

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ANALYSE INSTITUTIONNELLE DE LA STRATÉGIE DE
RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE (RSE)
DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES COOPÉRATIVES

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
LOVASOA NIRINA RAMBOARISATA

SEPTEMBRE 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout au long de mon cheminement au doctorat, j'ai eu la chance de bénéficier du soutien et de l'accompagnement de plusieurs personnes. Je leur présente mes vifs remerciements. Il y a tout d'abord ma directrice de thèse, Andrée De Serres, professeur au département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et co-directrice du Groupe international de recherche en éthique financière et fiduciaire (GIREF). Merci Andrée de votre confiance, de votre écoute, de votre ouverture, de votre grande générosité, de vos précieuses recommandations et de votre incomparable disponibilité. Il y a aussi les autres membres de mon comité dont les conseils, les encouragements, l'appui et les questionnements constructifs m'ont permis de garder le cap et de demeurer alerte tout au long de ce long et sinueux cheminement. A Marie Bouchard, professeur au département d'organisation et ressources humaines de l'UQAM et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, et à Linda Rouleau, professeur au service de l'enseignement du management de l'école des Hautes Etudes Commerciales (HEC) Montréal, merci! Je tiens aussi à manifester ma reconnaissance envers Michel Roux, doyen de la Faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université Paris 13 et co-directeur du GIREF. Je me sens privilégiée d'avoir pu bénéficier de vos conseils et de votre soutien.

Merci à mes répondants du Mouvement Desjardins de votre générosité! Votre disponibilité et les précieuses ressources que vous avez acceptées de partager ont contribué à la réussite de mon projet.

My thanks go to the people at Vancity Group who kindly accepted to provide me with the valuable inputs I needed for my research. I am grateful for your generous contributions in time and shared experience.

Mes remerciements vont également à la direction, au personnel et aux professeurs du programme de doctorat en administration de l'UQAM ainsi qu'à mes anciens et actuels collègues doctorants. Grâce à votre collaboration et à vos encouragements, mon expérience de doctorat a été à la fois agréable et enrichissante. Par vos réalisations, beaucoup d'entre vous m'ont inspirée!

Merci aux professeurs, aux collaborateurs et aux collègues du GIREF!

Merci aux professeurs, aux collaborateurs et aux étudiants de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable avec lesquels j'ai eu le privilège de collaborer. Un merci tout particulier à Corinne Gendron, titulaire de la chaire.

Les bourses ainsi que les recherches et stage subventionnés dont j'ai bénéficié pendant mes études doctorales ont non seulement facilité mon parcours mais m'ont aussi enrichie sur le plan académique en m'ayant permis d'accumuler beaucoup d'expériences. Merci aux différents subventionnaires dont le Schulich School of Business de l'Université d'York (programme national de recherche en services financiers et politique publique), la Fondation de l'UQAM (bourse FARE, bourse Power Corporation et bourse Miller Thomson Pouliot Mercure), l'équipe de la direction générale de Fondation de la CSN, le Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale et l'ARUC-ÉS ainsi que la Chaire de coopération Guy-Bernier.

Merci à vous tous que j'ai connus et rencontrés dans le cadre de manifestations académiques (à Montréal, à Toronto, à Montpellier, à Toulouse, à Nice, à Barcelone, à Rimini, à Doha et à Liverpool), à qui j'ai eu la chance de présenter mon projet de thèse, qui avez consacré du temps pour m'écouter et me lire et qui n'avez pas hésité à m'émettre vos suggestions et commentaires constructifs. Grand merci également aux organisateurs de la plupart de ces événements qui ont financé mes déplacements en tout ou en partie.

Merci Mama, Dada, Fafah et Papy, et merci à tous les membres de ma famille dont les pensées et les prières n'ont cessé de m'accompagner.

Merci à tous mes amis proches au Canada, en Europe et à Madagascar de vos mots d'encouragements! Un merci tout particulier à ceux d'entre vous qui vous êtes intéressés à ma thèse et qui avez accepté de m'écouter et de me lire.

Merci Niaina de ton amour et de m'avoir supportée, dans tous les sens du terme, plus particulièrement lors des moments les plus critiques de mon cheminement au doctorat!

RÉSUMÉ

« Comment se construit la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) des institutions financières coopératives (IFC)? ». Telle a été notre question initiale de recherche.

Les initiatives s'affirmant du domaine de la « finance responsable » sont en profusion, et les institutions financières, individuellement, ont formalisé leur engagement en faveur de la RSE et du développement durable, notamment en publiant des politiques formelles de RSE, en adoptant des codes d'éthique, en publiant des rapports RSE audités, en créant des fonds tamisés répondant à des critères éthiques et environnementaux, en adoptant un programme de gestion environnementale certifié, etc. Les coopératives n'ont pas échappé à ce mouvement, et la plupart d'entre elles ont formalisé leur démarche, bien qu'elles aient été longtemps considérées comme des acteurs de la cohésion sociale, mobilisées par les valeurs de responsabilité sociale et de démocratie. Nous avons jugé que cette formalisation de la stratégie RSE des IFC est un phénomène récent qui mérite d'être exploré. Néanmoins, nous avons fait face dès le départ à une problématique théorique. Les connaissances actuelles en cette matière s'avèrent limitées, plus particulièrement, pour les chercheurs en théories des organisations et en stratégie que nous sommes.

La posture normative de la littérature sur la RSE, focalisée sur la recherche de la définition *tous azimuts* des principes de la RSE et des modèles substantif et procédural idéaux de son opérationnalisation, a coïncé l'objet dans un carcan théorique désincarné et ahistorique, tenant rarement compte des conditions institutionnelles d'émergence, de développement, de transformation et même de la disparition de l'objet RSE et de son caractère localement construit. De plus, sur le plan méthodologique, le choix des entreprises étudiées s'est exclusivement arrêté sur les grandes multinationales et les firmes privées.

Il est pourtant reconnu que, sur la base de leurs valeurs et principes, les IFC sont des organisations bien particulières, différentes des banques capitalistes. En même temps, elles évoluent dans le même contexte institutionnel que ces dernières et les concurrencent. De plus, ces dernières années, elles ont été exposées à un environnement fortement déstabilisant et ayant eu notamment comme conséquence la démutualisation, sinon, pour celles qui n'ont pas choisi cette formule, la dysfonction de la gouvernance associative, l'ouverture du capital, la banalisation des offres de produits et services et la montée des risques de perte de légitimité du modèle coopératif, soit des ingrédients de la dénaturation, et ce, combinés au questionnement sur la performance sociétale et environnementale.

L'objectif de la thèse a été double : 1) se doter d'un cadre théorique offrant une conceptualisation de la RSE qui pallierait aux limites de la littérature normative, en saisissant ce concept en tant qu'objet institutionnellement ancré et localement construit, compte tenu de son appropriation par différents types d'organisations dans différents contextes ; 2) comprendre empiriquement l'appropriation de la RSE par les institutions financières coopératives, soit la construction de la stratégie RSE de celles-ci, et ce, en tenant compte de notre conceptualisation relationnelle du lien entre la structure et l'agence. Cette conceptualisation stipule que comme les structures sociales sont produites et reproduites par l'action individuelle, et cette dernière, contrainte et partiellement déterminée par les structures sociales; les actions des organisations ou des acteurs organisationnels ne sont pas

entièrement volontaires ni les effets des structures ou des institutions, entièrement déterminants.

La problématique et le double objectif de la thèse précédemment décrits ont confirmé la pertinence de notre question principale de recherche mais ont aussi impliqué la nécessité de la préciser davantage. Notre question initiale s'est alors précisée dans sa déclinaison en trois sous-questions:

- Quelle(s) perspective(s) les analystes des organisations devraient privilégier pour faire avancer la compréhension de la RSE ?
- Quelle(s) stratégie(s) RSE sont déployées par les institutions financières en contexte coopératif?
- Quelle différenciation en matière de stratégie(s) RSE est observée chez les institutions financières coopératives malgré les contraintes du contexte institutionnel dans lequel elles sont encadrées?

Une revue de la littérature sur la RSE nous a permis de conclure que les perspectives d'avancement du champ d'étude de cet objet résideraient dans les recherches interprétatives et dialogiques, caractérisées par une orientation vers la compréhension théorique et empirique versus la recherche et la prescriptions des meilleures substances et procédures de la RSE et par un discours qui se dissocie de celui normatif. Comme l'ambition de notre thèse est de participer à cette tournure interprétative et dialogique du champ, nous avons fait le choix d'opter pour une démarche méthodologique constructiviste dans la conduite de nos études théorique et empiriques. Quatre articles rendent compte des résultats de ces dernières.

L'article intitulé « Émergence de nouveaux discours de recherche sur la RSE : les contributions et le potentiel de l'analyse institutionnelle » répond directement à notre première sous-question. Il caractérise d'une part, la manière dont les recherches basées sur l'analyse institutionnelle ont contribué à la structuration du champ d'étude de la RSE, et d'autre part, le potentiel que cette perspective offre aux analystes des organisations voulant faire avancer à la fois la connaissance de et sur la RSE et le courant institutionnel d'analyse des organisations. Cinq principales écoles ont été mobilisées par les travaux sur la RSE ayant favorisé l'analyse institutionnelle (la variété du capitalisme, les théories de la régulation sociale et de la régulation économique, l'approche de la construction de sens, la théorie néoinstitutionnelle et la théorie des conventions). La théorie néo-institutionnelle s'avère particulièrement féconde mais devrait tenir compte des récents points à l'agenda de l'analyse institutionnelle des organisations en général, soit les impératifs de réarticuler les dimension structure et agence, de traiter de niveaux d'analyse autres que le champ et d'explorer des terrains autres que les traditionnelles firmes cotées et multinationales.

Dans l'article intitulé « Des appropriations différenciées de la RSE en contexte coopératif : une analyse du rôle de la normativité dans la structuration de la stratégie », nous rendons compte des résultats de l'étude empirique dont l'objectif a été de caractériser la manière dont les IFC instrumentalisent le concept de RSE, le mettent en œuvre et construisent les discours sur les principes qui le supportent. Plus précisément, il y est question du rôle de la distinction coopérative comme source de normativité endogène. L'étude visait à examiner dans quelles mesures la distinction coopérative, comme norme, structure la stratégie RSE des IFC. Cinq grandes IFC européennes et nord-américaines ont constitué notre échantillon. Nos résultats

démontrent que si les IFC étudiées se rejoignent sur les principaux principes définissant la RSE, la traduction de ces principes en dispositifs de gestion et en indicateurs de performance est fortement hétérogène. D'autre part, les stratégies déployées ne sont pas toutes propres aux coopératives, certaines ayant été observées chez les banques à charte cotées. Nous en avons conclu que les stratégies des IFC reflètent une hybridation de positionnement stratégique et d'affirmation identitaire. L'intensité de la normativité de la distinction coopérative s'avère variable. Ces résultats rappellent la multiplicité des registres normatifs auxquels réfèrent les organisations, particulièrement celles de nature hybride comme les coopératives, faisant des stratégies déployées des bricolages.

Compte tenu du fait que les IFC évoluent dans un contexte fortement turbulent, amplifié notamment par une tendance à l'uniformisation des modes d'évaluation de leur performance plutôt qu'à la considération des caractéristiques distinctives; et compte tenu du fait, tel qu'exposé dans notre deuxième article, que la distinction coopérative n'est ni la seule ni nécessairement la plus importante règle qui structure la stratégie RSE de ces organisations, la question à savoir s'il y a de la place à l'innovation a été fortement pertinente. En théorie néoinstitutionnelle des organisations, le concept de capacité d'innovation est directement lié à l'agence, soit la capacité des organisations et des acteurs organisationnels à se différencier malgré leur encastrement dans un contexte contraignant et favorisant le mimétisme. Les troisième et quatrième articles abordent cette dimension de l'agence dans la construction de la stratégie.

L'article intitulé « *Relating governance to sense-making process: The case of co-operative organizations' CSR performance evaluation* » évalue dans quelles mesures la gouvernance des organisations coopératives explique leur prédisposition à favoriser la construction de sens face à une nouvelle réalité. La nouvelle réalité étudiée a été l'évaluation de la performance sociétale. L'argument est basé, d'une part, sur l'approche de la « construction de sens encadrée » combinée à une conceptualisation sociologico-économique de la gouvernance ; et d'autre part, sur les résultats de l'étude des cas du Mouvement Desjardins et de Vancity Group au Canada. Les résultats de l'étude empirique ont révélé que la gouvernance de ces deux institutions a bel et bien contribué à la construction d'une compréhension commune de la performance sociétale à l'intérieur de chacune d'elles, soit une compréhension différente de celle dominante dans leur champ. Le rôle de la gouvernance y a été défini comme à la fois pragmatique et procédural. De façon pragmatique, la gouvernance a fourni le langage commun pour l'argumentation (*arguing*) et l'engagement (*committing*) dans le processus de création de sens. De façon procédurale, les mécanismes démocratiques de la gouvernance ont été mobilisés pour donner de la légitimité au sens ainsi créé (performance), imputabilité aux agents de changements et ont été utilisés comme des vecteurs potentiels d'*affectio societatis*. La gouvernance devient ainsi le médiateur entre les structures contraignantes du champ et la capacité d'innovation organisationnelle.

L'article intitulé « *Co-operative values as potential hypernorms: Evidence from large co-operative banks* », tout en prenant en compte le rôle de l'agence versus le déterminisme environnemental dans la construction de la stratégie, contribue en même temps à nuancer cette notion d'agence. Ainsi, cette dernière n'est pas détachée des structures plus larges. Au contraire, elle les met à profit pour se différencier. L'argument de cet article, utilisant les présupposés de l'*Integrative Social Contracts Theory* (ISCT) est le suivant. Si être éthique en affaires ou être socialement responsable signifie être apte à se conformer tant aux contrats

sociaux plus larges, ou normes universelles appelées aussi hypernormes, qu'à ceux de niveau local, alors les IFC sont mieux disposées que leurs pendants capitalistes à répondre à ce défi. Cet argument est basé sur la caractérisation de l'attribut hypernormatif des valeurs coopératives, d'une part, et des résultats de nos recherches empiriques dont les résultats ont été présentés dans les deux articles précédents, qui ont corroboré que les plus grandes institutions financières coopératives européennes et canadiennes ont utilisé leurs valeurs comme règles de second ordre servant à légitimer leurs stratégies au niveau local. L'agence est ainsi contextualisée contrairement à sa mobilisation normative dans les écrits antérieurs en éthique.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|------|
| REMERCIEMENTS | ii |
| RÉSUMÉ | iv |
| TABLE DES MATIÈRES | viii |
| PRÉAMBULE | xi |
| INTRODUCTION | 1 |
| 1. Principale question de recherche | 1 |
| 2. Problématique | 3 |
| 2.1. <i>L'objet de recherche</i> | 3 |
| 2.2. <i>Le sujet de recherche</i> | 13 |
| 2.3. <i>Récapitulation de la problématique et définition de travail de la RSE</i> | 24 |
| 3. Organisation de la thèse | 28 |
| Bibliographie | 32 |
| CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE | 40 |
| 1. Pertinence d'une grille de lecture discursive | 40 |
| 2. Des responsabilités de l'homme d'affaires à la citoyenneté globale de l'entreprise: plus de cinquante ans de discours normatif | 44 |
| 2.1. <i>L'orientation instrumentale</i> | 45 |
| 2.2. <i>L'orientation normative</i> | 47 |
| 2.3. <i>Les contributions des travaux formant le discours normatif dominant aux débats sur la pratique et la théorie de la RSE</i> | 49 |
| 2.4. <i>Les limites du discours normatif</i> | 60 |
| 3. Les discours émergents | 63 |
| 3.1. <i>Les nouvelles orientations : compréhension théorique et ou empirique</i> | 64 |
| 3.2. <i>Les nouveaux discours: questionnement et dénonciation</i> | 75 |
| 4. Conclusion : les perspectives d'avancement du champ d'étude de la RSE | 77 |
| Bibliographie | 81 |
| CHAPITRE 2: DÉMARCHE DE RECHERCHE | 95 |

| | |
|---|-----|
| 1. Posture ontologique et épistémologique..... | 95 |
| 2. La méthodologie de la recherche théorique..... | 97 |
| 3. La méthodologie de la recherche empirique | 102 |
| 3.1. <i>Les questions</i> | 105 |
| 3.2. <i>Les cas : échantillon, sources de données et unités d'analyse</i> | 106 |
| 3.3. <i>Méthode d'analyse des données</i> | 112 |
| 4. Conclusion..... | 113 |
| Bibliographie..... | 115 |
| CHAPITRE 3: L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE COMME CADRE THÉORIQUE | |
| (ARTICLE 1)..... | 118 |
| 1. Les contributions de l'analyse institutionnelle à la structuration du champ d'étude de la RSE | 120 |
| 1.1. <i>Définitions</i> | 121 |
| 1.2. <i>Méthodologie</i> | 122 |
| 1.3. <i>Les contributions actuelles de l'analyse institutionnelle</i> | 124 |
| 2. Le potentiel offert par l'analyse institutionnelle aux chercheurs en stratégie | 138 |
| 2.1. <i>Les limites actuelles des travaux ancrés dans les approches institutionnelles</i> | 139 |
| 2.2. <i>Les défis des chercheurs en stratégie</i> | 142 |
| Conclusion..... | 147 |
| Bibliographie..... | 150 |
| CHAPITRE 4 : LE RÔLE DE LA NORMATIVITÉ (ARTICLE 2)..... | |
| 1. Analyser la RSE à l'aune de la normativité..... | 169 |
| 3. Étude de l'appropriation de la RSE par les institutions financières coopératives européennes et nord-américaines | 174 |
| 3.1. <i>Hypothèses de travail</i> | 176 |
| 3.2. <i>Méthodologie</i> | 181 |
| 4. Résultats et analyse | 189 |
| 4.1. <i>Principes de RSE en contexte coopératif: un discours homogène</i> | 189 |
| 4.2. <i>Réponses sociales et résultats observables de la RSE en contexte coopératif: des appropriations différenciées</i> | 194 |

| | |
|--|-----|
| Conclusion | 243 |
| Bibliographie | 246 |
| CHAPITRE 5 : LA CONSTRUCTION DE SENS ET LA GOUVERNANCE (ARTICLE 3) | |
| | 254 |
| 1. Governance and sense-making | 255 |
| 2. Governance of co-operative organizations | 259 |
| 3. The cases of Le Mouvement Desjardins and Vancity Group: research design | 262 |
| 4. Dominant field-level CSR performance constructs | 266 |
| 5. Emerging organization-level CSR performance constructs | 270 |
| 5.1. Case 1: <i>Le Mouvement Desjardins</i> | 271 |
| 5.2. Case 2: <i>Vancity Group</i> | 277 |
| 6. The role of co-operative governance in CSR performance sense-making | 283 |
| Conclusion | 286 |
| References | 288 |
| Appendix 1: Le Mouvement Desjardins' components | 290 |
| Appendix 2: Vancity Group's components | 291 |
| CHAPITRE 6 : LA LÉGITIMATION PAR LES VALEURS (ARTICLE 4)..... | 292 |
| 1. Hypernorms in ISCT | 293 |
| 2. The “hypernormative” attributes of co-operative values..... | 297 |
| 3. Use of co-operative values by large co-operative banks | 300 |
| Conclusion..... | 306 |
| References | 308 |
| Appendix 1 | 311 |
| CHAPITRE 7: CONCLUSION..... | 314 |
| 1. Synthèse des articles..... | 316 |

INTRODUCTION

Lors de la plus récente journée des coopératives¹ dont le thème a été: « Valeurs et principes coopératifs en faveur de la responsabilité sociale des entreprises », le Secrétaire général des Nations Unies a rappelé le rôle que jouent les banques coopératives en matière d'inclusion des segments défavorisés de la population, grâce notamment à leurs activités de microfinance. La qualification des activités des institutions financières coopératives (IFC) de modèles de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et de contributions au développement durable (DD) est aussi véhiculée dans le discours des acteurs du mouvement coopératif à différents niveaux. Le Groupement européen des banques coopératives (2005a, 2005b) a insisté, par exemple, sur le lien entre le modèle d'affaires des IFC et les principes de RSE et de DD, dans deux documents intitulés « La responsabilité sociale des entreprises : les activités des banques coopératives » et « Les banques coopératives en Europe : des valeurs et une pratique au service du développement ». La Centrale des coopératives de crédit du Canada (2007), quant à elle, a récemment publié le rapport « Social Responsibility and Canada's Credit Unions », dans lequel sont caractérisées les innovations sociales portées par les coopératives de crédit canadiennes, guidées par l'esprit de la coopération dans l'exercice de leur RSE et leurs contributions au développement de communautés durables.

1. Principale question de recherche

Si l'idée de cohérence entre les valeurs coopératives et le concept de RSE semble aller de soi, le processus et le contenu de la stratégie RSE des IFC au niveau organisationnel constituent un objet qui demeure peu exploré. « Comment se construit la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) des institutions financières coopératives? ». Telle est la principale question de la présente thèse.

Cette question trouve sa pertinence dans le contexte actuel où les entreprises ne sont plus évaluées uniquement en fonction de leur performance financière mais sont aussi jugées sur leur niveau d'engagement à l'égard de la RSE et du DD. Cette redéfinition de la

¹ La journée des coopératives est un événement récurrent sous l'égide des Nations Unies. La plus récente journée des coopératives, soit la treizième, avait lieu le 7 juillet 2007.

performance touche autant les entreprises capitalistes (appelées aussi sociétés anonymes ou entreprises S.A., entreprises privées, firmes, entreprises cotées, entreprises à capital actions) que celles du secteur public et de l'économie sociale. Ces dernières années, à l'instar des entreprises cotées, qui ont formalisé leur engagement en faveur de la RSE et du DD et en ont fait une stratégie formelle, de plus en plus d'entreprises non capitalistes ont commencé à adopter des politiques considérées comme répondant aux objectifs actuels de la RSE. Il s'agit, par exemple, de politiques d'investissement éthique, comme celle adoptée par les organismes non gouvernementaux (ONG) allemands étudiés par Schaefer (2004), impliquant l'inclusion de critères environnementaux et sociaux dans leur pratique de gestion d'actifs. Il s'agit aussi de publication de rapports RSE ou de rapports DD audités et produits suivant des cadres volontaires de *reporting* internationalement reconnus (par exemple, les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative*), comme dans le cas des institutions financières coopératives étudiées par Gendron (2006), Bouchard et Rondeau (2002) et Martinez et al. (2006). On remarque que, dans le cas des grandes banques européennes qui disposent d'un véhicule coté (par exemple, Crédit Agricole S.A. du Groupe Crédit Agricole), un tel véhicule est inscrit sur les indices sociaux ou de DD comme Aspi Eurozone, FTSE4GOOD, DJSI Stoxx. Une visite des sites Internet des plus grandes institutions financières coopératives nord-américaines, européennes, australiennes et sud-américaines permet de constater que celles-ci se sont engagées dans une démarche formelle de RSE et de DD (par exemple, en créant une direction et ou un comité du conseil d'administration dédiés à la RSE, en adoptant des codes d'éthique et de conduite, en adoptant une politique environnementale certifiée, en devenant signataires des principes tels ceux du *Global Compact*, d'*Equator Principles*, du *United Nations Statement by Financial Institutions on the Environment and Sustainable Development*, etc.). La « stratégisation formelle de la RSE » (*CSR formal strategizing*) semble bel et bien être enclenchée chez les grandes institutions financières coopératives.

Ce sont le pourquoi et le comment de ce nouveau phénomène qui nous intéressent. Ce phénomène, précisons-le, est la formalisation par les IFC de l'engagement en faveur de la RSE sous forme de stratégie dont le contenu inclut d'une part, la formulation et l'implantation de politiques spécifiques visant la performance sociétale, et d'autre part, l'évaluation et la reddition de compte en regard de cette performance. Il est important de rappeler que les organisations coopératives en général, et les institutions financières

coopératives en particulier, ont été historiquement reconnues comme des organisations responsables, socialement inclusives et démocratiques. Néanmoins, la formalisation de la RSE, comme nous venons de la décrire, est un phénomène récent. Nous expliquerons dans les prochaines lignes qu'en recherche, très rares sont les chercheurs qui s'y sont intéressés alors que le contexte est actuellement propice à l'étude des discours et pratiques de ce genre d'organisation. Les analystes du management et des organisations qui se sont intéressés à la RSE se sont focalisés sur les firmes privées et les grandes multinationales et ont favorisé des approches normatives ne tenant pas compte de la variété des organisations ni de la multiplicité des contextes institutionnels dans lesquels la RSE pourrait émerger, se développer, s'institutionnaliser et même se désinstitutionnaliser. De leur côté, les chercheurs appartenant à d'autres sciences sociales n'ont pas semblé être convaincus de la pertinence de la RSE, considérant cette dernière comme une autre des nombreuses rhétoriques de légitimation du capitalisme.

2. Problématique

2.1. L'objet de recherche

2.1.1. Les définitions de la RSE

Bien que de plus en plus d'entreprises de différents secteurs, de différents pays et de différentes missions véhiculent un discours favorable à la RSE, et que les recherches portant sur cet objet continuent de se multiplier des deux côtés de l'Atlantique, on est loin d'un consensus quant à la définition de ce qu'est la RSE et ce que sont ses dimensions. Le seul consensus qui existe, plus particulièrement chez les chercheurs, est la reconnaissance de son caractère flou. Outre le qualificatif flou (Champion et al., 2005), d'autres tels vague (Labelle, 2005) et confus (Godfrey et Hatch, 2007) ont été utilisés pour faire allusion au caractère imprécis et polysémique de ce concept, comme en témoignent les définitions différentes et divergentes qu'on lui a accordées au cours des soixante dernières années (voir Tableau 1 : Les principales définitions de la RSE).

Les premières définitions de la RSE, soit celles des années 1960 et 1970, fortement prescriptives, ont surtout nourri le débat sur la pratique, soit le comportement attendu des

entreprises et des gestionnaires, en inscrivant le concept de RSE dans les courants *Business and Society* et *Business Ethics*. La plupart d'entre elles ont oscillé entre l'instrumentalisme économique (représenté par la définition de Friedman²) et la normativité morale (représenté par la définition de Frederick³) et combiné des éléments de ces deux pôles en créant un certain nombre d'arguments et de propositions sur ce en quoi devrait consister la responsabilité des entreprises envers la société. Les points de vue mitoyens ainsi avancés sont demeurés proches de celui de Bowen, considéré comme « le père de la RSE », c'est-à-dire, exhortant les gestionnaires (*businessmen*) à prendre en considération les valeurs et les attentes sociales et à ne pas se restreindre aux strictes obligations légales et économiques.

Au cours de la deuxième moitié des années 1970 ainsi qu'au cours des années 1980 et 1990, les principaux chercheurs⁴ (Sethi, 1975 ; Preston et Post, 1975 ; Preston, 1978 ; Carroll, 1979, 1983, 1991 ; Jones, 1980 ; Cochran et Wood, 1984 ; Freeman, 1984 ; Aupperle et al., 1985 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Preston et Sapienza, 1990 ; Wood, 1991 ; Clarkson, 1995) se sont moins intéressés à définir la RSE mais ont plutôt développé ou renouvelé des concepts devenus incontournables, compte tenu des implications de la RSE sur l'interface entreprise-société. Ces thématiques sont la gouvernance, les parties prenantes, la légitimité et la performance sociale.

Depuis la fin des années 1990, d'autres définitions de la RSE ont été proposées mais les divergences de point de vue sur le caractère obligatoire versus volontaire et économique versus moral de la RSE sont demeurées. Ainsi, certaines définitions ont dichotomisé la

² Selon Friedman (1962, 1970), toute utilisation des ressources des entreprises pour d'autres objectifs que la maximisation de la valeur aux actionnaires est illégitime dans un système de libre entreprise et de propriété privée, et toute manifestation de la RSE allant au-delà de ce qui est légalement requis ou induisant une réduction du rendement est injustifiée. Suivant cet argument, l'usage de la propriété devrait être consenti par les actionnaires, ceux-ci étant les fournisseurs de capitaux et ayant droit aux rentes résiduelles, et la seule contribution de l'entreprise à l'intérêt général se fait à travers la production de biens (par exemple, produits, emplois, revenus fiscaux), toute autre forme de RSE étant considérée comme ayant un effet négatif sur la performance financière (Friedman cité par Godfrey et Hatch, 2007).

³ La définition de Frederick (1960) commande la subordination de la poursuite de la profitabilité à celle de l'intérêt général. Il ne s'agit pas pour les dirigeants d'entreprises, selon cette définition, de trouver l'équilibre entre les rendements aux acteurs privés (firmes, actionnaires) et les attentes des stakeholders directs des entreprises, mais d'utiliser les moyens de production pour servir le bien-être de la société dans son ensemble, soit une logique de responsabilité publique (Wood, 1991).

⁴ Qualifiés aussi de chercheurs-clés (Lapointe et al., 2003)

stricte conformité légale avec les initiatives volontaires surpassant ce qui est légalement requis. Leurs tenants ont stipulé qu'il n'y a pas de RSE tant que les obligations assumées sont seulement celles légales (McWilliams et Siegel, 2001). D'autres définitions, à l'inverse, ont stipulé que la RSE inclut les deux types d'obligation, soit celles légales et celles volontaires (Pasquero, 2005). Leurs tenants expliquent que dans certains contextes, par exemple, en Europe continentale, la plupart des obligations sociales, surtout concernant la main-d'œuvre, les relations de travail et le développement des territoires, sont déjà enchâssées dans plusieurs textes de loi, contrairement au cas des Etats-Unis où peu de lois encadrent ces domaines et où l'entreprise bénéficie de plus de marge de manœuvre, la faisant paraître responsable lorsqu'elle l'utilise (Matten et Moon, 2004).

Un autre fait qui a marqué ces dix dernières années est la multiplication des contributions de langue française, incluant celles des chercheurs en gestion, mais aussi de ceux issus d'autres disciplines, notamment la sociologie et la science politique. Néanmoins, les chercheurs de langue française, bien qu'ayant contribué aux récentes tournures régulationniste, actionnaliste et critique de la RSE, ne se sont pas fixés comme objectif ultime de définir la RSE. Ils ont insisté sur la polarisation du concept et critiqué la littérature managériale dominante et les pratiques actuelles qui la confortent. Celles-ci auraient failli, selon eux (voir Gendron, 2000; Champion et Gendron, 2002; Gendron et Lapointe, 2003; Gendron et al., 2003; Lapointe et al., 2003; Champion et Gendron, 2003; Capron, 2003; Gendron et al., 2004; Galavielle, 2006), à aller au-delà de proposition de recettes utilitaristes. Plutôt que d'imposer une définition *tous azimuts* et *omnibus* de la RSE, les recherches devraient, selon ce point de vue, repositionner la RSE dans le débat social et l'étudier notamment en tant que potentiel régulateur de l'entreprise mondialisée, dans un contexte de perte de pouvoir des autorités publiques traditionnelles et de l'inexistence d'autorité supra-nationale, et comme discours de légitimation.

Ces dix dernières années ont vu aussi émerger des concepts proposés comme connexes, voire même substituts, à la RSE. Parmi ceux-ci, le développement durable (DD) et la citoyenneté d'entreprise ont fait l'objet de débat continu.

Concernant d'abord le DD, il s'agit d'un concept théoriquement distinct de la RSE bien que le discours des entreprises tende à les utiliser comme des synonymes. Dans sa définition de

la RSE, Henderson (2001) identifie le DD comme le but de la gestion responsable. La Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), aussi connue sous le nom de Commission Brundtland, a défini le DD comme un développement « qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins », dans le document intitulé *Notre avenir à tous*, en 1987. Depuis cette définition de la CMED, plusieurs autres ont été proposées, mais celles-ci n'ont pas réussi à se rassembler autour d'une vision homogène sauf sur les composantes économique, sociale et environnementale du développement. Les variations, voire les divergences, ont porté notamment sur la nature du DD, la hiérarchisation de ses pôles, la portée du changement qu'il commande et son ultime objectif (Gendron et al., 2005). Ainsi, les différentes conceptions véhiculées du DD ont inclus l'expression d'une vision, un changement de valeur, un développement moral, une réorganisation sociale, un processus de transformation et un changement de paradigme (Gladwin et al., 1995). Néanmoins, la définition fournie par la CMED est demeurée une référence largement acceptée tant dans le milieu des affaires que dans celui de la recherche en gestion. Néanmoins, au-delà de définir le DD, le plus grand défi semble être de traduire ses modalités au niveau des entreprises. Pour les chercheurs, selon Pasquero (2008) : « il s'agit plutôt de proposer un modèle d'interaction entre l'entreprise et la diversité de ses parties prenantes, c'est-à-dire de 'ré-encastrier' l'entreprise dans le social ». Il a proposé, pour ce faire, d'arrimer la théorie des parties prenantes au socio-constructionnisme.

En ce qui a trait au concept de citoyenneté d'entreprise, il a subi de profonds bouleversements depuis son émergence dans la célèbre pyramide des responsabilités proposée initialement par Carroll en 1979 et revisitée en 1991, où la citoyenneté corporative (*corporate citizenship*) a été identifiée comme partie intégrante de la composante discrétionnaire ou philanthropique de la RSE. Quelques travaux subséquents (par exemple, Tichy et al. 1997 ; McIntosh et al, 1998 ; Altman, 1998 ; Carroll, 1998) ont suggéré une démarche de citoyenneté corporative volontaire, axée sur la communauté locale, compatible avec la poursuite de la rentabilité, spécifique et mesurable. Au début des années 2000, si certains travaux, dont la plupart on fait partie du numéro spécial de *Business and Society Review* en 2000, dans le prolongement des propositions de leurs prédécesseurs, se sont intéressés aux dimensions stratégiques de la citoyenneté corporative, certains autres (par

exemple, Davenport, 1997, 2000) ont relevé la nécessité de remplacer le concept de RSE par celui de citoyenneté corporative. Néanmoins, si les limites de la conceptualisation traditionnelle de la RSE ont été reconnues, sa tentative de remplacement par le concept de citoyenneté corporative a été aussi fortement critiquée, compte tenu notamment de son caractère restreint, focalisé sur la communauté et ne prenant pas en compte la composante morale de la RSE. Le concept de citoyenneté globale d'entreprise (*global business citizenship*) a été alors proposé. Le développement théorique de ce nouveau concept s'est fait en deux temps à travers les travaux de Wood et de Logsdon (Wood et Logsdon, 2002; Logsdon et Wood, 2002; Wood, 2004; Logsdon, 2004; Logsdon et Wood, 2005). L'entreprise citoyenne globale serait, suivant ce point de vue, un acteur communautaire légitime mu par les valeurs de sa communauté. Elle n'est pas seulement limitée par les règles locales mais devrait aussi répondre aux normes collectives de la communauté globale. Elle serait donc un acteur à la fois local et global, ayant des droits et des devoirs envers les individus et les sociétés à l'intérieur des frontières culturelles et nationales ainsi qu'à travers celles-ci. Leurs gestionnaires se feraient, par conséquent, attribuer le défi d'évaluer les conditions de pertinence des normes éthiques universelles (*hypernorms*) et de conformité aux cultures locales.

Le concept de responsabilité globale, qui a émergé au cours de la première moitié des années 2000 dans le milieu francophone (voir, par exemple, Pesqueux, 2003, Perez, 2003, Antal et Sobczak, 2004), peut être considéré comme le pendant européen du concept de citoyenneté globale d'entreprise. Bien que ses tenants ne se soient pas basés sur les attributs de la citoyenneté pour définir cette thématique, ils ont partagé la même visée que les chercheurs ayant promu la citoyenneté d'entreprise, soit la proposition d'un nouveau concept fondé sur l'éthique normative (dont la justice versus l'utilitarisme) et les parties prenantes (s'étendant à la société civile) et qui devrait remplacer la RSE, devenue restreinte et désuète dans le contexte actuel où les entreprises ont à relever les défis du DD (Antal et Sobczak, 2004).

Tableau 1 : Les principales définitions de la RSE⁵

| Travaux | Définitions de la RSE (<i>corporate social responsibility</i> ou <i>CSR</i>) |
|---------------------------|---|
| Bowen (1953) | « It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society. » (p.44) |
| Frederick (1960) | « (social responsibilities) mean that businessmen should oversee the operation of an economic system that fulfills the expectations of the public. And this means in turn that the economy's means of production should be employed in such a way that production and distribution should enhance total socio-economic welfare. Social responsibility in the final analysis implies a public posture toward society's economic and human resources and a willingness to see that those resources are used for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms. » (p.60) |
| Friedman (1962) | « there is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud. » |
| McGuire (1963) | « The idea of social responsibilities supposes that the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations. » (p.144) |
| Davis et Blomstrom (1966) | « Social responsibility, therefore, refers to a person's obligation to consider the effects of his decisions and actions on the whole social system. Businessmen apply social responsibility when they consider the needs and interest of others who may be affected by business actions. In so doing, they look beyond their firm's narrow economic and technical interests. » (p.12) |
| Walton (1967) | « In short, the new concept of social responsibility recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their relative goals. » (p.18) |
| Johnson (1971) | « A socially responsible firm is one whose managerial staff balances a multiplicity of interests. Instead of striving only for larger profits for its stockholders, a responsible enterprise also takes into account employees, suppliers, dealers, local community, and the nation. » (p.50) |
| Davis (1973) | « For purpose of this discussion it (CSR) refers to the firm's consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm. » (p.312) « It is the firm's obligation to evaluate in its decision-making process the effects of its decisions on the external social system in a manner that will accomplish social benefits along with the traditional economic gains which the firm seeks. » (p.313) |

⁵ Ces définitions incluent celles recensées par Carroll (1999a).

| | |
|-----------------------------|---|
| | « It means that social responsibility begins where law ends. A firm is not being socially responsible if it merely complies with the minimum requirements of the law, because this is what good citizen would do. » (p.313) |
| Eells et Walton (1974) | « In its broadest sense, corporate social responsibility represents a concern with the needs and goals of society which goes beyond the merely economic. Insofar as the business system as it exists today can only survive in an effectively functioning free society, the corporate social responsibility movement represents a broad concern with business's role in supporting and improving that social order. » (p.247) |
| Backman (1975) | « Employment of minority groups, reduction in pollution, greater participation in programs to improve the community, improved medical care, improved industrial health and safety – these and other programs designed to improve the quality of life are covered by the broad umbrella of social responsibility. » (p.2) |
| Carroll (1979) | « the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time. » (p.500) |
| Wood (1991) | « The basic idea of corporate social responsibility is that business and society are interwoven rather than distinct entities; therefore, society has certain expectations for appropriate business behavior and outcomes. (...) expectations placed on all business because of their roles as economic institutions, expectations placed on particular firms because of what they are and what they do, and expectations placed on managers (and others) as moral actors within the firm » (p.695) |
| McWilliams et Siegel (2001) | « Here we define CSR as actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law. This definition underscores that, to us, CSR means going beyond obeying the law. Thus, a company that avoids discriminating against women and minorities is not engaging in a socially responsible act; it is merely abiding by the law. » (p.117) |
| Henderson (2001) | « (...) running business affairs in close junction with an array of 'stakeholders', so as to promote the goal of 'sustainable development'. This goal supposedly has three dimensions, 'economic', 'environmental' and 'social'. » (p.15) |
| Matten et Moon (2004) | « At the core of the concept is the idea that it reflects both the social imperatives and the social consequences of business success, and that responsibility accordingly falls upon the corporation, but the precise manifestation and direction of the responsibility lies at the discretion of the corporation. » (p. 3) |
| Waddock et Bodwell (2004) | « (...) the way in which a company's operating practices (policies, processes, and procedures) affect its stakeholders and the natural environment. » (p.25) |
| Pasquero (2005) | « l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné » |
| Aguilera et al. (2007) | « (CSR) initiatives include actions within the firm, such as changing methods of production to reduce environmental impacts or changing labor relationships both within the firm and across the firm's value chain, as well as actions outside the firm, such as making infrastructure investments in local communities or developing philanthropic community initiatives» (p.25) |

2.1.2. L'étude de l'objet RSE en gestion

Plusieurs faits indiquent que l'intérêt des chercheurs en gestion pour l'étude de l'objet RSE demeure vif. Les laboratoires sur la thématique de la RSE (par exemple, des chaires institutionnelles, des groupes de recherche, des centres spécialisés, etc.), au sein desquels s'activent les chercheurs en gestion, foisonnent. On observe aussi le développement de divisions consacrées à la RSE au sein d'associations académiques voués au management (par exemple, le groupe *Organizations and the Natural Environment* ou ONE à l'intérieur de l'Academy of Management, la division RSE de l'Association des sciences administratives du Canada, etc.). Les regroupements ou réseaux de chercheurs travaillant dans le domaine de la RSE (par exemple, le Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable ou RIODD, l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise ou ADERSE, etc.) comptent un nombre important de chercheurs en gestion, comme en témoignent les actes des congrès récurrents de ces associations. Plusieurs manifestations dédiées à la RSE et aux thématiques connexes sont organisées de façons périodique et ponctuelle (par exemple, l'Atelier international de Montréal en 2006, les congrès récurrents du RIODD depuis 2006, ceux de l'ADERSE depuis 2003, les éditions de l'*International CSR Conference* de Humboldt University depuis 2004, les éditions de la *Conference on International Corporate Responsibility* depuis celle de 2002 à Pittsburgh, etc.). De plus, les revues spécialisées en gestion, des deux côtés de l'Atlantique, ont consacré ces dernières années des numéros spéciaux sur la RSE (par exemple, la *Revue Gestion*, le *Journal of Management Studies* et le *Journal of Business Strategies* en 2006, et la *Revue française de gestion*, en 2008) et les thèmes connexes (par exemple, le numéro spécial « l'éthique en gestion » de la *Revue Gestion* en 2007; et celui intitulé « Légitimité, déviance et délit: des défis pour le management stratégique » de la *Revue française de gestion* en 2008).

Mais malgré le foisonnement des recherches empiriques portant sur différents pays, sur différents secteurs industriels et sur les différents dispositifs de déploiement de la RSE, la littérature sur la RSE en gestion demeure prédominée par des analyses orientées vers la proposition de modèles idéaux de RSE justifiés par des finalités instrumentales ou normatives. C'était déjà le constat de Gendron (2000) dans sa revue quasi-exhaustive de la

littérature managériale, et où elle caractérisait les principaux courants *Business Ethics*, *Business and Society* et *Social Issue Management* comme complémentaires « par leur perspective et leur traitement du questionnement éthique et social de l'entreprise : la *Business Ethics* propose une approche moraliste axée sur les valeurs et les jugements normatifs; le courant *Business and Society* se préoccupe de la cohésion sociale et analyse les différentes modalités de l'interface entreprise/société; et le courant de la *Social Issue Management* traite les questions sociales comme des paramètres dont il faut tenir compte dans le cadre de la gestion stratégique. » (p.9). Une autre revue (voir McWilliams et al., 2006) a corroboré cette prépondérance de l'approche utilitaire-stratégique dans la littérature. McWilliams et al. ont identifié les perspectives suivantes comme les principaux ancrages mobilisés par les chercheurs en gestion: la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes, la théorie de la dépendance des ressources et la théorie de la légitimité. Que l'orientation de leur recherche soit instrumentale, prônant les avantages économiques de la RSE (*corporate responsibility*) ou normative, stipulant sa finalité morale (*social responsibility*), la majorité des chercheurs semblent avoir fait de la validité opérationnelle l'objectif de leur démarche. La validité opérationnelle est considérée comme faisant partie des critères définissant l'utilité pratique de la recherche, en supposant que les gestionnaires preneurs de décisions sont les principaux utilisateurs des connaissances produites (Thomas et Tymon, 1982; Shrivastava, 1987). Si la priorité a été, pour certains, de formuler des modèles démontrant la capacité de création de valeur financière de la RSE, elle a été, pour d'autres, de spécifier les composantes substantives et procédurales du renouvellement de la gouvernance d'entreprise et d'une démarche de citoyenneté globale. Par conséquent, sur la base de la manière dont elles ont défini la RSE et problématisé leurs recherches ainsi que du discours qu'elles ont véhiculé, la majorité des travaux peuvent être qualifiés de normatifs au sens de Deetz (1996) ou structuro-fonctionnalistes au sens de Burrell et Morgan (1979). La traditionnelle analyse des variables, la recherche de régularité et d'un idéal-type par la modélisation et la prédiction de comportement ou par la prescription d'expériences normalisées y ont été centrales. Cependant, c'est cette normativité même qui est considérée comme la principale limite de la littérature dominante et le principal obstacle à l'avancement de la théorisation de la RSE (Matten et al., 2003). Pour y échapper, certains chercheurs (par exemple, Matten et Moon, 2004; Boxenbaum, 2006; Campbell, 2006; Pailot, 2006; Aguilera

et al., 2007) ont suggéré, ces dernières années, que l'on cesse de chercher la définition universelle de la RSE, le modèle idéal et les conditions de réussite valables pour toutes les entreprises, et que l'on se consacre plutôt à mieux comprendre les logiques d'action qui catalysent l'engagement ou celles qui la freinent; les conditions d'émergence, de transformation et de disparition de la RSE dans un contexte donné; l'articulation des différents niveaux d'analyse; le processus de construction de la RSE et de transfert à travers les contextes; et l'interaction, voire la tension, entre les registres normatifs qui la traversent.

Nous convenons avec les auteurs cités précédemment quant à l'impératif d'orienter la recherche vers la compréhension, qu'elle soit empirique ou théorique, de l'émergence et de l'évolution de l'objet organisationnel que constitue la RSE dans des espaces social, psychologique, politique, historique et économique ou de l'objet social, psychologique, politique, historique et économique dans l'espace organisationnel.

De plus, sur le plan méthodologique, nous suggérons que le terrain d'étude de l'objet RSE soit étendu afin d'inclure les entreprises non capitalistes. Du côté empirique, la plupart des études ont porté presque exclusivement sur les grandes entreprises capitalistes, dont les titres sont transigés sur les marchés financiers, et sur les thématiques qui les concernent plus spécifiquement (par exemple, RSE et gouvernance corporative, le lien entre performance sociale et performance financière, mondialisation et rôle des multinationales dans l'élaboration des normes, RSE et la relation siège social/filiales à l'étranger, etc.). Du côté théorique, comme la RSE, de l'anglais '*corporate social responsibility*', a été dichotomisée ou alignée avec la primauté de la maximisation de la valeur pour les actionnaires (dépendamment du point de vue), le débat s'est fait comme si la RSE ne pouvait concerner que les entreprises à capital-actions, comme en témoigne, par exemple, le débat initié par Berle et Dodd dans les années 1930, et qui s'est prolongé jusqu'à maintenant entre les promoteurs d'une gouvernance corporative dévolue aux intérêts des actionnaires et leurs opposants qui ont défini la RSE comme l'ouverture de la gouvernance aux parties prenantes autres que les propriétaires, allant jusqu'à procéder par démocratie délibérative à la Habermas (voir, par exemple, Reed, 1999, 2002). Tant les instrumentalistes et les normatifs, exhortant les entreprises à être responsables, que les sceptiques et détracteurs n'y voyant qu'une légitimation de la privatisation de l'intérêt général, semblent avoir ignoré le fait que

ce concept pouvait aussi concerner les entreprises non capitalistes, dont certaines sont investies de mission à la fois sociale et économique et sont intrinsèquement démocratiques, constituant ainsi un terrain d'expérimentation potentiellement fertile.

2.2. Le sujet de recherche

Dans la présente thèse, notre intérêt porte plus spécifiquement sur les institutions financières coopératives (IFC). Celles-ci prennent des formes variées (groupe financier coopératif au Québec, *provident society* et *building society* au Royaume Uni, banque coopérative⁶ en France, caisse rurale en Italie, conglomérat financier en Allemagne et en Autriche, *credit union* aux Etats-Unis, au Royaume Uni et au Canada anglais et en Australie) et ont des statuts différents selon le contexte. En France et en Hollande, par exemple, elles sont des banques universelles soumises à la Loi bancaire du droit commun comme leurs pendants capitalistes⁷, alors qu'au Canada, elles ne sont pas des banques au sens de la Loi. En ce qui concerne leur taille, certaines d'entre elles sont premières ou deuxièmes banques de détail (en nombre de sociétaires et de caisses) dans certains pays d'Europe comme la France et la Hollande; alors que certaines autres, notamment les *credit unions* anglaises et canadiennes, évoluent dans un contexte dominé par les grandes banques capitalistes, et demeurent modestes en taille comparativement à celles-ci bien qu'en les concurrençant directement sur les marchés du dépôt et du crédit.

⁶ Parmi les cinq plus grandes banques françaises en termes d'actif (respectivement, BNP-Paribas, Crédit Agricole, Société Générale, Crédit Mutuel et Caisse d'épargne), trois sont des coopératives (Crédit Agricole, Crédit Mutuel et Caisse d'épargne), selon les données publiées dans le rapport *The European Banking Sector and the Co-operative Banks* en janvier 2009. Il importe de préciser que la deuxième plus grande banque coopérative française, le Crédit Mutuel, malgré son appellation est bel et bien une coopérative dotée d'un capital variable et non d'un fonds de garantie comme pour les sociétés d'assurance mutuelles. Les coopératives et les mutuelles (dont les sociétés d'assurance mutuelles et les mutuelles de santé) ont des statuts juridiques différents bien que les valeurs fondatrices du mutualisme (solidarité, démocratie, liberté et transparence) soit proches des valeurs coopératives (Roux, 2009).

⁷ Ici, nous désignons par « banques capitalistes » les banques à charte traditionnelles, constituées en sociétés par actions et dont les titres sont cotés sur les marchés publics, donc différentes des coopératives et des mutuelles. D'autres appellations telles « banques commerciales » (voir par exemple Martinez et al., 2006) ou « banques corporatives » (De Serres et al., 2007) ou banques S.A. (voir par exemple, Richez-Battesti et al., 2006) ont été aussi utilisées dans la littérature pour désigner les banques capitalistes.

2.2.1. L'identité coopérative

Suivant la définition de l'identité coopérative, établie par l'Alliance co-opérative internationale (ACI)⁸, les coopératives sont des associations autonomes de personnes, volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. Les valeurs coopératives incluent la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité ainsi que les valeurs éthiques de l'honnêteté, de l'ouverture, de la responsabilité sociale et de la solidarité. Ces valeurs sont supportées par sept principes, soit des lignes directrices permettant de les mettre en pratique : 1) adhésion volontaire et ouverte à tous, 2) pouvoir démocratique exercé par les membres, 3) participation économique des membres, 4) autonomie et indépendance, 5) éducation, formation et information, 6) coopération entre les coopératives, et 6) engagement envers la communauté.

Les grandes IFC européennes et nord-américaines sont membres de l'International Co-operative Banking Association (ICBA), une organisation sectorielle de l'ACI, et sont, de ce fait, adhérentes aux valeurs et principes coopératifs.

Mais au-delà des valeurs et principes qu'elles partagent, et malgré la diversité de leurs formes et de leur tailles ainsi que des cadres institutionnels dans lesquels elles évoluent, les IFC ont des origines communes indissociables de leur identité et attribuables à la recherche d'alternatives au système dominant dont le fonctionnement ont souvent exclu les individus et les groupes défavorisés. Les banques coopératives allemandes, créées à l'initiative des pionniers comme Raiffeisen ou Schulze-Delitsch ont vu le jour il y a un peu plus d'un siècle, par exemple, pour répondre aux besoins des populations fragiles qui aujourd'hui seraient considérées comme des exclus financiers (Guider, 2008 : 4). Les *building societies* britanniques ont émergé, quant à eux, dans la première moitié du dix-neuvième siècle quand l'urbanisation rapide entraînait une demande croissante de logement et que la classe ouvrière n'avait pas les moyens de s'en faire construire, contrairement aux plus nantis qui

⁸ L'Alliance coopérative internationale est l'association mondiale des coopératives, créée en 1895, ayant actuellement plus de 200 organisations membres dans 87 pays, dont les IFC (<http://www.ica.coop/al-ica/>).

constituaient les principaux clients des institutions financières (Toporowski, 2008: 8). Au Canada, à l'époque où naissait la première caisse populaire à l'initiative d'Alphonse Desjardins, le chômage était élevé et les services financiers étaient réservés à une clientèle restreinte, encourageant les pratiques usuraires (Béland, 2008 : 35). La création de la caisse à la fin du dix-neuvième siècle était alors une réaction au fait que l'épargne et le crédit institutionnalisés n'étaient accessibles qu'à une minorité de privilégiés (Séguin, 2008. : 33). Aux Etats-Unis, les services des *credit unions* étaient proposés comme alternatives au mode capitaliste de fourniture de crédit, qui excluait les gens de la classe moyenne et les démunis. Leur mission à l'origine, telle que définie par la *Credit Union Act* de 1934, était de servir des membres réunis autour d'une même occupation ou association (*common bond*), ou des groupes à l'intérieur d'une même communauté bien définie ou d'un district rural. Ainsi, leurs services étaient conçus pour le besoin de crédit de la classe moyenne, avec un taux d'intérêt plus avantageux que celui imposé par les banques traditionnelles.

2.2.2. La gouvernance des coopératives

Un des principaux attributs distinctifs des coopératives est leur gouvernance. Les valeurs coopératives de démocratie et d'égalité et les principes coopératifs d'adhésion volontaire et de pouvoir démocratique exercé par les membres traduisent la recherche de l'intérêt collectif et l'engagement volontaire des membres. Cette gouvernance qualifiée de partenariale, conduit les dirigeants à défendre un intérêt collectif porté par l'organisation, et non pas, comme dans les sociétés par action, à maximiser le rendement financier au profit de l'actionnaire (Gurtner et al., 2008 : 17). Elle est plus proche de la gouvernance associative. L'émergence et la persistance de la gouvernance associative ont été principalement élaborées par les tenants de l'*Economic Sociology*. Dans l'introduction de l'ouvrage *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, explorant les différents types d'arrangements institutionnels dans le système capitaliste, Hollingsworth et Boyer (1997) ont caractérisé l'association comme un mode de coordination au même titre que le marché et la hiérarchie et émergeant à cause de l'échec de ces derniers. Stipulant que le marché n'est ni le modèle idéal ni celui universel des arrangements institutionnels de coordination des activités de la société moderne, l'ouvrage fondé sur la thèse de l'encastrement (Granovetter, 1985) a caractérisé les arrangements alternatifs sur deux principales dimensions, soit la distribution

de pouvoir (entre les pôles marché et firme hiérarchique) et la motivation des acteurs (entre les pôles intérêts particuliers et obligations sociales).

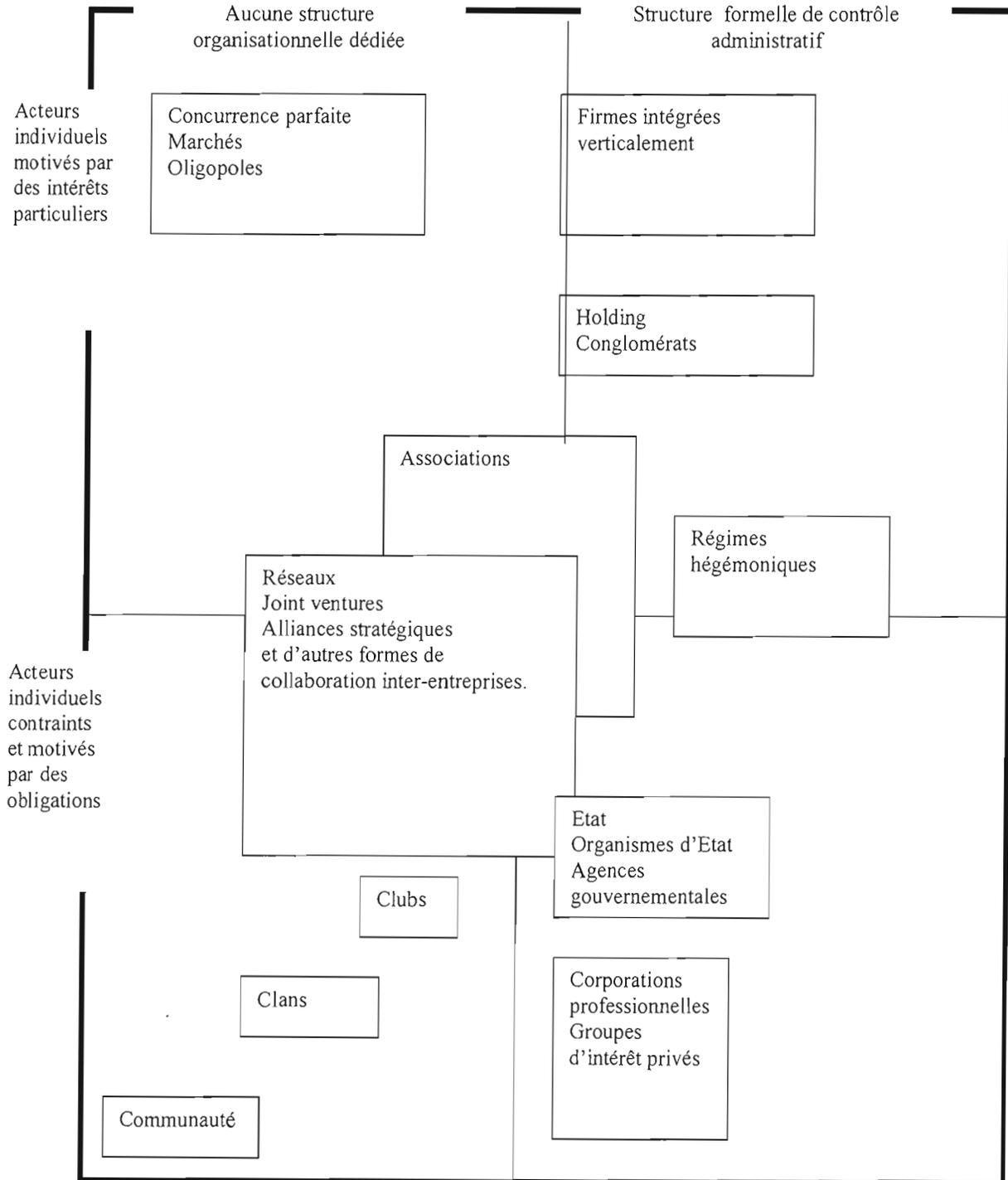
Ils ont stipulé que chaque arrangement naît de la logique spécifique à chaque société et que les institutions sont dynamiques, évoluant suivant des contextes changeants. Avec les autres formes d'arrangements, les associations contribueraient à la formation du système social de production mais seraient aussi formées par celui-ci⁹. Ainsi, comme l'illustre la figure 1 (voir figure 1 : Modes de coordination ou de gouvernance selon Hollingsworth et Boyer (1997, p.12), les associations se distinguent des firmes et des marchés, par le fait que leurs membres ne sont pas seulement motivés par des intérêts particuliers mais agissent suivant des obligations sociales, ou loi morale au sens d'Etzioni (1988), dont celles réciprocaires, à l'instar de ce que l'on retrouve dans les clans, les clubs et les communautés. Voici comment Enjolras (2006) décrit l'obligation réciprocaire :

«Tandis que sur le marché et au sein des systèmes hiérarchiques, la coordination est réalisée par le jeu respectivement du mécanisme des prix et de la coercition, la coordination réalisée par l'obligation caractérise le modèle institutionnel réciprocaire. (...) 'un échange mutuellement contingent de gratifications entre deux ou plusieurs unités'. L'obligation de rendre un service ou d'être reconnaissant envers celui qui nous l'a procuré apparaît comme un puissant mécanisme de coordination pour les relations personnelles mettant en jeu la confiance et les relations non personnelles telles que les dons et le bénévolat. L'existence de l'Homo reciprocans (Fehr et Gächter, 1988) a été rapportée dans plusieurs expérimentations (...)» (p.103)

Néanmoins, contrairement aux clans, aux clubs et aux communautés mais à l'instar des firmes hiérarchiques, les associations sont des organisations formellement constituées.

⁹ Le système social de production est défini par Hollingsworth et Boyer comme la manière dont les institutions et les structures suivantes d'une région ou d'un pays sont intégrées pour constituer une configuration sociale : le système de relations industrielles, le système de formation des travailleurs et des gestionnaires, la structure internes des firmes, les relations des firmes à l'intérieur d'une même industrie et leurs relations avec leurs fournisseurs et clients, le marché financier, les conceptions de la justice et de l'équité associées au capital et au travail, la structure de l'Etat et ses réglementations, les coutumes, les traditions spécifiques au pays ainsi que les normes, les principes moraux, lois et logiques d'action.

Figure 1: Modes de coordination ou de gouvernance selon Hollingsworth et Boyer (1997, p. 12)¹⁰



¹⁰ Traduction libre

Le fonctionnement démocratique des associations, comme l'illustre le tableau 2 (voir Tableau 2 : Structures de gouvernance et formes institutionnelles (Idéal-types) (Enjolras, 2006 : 169), se traduit notamment par la garantie de représentation des membres au sein des organes de gestion et de contrôle à travers des élections suivant le principe « un membre, une voix ».

Mais au-delà du droit de vote égalitaire, le fonctionnement démocratique s'appuie sur deux autres principes permettant aux membres de participer aux décisions soit le principe procédural et le principe délibératif.

Enjolras les a définis comme suit :

« Le mécanisme de coordination démocratique s'appuie sur deux principes (ou 'signaux') qui dépendent de la méthode utilisée pour l'atteinte d'un accord sur la définition du bien commun :

Procédural : la définition du bien commun résulte de la mise en œuvre d'une règle de prise permettant la prise de décision collective (règle majoritaire).

Délibératif : le consensus sur la définition du bien commun est atteint au travers de la discussion. » (p.104)

Tableau 2: Structures de gouvernance et formes institutionnelles (Idéal-types) (Enjolras, 2006 : 169)

| Conventions | Entreprise lucrative | Entreprise publique | Association |
|--|---|--|---|
| Droits de propriété : Droits sur les revenus résiduels (<i>residual claims</i>) | Actionnaires | Etat | Pas de porteurs des droits |
| Décision | Pouvoir de décision en proportion du capital détenu | Membres du conseil d'administration désignés par les autorités publiques | Membres du conseil d'administration élus par les membres de l'association |
| Mécanisme de coordination dominant | Marchand | Hierarchique | Réciprocaire |
| Principe «d'imputabilité» | Capitaliste | Démocratique | Démocratique |
| Incitations | Monétaires | Monétaires et axiologiques | Monétaires et axiologiques |

Si la sociologie économique, à travers les travaux de Streeck et Schmitter (voir Schmitter et Streeck, 1981 ; Hollingsworth, Schmitter et Streeck, 1984), Coleman (voir Coleman et Grant, 1984 ; Coleman, 2006) et Enjolras (ibid.) a essentiellement contribué à expliquer l'émergence des associations et à décrire leur mode de coordination, le courant de la sociologie des associations (Laville et Sainsaulieu, 1997) a permis de mieux en apprécier les dimensions socio-politiques et historiques, puisque les notions d'égalité et de démocratie incarnées dans le fonctionnement des associations sont aussi des notions politiques et historicisées et les associations, des compromis sociaux.

Du point de vue socio-politique, l'agir sociétaire ou associatif se fonde sur la recherche de solution à des problèmes d'époque par le rapprochement libre et décidé d'individus conscients d'un manque de lien social dans la construction d'une société démocratique au cœur de la généralisation d'une société de consommation moderne mais inégalitaire et destructrice de la cohésion sociale (Haeringer et al., 1997). Ferraton (2007) a même parlé d'esprit associatif, qu'il a défini par son opposition à l'individualisme et par l'inclination du comportement marquée par des valeurs désintéressées, suivant les idées des tenants des courants saint-simonien et fourriériste. L'économie politique de Saint-Simon présente l'association comme réplique à la propriété privée. L'héritage de Fourier est, quant à lui, la critique de l'organisation concurrentielle, considérant l'association comme facteur d'harmonie sociale conciliant les intérêts individuels et ceux collectifs. Ainsi selon cette vision, l'*affectio societatis* ou le sentiment d'appartenance, au sens de Taylor (1989, 1992, 1997) est celui qui anime les individus voulant apporter une solution à l'exclusion, au paupérisme et à l'inégalité.

2.2.3. La gestion versus la distinction des coopératives

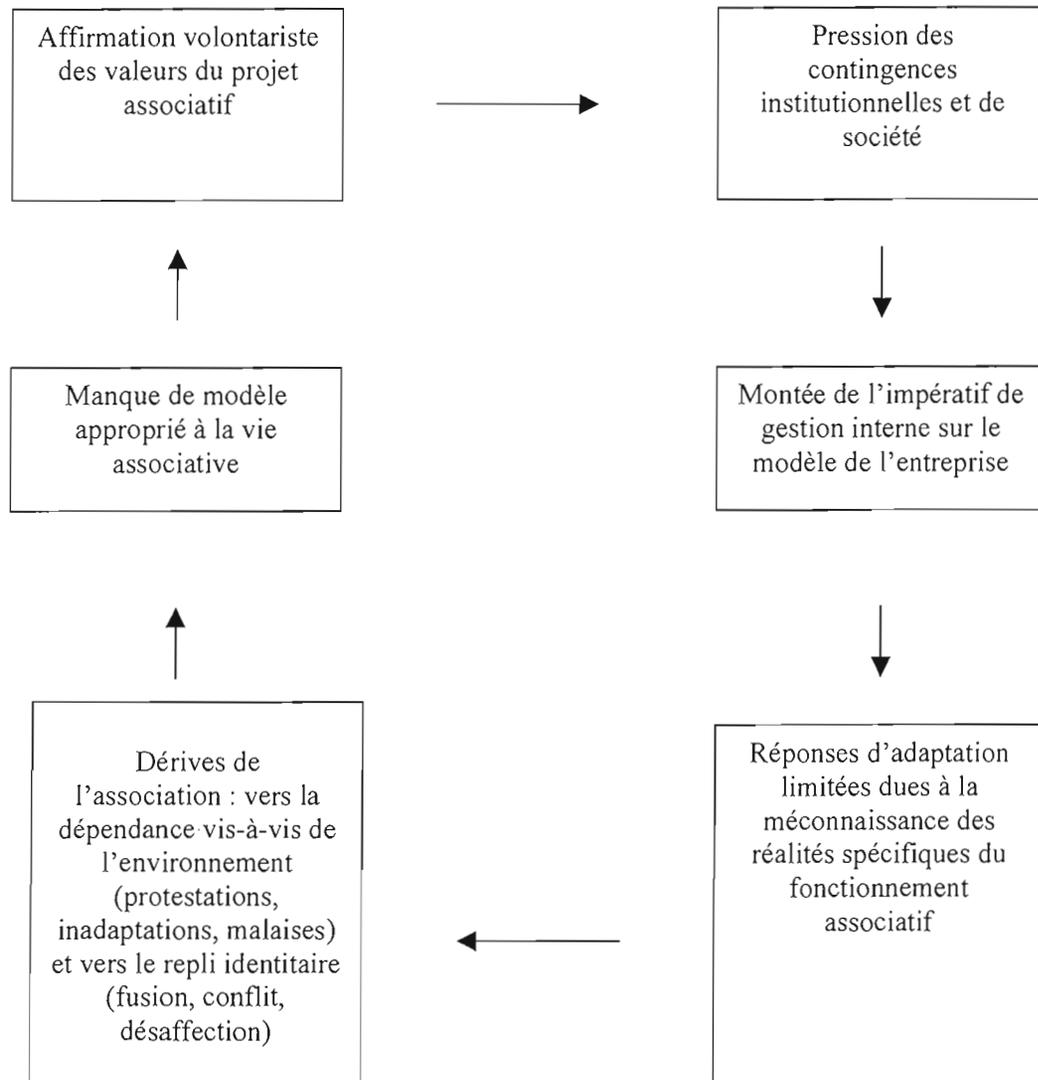
Si la responsabilité sociale fait partie des valeurs des coopératives, sa traduction en dispositifs de gestion ne semble pas nécessairement aller de soi. Novkovic (2006) nous a référé, par exemple, à plusieurs études de cas indiquant l'existence d'un écart entre les valeurs coopératives et la gestion des coopératives ou la difficulté qu'ont les coopératives à mettre en pratique leurs projets associatifs. Les résultats de sa propre étude empirique, portant sur les entreprises coopératives canadiennes, ont corroboré ce fait et indiqué que les gestionnaires des coopératives n'exploitaient pas en pratique le potentiel d'internalisation

des externalités sociales porté par les valeurs coopératives. Gertler (2006), quant à lui, a déploré l'incapacité actuelle des coopératives à exploiter le potentiel de création d'avantages stratégiques que leur offre le paradigme de la coopération. Ce problème n'est pas nouveau dans le monde associatif, et certains l'ont attribué à l'indifférence ou au désengagement de l'Etat combiné à la domination de l'économie de marché et des règles de celle-ci (Laville et Sainsaulieu, *ibid.*). Ainsi, comme les autres associations, exposées à un contexte peu favorable à la distinction et à la concurrence féroce avec les organisations de l'économie privée, les coopératives doivent 'se managérialiser', trouver de nouvelles sources de capitalisation, voire procéder à l'ouverture de leur capital. Dans cette foulée, elles se dénaturent ou se marchandisent (Enjolras, *ibid.*), et l'on assiste à la dysfonction associative, comme l'illustre la figure 2 (voir Figure 2 : La dysfonction associative selon Laville et Sainsaulieu (1997, p. 25)).

Traitant plus spécifiquement des bouleversements profonds et du changement de comportement des coopératives, la majorité des auteurs ayant contribué à l'ouvrage *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, dirigé par Zevi et Campos (1995), ont fait le lien entre les transformations vécues au sein du mouvement coopératif et l'évolution ou la réforme des législations en Europe (voir Brazda et Schediwy pour le cas autrichien ; Mathis et Mattheuws pour le cas belge ; Monzon pour le cas espagnol ; Chomel et Vienney, Nicolas, pour le cas français ; Marini et Zévi pour le cas italien) et au Québec (voir Bouchard et al.).

En ce qui concerne spécifiquement le secteur financier, l'attitude des législateurs oscille entre reconnaissance et tolérance, surtout en Europe (Guider, 2008). Ainsi, si la dissuasion pour la création de banques coopératives est forte (Roux, 2002 ; De Serres et Roux, 2006 ; Guider, *ibid.*), les principales IFC qui ont survécu à la vague de démutualisation demeurent fortement déstabilisées et questionnées quant à la pertinence de leur modèle. La plupart d'entre elles ont dû procéder à l'ouverture partielle de leur capital, pour survivre dans un marché marqué par la concurrence impitoyable avec les banques capitalistes, la normalisation des cadres comptables, prudentiels et de notation financière, et afin d'assurer leur croissance.

Figure 2 : La dysfonction associative selon Laville et Sainsaulieu (1997, p. 25)



Les grandes IFC européennes se sont donc dotées, ces dernières années, d'un véhicule coté. Le degré d'ouverture ou d'hybridation varie, mais la forme la plus ouverte, et par conséquent dénaturante, est représentée par le cas du Crédit Agricole en France qui a coté sa tête de groupe, devenue Crédit Agricole S.A. L'autre formule, plus courante mais moins extrême, est la cotation de filiales, comme dans les cas du Groupe Banques Populaires en France et du réseau Raiffeisen en Autriche. Si la capitalisation a été fortement affectée, les décisions

stratégiques touchant la structure d'offre de produits et services et la décentralisation des activités, témoignent, elle aussi, du recul de la cause coopérative et de l'écart entre le projet ou la mission d'une part, et la gestion des coopératives, d'autre part.

Alors que les IFC devraient se distinguer par leur ancrage local, favorisant la proximité avec les membres/usagers ou sociétaires, et par leur potentiel de création de valeur à la fois économique et sociale, par la capacité d'innovation de produits permettant de mieux satisfaire les besoins des clients (Sharpe, 1990; Stiglitz, 1990; Arnott et Stiglitz, 1991; Petersen et Rajan, 1994; Angelini et al. 1998; Broot, 2000), leur banalisation est une problématique bien réelle et se manifeste notamment par la subordination de l'utilité sociale du service à la performance (Roux, *ibid.*, Richez-Battesti et al., 2005, Richez-Battesti et Gianfoldini, 2007 ; Sifakis-Kapetanakis, 2007, Pastré, 2007), surtout dans le cas des grandes IFC, ce qui semble conforter l'observation faite voilà déjà une trentaine d'années que plus la coopérative est forte, plus la coopération est faible (Lacroix dans Desforges et Vienney, 1980).

2.2.4. Risques de perte de légitimité

Alors que la dysfonction associative, induisant entre autres des problèmes de banalisation, a interpellé les coopérateurs fidèles au but initial du mouvement coopératif dès les années 1980, d'autres faits problématiques ont émergé plus récemment, induisant quant à eux des risques de perte de légitimité des coopératives. Ceux-ci sont de deux sources. La première source est propre aux coopératives mêmes, puisqu'elle concerne le questionnement de leur statut et des prétendus privilèges qui l'accompagnent. La deuxième s'applique à l'ensemble des organisations, puisqu'elle a trait au questionnement des entreprises, dont les coopératives, quant à leur performance sociétale et environnementale.

Le questionnement du statut des coopératives, dont celui de propriété collective des membres et d'organisation démocratique, a été observé en Europe récemment, par exemple, par le projet de généralisation du système « une action, une voix », lancé par le Commissaire au marché intérieur de la Commission européenne lors d'une conférence sur le futur statut juridique de l'entreprise européenne à Copenhague en 2005 (Fulconis-Tielens, 2008, p.10). Bien que l'idée ait été abandonnée, elle témoigne de la méconnaissance du modèle

coopératif, voire de l'hostilité ambiante à l'égard de celui-ci. Aux Etats-Unis, même si le questionnement des privilèges, notamment fiscaux, accompagnant le statut des *credit unions* ne vient pas des législateurs mais plutôt des banques capitalistes, l'attaque semble être continue et davantage persistante, particulièrement depuis l'adoption du *Credit Union Membership Access Act* par le congrès américain en 1998, qui a étendu la définition du sociétariat (*membership*) à des segments traditionnellement quasi-exclusifs aux banques capitalistes. Déjà depuis l'avènement du *Depository Institutions Deregulation and Monetary Control Act* de 1980, les *credit unions* ont bénéficié des développements technologiques et de l'accès aux nouveaux marchés leur permettant de fusionner pour former de grands conglomérats offrant une large gamme de services financiers; alors qu'à l'origine, tel que définie par la *Credit Union Act de 1934*, leur mission devait être de servir des membres réunis autour d'une même occupation ou association (*common bond*), ou des groupes à l'intérieur d'une même communauté bien définie ou d'un district rural et leurs services, conçus pour la classe moyenne. Néanmoins, les banques capitalistes, par la voix de l'American Bankers Association, stipulent, plusieurs études à l'appui (voir par exemple l'étude du GAO en 2003 citée par Mohanty, 2006), que les *credit unions* sont actuellement loin de cette mission initiale, leurs membres n'étant plus nécessairement des membres de communautés aux revenus faible et moyen. Les *credit unions* ne devraient plus, par conséquent, bénéficier de leur exemption fiscale, selon les détracteurs du modèle. Le contenu, l'ampleur et les acteurs du questionnement des IFC aux Etats-Unis sont donc différents de ceux en Europe. Plus petits, mais ayant connu une expansion rapide et hors de leurs marchés cibles initiaux et offrant actuellement une large gamme de services financiers à toutes les classes de la société, et même de plus en plus aux riches, les *credit unions* américains sont à l'étape de la justification de l'exemption fiscale dont ils bénéficient. En Europe, l'enjeu est tout autre car en tant que banques universelles, la plupart des IFC ont longtemps concurrencé les grandes banques capitalistes sans traitement de faveur. Cependant, dans tous les cas, on assiste à une véritable déstabilisation de la distinction coopérative.

Si la remise en cause du statut des IFC est attribuable à l'attitude des législateurs et à l'attaque des concurrents, le questionnement de celles-ci quant à leur performance sociétale et environnementales provient plutôt de la société civile. Ce questionnement n'est pas

toutefois propre aux coopératives ni adressé uniquement à celles-ci, mais concerne les grandes entreprises, qui sont de plus en plus évaluées non seulement en fonction de leur performance économique mais aussi en fonction de leur RSE et de leurs contributions au DD. Ainsi, puisque ce sont de grands joueurs de l'industrie financière¹¹, elles courent un risque de perte de légitimité lorsqu'elles se trouvent décriées à cause de leur contre-performance sociétale et environnementale. Ces dernières années, les grandes IFC semblent ne pas avoir été moins épargnées des critiques que leurs pendants capitalistes. Ce constat est fait à la lecture des nombreux rapports d'études et réflexions émanant notamment d'ONG et de groupes de consommateurs¹².

2.3. Récapitulation de la problématique et définition de travail de la RSE

La problématique de notre recherche s'appuie sur la combinaison de trois principaux faits associés respectivement à 1) une observation de faits empiriques (le phénomène de formalisation de la stratégie RSE des IFC), 2) aux limites actuelles du champ d'étude de l'objet (la normativité, sur le plan théorique; et la focalisation sur les firmes, sur le plan méthodologique) et 3) aux particularités de notre sujet d'étude (la distinction coopérative dans un contexte d'intense turbulence).

Les initiatives multipartites s'affirmant du domaine de la « finance responsable » sont en profusion¹³, et les institutions financières, individuellement, ont formalisé leur engagement

¹¹ Dans l'ensemble de l'Europe, les banques coopératives détiennent 25 % de part de marché (Fulconis-Tielens, 2008 : 3). Au Canada, le Mouvement Desjardins est la sixième plus grande institution financière, détenant 9,5 % en part de marché de l'épargne traditionnelle et 9,6 % pour ce qui est du crédit agricole, pourcentage passant respectivement à 44 % et 43 % en ce qui concerne le marché québécois (Séguin, 2008 : 34).

¹² Voir, par exemple, le rapport publié par l'organisme Les amis de la terre (<http://www.amisdelaterre.org>) en mars 2007, en ce qui concerne la contre-performance environnementale des institutions financières; et ceux publiés par Banktrack (<http://www.banktrack.org>) en 2006 et 2007 quant à la contre-performance en matière de droits humains.

¹³ Ces initiatives incluent la notation sociale et la création d'indices sociaux ou de DD (par exemple, les Dow Jones Sustainability Indexes, les FTSE4GOOD, etc.), le développement d'indicateurs de performance sociale et environnementale par et pour les institutions financières (par exemple, le supplément sectoriel de la Global Reporting Initiative pour les institutions financières, les principes de l'United Nations Environmental Program – Financial Institutions), les normes et standards d'investissements (par exemple, les Principes Equateur, les Principes for Responsible Investment,

en faveur de la RSE et du DD, notamment en publiant des politiques formelles de RSE (*CSR Statements*), en adoptant des codes d'éthique, en publiant des rapports RSE audités, en créant des fonds tamisés répondant à des critères éthiques et environnementaux, en adoptant un programme de gestion environnementale certifié, etc. Les coopératives n'ont pas échappé à ce mouvement, et la plupart d'entre elles ont formalisé aussi leur démarche, bien qu'elles aient été longtemps considérées comme des acteurs de la cohésion sociale, mobilisées par les valeurs de responsabilité sociale et de démocratie. On observe, néanmoins, une asymétrie entre ces faits empiriques observables, qui s'avèrent en abondance, et la formulation théorique qui semble manquante. L'expression « *data in search of a theory* » a été initialement utilisée par Ullmann (1985) pour caractériser ce genre de situation, et elle est bien réelle dans le cas qui nous intéresse.

La posture normative de la littérature dominante sur la RSE, focalisée sur la recherche de la définition *tous azimuts* des principes de la RSE et des modèles substantif et procédural idéaux de son opérationnalisation, a coincé l'objet dans un carcan théorique désincarné et ahistorique, tenant rarement compte des conditions institutionnelles d'émergence, de développement, de transformation et même de la disparition de l'objet RSE et de son caractère localement construit. De plus, sur le plan méthodologique, le choix des entreprises étudiées s'est exclusivement arrêté sur les grandes multinationales et les firmes privées.

Il est pourtant reconnu que, sur la base de leurs valeurs et principes, les IFC sont des organisations bien particulières, différentes des banques capitalistes. En même temps, elles évoluent dans le même contexte que ces dernières et les concurrencent directement sur les marchés du dépôt, de l'épargne, du crédit et de l'investissement. Mais en plus, ces dernières années, elles ont été exposées à un environnement fortement déstabilisant et ayant eu notamment comme conséquence la démutualisation, sinon, pour celles qui n'ont pas choisi cette formule ou qui y ont échappé, la dysfonction de la gouvernance associative, l'ouverture du capital, la banalisation des offres de produits et services et la montée des risques de perte

etc.). Parallèlement au développement de ces initiatives se multiplient les activités de groupes, d'organismes non gouvernementaux et d'acteurs de la société civile, qui se sont donné comme mission d'exercer une surveillance, un contrôle serré et une influence pressante sur les actions des institutions financières (par exemple, Banktrack, Rainforest Action Network, Friends of the Earth, etc.).

de légitimité du modèle coopératif, soit des ingrédients de la dénaturation, et ce, combinés au questionnement sur la performance sociétale et environnementale.

Cette triple problématique rend notre question principale de recherche des plus pertinentes. Notre objectif est double. Il s'agit, en premier lieu de se doter d'un cadre théorique offrant une conceptualisation de la RSE qui pallierait aux limites de la littérature normative, en saisissant ce concept en tant qu'objet institutionnellement ancré et localement construit. Il s'agit, par la suite, de comprendre empiriquement l'appropriation de la RSE par les IFC, soit la construction de la stratégie RSE de celles-ci, et plus spécifiquement, le rôle que la distinction coopérative y joue.

Compte tenu de l'objectif, de l'objet et du sujet de notre recherche, nous avons adopté la définition de travail suivante de la « stratégie RSE », notion centrale de notre thèse : « la formalisation d'une démarche, sous la gouverne de l'entreprise, visant à remplir les obligations légales et volontaires de celle-ci envers la société.»

Nous entendons par définition de travail une définition qui sert à baliser notamment notre cadre opératoire dans la recherche empirique, mais qui n'est ni absolue ni figée.

Ainsi, bien que nous convenions avec d'autres (par exemple, Delpuech et Karlsfeld, 2007), que la RSE peut être saisie à la fois comme potentiel régulateur et comme contenu de la stratégie d'entreprise, nous avons fait le choix de nous concentrer sur le processus et le contenu stratégiques qu'elle représente dans l'espace organisationnel. En ce sens, nous saisissons la stratégie davantage comme produit de la normativité (incluant les obligations coercitives, celles normatives et culturelles) plutôt que comme la normativité elle-même ; puisque nous convenons avec Pailot (2006) que cette perspective est plus proche de l'esprit de la recherche en gestion. Nous avons aussi fait le choix de ne considérer que la stratégie formalisée, c'est-à-dire, celle que l'entreprise affirme mettre en œuvre en formulant et en implantant des politiques et des programmes spécifiquement identifiés, ce qui correspond à la notion de *CSR construct* que l'on retrouve chez Boxenbaum (2006), et que celle-ci a définie comme étant une forme de RSE spécifique et opérationnalisée en pratique.

Nous avons inclus dans cette définition, à l'instar de Pasquero (2005), les obligations à la fois légales et volontaires. Cela tient compte du fait que pour certains types d'entreprise et

dans certains contextes, la plupart des obligations envers la société sont déjà inscrites dans leur charte constitutive ou dans les principales législations qui régissent leurs activités. Il va ainsi de soi que nous concevons la stratégie RSE comme institutionnellement ancrée et construite.

Finalement, le concept de stratégie est entendu, dans notre définition, dans ses dimensions à la fois instrumentale, d'action et discursive (Hendry, 2000).

Notre question principale se précise dans sa déclinaison en trois sous-questions:

- Quelle(s) perspective(s) les analystes des organisations devraient privilégier pour faire avancer la compréhension de la RSE ?
- Quelle(s) stratégie(s) RSE sont déployées par les institutions financières en contexte coopératif?
- Quelle différenciation en matière de stratégie(s) RSE est observée chez les institutions financières coopératives malgré les contraintes du contexte institutionnel dans lequel elles sont encastrées?

Cette façon de poser nos deux questions empiriques reflète notre adhésion au courant dit relationnel en théorie néoinstitutionnelle des organisations. Les implications de ce choix seront élaborées dans notre cadre théorique. Le courant relationnel a comme ambition de réarticuler les dimensions de normativité ou de structure et d'agence dans l'analyse de l'action organisationnelle en termes autres que ceux de déterminisme environnemental et de volontarisme ou choix organisationnel. Ces derniers représentent généralement les deux pôles sur lesquels se sont concentrées les recherches en management stratégique au cours des trente dernières années. Que le déterminisme ait été exprimé en termes de sélection au niveau de la population ou en termes d'encastrement des organisations, des champs et des réseaux dans des structures sociales et culturelles, il incarne la représentation du contexte institutionnel comme variable indépendante, comme contingence, ou encore comme normativité contraignante favorisant l'inertie et le mimétisme comme conditions de survie et de légitimité pragmatique des organisations. A l'autre extrême, la focalisation sur le choix stratégique ou le volontarisme a souvent exagéré l'agence ou la capacité des organisations et des individus oeuvrant au sein de celles-ci à induire des changements à leur avantage, à manipuler voire à altérer les structures dans lesquelles ils sont censés être encastrés. Le courant relationnel prône que l'analyse est incomplète tant qu'elle demeure focalisée sur l'un ou l'autre de ces deux pôles, puisque comme les structures sociales sont produites et

reproduites par l'action individuelle, et cette dernière, contrainte et partiellement déterminée par les structures sociales (Enjolras, 2006), les actions des agents ne sont pas entièrement volontaires ni les effets des structures, entièrement déterminants (Delbridge et Edwards, 2007).

3. Organisation de la thèse

La figure 3 (voir Figure 3: Organisation générale de la thèse) illustre l'organisation générale de la présente thèse. Chacun des sept chapitres a ses propres références bibliographiques, et le cas échéant, ses propres appendices.

Une revue de la littérature ciblée sur l'objet RSE est effectuée au **chapitre 1**. Cette revue nous permet de capter le portrait actuel du champ d'étude de la RSE et de caractériser les discours dominants (instrumental et normatif), d'une part, et ceux émergents (interprétatif, dialogique et critique), d'autre part.

Le **chapitre 2** décrit la démarche de recherche, en expliquant la pertinence d'une posture constructiviste et en décrivant la méthodologie générale suivie pour répondre à nos questions théorique et empiriques.

Comme notre but, tel que précisé par les questions formulées précédemment, est 1) de proposer un ancrage théorique, se détachant de l'orientation normative de la littérature dominante et permettant d'étendre la compréhension de l'appropriation de la RSE à différents types d'organisation; et 2) de comprendre la construction de la stratégie RSE des institutions financières coopératives, et plus spécifiquement, les dimensions de normativité et d'agence qui s'y greffent; par conséquent, nos résultats de recherche sont composés de deux grandes parties formulés en articles, dont l'un répondant à notre question théorique (**chapitre 3**), et les trois autres répondant à nos questions empiriques (**chapitres 4, 5 et 6**).

L'article intitulé « Émergence de nouveaux discours de recherche sur la RSE : les contributions et le potentiel de l'analyse institutionnelle », présenté au **chapitre 3**, répond directement à la question : «Quelle(s) perspective(s) les analystes des organisations devraient privilégier pour faire avancer la compréhension de la RSE ?», question posée dans le contexte actuel d'appropriation du concept par différents types d'entreprises. L'analyse

institutionnelle y est présentée comme contrepoids à la littérature normative dominante. En même temps, ce cadre tient compte des récents points à l'agenda de l'analyse institutionnelle des organisations en général, soit l'impératif de réarticuler la structure et l'agence, d'une part, et la nécessité d'aborder des niveaux d'analyse multiples, d'autre part.

Au **chapitre 4**, nous répondons à notre première question empirique : «Quelle(s) stratégie(s) RSE sont déployées par les institutions financières en contexte coopératif?». Mettant à profit la notion de normativité en théorie néoinstitutionnelle des organisations, l'article intitulé « Des appropriations différenciées de la RSE en contexte coopératif : une analyse du rôle de la normativité dans la structuration de la stratégie » évalue dans quelles mesures la distinction coopérative influence la stratégie RSE des grandes institutions financières coopératives. Cinq institutions financières coopératives composent l'échantillon sous étude, soit le Mouvement Desjardins et Vancity Group au Canada, Co-operative Financial Services au Royaume-Uni, Crédit Mutuel en France et Rabobank au Pays-Bas. Les résultats révèlent la nature hybride des stratégies repérées, oscillant entre positionnement stratégique et affirmation identitaire, et reflètent la multiplicité des structures dans lesquelles sont encadrées les organisations coopératives.

Les chapitres 5 et 6 abordent, quant à eux la dimension de l'agence dans la construction de la stratégie, en répondant à notre deuxième question empirique : «Quelle différenciation en matière de stratégie(s) RSE est observée chez les institutions financières coopératives malgré les contraintes du contexte institutionnel dans lequel elles sont encadrées?».

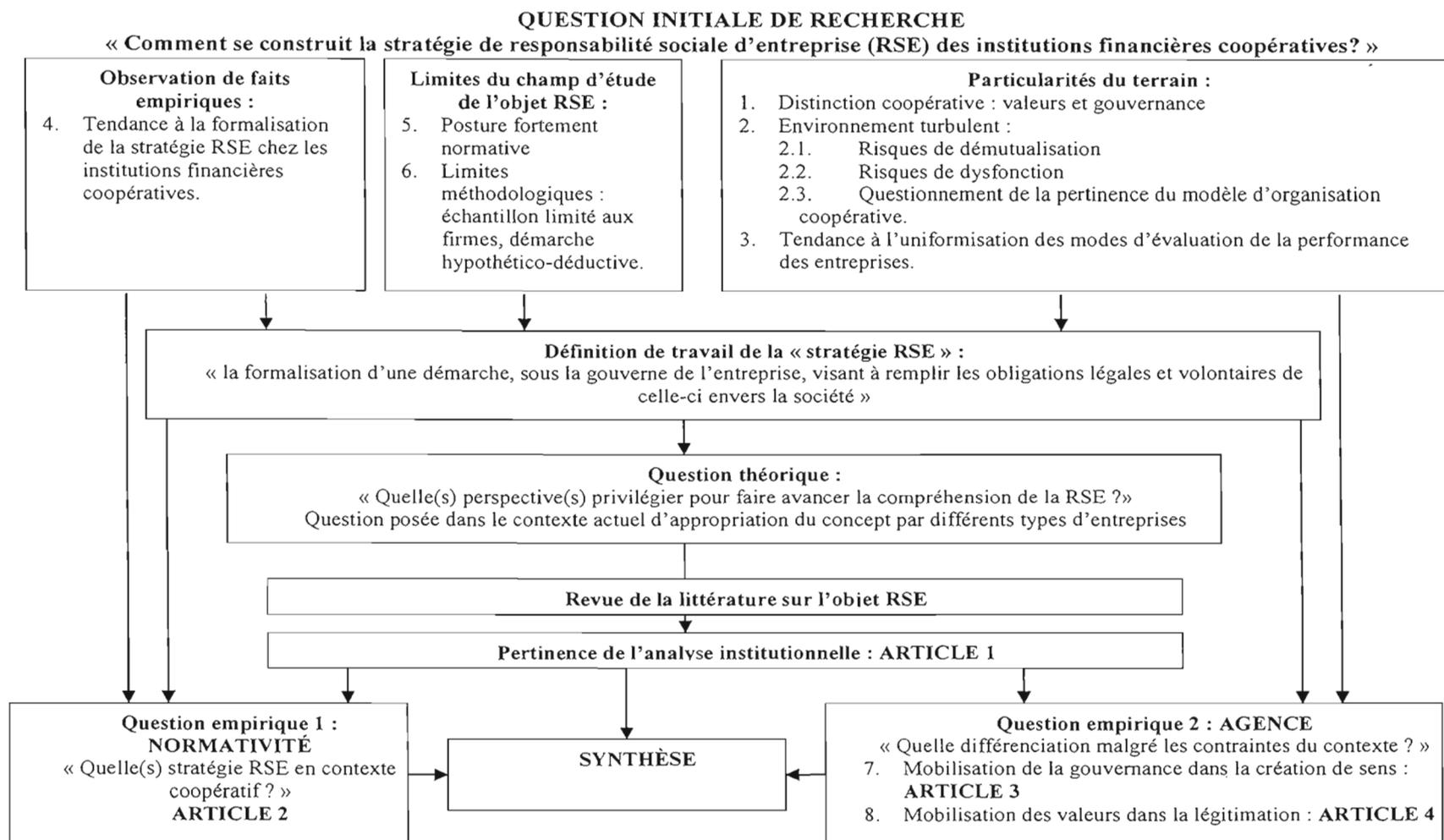
Le **chapitre 5** illustre l'agence en caractérisant le rôle de la gouvernance démocratique dans le processus d'évaluation de la performance en matière de RSE chez le Mouvement Desjardins et Vancity Group. Dans cet article intitulé « Relating governance to sense-making process : The case of co-operative organizations' CSR performance evaluation », le concept de *sense-making* et celui de gouvernance sont articulés pour stipuler que les organisations coopératives disposent d'un fort potentiel de succès dans leur processus de création collective de sens. Les résultats de l'étude des cas du Mouvement Desjardins et de Vancity Group indiquent que le processus d'évaluation de la performance en matière de RSE chez ces deux organisations, processus impliquant une création collective de sens, se différencie effectivement de celle des principaux joueurs de leur champ, soit les six grandes banques à

charte canadiennes. Le rôle attribuable à leur gouvernance dans cette différenciation est à la fois substantif et procédural.

Le **chapitre 6** sert aussi d'illustration de l'agence, utilisant une grille d'analyse développée par les tenants de l'*Integrative Social Contracts Theory* (ISCT). Dans cet article intitulé « Co-operative values as potential hypernorms: Evidence from large co-operative banks », qui utilise le même échantillon d'institutions européennes et canadiennes sous étude au chapitre 4, et suivant les hypothèses de l'ISCT, l'agence est présentée comme la capacité à formuler et à implanter des stratégies RSE qui sont compatibles à la fois aux règles sociales spécifiques au niveau micro et à celles universelles au niveau macro. Le discours de l'ensemble des institutions financières sous étude indique que la façon dont celles-ci utilisent les valeurs coopératives reflète une légitimation des stratégies locales RSE en fonction de règles macro-sociales, soit une utilisation des valeurs coopératives similaire à l'utilisation des règles universelles macro (ou hypernormes) hypothétisée par l'ISCT. En d'autres termes, ces organisations s'avèrent mieux prédisposées à articuler les contrats sociaux micro à ceux macro. Les cas du Mouvement Desjardins et de Vancity Group sont utilisés pour illustrer la traduction des valeurs coopératives en pratiques spécifiques locales de RSE.

Le **chapitre 7** sert de conclusion en synthétisant les principaux résultats tant théoriques qu'empiriques de notre recherche, et en expliquant dans quelles mesures celle-ci nous permet de mieux comprendre la construction de la stratégie RSE des institutions financières coopératives.

Figure 3 : Organisation générale de la thèse



Bibliographie

- Aguilera, Ruth V., Deborah E Rupp, Cynthia A. Williams et Jynoti Ganapathi. 2007. « Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 32 no 3, p.836-863.
- Altman, Barbara W. 1998. « Transformed corporate community relations: A management tool for achieving corporate citizenship ». *Business and Society Review*, vol. 102 no 1, p. 43-51.
- Angelini, P., R. Di Salvo et G. Ferri. 1998. « Availability and cost of credit for small businesses: customer relationships and credit cooperatives », *Journal of Banking and Finance*, vol. 22 no 49, p. 3-38.
- Antal, Ariane et André Sobczak. 2004. « Beyond CSR: Organisational Learning for Global Responsibility ». *Journal of General Management*, vol. 30 no 2, p. 77-98
- Arnott, Richard et Joseph Stiglitz. 1991. « Moral hazard and non-market institutions: dysfunctional crowding out or peer monitoring », *American Economic Review*, vol. 81 no 1, pp. 179-190.
- Aupperle, K.E., A.B. Carroll et J.D. Hatfield. 1985. « An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 28, p. 446-463.
- Backman, Jules. 1975. *Social Responsibility and Accountability*. New York: New York University Press.
- Banktrack. 2006. *Equator Principles II, NGO comments*.
- Banktrack. 2007. *Human Rights, banking risks*.
- Béland, Claude. 2008. « L'évolution de la gouvernance au sein du Mouvement des caisses Desjardins », *Banque Stratégie*, no 256, p. 35-37.
- Bouchard, Marie J. et Julie Rondeau. 2002. « Le bilan social dans les entreprises, une pratique à imiter ? Le cas des institutions financières coopératives ». *Cahiers de l'ARUC économie sociale*, no R-10-2002.
- Bowen, Howard. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper and Row.
- Boxenbaum, Eva. 2006. « Corporate social responsibility as institutional hybrids ». *Journal of Business Strategies*, vol. 23 no 1, p. 45-63.
- Broot. 2000. « Relationship banking: What do we know? », *Journal of Financial Intermediation*, vol. 9 no 1, p. 7-25.
- Burrell, G. et G. Morgan. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London : Heinemann.

- Campbell, John L. 2006. « Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility ». *American Behavioral Scientist*, vol. 49 no. 7, p. 925-938.
- Capron, Michel. 2003. « L'économie éthique privée: la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation ». *Publications du programme interdisciplinaire Éthique de l'économie à l'UNESCO, série « Économie Éthique »*, no 7.
- Carroll, A. 1979. « A three-dimensional conceptual model of corporate performance ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 4 no 4, p. 497-506.
- Carroll, Archie B. 1983. « Corporate social responsibility: Will industry respond to cut-backs in social program funding? ». *Vital Speeches of the Day*, vol. 49, p. 604-608.
- Carroll, Archie B. 1991. « The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders ». *Business Horizons*, vol. 34, p. 39-48.
- Carroll, Archie B. 1998. « The four faces of corporate citizenship ». *Business and Society Review*, vol. 100 no 1, p. 1-7.
- Centrale des coopératives de crédit du Canada. 2007. *Social Responsibility and Canada's Credit Unions. Fresh approaches, stronger communities, the spirit of co-operation*, Toronto.
- Champion, Emmanuelle et Corinne Gendron. 2002. « La 'durabilité' selon Monsanto: prémisses d'une privatisation des problèmes environnementaux pour un renforcement politique de l'entreprise privée ». *Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 03-2002, 21 p.
- Champion, Emmanuelle et Corinne Gendron. 2003. « La responsabilité sociale corporative en débat et en pratique: Codes de conduites, normes et certification ». *Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 16-2003, 64 p.
- Champion, Emmanuelle, Corinne Gendron et Alain Lapointe. 2005. « Les représentations de la responsabilité sociale des entreprises : un éclairage sociologique ». *Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 05-2005, 24 p.
- Clarkson, Max. 1995. « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 20 no 1, p. 92-117.
- Cochran, P.L. et R.A.Wood. 1984. « Corporate social responsibility and financial performance ». *Academy of Management Journal*, vol. 27, p. 42-56.
- Coleman, W. et Grant, W. 1984. « Business associations and public policy: a comparison of organisational development in Britain and Canada ». *Journal of Public Policy*, vol. 4 no. 4, p. 209-235.
- Coleman, W. 2006. « Global public policy, associative orders and business interest associations ». In Wolfgang Streeck, Jürgen Grote, Volker Schneider, et Jesse Visser (éditeurs). *Governing Interests: Business Associations Facing Internationalization*, p. 199-218. Londres: Routledge.
- Commission mondiale de l'environnement et du développement. 1987. *Notre avenir à tous*. Genève.

- Davenport, Kimberley. 2000. « Corporate citizenship: A stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it ». *Business & Society*, vol. 39 no 2, p. 210-219.
- Davenport, Kimberly. 1997. Corporate citizenship: A stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it. Thèse de doctorat. Santa Barbara: The Fielding Institute.
- Davis, K. 1973. « The case for and against business assumption of social responsibilities ». *Academy of Management Journal*, vol. 16, p.312-322.
- Davis, Keith et Robert Blomstrom. 1966. *Business and its Environment*. New York: McGraw Hill.
- De Serres, Andrée et Michel Roux. 2006. « Les stratégies de responsabilité sociale dans les banques : comment contribuer à renforcer la cohésion sociale à travers les activités de la finance? », *Revue Gestion*, vol. 31 no 2, pp. 101-109.
- De Serres, Andrée, Michel Roux et Lovasoa Ramboarisata. 2007. « L'impact des stratégies de responsabilité sociale des banques corporatives sur la mission et la gouvernance des institutions financières coopératives », *Actes du 2^e Congrès du RIODD*, Montpellier.
- Deetz, Stanley. 1996. « Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy ». *Organization Science*, vol. 7 no 2, p.191-207.
- Delbridge, Rick et Tim Edwards. 2007. « Reflections on developments in institutional theory: Toward a relational approach ». *Scandinavian Journal of Management*, vol. 23, p.191-205.
- Delpuech, C. et A. Karlsfeld. 2007. « L'apport de la théorie de la régulation sociale et de l'approche néo-institutionnelle à l'étude de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.
- Desforges, J.G. and C. Vienney. 1980. *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*. Éditions du jour, 424 pp.
- Eells, Richard et Clarence Walton. 1974. *Conceptual Foundations of Business*. Burr Ridge: Irwin.
- Enjolras, Bernard. 2006. *Conventions et institutions. Essai de théorie sociale*, L'Harmattan, Paris, 212p.
- Etzioni, Amitai. 1988. *The Moral Dimension : Toward a New economics*. New York: Free Press.
- Ferraton, Cyrill. 2007. *Associations et coopératives. Une autre histoire économique*. Erès.
- Frederick, William. 1960. « The growing concern over business responsibility ». *California Management Review*, vol. 2, p. 54-61.
- Freeman, Edward, 1984. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, Milton. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

- Friedman, Milton. 1970. « The social responsibility of business is to increase its profits ». *The New York Time Magazine*, 13 septembre.
- Fulconis-Tielens, Andréane. 2008. « Prospective. Les banques coopératives ». *Banque Stratégie*, no 256, p. 3.
- Galavielle, Jean-Pierre. 2006. « Responsabilité, société et démocratie ou l'affrontement de l'expert et du politique ». *Les cahiers de la MSE*, no 2006-71, 19 p.
- Gendron, Corinne et Alain Lapointe (dir.). 2003. « Synthèse de la série annuelle de 2002-2003 sur l'éthique et la responsabilité sociale corporative ». *Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 11-2003, 80 p.
- Gendron, Corinne, Alain Lapointe et Marie-France Turcotte. 2003. « Codes de conduite et entreprise mondialisée : Quelle responsabilité sociale? Quelle régulation? ». *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 12-2003, 33 p.
- Gendron, Corinne, Alain Lapointe et Marie-France Turcotte. 2004. « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée ». *Relations industrielles*, vol. 59 no 1, p73-98.
- Gendron, Corinne, Jean-Pierre Revéret, Gisèle Belem, Véronique Bisailon et Patrick Laprise avec la collaboration de Emmanuelle Champion et Ana Isabel Otero. 2005. « Quel Plan de développement durable pour le Québec? Mémoire déposé pour la consultation sur le projet de Plan de développement durable du Québec ». *Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 02-2005.
- Gendron, Corinne. 2000. « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale ». *Cahiers du CRISES*, no ET0004, Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Gendron, Corinne. 2006. « Les rapports de responsabilité sociale et de développement durable des entreprises financières d'économie sociale. Une analyse préliminaire ». *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 10-2006, 26 p.
- Gertler, Michael. 2006. *Synergy and strategic advantage. Co-operatives and sustainable development*, Centre for the Studies of Co-operatives, Université du Saskatchewan.
- Gladwin, Thomas, James Kennelly et Tara-Shelomith Krause. 1995. « Shifting paradigms for sustainable development ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 20 no 4, p. 874-907.
- Godfrey, Paul C. et Nile W. Hatch. 2007. "Researching corporate social responsibility: an agenda for the 21st century", *Journal of Business Ethics*, vol. 70 no 1, p. 87-98.
- Granovetter, Mark. 1985. « Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness ». *American Journal of Sociology*, vol. 91 no 3, p. 481-510.
- Groupement européen des banques coopératives. 2005a. *La responsabilité sociale des entreprises : Les activités des banques coopératives*, Bruxelles.
- Groupement européen des banques coopératives. 2005b. *Les banques coopératives en Europe : des valeurs et une pratique au service du développement*, Bruxelles.

- Guider, Hervé. 2008. « Les banques coopératives en Europe : entre reconnaissance et tolérance », *Banque Stratégie*, no 256, pp. 4-6.
- Gurtner, Emmanuelle, Mireille Jaegger et Jean-Noel Ory (2008) : « Quel avenir pour le sociétaire ? », *Banque Stratégie*, no 256, p.17.
- Haeringer, Joseph, Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu. 1997. « Penser l'association: du projet au fonctionnement ». In Laville, J-L et R. Sainsaulieu (dir.). *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*, p. 15-34. Desclée de Brouwer.
- Henderson, David. 2001. *Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility*. Londres: Institute of Economic Affairs.
- Hendry, John. 2000. « Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice ». *Journal of Management Studies*, vol. 37 , no 7, p. 955-977.
- Hollingsworth, J.Rogers, P.C. Schmitter et W. Streeck. 1994. *Governing Capitalist Economies*. Oxford: Oxford University Press.
- Hollingsworth J. Rogers et Robert Boyer (éditeurs). 1997. *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge: Cambridge University Press, 493 p.
- Johnson, Harold. 1971. *Business in Contemporary Society. Framework and Issues*. Belmont: Wadsworth.
- Jones, T.M. 1980. « Corporate social responsibility revisited, redefined ». *California Management Review*, vol. 22 no 3, p. 59-67.
- Labelle, François. 2005. La PSO (performance sociétale organisationnelle) comme convention sociale entre l'entreprise et son milieu : le cas d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Thèse de doctorat. Université du Québec à Montréal.
- Lapointe, Alain, Emmanuelle Champion et Corinne Gendron. 2003. « Les limites de l'autorégulation par le biais de la responsabilité sociale volontaire ». *Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 18-2003, 14 p.
- Laville, Jean-Louis et Renaud Sainsaulieu (dir.). 1997. *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*. Desclée de Brouwer.
- Les Amis de la terre. 2007. *Banques françaises, banques fossiles?*
- Logsdon, Jeanne et Donna Wood. 2002. « Business citizenship: From domestic to global level of analysis ». *Business Ethics Quarterly*, vol. 12 no 2, p. 155-188.
- Logsdon, Jeanne et Donna Wood. 2005. « Global citizenship and voluntary codes of ethical conduct ». *Journal of Business Ethics*, vol. 59, p. 55-67.
- Logsdon, Jeanne. 2004. « Global business citizenship: Applications to environmental issues ». *Business and Society Review*, vol. 109 no 1, p. 67-87.
- Martinez, Immaculada Buendia, Marie-Josée Lapointe, Jean Roy, Benoît Tremblay. 2006. «La responsabilité sociale des banques commerciales et des coopératives de services financiers : de nouvelles réalités canadiennes», *Revue Gestion*, vol. 31 no 2, p. 110-93.

- Matten, D., A. Crane et W. Chapple. 2003. « Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship » . *Journal of Business Ethics*, vol. 45 no ½, p.109 - 120.
- Matten, Dirk et Jeremy Moon. 2004 . « "Implicit" and "Explicit" CSR. A conceptual framework for understanding CSR in Europe ». *ICCSR (International Centre for Corporate Social Responsibility) Research Paper Series*, no 29-2004, 44 p.
- McGuire, Joseph. 1963. *Business and Society*. New York: McGraw Hill.
- McIntosh, Malcolm, Deborah Leipziger, Keith Jones et Gill Coleman. 1998. *Corporate Citizenship: Successful Strategies for Responsible Companies*. London Financial Times/Pitman Publishing.
- McWilliams, Abigail et Donald Siegel. 2001. « Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol 26 no 1, p. 117-127.
- McWilliams, Abigail, Donald Siegel et Patrick Wright. 2006. « Corporate Social Responsibility: International perspectives ». *Journal of Business strategies*, vol 23 no 1, p. 1-7.
- Mohanty, Sunil. 2006. « Comparing credit unions with commercial banks: Implications for public policy ». *Journal of Commercial Banking and Finance*, vol 5 no 1/2, p. 97-113.
- North, Douglas. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Novkovic, Sonja. 2006. « Co-operative business: the role of co-operative principles and values », *Journal of Co-operative Studies*, vol. 39 no 1, p. 5-15.
- Pailot, Philippe. 2006. « La normativité dans la responsabilité sociale de l'entreprise : une lecture néoinstitutionnaliste ». *Management International*, vol. 10 no 3, p.81-98.
- Pasquero, Jean. 2005. « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée ». In M.-F. Turcotte et A. Salmon (dir.). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec, p. 112-143
- Pasquero, Jean. 2008. « Entreprise, Développement durable et Théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste ». *Management International*, vol. 12 no 2.
- Pastré, Olivier. 2007. « La guerre mondiale des banques ». *Les cahiers « les cercles de l'économie »*. Presses universitaires de France.
- Perez, Roland. 2003. *La gouvernance de l'entreprise*. Paris : La découverte.
- Pesqueux, Yvon. 2003. « Questions on the theme of 'Global Responsibility' ». *Corporate Governance*, vol 3 no 3, p.21-38.
- Petersen, M.A et R.J. Rajan. 1994. « The benefits of firm-creditor relationships: Evidence from small business data », *Journal of Finance*, no 49, p. 3-38.
- Preston, Lee et James Post. 1975. *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Preston, Lee. 1978. « Analyzing corporate social performance: Methods and results ». *Journal Contemporary Business*, vol. 7 no 1, p. 135-149.
- Preston, Lee. et J.H. Sapienza. 1990. «Stakeholder management and corporate performance ». *Journal of Behavioural Economics*, vol. 19 no 4, p.361-375.
- Rabobank, Economic Research Department. 2009. *The European Banking Sector and the Co-operative Banks*.
- Reed, Darryl. 1999. « Stakeholder management theory: a critical theory perspective ». *Business Ethics Quarterly*, vol. 9 no 3, p. 453-483.
- Reed, Darryl. 2002. « Employing normative stakeholder theory in developing countries. A critical theory perspective ». *Business and Society*, vol. 41 no 2, p. 166-207
- Richez-Battesti, N., P. Gianfaldoni, J-N Ory, M. Jaegger, E. Gurtner, G. Gloukoviezoff, J-R Alcaras et C. Sifakis. 2005. *Les banques coopératives en France : entre banalisation et renouveau des spécificités*, Rapport financé par la DIES, CEFI, Université de la Méditerranée.
- Richez-Battesti, N. et P. Gianfaldoni P. 2007. *La gouvernance des banques coopératives françaises. Démocratie et territoire*, Document de travail du Centre d'économie et de finances internationales, 24p.
- Roux, Michel. 2002. « Services limités ou responsabilités limités : le mutualisme de la sphère financière française en proie à la banalisation », *Revue d'économie financière. L'avenir des institutions financières mutualistes*, no 67, p. 211-229.
- Roux, Michel. 2009. « Services limités ou responsabilités limités : le mutualisme de la sphère financière à l'épreuve du développement. Le cas France », *Cahier de la Chaire de coopération Guy Bernier*, no 409-128, 27 p.
- Schaefer, Henry. 2004. « Ethical investment of German non-profit organizations: Conceptual outline and empirical results ». *Business Ethics: A European Review*, vol. 13, p. 269-287.
- Schmitter, P et W. Streeck. 1981. « The organization of business interests: a research design to study the associative action of business in advanced industrial societies of western Europe », *Discussion Paper IIM/LMP 81-13*, Wissenschaftszentrum Berlin.
- Séguin, Michel. 2008. « L'accessibilité aux services financiers au Canada : le rôle du mouvement coopératif ». *Banque Stratégie*, no 256, p. 33-34.
- Sethi, Prakash. 1975. « Dimensions of corporate social performance: An analytic framework ». *California Management Review*, vol. 17, p.58-64.
- Sharpe, S. 1990. « Assymetric information, bank lending and implicit contract: a stylized model of customer relationship », *Journal of Finance*, no 45, p. 1069-1085.
- Shrivastava, Paul. 1987. « Rigor and practical usefulness of research in strategic management ». *Strategic Management Journal*, vol. 8 no 1, p. 77-92.
- Sifakis-Kapetanakis, Catherine. 2007. « Les banques cooperatives françaises dans les années 1990-2000 : spécialisation des activités et performance ». *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 78 no 4, p. 595-628.

- Stiglitz, Joseph. 1990. « Peer monitoring in credit markets », *World Bank Economic Review*, no 4, p. 351-366.
- Taylor, C. 1989. *Sources of the Self: the Making of the Modern Identity*. Cambridge: Harvard University Press.
- Taylor, C. 1992. *The Ethics of Authenticity*. Cambridge: Harvard University Press.
- Taylor, C. 1997. *La liberté des modernes*. Paris: Presses universitaires de France.
- Thomas, Kenneth et Walter Tymon Jr. 1982. « Necessary properties of relevant research: Lessons from recent criticisms of the organizational sciences ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 7 no 3, p. 345-357.
- Tichy, Noel, Andrew R. McGill et Lynda St.Clair. 1997. *Corporate Global Citizenship: Doing Business in the Public Eye*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Toporowski, Jan. 2008. « British building societies. A difficult future ». *Banque Stratégie*, no 256, p. 8-9.
- Ullmann, A. 1985. « Data in search of a theory : A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure and economic performance of US firms ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 10 no 3, p. 540-557.
- Waddock Sandra et Charles Bodwell. 2004. « Managing responsibility: what can be learned from the quality movement ». *California Management Review*, vol. 45 no 1, p. 25-37.
- Walton, Clarence. 1967. *Corporate Social Responsibilities*. Belmont: Wadsworth.
- Wartick, Steven et Philip Cochran. 1985. « The evolution of the corporate social performance model ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 10 no 4, p. 758-769.
- Wood, D. 1991. « Corporate social performance revisited ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 16 no 4, p. 691-718.
- Wood, Donna et Jeanne Logsdon. 2002. « Business citizenship: From individuals to organizations ». In *Ruffin Series in Business Ethics*, p. 59-94.
- Wood, Donna. 2004. « On global business citizenship: Introduction to the special issue ». *Business and Society Review*, vol. 109 no 1, p. 1-3.
- Zevi, Alberto et José Luis Monzon Campos (éditeurs). 1995. *Coopératives, marchés, principes coopératifs*. Bruxelles: De Boeck Université.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

La construction du cadre théorique est une étape cruciale dans la démarche de recherche puisqu'elle inclut l'état des lieux des connaissances déjà existantes concernant l'objet que nous voudrions étudier et la justification de la pertinence de l'approche ou des approches théoriques sur lesquelles fonder notre propre recherche, ainsi que de nos cadres conceptuel et méthodologique, considérant la question à laquelle notre recherche voudrait répondre¹⁴.

Ainsi, le présent chapitre constitue la première étape de la constitution de notre cadre théorique. Nous procédons à un état des lieux des connaissances déjà existantes concernant la RSE, en essayant d'en établir le portrait général par la synthèse des écrits ayant structuré le champ de recherche sur cet objet. Nous y évaluons aussi dans quelles mesures ce champ pourrait avancer. Pour ce faire, nous présentons les principales recherches à la fois de langue anglaise et de langue française¹⁵ sur la RSE et les thématiques connexes et les positionnons, par la suite, sur une grille de lecture discursive afin de distinguer les discours dominants de ceux émergents.

Le présent chapitre s'organise, en conséquence, de la façon suivante. Nous expliquons, en premier lieu, la pertinence de la grille de lecture discursive que nous utilisons. Nous passons, par la suite, en revue les perspectives constituant les discours dominants. Nous présentons ensuite les perspectives constituant les discours émergents. Enfin, le portrait général du champ actuel de la recherche est schématisé et ses perspectives d'avancement, identifiées.

1. Pertinence d'une grille de lecture discursive

Comme notre objectif est entre autres d'identifier les contributions et le potentiel d'avancement du champ de recherche actuel, il nous apparaît pertinent d'utiliser une grille de lecture discursive qui permet d'identifier les discours émergents et les positionner par

¹⁴ Comme l'a stipulé Labelle (2005, p.71): « Le cadre théorique permet d'observer des phénomènes qui n'auraient pas été éclairés autrement. Mais il n'impose pas de focalisation sur des variables ou des relations entre variables prédéterminées. Cela dit, si notre cadre théorique est pertinent et bien adapté à notre objet de recherche, il devrait nous permettre d'élaborer un cadre conceptuel à partir des données recueillies et analysées. ».

¹⁵ Les revues de littérature antérieures (par exemple, Gendron, 2000; De Bakker et al., 2005; McWilliams et al, 2006) se sont pour la plupart limitées aux contributions de langue anglaise.

rapport aux discours dominants. Dans la présente revue, nous utilisons la grille de Deetz (1996) qui répond mieux à notre objectif.

La grille de lecture des discours de recherches sur les organisations, développée par Deetz, est basée sur une critique de la normativité et sur une approche discursive. La normativité, reflétée notamment par l'utilisation de la dichotomie objectivisme/subjectivisme dans la catégorisation des recherches, notamment dans la grille de Burrell et Morgan (1979)¹⁶, obscurcit les différences importantes entre les orientations actuelles en recherche, selon Deetz. La priorité ne devrait pas consister à déterminer les bonnes catégories de recherche mais plutôt à s'interroger sur les différences fondamentales entre les catégories alternatives, chaque catégorie étant présumée constituée par le langage. Le langage joue un rôle particulièrement important dans le processus de constitution de chaque objet, et l'apparente catégorisation ou l'insertion de chaque recherche dans une « boîte labellisée » n'est que dérivée de cet acte plus fondamental de sa constitution. Cette approche discursive, où le langage est central, est fondée elle-même philosophiquement sur la « tournure linguistique » associée à l'origine à Husserl, Heidegger et Wittgenstein et a imprégné les travaux des postmodernistes tels Alvesson, Gadamer, Derrida et Ferguson. Deetz affirme s'inscrire dans le courant postmoderniste d'analyse des organisations et précise que l'intérêt des tenants de ce courant ne porte pas sur la distinction entre le sujet et l'objet constitués, mais leur activité de constitution et de co-construction mutuelle. Le dualisme objet/sujet est réfuté puisqu'il constitue un blocage à ce processus interactionnel et co-déterminant.

Ainsi, Deetz propose deux dimensions différentes de celles de Burrell et Morgan pour caractériser les discours des recherches. A la place de la vision de la science (dichotomie objectivisme/subjectivisme), il propose, comme première dimension, l'origine des concepts et la formulation des problèmes dans les pratiques discursives. Sa deuxième dimension est le rapport au discours social dominant.

¹⁶ Burrell et Morgan ont proposé quatre cadres paradigmatiques incommensurables, selon deux dimensions (la vision de la science : objectiviste ou subjectiviste; et la vision de la société : en ordre ou en conflit), pour catégoriser les multiples perspectives utilisées dans l'analyse organisationnelle. Le paradigme structuro-fonctionnaliste est caractérisé par une vision objectiviste de la science et une vision de régulation (versus conflictuelle) de la société. Les trois autres paradigmes sont ceux interprétatif, humaniste radical et structuraliste radical.

La définition des concepts et des problèmes fait partie du processus constitutif de la recherche même et concerne la question à savoir d'où et comment les concepts de la recherche émergent. A un pôle, celui élite/*a priori*, les concepts sont introduits aux terrains par le chercheur, qui privilégie son système de langage et l'expertise de la communauté des chercheurs, et sont maintenus statiques tout au long de la recherche. Ainsi, ce genre de recherche est basé sur une théorie *a priori* et accorde beaucoup d'importance à des définitions préétablies avant l'accès aux terrains. Les observations provenant des terrains étudiés sont codifiées avec le système de langage du chercheur. A l'autre pôle, celui local/émergent, les concepts sont développés en relation avec les organisations et transformés à l'intérieur du processus de recherche. Le système de langage du chercheur demeure alors ouvert. Les problèmes formulés et les définitions des concepts sont construits à même l'interaction des communautés. La connaissance produite est davantage un éclairage plutôt que la vérité, et l'exploration est guidée davantage par la formation des concepts que par leur application.

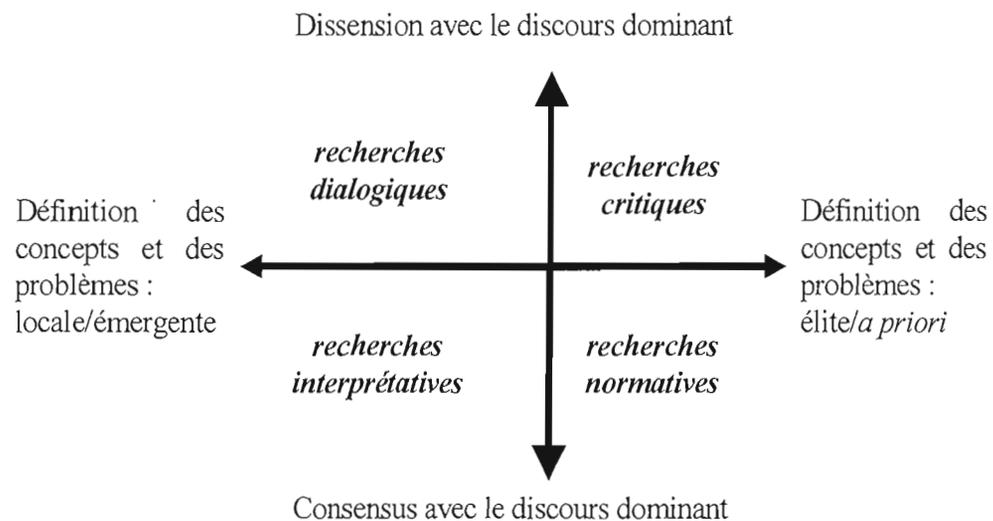
La deuxième dimension proposée a trait à la relation des pratiques de recherche par rapport au discours dominant dans l'organisation étudiée, dans la communauté des chercheurs et dans la société. A un pôle, l'orientation de la recherche appartient à un discours de consensus lorsqu'elle s'insère dans un ensemble formé de structures de connaissance, de relations sociales et d'identités dominantes (pratique reproductrice). Les recherches tendant vers ce pôle considèrent la société comme à la quête de l'ordre et considèrent la production de l'ordre comme l'attribut dominant des systèmes sociaux. Leur but ultime est alors de découvrir l'ordre. Les ordres existants y sont considérés comme naturels et non problématiques. A un autre pôle, on parle de discours de dissension, et l'orientation de la recherche tend à rompre avec les structures dominantes (pratique productrice). Les recherches considèrent les tensions et les conflits comme naturels, et elles sont elles-mêmes une démarche conflictuelle.

Cette dimension, représentant la dichotomie consensus/dissension, correspond à la dichotomie ordre/conflit de Burrell et Morgan, que Deetz semble ne pas critiquer aussi sévèrement que la dichotomie objectivisme/subjectivisme. Par contre, il stipule que le conflit dont il est question, lorsque l'on parle de dissension, est conceptualisé autrement puisqu'il ne

fait pas nécessairement référence au conflit entre classes ou groupes ni à un processus de domination macro-social de certains élites, mais plutôt à des micro-pratiques routinières instituées par les discours dominants. Comme il le précise: « (...) *the more pressing 'critical' concerns of the day are the ways dominant discourses (though often disorganized and disjunct) place limitations on people in general including managers and limit the successful functioning of organizations in meeting human needs* » (p. 197). Deetz semble, en ce sens, moins suspicieux des intentions dominatrices des élites que les tenants de l'humanisme radical.

Suivant ces deux dimensions et tel que l'illustre la figure 1 (voir Figure 1.1 : Grille de lecture des discours des recherches en science des organisations (adaptée de Deetz, 1996)), Deetz distingue quatre idéaux types de discours, soit quatre types de recherches: normatif, interprétatif, critique, dialogique.

Figure 1.1 : Grille de lecture des discours des recherches en science des organisations (adaptée de Deetz, 1996)



2. Des responsabilités de l'homme d'affaires à la citoyenneté globale de l'entreprise: plus de cinquante ans de discours normatif

Sur la base de la manière dont ils ont défini la RSE et problématisé leurs recherches ainsi que du discours qu'elles ont véhiculé, ces travaux constituant les discours dominants dans le champ de la recherche sur la RSE peuvent être qualifiés de normatifs au sens de Deetz (ibid) ou fonctionnalistes au sens de Burrell et Morgan (ibid.). La traditionnelle analyse des variables, la recherche de régularité et d'un idéal-type par la modélisation et la prédiction de comportement ou par la prescription d'expériences normalisées y sont centrales.

Ils sont mus par le même objectif de proposer des modèles de RSE justifiés par des finalités instrumentales ou normatives. Bien qu'ils puissent diverger sur la finalité économique ou morale qu'ils envisagent en exhortant les entreprises à être responsables, ils partagent la même réponse affirmative à la question si les entreprises peuvent et devraient être responsables. La validité opérationnelle y est impérative, celle-ci étant définie comme faisant partie des cinq critères qui définissent l'utilité pratique de la recherche, en supposant que les gestionnaires preneurs de décisions sont les principaux utilisateurs de la recherche en science des organisations (Thomas et Tymon, 1982; Shrivastava, 1987). Les quatre autres critères incluent la compréhensibilité, la pertinence aux objectifs organisationnels, l'innovation et la faisabilité. Comme l'ont expliqué Thomas et Tymon (ibid., p. 348): « *Operational validity concerns the ability of the practitioner to implement action implications of a theory by manipulating its causal (or independent variables)* ». Ainsi, si pour les tenants des approches instrumentales, la priorité a été de proposer des outils de management responsable créateurs de valeur économique, pour ceux des approches normatives, la priorité a été de spécifier les composantes substantives et procédurales d'une démarche de bonne citoyenneté d'entreprise. Le discours normatif n'évacue pas l'approche critique, mais la critique est celle de l'état actuel de la théorie et ou de la pratique, dans le but de proposer un nouveau modèle à forte validité opérationnelle, donc qui prendra subséquemment la forme d'outils de gestion ou de mécanismes de gouvernance.

2.1. L'orientation instrumentale

Les travaux basés sur les approches instrumentales ont prescrit une définition et des composantes de la RSE dont l'application pratique devrait influencer la rentabilité de la firme. Selon leur point de vue, la poursuite de la performance financière comme ultime objectif de l'entreprise n'est pas à questionner, mais pour assurer une rentabilité à long terme et une « croissance durable », celle-ci devrait:

- se protéger des risques juridiques, en étant conforme à ses obligations légales en matière sociale, éthique et environnementale, si de telles obligations sont en vigueur dans son industrie;
- éviter les risques de réputation, en demeurant continuellement à l'écoute des attentes des principales parties prenantes, notamment les actionnaires qui réclament des pratiques exemplaires de gouvernance, les employés qui s'attendent à des conditions salariales et de travail saines et motivantes, les clients qui exigent un niveau élevé de qualité, d'accessibilité et de sécurité des produits et les membres de la communauté qui sollicitent la contribution corporative au développement communautaire;
- améliorer son positionnement sur les marchés de la consommation et du capital en orientant sa gestion des parties prenantes et sa gestion des risques sociaux, éthiques et environnementaux vers la création d'avantages stratégiques.

Ainsi, que la RSE se traduise par la philanthropie stratégique (Kanter, 2003; Porter et Kramer, 2003), le marketing social (Prahalad et Hammond, 2003; Saiia et al., 2003), la gestion stratégique des parties prenantes (Steurer et al., 2005) ou la gestion des risques (Andersen, 2005 et 2006), les tenants des approches instrumentales sont convaincus que les contributions de l'entreprise peuvent avoir des effets directs et mesurables à la fois sur l'intérêt général et sur leurs propres résultats ou sur leur bilan 'stratégique' (réputation, confiance, loyauté).

Les approches instrumentales se sont basées sur la théorie instrumentale des parties prenantes, la théorie renouvelée de l'agence et la théorie de dépendance des ressources. L'application de la théorie instrumentale des parties prenantes s'est traduite par une définition de la RSE comme la considération des attentes des *stakeholders* primaires, soit un

comportement qui devrait influencer favorablement la performance organisationnelle mesurée par les indicateurs traditionnels tels la profitabilité (Donaldson et Preston, 1995; Jones, 1995; Steurer et al., *ibid.*). Dans le travail fondateur de la théorie des parties prenantes, Freeman (1984) a défini le *stakeholder* comme tout individu ou tout groupe qui affecte la poursuite des objectifs de l'entreprise ou qui en est affecté. Suivant la classification de Mitchell et al. (1997) selon les dimensions pouvoir, légitimité et urgence, les *stakeholders* primaires sont ceux dont la survie et la continuité même de l'entreprise dépend. La théorie renouvelée de l'agence, a proposé quant à elle la notion de « maximisation éclairée de la valeur » (*enlightened value maximization*) pour stipuler que la firme ne peut s'assurer une maximisation à long terme de sa valeur en négligeant les attentes de ses parties prenantes (Jensen, 2001) ¹⁷. Ceux qui ont favorisé l'utilisation de la théorie de dépendance des ressources (Hart, 1995 ; Litz, 1996 ; Russo et Fouts, 1997 ; McWilliams et Siegel, 2001) ont conceptualisé la RSE quant à eux comme une ressource ou une capacité organisationnelle qui devrait être source d'avantages compétitifs durables.

Le développement de ce courant de la prescription instrumentale s'est orienté récemment davantage vers l'examen des implications stratégiques de la RSE. Ainsi, comme l'ont constaté McWilliams et al. (*ibid.*, p.2), « *Researchers are moving beyond just defining and identifying CSR activities, to examine the strategic role of CSR in organizations.* ». Face aux critiques de ceux qui ont stipulé que la RSE définie par les tenants des approches instrumentales ne concerne que la responsabilité privée et non celle sociale¹⁸, McWilliams et al. ont argumenté que les répercussions de la poursuite de la RSE stratégique, appelée aussi *bottom line*, peuvent être socialement bénéfiques¹⁹.

¹⁷ Sans ce renouvellement, la théorie de l'agence ne s'avère pas pertinente pour expliquer le comportement responsable des gestionnaires. Dans sa formulation classique, la théorie de l'agence considère les gestionnaires comme les agents des actionnaires propriétaires des entreprises, n'ayant comme objectif que la maximisation de la richesse de ceux-ci.

¹⁸ Contrairement à la responsabilité privée, celle sociale a comme motivation de servir l'intérêt général même aux dépens de la profitabilité, selon les détracteurs des approches instrumentales.

¹⁹ Un argument similaire a été avancé par Frye (1994) qui s'est intéressé particulièrement à la responsabilité environnementale des banquiers. Frye a stipulé que même si cette responsabilité relève de la stricte gestion des risques de crédit, les conséquences des activités d'évaluation environnementale, que les banquiers entretiennent dans le cadre de leur décision de financement engendrent des bénéfices qui dépassent ceux purement financiers et favorisent la protection de

«This does not change the fact that some activities that are motivated by the bottom line may have social benefits. For example, a firm might provide day care to increase employee morale and decrease absenteeism. The provision of this day care may provide social benefits by lowering juvenile crime and increasing school retention. » (p.4)

C'est dans cette capacité de remplir sa mission économique en prenant en considération l'intérêt général que les entreprises trouvent leur légitimité, selon les tenants des approches instrumentales qui affichent une réticence face à toute tentative de réglementation de la RSE par l'État.

2.2. L'orientation normative

Bien qu'en partageant la visée prescriptive des approches instrumentales, les tenants des approches normatives s'en sont dissociés en réfutant les convictions de ceux-ci concernant des notions aussi fondamentales que le droit et le devoir. Concernant le devoir, même si à l'instar des tenants des approches instrumentales, ils ont insisté que les entreprises devraient être responsables, ils ont défini différemment la responsabilité en stipulant qu'il s'agit d'une obligation de servir de façon étendue l'intérêt général, compte tenu entre autres des compétences, des ressources et du pouvoir dont les entreprises disposent. A l'instar de l'Etat, les entreprises ont une responsabilité publique envers les membres de la société dont les attentes sont légitimes. L'insertion de la vie économique dans celle sociale implique, par conséquent, que les entreprises ont le devoir d'imputabilité non seulement envers les traditionnels ayants droit à leur propriété mais envers la société en général avec laquelle elles ont un contrat moral. Concernant le droit, particulièrement les droits de propriété, les tenants des approches normatives sont convaincus qu'ils sont octroyés par la société qui donne aux entreprises leur licence d'opérer et qui établit les structures et les responsabilités qui les accompagnent. Ainsi, la RSE peut avoir des impacts positifs ou négatifs sur la performance financière, donc sur les rentes des actionnaires, mais cette condition ne constitue pas la base

l'environnement et la promotion du DD. Ainsi, bien que les initiatives des banquiers visant la protection environnementale soient impulsées par des intérêts utilitaires, leurs impacts peuvent être avantageux pour la société puisqu'elles induisent des apprentissages et des innovations, et ce, même si ces derniers sont les sous-produits de leur gestion de risques.

des décisions des gestionnaires puisque les intérêts de propriété ne devraient pas dominer. Les tenants des approches normatives ont défini ainsi la légitimité des entreprises en l'associant à leur capacité de faire bénéficier la société de la richesse dont elles disposent ou qu'elles créent. Les approches normatives se sont fondées sur la théorie normative des *stakeholders* et la philosophie morale (Godfrey et Hatch, 2007). Dans sa version normative, la théorie des *stakeholders* stipule que les parties prenantes se définissent par les intérêts légitimes qu'ils ont dans l'entreprise et qui ont une valeur intrinsèque méritant une considération de la part des gestionnaires (Donaldson et Preston, *ibid.*). L'imputabilité des entreprises devrait alors ne plus se limiter aux *stakeholders* primaires, définis par Mitchell et al. (*ibid.*) comme ceux dont la survie de l'entreprise dépend, ou à ceux contractuels mais étendue aux autres parties prenantes (Reed, 1999). La philosophie morale appliquée à la prescription de la RSE exhorte, quant à elle, les entreprises à se prémunir d'une moralité qui se distance de l'éthique strictement utilitariste (Donaldson, 1982). Donaldson et Davis (1991) ont argumenté que les gestionnaires ont une obligation morale de faire le bien (*to do the right thing*) sans chercher à savoir si de telles décisions auront un impact positif sur la performance financière puisque les droits de propriété des actionnaires existent et prennent leur signification seulement dans un cadre fondé sur les institutions communautaires, le respect des droits humains et les considérations pour la dignité humaine. Puisque les approches normatives ont fortement remis en question la notion de droits de propriété définie par les courants juridico-financiers (*Law & Economics* et *Law & Finance*), ils ont réclamé un renouvellement de la théorie de la gouvernance corporative²⁰. Selon les tenants des

²⁰ Dans son orthodoxie, cette dernière est fondée sur les théories de droit de propriété (Berle et Means, 1932 ; Alchian et Demsetz, 1972), de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983) et des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1979). Ces théories ont véhiculé la même conception du pouvoir, soit le contrôle, et prôné la poursuite de rentes maximales comme ultime objectif organisationnel. Les formes ou structures de la gouvernance organisationnelle sont, selon elles, les mécanismes de contrôle et d'incitation utilisés pour l'appropriation de telles rentes, compte tenu de l'existence d'asymétrie d'information et d'opportunisme entre les parties contractantes dans un processus d'allocation de ressources. Cette théorisation s'est généralement basée sur les hypothèses d'un marché imparfait et de la restriction des ressources disponibles. La gouvernance est jugée efficace lorsque les mécanismes d'incitation et de contrôle qui l'accompagnent minimisent les coûts d'agence entre les ayants droits et les gestionnaires des entreprises ou les coûts de transaction liés aux effets de l'incomplétude des contrats, et ceux visant à protéger les contractants contre les méfaits des comportements opportunistes. A l'inverse, une crise de gouvernance surgit lorsqu'il existe un écart entre la propriété et le contrôle, et qu'il devient impératif d'imposer des mécanismes d'alignement des intérêts pour assurer l'atteinte des rentes maximales.

approches normatives de la RSE, dans le contexte actuel ou la conceptualisation traditionnelle des droits de propriété est largement remise en question par la théorie des parties prenantes, le renouvellement de la théorie la gouvernance devient impératif. Ce qu'on entend par crise de gouvernance ne concerne donc pas l'écart entre la propriété et le contrôle mais plutôt une évacuation des parties prenantes autres que les détenteurs de droit de propriété de la structure et du fonctionnement de la gouvernance des organisations. Les tenants des approches normatives ont prôné, par conséquent, une RSE inscrite dans le droit et se sont dissociés de la démarche de volontariat favorisée par les tenants des approches instrumentales.

2.3. Les contributions des travaux formant le discours normatif dominant aux débats sur la pratique et la théorie de la RSE

Les premiers travaux prescriptifs de la RSE, qu'ils aient été instrumentaux ou normatifs, ont surtout nourri le débat sur la pratique, soit le comportement attendu des entreprises et des gestionnaires. Ils ont essentiellement contribué à définir le concept de RSE en l'inscrivant dans les courants *Business and Society* et *Business Ethics*.

Le débat sur la théorie a émergé, quant à lui, à partir de la deuxième moitié des années 1970 avec les travaux de quelques chercheurs-clés qui « ont permis d'en baliser les contours et d'en identifier les principales dimensions (de la RSE) » (Lapointe et al., 2003, p.4), en développant ou en renouvelant des concepts devenus incontournables (par exemple, la performance sociale d'entreprise, les parties prenantes, la gouvernance, la légitimité) compte tenu des implications de l'évolution de la conceptualisation de la RSE sur la vision de l'interface entreprise-société.

Depuis la deuxième moitié des années 1990, d'autres thématiques (par exemple, citoyenneté globale d'entreprise, responsabilité globale, *Triple Bottom Line*, gestion de risques) ont été développées pour en faire des outils de gestion tandis que certaines autres ont été théoriquement ou empiriquement articulées avec d'autres concepts devenus clés (par exemple, parties prenantes et gouvernance, légitimité et gouvernance, éthique et performance sociale d'entreprise, éthique et RSE). Les dix dernières années ont été aussi marquées par la participation des chercheurs de langue française au débat. Si à leur origine,

les approches prescriptives étaient l'apanage des chercheurs anglo-saxons, elles ont de plus en plus intéressé ceux francophones, qui ont surtout adopté une vision davantage normative et critique qu'instrumentale et contribué à l'analyse de quelques thématiques dont la gouvernance, la performance sociale d'entreprise, les parties prenantes, la légitimité et la responsabilité globale. Les prochaines lignes s'attarderont sur ces quelques thématiques identifiées comme incontournables à l'intérieur de la littérature normative dominante et qui continuent d'alimenter le débat tant sur la pratique que sur la théorie de la RSE et ce, des deux côtés de l'Atlantique.

2.3.1. Performance sociale d'entreprise (PSE)

Sur le plan conceptuel, la PSE (*corporate social performance*) a été initialement introduite vers la fin des années 1970 dans quelques travaux fondateurs (Sethi, 1975; Preston et Post, 1975, Preston, 1978) et développée notamment par les travaux de Carroll (1979) d'Aupperle et al. (1985) et de Wartick et Cochran (1985), ensuite synthétisée sous forme d'un cadre théorique intégrateur par Wood (1991) et formulée en termes opératoires par Clarkson (1995) dans le cadre du programme de recherche sous sa direction²¹. Fort de son aspect intégrateur, le travail de Wood (ibid.) est demeuré une référence incontournable pour les travaux subséquents sur la thématique de la PSE, voire pour ceux du courant *Business and Society* en général. Wood a proposé un modèle tridimensionnel de la PSE, constitué de principes, de processus et de résultats, soit des dimensions jusque là traitées individuellement. La PSE serait définie en fonction de l'ensemble de ces dimensions associées aux relations de l'entreprise avec la société, soit : « *a business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and*

²¹ Max Clarkson fut le fondateur du Clarkson Centre au Rotman Business School de l'Université de Toronto et le directeur d'un vaste programme de recherche sur la conceptualisation et l'opérationnalisation de la PSE sous les perspectives éthique et des parties prenantes. Clarkson (1995) contribuait particulièrement à la traduction des composantes théoriques du concept de PSE en termes opératoires. Il stipulait que les modèles d'analyse antérieurement proposés par les travaux de son programme de recherche avaient permis une meilleure compréhension théorique des construits formant la PSE, mais nécessitaient une reformulation pour être utiles en pratique, puisque dans le cours normal de leurs activités, les gestionnaires ne réfléchissent ni n'agissent pas en termes théoriques. Depuis la fin des années 1990, suite au décès de Clarkson, le Clarkson Centre s'est concentré sur deux axes majeurs de recherche, soit la gouvernance (efficacité du conseil d'administration) d'une part, et l'éthique et la gestion des parties prenantes, d'autre part. Voir : www.rotman.utoronto.ca/CCBE/

policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships. » (p. 693). Ainsi, selon Wood, pour évaluer la PSE, le chercheur devrait étudier dans quelles mesures les principes de RSE motivent les actions d'une entreprise, dans quelles mesures celle-ci utilise des processus de réponse sociale et si elle dispose de politiques et de programmes de gestions des relations sociales et des impacts sociaux de ses actions. Le traitement de chacune de ces dimensions ne devrait pas être dissocié de celui des autres.

Sur le plan empirique, malgré l'ambition du cadre théorique proposé par Wood et du cadre opératoire formulé par Clarkson, le débat subséquent s'est essentiellement concentré sur la relation entre la PSE et la performance financière. Les travaux d'orientation instrumentale ont eu comme principal objectif de démontrer l'impact positif de la PSE sur la performance financière tandis que les tenants des approches normatives, pour qui un tel impact positif ne devrait pas constituer l'ultime justification de la RSE, non seulement ont stipulé que l'impact pourrait aussi être négatif ou inexistant (Griffin et Mahon, 1997) mais se sont distancés de cette préoccupation spécifique et ont orienté leurs travaux vers d'autres aspects de la PSE, notamment, de son aspect processuel. Logsdon et Yuthas (1997) ont proposé, par exemple, un modèle de développement moral insistant sur le rôle des gestionnaires dans la création de processus favorables à la constitution de composantes institutionnelles et organisationnelles de la PSE au sein de leur organisation respective.

2.3.2. Gouvernance, légitimité et parties prenantes

L'intérêt des tenants de la théorie des parties prenantes pour un renouvellement de la théorie traditionnelle de la gouvernance reflète l'hétérogénéité des approches mobilisées pour conceptualiser la gouvernance ou le gouvernement d'entreprise, hétérogénéité attribuable à la multiplicité des disciplines qui se sont intéressées à cette thématique. Comme l'a constaté Charreaux (2004) :

Si le thème de la gouvernance des entreprises s'est principalement développé au sein de la littérature financière, une recherche bibliographique montrerait qu'il fait aujourd'hui l'objet d'une forte attention de la part des juristes et des économistes, mais également des politologues, des sociologues et des spécialistes des sciences de la gestion. A cette grande

variété de littérature correspond une forte diversité des grilles théoriques. (p.1)

En général, la contestation la plus marquante de la primauté des actionnaires dans la théorie traditionnelle de la gouvernance a été attribuée à Dodd dans le fameux débat qui l'opposait à Berle au début des années 1930 (Boatright, 1996; Oswald, 1998; Wootton et Roszkowsky, 1999; Asher et al., 2005; Lee, 2005; Dent, 2005; Fairfax, 2006; Fisch, 2006)²². Dans le courant *Business and Society*, plus particulièrement associé à la théorisation de la RSE, les travaux de Post et Preston (Preston et Post, 1974 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Preston, 1998 ; Preston et Donaldson, 1999 ; Post et al., 2002a ; Post et al., 2002b) se sont avérés représentatifs de la réclamation d'une redéfinition du droit et du devoir des entreprises et de l'inclusion des parties prenantes autres que les actionnaires aussi bien dans la structure que dans le fonctionnement de la gouvernance des entreprises. A travers leurs travaux des trente dernières années, essentiellement basés sur la théorie normative (au sens éthique et moral) des parties prenantes, ces auteurs ont soutenu que l'évolution contemporaine des entreprises devrait impliquer le remplacement du principe de contrôle par celui de participation²³, que les relations avec les parties prenantes constituent une source de création de richesse, mais que cette création de richesse ne devrait pas être la seule source de légitimité de l'entreprise puisque sa licence d'opérer dans la société dépend aussi de sa capacité à satisfaire les attentes des diverses constituantes (allocateurs de ressources, clients, fournisseurs, partenaires, acteurs sociaux et politiques), qui contribuent à son existence, et à les faire bénéficier de la richesse créée. Le prolongement théorique des propositions et des conclusions des travaux de Post et Preston ont conduit, entre autres, à l'extension de la conceptualisation de l'imputabilité des entreprises à la gestion des attentes des différentes

²² Berle et Dodd débattaient deux principales questions, soit comment caractériser la structure de développement du droit corporatif (*corporate law*) et comment le droit corporatif devrait évoluer. Portant en faux à Berle qui considérait le droit corporatif comme une extension du droit fiduciaire (*trust law*) et qui stipulait que les pouvoirs octroyés aux entreprises et à leurs dirigeants devaient être exercés seulement pour le bénéfice des actionnaires, Dodd argumentait que les obligations des dirigeants d'entreprises devaient être élargies à d'autres bénéficiaires dont les employés, les clients et la société puisque les entreprises ont à poursuivre à la fois l'objectif de faire du profit et celui de servir l'intérêt général.

²³ La participation consisterait en une gestion participative au sein des organisations et en une participation des acteurs externes (ceux affectés par les activités des gestion) au processus de gestion (Preston et Post, 1974).

parties prenantes avec des intérêts variés et même conflictuels (Reed, 1999 ; Demirag, 2004).

La critique de la vision traditionnelle américaine, caractérisée par la primauté de la valeur pour les actionnaires dans la définition de l'objectif organisationnel, a constitué l'une des amorces de la participation des chercheurs européens (Charreaux et Desbières, 1998 ; Pesqueux, 2000; Charreaux, 2002 et 2004; Perez, 2003; Gabriel et Cadiou, 2005) au débat sur le thème de la gouvernance ou du gouvernement des entreprises et sur son implication sur la RSE. Pour Charreaux et Desbières, c'est la définition de la valeur même qui exige un élargissement, compte tenu de l'apport des parties prenantes. La « valeur partenariale » devrait ainsi remplacer la « valeur actionnariale » devenue incomplète et désuète dans une nouvelle théorie de la gouvernance.

Cette représentation de la valeur – la valeur actionnariale – orientée sur les seuls actionnaires, d'une part est incomplète, car les décisions de la firme entraînent des conséquences pour l'ensemble des stakeholders (désormais SH), et la notion de valeur créée doit être à même, selon le principe d'efficacité, de prendre en compte l'intégralité de ces dernières [P. Milgrom, J. Roberts 1992]. D'autre part, et surtout, en se focalisant sur les seuls actionnaires et sur les modalités des contrôles qu'ils exercent sur les dirigeants, elle ne permet pas à notre sens d'identifier de façon satisfaisante les mécanismes de création de valeur, en liaison avec certaines des représentations théoriques récentes de la firme. En particulier, elle semble incompatible avec la représentation contractuelle, selon laquelle la firme est un nœud de contrats entre les différents SH, actionnaires, mais également, créanciers, salariés, dirigeants, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, etc., ou celle selon laquelle, la firme constitue un jeu coopératif entre les différents SH [M. Aoki 1984]. (Charreaux et Desbières, 1998, p.58)

Charreaux (2004) a subséquemment proposé les approches cognitives (voir Tableau 1.1 : Les approches cognitives de la gouvernance selon Charreaux (2004)), fondées sur les théories comportementale, évolutionniste et de dépendance des ressources comme nouvelle voie de théorisation de la gouvernance. Les concepts de connaissance, de processus, d'innovation et de rationalité procédurale y sont centraux. Ainsi, contrairement aux théories contractuelles,

celles cognitives font une nette distinction entre information et connaissance²⁴. C'est la connaissance, acquise par l'apprentissage à l'intérieur de l'organisation qui permet à celle-ci de créer de la valeur, soit une valeur plus durable que celle obtenue par la résolution des problèmes d'asymétrie d'information seulement. La distinction processus/équilibre stipule, quant à elle, que malgré la logique d'efficacité partagée par les courants contractuel et cognitif, ce dernier prône plutôt une efficacité dynamique et flexible donc adaptative et même anticipatrice versus statique²⁵ et réactive. L'atteinte de l'efficacité diffère entre ces deux camps par les moyens suggérés puisque si les tenants des théories contractuelles prêchent la discipline représentée par l'incitation et le contrôle, ceux des théories cognitives croient que l'innovation constitue le moyen à privilégier. La conception de la rationalité constitue aussi un point de divergence puisque les théoriciens contractuels la considèrent calculatoire (qu'importe si elle soit limitée ou non), alors que ceux cognitifs l'estiment comme procédurale, soit appréciée en fonction du processus et non de ses conséquences ni de ses résultats.

Si la finalité de la gouvernance est la même que celle prônée par les théories contractuelles, soit l'appropriation de rentes, l'horizon et les moyens s'avèrent différents puisque les trois théories du courant cognitif s'entendent toutes pour stipuler que la création de valeur devrait être durable et les que moyens pour y parvenir devraient inclure des investissements dans les compétences porteuses d'innovations. Ces derniers éléments ont souvent été ignorés par les théoriciens de la firme, trop occupés par la résolution des problèmes d'asymétrie d'information. L'appropriation de rentes passerait alors par le processus d'appropriation de

²⁴ Comme l'a précisé Charreaux (2004, p.5) :

Si, selon Fransman (1998), l'information fait référence à un ensemble fermé, objectif – potentiellement connaissable par tous les individus –, de données relatives aux conséquences des événements possibles, la connaissance représente, au contraire, un ensemble ouvert, subjectif, résultant de l'interprétation de l'information par les individus, en fonction de leurs modèles cognitifs. Pour Langlois (2001), la connaissance est une structure complexe, née de l'expérience et consistant en un système de règles d'action, qui permet de déterminer la signification et l'utilité d'une information.

²⁵ L'efficacité statique serait alors représentée comme suit :

La valeur est maximisée à un instant donné, l'ensemble des opportunités d'investissement étant supposé connu au moins des dirigeants et le choix des investissements se faisant selon l'analogie du menu. (...) Le processus de création de valeur à travers, notamment, l'émergence des ensembles d'opportunité reste ignoré. (ibid., p.11)

connaissances. Quant au pouvoir, il se définit davantage par la capacité à apprendre et à innover à l'intérieur de l'organisation et non seulement par celle de contrôler l'organisation.

Tableau 1.1 : Les approches cognitives de la gouvernance selon Charreaux (2004)

| Théorie | Auteurs-clés cités par Charreaux | Vision de la gouvernance |
|---------------------------|---|--|
| Comportementale | Simon (1947), March et Simon (1958), Cyert et March (1963) | Gouvernance d'une coalition politique ou d'une institution cognitive s'adaptant via l'apprentissage. |
| Évolutionniste | Nelson et Winter (1982), Eliasson (1990), Winter (1991), Loasby (2001), Nelson et Winter (2002) | Gouvernance de l'innovation. |
| Dépendance des ressources | Penrose (1959) | Gouvernance de stocks de connaissances accumulées. |

A l'instar de Charreaux et Desbières (1998), Pesqueux (2000) a questionné la théorisation dominante du « gouvernement d'entreprise » fondée sur la « valeur actionnariale ». Néanmoins, sa proposition a été orientée davantage vers des approches sociopolitiques mettant en perspective la question de la gouvernance à la lumière de l'épistémologie, de l'anthropologie et de la politique. Les limites de l'application du modèle anglo-saxon dans d'autres parties du monde ont été relevées dans l'ouvrage de Pesqueux. Perez (2003) a abondé dans le même sens mais en situant son analyse à l'intérieur des sciences de l'économie et du management.

Si les travaux d'origine européenne précédemment cités se sont concentrés sur la critique de la théorie contractuelle de la gouvernance et sur la proposition de nouvelles approches cognitives, socio-politiques ou économiques, celui de Gabriel et Cadiou (2005) a expliqué les articulations théoriques entre la légitimité et la gouvernance :

L'objet de la réflexion proposée se résume dès lors en cette question : à l'évolution de la nature des crises de légitimité auxquelles sont potentiellement confrontées les entreprises correspond-il une évolution des modes et systèmes de gouvernance d'entreprise ? En particulier, face aux demandes de responsabilité sociale et environnementale des entreprises, quels systèmes de gouvernance les entreprises tendent-elles

à mettre en œuvre, pour répondre à quelles formes de légitimité ?
(p.128)

Après une analyse des différentes formes de légitimité (rationnelle-légale justifiée *a priori*, pragmatique justifiée *a posteriori* et procédurale justifiée dans son élaboration) et des modes de gouvernance (patrimoniale, basée sur l'efficacité versus partenariale, basée sur la création de valeur partenariale), les auteurs ont conclu que face à l'état conflictuel latent dans lequel se trouve l'entreprise, compte tenu des attentes exprimées par les parties prenantes de nature différente, il y a lieu de reconsidérer le système de légitimité des actions managériales. Cette reconsidération devrait s'inscrire dans un système d'action qui ne distingue plus les territoires d'action selon les parties prenantes, soit une vision globale. Ainsi,

Le projet managérial prend naissance au cœur du projet économique intéressant les associés directs, actionnaires et partenaires opérationnels. Il s'étend en externe au niveau des investisseurs (marchés financiers) et de la collectivité (environnement de proximité). Il s'élargit au niveau de la société (environnement au sens large)' (p. 136).

L'enjeu est de reconstruire un système global de légitimité, c'est à-dire un ensemble de normes conventionnelles ou formelles, reconnu par tout acteur quelle que soit sa nature. (...) Il faut à l'entreprise développer une légitimité de type procédurale afin de reconstruire son système d'acceptabilité sociale des actions managériales. Cette forme de légitimité, par nature, exige la participation des acteurs auprès desquelles le déroulement de l'action doit être justifié.' (p.137).

Conséquemment, cette constitution d'un nouveau système de légitimité devrait s'accompagner, selon Gabriel et Cadiou, de la constitution d'un type particulier de gouvernance fondé sur le consensus et dirigée vers la construction de compétence et de connaissance.

2.3.3.Éthique appliquée

Dans les écrits anglo-saxons prescriptifs de la RSE, l'éthique n'a pas été traitée comme un concept indépendant mais a été plutôt incrustée dans la théorie normative des parties prenantes et dans la théorie politique pour appuyer le développement de thématiques telles la PSE (Wood, 1991; Clarkson, 1995), la gouvernance (Preston et Post, 1974 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Preston, 1998 ; Preston et Donaldson, 1999) et la citoyenneté d'entreprise

(Wood et Logsdon, 2002; Logsdon et Wood, 2002), comme nous l'avons vu précédemment. Les contributions de ces travaux au débat sur la RSE ont été essentiellement théoriques et sont demeurés focalisés sur l'éthique des affaires. L'utilisation de l'*Integrative Social Contracts Theory* (ISCT) s'est avérée représentative de telles propositions d'éthicisation des entreprises. Les tenants de l'ISCT (Donaldson et Dunfee, 1994, 1999) ont défini l'entreprise éthique comme celle qui réussit à se conformer à la fois aux normes sociales de niveau macro ou normes universelles, appelées aussi hypernormes, et aux normes spécifiques de niveau communautaire ou micro.

Les travaux de langue française du côté européen (Ballet et De Bry, 2001; Salmon, 2002 a et 2002 b), arborant des couleurs philosophique et sociologique, ont quant à eux contribué au débat sur la pratique en étant sévèrement critiques de « l'économisation de l'éthique » par les entreprises à travers la forme et le contenu actuels de la RSE. Ces travaux ne peuvent toutefois pas être qualifiés de prescriptifs puisqu'ils sont loin de s'intéresser aux implications managériales de leur vision.

Du côté québécois, la critique de « l'offre éthique » suivant une approche sociologique, comme celle présentée par Gendron et al. (dans Capron et al., 2006), qui semble similaire à la critique de « l'économisation de l'éthique », semble encore à l'étape de son émergence. Ce type de contribution ne peut pas non plus être classée à l'intérieur du courant de la prescription, puisqu'il a davantage une visée de questionnement. Les réflexions formelles d'orientation prescriptive, soit celles qui favorisent notamment l'état des lieux des pratiques éthiques existantes, l'évaluation des pratiques de RSE en regard de l'éthique ainsi que la proposition de modèles théoriques instrumentaux ou normatifs traduisibles en outils de gestion, semblent n'être qu'à l'étape de leurs premiers développements et sont attendues à se formaliser davantage à travers la réalisation de « programmes de recherche ». Parmi les programmes de recherche que nous pouvons considérer comme représentatifs de cette tendance dans le débat sur « la RSE et l'éthique », sont inclus le projet « Justifications éthiques de la RSE » de la Chaire en éthique des affaires de l'Université de Montréal²⁶; les projets « L'éthique : le talon d'Achille des entreprises » et « L'éthique écocentrique en

²⁶ Voir : www.cea.umontreal.ca

entreprise » de la Chaire de management éthique de HEC Montréal²⁷; et les projets du Groupe international de recherche en éthique financière et fiduciaire (GIREF) de l'UQAM/ParisXIII²⁸ dans lesquels la problématique de l'éthique en finance est posée comme impliquant un défi de gestion et de contrôle des processus de décision, interpellant non seulement les organisations mais aussi les acteurs de la politique publique. Bien que ces chaires et groupe de recherche diffèrent dans leur mission et dans l'approche privilégiée²⁹, ils partagent l'objectif plus général de voir leur recherche être appliquée à la gestion éthique ou à la gestion des risques éthiques des entreprises.

2.3.4. Triple-bottom line

La thématique du « Triple Bottom Line » (TBL) était initialement introduite par Elkington (1994 et 1997), qui a étroitement lié son origine à l'idée de « durabilité organisationnelle » (*corporate sustainability*). Subséquemment, d'autres thématiques y ont été associées, telles l'« avantage compétitif durable » (*sustainable competitive advantage*) et la « gestion des risques de durabilité » (*sustainability risks management*). Dans sa définition la plus simple, le TBL inclut, selon Elkington, les considérations liées non seulement à la création de valeur économique par les entreprises mais aussi celles liées aux valeurs sociale et environnementale qu'elles ajoutent ou qu'elles détruisent³⁰. Le TBL équivaut alors à l'opérationnalisation du DD au sein des organisations qui devraient inclure, selon ses tenants, des considérations humaines, environnementales et économiques (*People, Planet, Profit*) dans les prises de décisions (Willard, 2002). Cette vision correspond à la vision conservatrice du DD. Les débats entourant le DD s'articulent selon Gendron et al. (2005)

²⁷ Voir: neumann.hec.ca

²⁸ Voir : www.giref.uqam.ca

²⁹ Si dans le cas de la Chaire en management éthique, l'approche normative visant l'intégrité personnelle et collective est privilégiée, dans le cas de la Chaire en éthique des affaires, c'est l'approche davantage instrumentale, orientée vers les justifications des économies de marché et des arrangements institutionnels de celles-ci, qui est favorisée. Le GIREF, quant à lui, prône une approche multidisciplinaire pour le traitement d'une éthique particulière, celle financière.

³⁰ Voici une définition plus précise proposée par Edwards (2005):

At its narrowest, the term 'triple bottom line' is used as a framework for measuring and reporting corporate performance against economic social, and environmental parameters. At its broadest, the term is used to capture the whole set of values, issues and processes that companies must address in order to minimize any harm resulting from their activities and to create economic, social and environmental value.

autour de trois définitions qui accordent un rôle différent à chacun des pôles (économique, social et environnemental) du DD: la définition conservatrice (compatibilité entre la rentabilité et la conservation de l'environnement mais préséance de la rentabilité), celle modérée (prônant la croissance zéro pour arrimer l'économie avec l'écologie et suggérant l'internalisation des coûts) et celle progressiste (importance égale aux pôles social, économique et environnemental)³¹. La vision liée au TBL est populaire au sein des communautés d'affaires puisqu'elle stipule la compatibilité des rendements à long terme avec la poursuite du DD. C'est en ce sens aussi qu'elle rejoint celle de la RSE, formulée par les tenants des approches instrumentales, puisqu'une entreprise responsable, selon ceux-ci, est celle qui tient compte des enjeux sociaux, économiques et environnementaux liés à ses principales activités; et c'est ainsi qu'elle assure à la fois sa propre durabilité et celle de la société (Dunphy et al., 2004).

La poursuite de l'« avantage compétitif durable » a été présentée par les tenants de la théorie de la dépendance des ressources (Hart, 1995 ; Litz, 1996 ; Oliver, 1997 ; Russo et Fouts, 1997 ; Hart et Milstein, 1999 ; Pearce, 2003) ayant contribué au développement de cette thématique, comme le « pourquoi », soit le principal justificatif des considérations des enjeux liés aux pôles du DD. Les travaux empiriques ayant appuyé cette argumentation (Hill, 2001; Oliver, 2001) ont visé à démontrer que le DD, pour les entreprises, consiste en la création et la pérennisation de la richesse économique tout en protégeant et en améliorant l'environnement et l'équité sociale. Le développement des affaires et la profitabilité sont donc vus comme non seulement compatibles au DD, mais en sont des conditions incontournables.

La « gestion des risques de durabilité » a été, quant à elle, présentée comme partie intégrante du « comment » de l'opérationnalisation du DD au niveau organisationnel. Le

³¹ Mais outre l'importance égale attribuée aux trois pôles, la vision progressiste sous-entend la nécessité d'un changement radical qui devrait induire une transformation profonde et permanente affectant toutes les facettes de la société et mobilisant un grand nombre d'acteurs (Edwards, 2005). Ainsi, à la question de savoir ce qui est plus prioritaire entre la durabilité écologique, celle sociale et celle économique et si la durabilité des firmes est compatible à celle de l'environnement et de la société, la vision progressiste stipule que la révolution du DD est une réaction aux effets pervers de la révolution industrielle, et devrait donc réinterpréter celle-ci. Le développement humain et social devrait alors en être l'objectif (Gladwin et al., 1995), soit un développement où l'économie est un moyen, la viabilité écologique une condition et le développement social, la finalité (Gendron et al, 2005).

développement de cette thématique, encore très récente et essentiellement portée pour le moment par les tenants des approches instrumentales, devrait nourrir le débat sur le repérage des risques associés aux pôles environnemental et social du DD ayant des impacts sur l'amélioration ou la détérioration des conditions financières de l'entreprise, l'évaluation et la mesure de ces risques (Anderson, 2005 et 2006). A son stade actuel, cette thématique n'est constituée que de propositions disparates d'outils de gestion de risques principalement environnementaux (Theyel, 2000 ; Kolk et Mauser, 2002 ; Buysse et Verbeke, 2003 ; Diakaki et al., 2006). Un développement théorique qui devrait déboucher sur une formalisation des articulations entre les différents types de risques et leur traitement intégré est néanmoins impératif, selon les tenants des approches des parties prenantes appliquées à l'application des principes du DD au niveau organisationnel (Steurer et al., 2005; Schwarzkopf, 2006).

L'intégration des parties prenantes dans la gestion de risques, a été aussi abordée du côté français. En exposant ce qu'ils ont qualifié de triple paradoxe du discours sur la gestion de risque éthique (instrumentalisation, normalisation et élimination), Lassagne et Mercier (2006) ont stipulé, avec une approche normative, que la véritable gestion de risques devrait faire transparaitre son caractère partenarial:

Assurer la transparence de la participation des parties prenantes permet ainsi, par exemple, de résoudre le dilemme des fondements de la gestion du risque éthique en s'assurant, par un contrôle externe, de leur sincérité. De même, l'association des parties prenantes internes à l'entreprise peut permettre de pratiquer une auto-réflexion susceptible de désamorcer le potentiel crisiogène de toute organisation, et de réaliser une synthèse entre les aspirations éthiques individuelles et la mission de l'entreprise. Et c'est par une prise en compte effective des parties prenantes à l'entreprise qu'il devient possible de relire la notion même de gestion du risque éthique. (p.12)

2.4. Les limites du discours normatif

Les travaux véhiculant un discours normatif demeurent dominants dans la littérature malgré l'émergence et le développement des travaux issus d'autres courants depuis le début des années 2000. Que les écrits prescriptifs soient d'orientation instrumentale ou normative, ils tendent à imposer une conception universaliste de la RSE et de ses dimensions.

Les travaux d'orientation instrumentale, fondés notamment sur les théories de la firme et basés sur l'hypothèse que la RSE est une réalité donnée³², ne permettent pas d'en analyser les attributs processuels. Le phénomène y est saisi dans son aspect statique et évalué en fonction de ses résultats, mesurés en termes économiques. Une telle analyse contribue à comprendre le pourquoi de la RSE mais seulement de façon partielle puisqu'elle ne prend en compte que les facteurs exogènes relevant principalement du marché. Elle est aussi insuffisante pour en examiner le comment, le processus de construction de l'objet étant considéré inexistant.

Quant aux approches normatives, leurs contributions permettent d'aborder le pourquoi et le comment de la RSE mais de façon partielle seulement dans un cas comme dans l'autre. Concernant le pourquoi, les travaux de l'école *Business Ethics*, plus particulièrement ceux prônant le communitarianisme (*communitarian ethics*) tentent majoritairement d'évacuer la logique utilitaire de la RSE. Une telle vision semble néanmoins naïve, tel que l'a stipulé Gendron (2000), puisque la firme ne peut être dotée de rationalité morale et prendre en main l'intérêt général aux dépens de sa rentabilité financière. Les travaux de l'école *Business and Society*, lorsque intégrés dans un modèle comme celui de Carroll (1979 revisité en 1991) ou celui de Wood (1991), semblent pallier à ce problème puisque ce genre de modèle ne confine pas la logique légitimant la RSE à celle strictement morale. Cependant, puisque la priorité de ces travaux concerne la recherche de configuration idéale relativement au rapport entreprise-société, ceux-ci ont eu tendance à taire le rôle des déterminants de la RSE relevant des caractéristiques organisationnelles ainsi que l'impact de ces déterminants sur l'implication des acteurs organisationnels autres que ceux qui décident du choix stratégique de leurs entreprises en matière de RSE. Bien que le modèle de Wood tienne compte du principe de RSE au niveau individuel, réduire ce principe à la seule notion de discrétion managériale ne permet pas d'examiner en quoi les facteurs endogènes à l'organisation tels la mission, par exemple, motivent l'implication non seulement des dirigeants mais aussi des autres acteurs organisationnels à s'engager dans la RSE. Concernant le comment, bien que le

³² Une telle vision de la réalité considérée comme régie par des lois généralisables et universelles reflète une ontologie réaliste. L'ontologie est la croyance sur la nature et la forme de la réalité (Guba et Lincoln, 1994).

relativisme³³ sur lequel sont fondées les approches normatives, particulièrement celles ayant développé la thématique de la PSE, permette de concevoir la RSE comme un objet construit ou en construction, son processus de construction a été peu abordé tant théoriquement qu'empiriquement par ces travaux. Nous supposons que la stratégie RSE dans son ensemble est processuelle, de sa formation jusqu'à l'évaluation de ses résultats. Elle implique l'interaction d'acteurs aux rôles différents et est soumise à la conjugaison des forces institutionnelles exogènes et de celles endogènes à l'organisation. Dans le cas des travaux sur d'autres thématiques connexes à la RSE, malgré leurs avancées basées sur les critiques des approches traditionnelles de gouvernance, ceux-ci sont majoritairement demeurées au stade de la proposition théorique. Les études qui permettent de comprendre empiriquement les concepts clés qu'ils ont proposés et les articulations entre ceux-ci semblent manquantes. Comment s'évalue, par exemple, l'efficacité dynamique proposée par Charreaux (2004) et quel cadre opératoire permettrait d'en étudier la construction?

En somme, les travaux des courants traditionnels, qu'ils soient d'orientation instrumentale ou normative n'ont traité de la RSE jusqu'à maintenant qu'en termes de légitimation pragmatique³⁴. La RSE est alors conçue comme un comportement évalué et justifié en fonction de ce que les parties prenantes contractuelles et primaires en retirent économiquement, dans la vision des approches instrumentalistes, et en fonction de ce que l'ensemble des parties prenantes en bénéficie socialement, dans la vision des approches normatives. Cette fermeture conceptuelle est renforcée par des limites méthodologiques aux niveaux de l'échantillonnage³⁵, du choix des sources de données³⁶ et des instruments de mesure³⁷.

³³ Contrairement au réalisme, le relativisme est une ontologie qui réfute le caractère donné de la réalité et considère celle-ci comme influencée par l'histoire, la politique, la culture, les valeurs, etc.

³⁴ Selon la définition de Suchman (1995), la légitimation pragmatique vise à justifier les actions de l'organisation en fonction des attentes des audiences avec lesquelles elle a des relations d'échange ou d'influence. Il existe, néanmoins d'autres formes de légitimation, dont celle procédurale qui vise non pas la justification ni *a priori* (légitimation rationnelle-légale) ni *a posteriori* par l'évaluation des audiences, mais pas l'élaboration de l'action. Selon Gabriel et Cadiou (2005), la démarche de légitimation procédurale est fondée sur la participation et se construit sur la base du consensus sur la procédure.

³⁵ Dans la majorité des cas, l'échantillon est constitué de grandes multinationales dont les titres sont cotés sur les marchés publics, donc plus exposées aux facteurs d'évaluation exogènes à l'organisation.

3. Les discours émergents

Bien que l'orientation instrumentale et normative, caractérisée notamment par l'importance accordée à la validité opérationnelle de la recherche, semble encore demeurer dominante dans la littérature sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et les thématiques connexes, des recherches de types interprétatif, dialogique et critique (au sens de Deetz, 1996) se sont développées depuis le début des années 2000. Ces voix alternatives, proposant de nouvelles voies d'éclairage mais aussi de questionnement de la RSE, mobilisent des ancrages fortement hétérogènes (par exemple, sociologie des organisations, théorie de la régulation sociale, théorie de la régulation économique, *Critical Management Studies (CMS)*, école des représentations sociales, actionnalisme) dont le principal point de convergence est la distanciation par rapport au discours dominant. Bien qu'elles constituent un vecteur du progrès de la théorisation de la RSE, elles n'ont pas encore fait l'objet de revue systématique. Or, un état des lieux contribuerait non seulement à obtenir un aperçu du champ qu'elles sont en mesure de constituer mais aussi à analyser comment ce champ pourrait avancer.

La description des orientations et des discours émergents présentée ci-après est basée sur la revue des écrits sur la RSE et les thèmes connexes publiés depuis le début des années 2000, repérés à partir des bases de données ABI/Inform Global et JSTOR pour les écrits en anglais, de la base Repère pour les écrits en français. Néanmoins, nous avons fait le choix délibéré de ne pas nous limiter aux publications issues de ces bases de données traditionnelles, soit celles indiquant une reconnaissance formelle des pairs quant au caractère concluant et abouti des travaux. Comme notre objectif est d'identifier les perspectives potentielles de développement du champ en question, soit celui d'étude de la RSE, nous avons aussi inclus les propositions de recherche et les recherches en cours présentées dans des manifestations

³⁶ Les études empiriques se sont essentiellement basées sur l'analyse de contenu des documents porteurs de discours sur le comportement attendu (par exemple, politique environnementale, codes d'éthique, codes de conduite) ou sur la performance réalisée (par exemple, rapports environnementaux ou rapports sociaux), soit des éléments généralement définis normativement, donc répondant aux facteurs d'évaluation exogènes à l'organisation.

³⁷ Principalement issus des pratiques jugées les meilleures (*best practices*), les indicateurs utilisés pour mesurer le comportement responsable répondent aussi aux facteurs d'évaluation exogènes à l'organisation.

ou dans des cahiers de recherche, indiquant leur caractère évolutif, puisque notre démarche est basée sur l'épistémologie non positiviste du constructivisme, soit sur la conviction que la science est collectivement construite par une communauté de chercheurs déployant leurs convictions pour créer des conversations, au sens de Latour et Woolgar (1979) et donc des connaissances (Law, 1992). A partir des textes identifiés, un exercice de repérage des perspectives suivantes a été effectué: 1) des perspectives utilisées dans les études qui reflètent une définition la RSE et une problématisation de la recherche se distançant de l'universalisme associé aux orientations instrumentale et normative de la littérature dominante, ou 2) celles utilisées pour soutenir les travaux qui ont explicitement manifesté une rupture avec les structures dominantes des pratiques ou des connaissances, ou encore 3) celles qui ont rempli ces deux conditions à la fois. Les résultats de cet exercice sont décrits ci-après. Nous présenterons successivement : 1) les nouvelles orientations portées par les travaux favorisant une définition locale/émergente des concepts et des problèmes et 2) les nouveaux discours portés par les travaux se portant en dissension avec celui dominant. Nous situerons ensuite les nouvelles perspectives d'analyse sur la grille de Deetz.

3.1. Les nouvelles orientations : compréhension théorique et ou empirique

Les nouvelles orientations, qui caractérisent les travaux favorisant une définition locale/émergente des concepts et des problèmes, consistent à favoriser la compréhension théorique et ou empirique de la RSE. La recherche de compréhension théorique s'est principalement effectuée par l'utilisation d'une notion plus mature en sciences sociales (par exemple, l'institution, la convention, l'apprentissage, la construction sociale, la légitimité, la normativité) pour conceptualiser la RSE, insister sur son caractère construit ou contextualisé ou encore évoquer son caractère dynamique contrairement au statisme qu'ont reflété les définitions universalistes et *omnibus* véhiculées dans la littérature dominante. La problématisation s'est détachée, quant à elle, de l'ontologie réaliste des approches traditionnelles, puisqu'elle semble ne plus consister à trouver une *one best way* alternative à celles précédemment proposées dans la littérature dominante dans l'objectif de fournir un modèle instrumental ou normatif, mais plutôt à comprendre ses multiples conditions d'émergence, ses particularités contextuelles et les manifestations de ses différents statuts et

différentes logiques (voir par exemple Pailot, 2006a; Campbell, 2006). Confortant la poursuite de cet objectif de compréhension théorique, la recherche de compréhension empirique s'est effectuée, essentiellement par l'étude de l'émergence, de l'utilisation, de la diffusion, du changement et même de la désinstitutionnalisation de la RSE dans un ou des espaces organisationnels, économiques, sociaux et cognitifs. Comme l'a précisé Boxenbaum (ibid.):

«In recent years, scholars have increasingly abandoned the quest for a normative CSR theory and a universal CSR definition. Instead, they have turned their attention to the contextual features of CSR, calling for a better understanding of the institutional processes that shape the creation, utilization, and change of CSR.» (p.46)

C'est par cette démarche qu'il a été possible de mieux comprendre la différenciation des modes d'appropriation de la RSE dans des espaces et des contextes différents; de voir l'espace organisationnel comme un terrain social, un type de communauté, où s'opèrent non seulement des activités économiques mais aussi sociales, politiques et cognitives; et d'apprécier la RSE en tant que contenu (pratiques, résultats, performance) mais aussi en tant qu'instrument de régulation potentielle.

Les objets de recherche des travaux orientés vers la compréhension empirique de la RSE et favorisant une définition locale et émergente des concepts et des problèmes ont inclus notamment l'influence du contexte institutionnel sur la forme substantive de la RSE ou de la performance sociétale (par exemple, Igalens et al., 2007; Depuis et Le Bas, 2005; Matten et Moon, 2004; Maignan et Ralston, 2002; De Serres et Roux, 2003, 2006; De Serres et al., 2006; Bondy et al., 2004), le processus d'implantation de la RSE dans les entreprises, et plus spécifiquement, le changement incrémental et l'apprentissage qui y est associé (par exemple, Jonker et al., 2004; Cramer et al., 2004; Gond et Herrbach, 2006; Boxenbaum, 2006; Acquier et Aggeri, 2006; Dupuis et Le Bas, 2005; Baret, 2007; Bollecker et Mathieu, 2008), la construction des règles RSE dont le phénomène d'auto-production des règles par les entreprises (par exemple, Pailot, 2006b, Delpuech et Karlsfeld, 2007) et le phénomène de mimétisme ainsi que le discours de légitimation des entreprises (par exemple, Philippe, 2006; Boiral, 2006).

Parmi ceux qui se sont intéressés à l'influence du contexte institutionnel sur la forme de RSE, Igalens et al. (2007) ont étudié, par exemple, l'impact du système économique et social sur la performance sociétale, mesurée en termes de notation, en supposant que le contexte dans lequel évoluent les entreprises conditionne les attentes des parties prenantes, qui conditionnent à leur tour la performance. Utilisant le modèle des cinq capitalismes d'Amable (2005)³⁸, Igalens et al. ont postulé et pu vérifier que les entreprises présentent des caractéristiques en matière de performance sociétale différentes en fonction de leur appartenance à un système économique et social donné. Il appert, par exemple, selon les résultats de cette étude, que la performance en matière de gouvernance d'entreprise et celle environnementale sont plus significativement observables chez les entreprises évoluant dans un système capitaliste libéral de marché (par exemple, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis); alors que la performance en matière de ressources humaines et celle liée aux droits humains le sont davantage dans les pays du modèle social-démocrate (par exemple, en Suède, en Finlande et au Danemark) et dans ceux du modèle européen continental (par exemple, en France et en Allemagne).

Dupuis et Le Bas (2005), s'appuyant sur le travail d'Aglietta et Reberieux (2004), ont argumenté que différentes formes institutionnelles nationales, dictant des modèles de gouvernance spécifiques, tendent à dessiner des formes différentes de RSE. Ils ont expliqué, par exemple, que dans un modèle favorisant la liquidité des marchés financiers, la souplesse et le primat des relations contractuelles, comme celui américain, la responsabilité individuelle des gestionnaires qui se confond avec l'éthique des affaires se retrouve au premier plan. Dans le modèle d'économie sociale de marché ou capitalisme rhénan de l'Allemagne, le système de co-gestion implique une RSE plutôt à l'ancienne, limitée aux accords des principales parties prenantes, soit les actionnaires, les managers et les salariés. La co-gestion est un modèle qui fait grande place aux représentants des salariés dans la gestion des entreprises. Dans un tel contexte, la RSE comme les autres principales décisions

³⁸ Selon Amable, les modèles de capitalisme se distinguent à partir de la combinaison des cinq dimensions suivantes : les marchés de produits et de services, le marché du travail, le système financier, la protection sociale et l'éducation (Amable, 2005, p.223-224). Il distingue cinq types de capitalisme : l'économie libérale de marché, le modèle social-démocrate, le modèle européen continental, le modèle méditerranéen et le modèle asiatique.

stratégiques en matière industrielle et financière constitue un compromis de gestion entre actionnaires, salariés et créanciers.

Maignan et Ralston (2002) ont comparé, quant à eux, l'ampleur et le contenu de la communication de la RSE par 400 entreprises d'origines française, hollandaise, britannique et américaine. Les résultats de leur étude ont indiqué que les entreprises dans les quatre pays ne démontrent pas le même enthousiasme à véhiculer un discours favorable à la RSE et utilisent différentes stratégies de communication. Les auteurs ont attribué ces différences notamment au contexte historique et réglementaire, à la perception du rôle des entreprises et au rôle des investisseurs propres à chaque pays.

De Serres et Roux (2003, 2006) et De Serres et al. (2006) ont respectivement expliqué les stratégies d'inclusion sociale et celles de divulgation sociale des banques par l'impact de leur cadre légal respectif. Pour les banques canadiennes, par exemple, l'inclusion des groupes traditionnellement défavorisés et exclus du système se traduit le plus souvent par des initiatives d'offre de compte de base à prix modique, soit une pratique encouragée par la législation bancaire canadienne. Quant à la divulgation, elle est fortement influencée par les exigences du *Règlement sur la déclaration annuelle* imposé depuis 2002 aux institutions de dépôt ayant un actif de 1 milliards de dollars ou plus, pour que celles-ci rendent compte de leurs contributions sociales et communautaires. Du côté français, l'existence de législations en matière de développement des territoires, de lutte contre le surendettement et d'interdit bancaire explique, selon les auteurs, l'importance des pratiques d'éducation financière des ménages et celles de bancarisation favorisées par les banques françaises. En ce qui concerne la divulgation sociale, ce sont les critères de l'article 116 de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques ou NRE de 2001, imposés aux entreprises françaises cotées, qui semblent prévaloir et se refléter à travers son contenu. Ainsi, les renseignements sociétaux et environnementaux dans les rapports de gestion des banques françaises reflètent significativement les critères précisés par le décret d'application de l'article 116 de la loi NRE. Pour les banques américaines, on note les impacts du *Community Reinvestment Act* en vigueur depuis 1975 aux États-Unis et d'autres législations visant la lutte contre l'exclusion et la discrimination bancaires, que ce soit sur le plan des pratiques d'inclusion bancaire ou sur celui de la divulgation sociale des banques américaines. La divulgation des banques

britanniques et néerlandaises reflète, quant à elle, les caractéristiques de leur cadre orienté davantage vers l'incitation plutôt que la coercition et vers la responsabilisation des investisseurs institutionnels.

Toujours dans cette visée d'attribuer la différenciation des stratégies RSE au rôle du cadre institutionnel ou du système national et favorisant la théorie néo-institutionnelle de Powell et Di Maggio (1991) et la notion de système national (*national business system* ou NBS) telle celle formulée par Maurice et al. (1980), Maurice et Sorge (2000), Sorge (1991) et Whitley (1992, 1999, 2002 a, b), Matten et Moon (2004) ont stipulé que le caractère explicite ou volontaire de la RSE aux Etats-Unis s'explique par le fait que plusieurs pratiques sociales, plus particulièrement celles touchant les travailleurs (par exemple, relations de travail, sécurité sociale, couverture d'assurance-maladie, équité salariale, etc.), ne font pas l'objet d'encadrement légal coercitif, contrairement à ce que l'on observe en Europe continentale. Les entreprises européennes évoluent dans un contexte où les pratiques sociales sont encadrées dans des normes et réglementations, les rendant implicites³⁹.

Mobilisant également la notion de NBS, Bondy et al. (2004) ont analysé, sur une base comparative, les motivations des entreprises canadiennes, allemandes et britanniques à adopter des codes de conduite et l'évolution de cette pratique dans chacun de leur contexte. Dans la même veine, Aguilera et al. (2007) ont stipulé que la RSE est conditionnée par les pressions de différents acteurs, motivés par différentes logiques (incluant celles instrumentale, relationnelle et morale) et agissant à différents niveaux (individuel,

³⁹ Matten et Moon (ibid., p.9) distinguent la RSE explicite de celle implicite comme suit:

« *By Explicit CSR we refer to corporate policies to assume responsibility for the interests of the society. Explicit CSR would normally consist of voluntary, self-interest driven policies, programmes and strategies by corporations addressing issues perceived as being part of their social responsibility by the company and/or its stakeholders.*

By Implicit CSR we understand the entirety of a country's formal and informal institutions assigning corporations an agreed share of responsibility for society's interests and concerns. Implicit CSR normally consists of values, norms and rules which result in (mostly mandatory but also customary) requirements for corporations to address issues stakeholders consider a proper obligation upon corporate actors. Representative business associations or individual corporations would often be directly involved in the definition and legitimisation of these social responsibility requirements and if not they would consider the outcomes as a legitimate trade-off for their own legitimacy. This implicit CSR would normally not be included in traditional American textbook treatment of CSR. »

organisationnel, national et transnational), formant une toile de facteurs de changement social.

Parmi ceux qui ont étudié le processus d'implantation de la RSE dans les entreprises, et plus spécifiquement, le changement incrémental et l'apprentissage qui y est associé, Jonker et al. (2004) ont analysé, par exemple, le processus d'implantation de la stratégie dans dix-huit entreprises hollandaises ayant participé à un programme du NIDO (*National Initiative for Sustainable Development – the Netherlands*), une fondation financée par le gouvernement hollandais, visant à amorcer un changement dans le but de favoriser la conciliation de la gestion des enjeux écologiques et sociaux et la performance financière des entreprises. Quatre principales phases (*sensitising, discovering, embedding* et *routinising*) ont été identifiées comme formant ce processus, caractérisé par l'absence de planification formelle, la conjugaison de multiples vecteurs de la RSE et la centralité du rôle des agents de changement dans la construction collective de sens. Cramer et al. (2004), se sont spécifiquement concentrés sur ce dernier point en expliquant l'utilisation des artefacts linguistiques par les agents de changement pour faire la promotion de la RSE au sein de leurs organisations.

Le travail de Gond et Herrbach (2006) est, quant à lui, un exemple d'analyse qui a permis de mieux comprendre les articulations entre le processus d'adaptation, le processus d'apprentissage, l'utilisation de la divulgation sociétale et la performance, en conceptualisant la divulgation sociétale sous la perspective de l'apprentissage organisationnel, fondée sur une combinaison de deux visions, soit celles comportementale et cognitive⁴⁰. Considérant la complémentarité (versus la dichotomie) de ces deux visions, les auteurs ont proposé un modèle d'analyse qui permettrait d'étudier le type d'utilisation du *reporting* par les entreprises (diagnostic versus interaction) et les implications de ce type d'utilisation sur la performance organisationnelle.

⁴⁰ La vision comportementale (à laquelle on associe Cyert et March, 1963 ; Nelson et Winter, 1982 ; Levitt et March, 1988 ; Miner et Mezias, 1996) considère l'apprentissage comme faisant partie de la capacité d'adaptation organisationnelle à l'environnement, donc un processus d'adaptation guidé par la logique incrémentale. La vision cognitive (à laquelle on associe Newell et Simon, 1972 ; Daft et Weick, 1984 ; Huber, 1991) voit l'apprentissage comme un changement cognitif et s'intéresse à l'évolution de la connaissance (acquisition, diffusion, interprétation et mémorisation de l'information) suivant la logique radicale.

Le travail de Boxenbaum (2006) est constitué d'une analyse théorique et d'une étude empirique de l'impact des déterminants macro institutionnels de la RSE avec celle de ses micro mécanismes de transformation. En étudiant l'impact du contexte sociétal sur la construction de la RSE, considérée comme une hybridation institutionnelle, soit la combinaison d'une institution étrangère avec une institution locale, Boxenbaum a insisté sur le caractère processuel, socialement construit, institutionnellement ancré et opératoire de la RSE. Plus spécifiquement, ce travail a examiné les micro-processus à la source de l'émergence de nouvelles institutions, à l'aide d'un cadre analytique s'inspirant de Greenwood et al. (2002) qui avaient identifié six étapes d'émergence de nouvelles institutions⁴¹. Dans sa forme préinstitutionnalisée, la RSE se diffuse, selon l'auteure, au moyen de pratiques. C'est lorsqu'elle est traduite et devient un cadre cognitif pour les acteurs qui l'adoptent qu'elle est finalement institutionnalisée. Une étude de cas menée au Danemark a permis d'identifier les étapes du développement d'un nouveau construit RSE au sein d'un groupe de projet composé d'acteurs organisationnels. L'étude s'est concentrée à l'étape de la préinstitutionnalisation. Les processus observés ont été ceux du transfert et de la traduction d'une institution étrangère, la gestion de la diversité comme construit RSE provenant du contexte américain. Le but de la traduction a été de rendre l'institution étrangère compréhensible aux acteurs dans le contexte d'accueil.

Acquier et Agerri (2006) ont mobilisé le concept d'entrepreneurship institutionnel, mais en mettant à profit la dimension dynamique du savoir (Foucault, 1976; Townley, 1993 ; Hatchuel et al., 2000 ; Hasselbladh et Kallinikos, 2000), non traitée dans les travaux antérieurs, mais permettant de mieux comprendre « les dynamiques d'apprentissage et la manière dont les connaissances sont produites et s'encastrent dans le cadre de dispositifs concrets qui jouent un rôle central dans le processus d'institutionnalisation » (Acquier et Aggeri, *ibid.*, p.3). Ils se sont plus particulièrement intéressés aux pratiques de *reporting* social et environnemental. Ainsi, les nouvelles questions qu'il convient d'explorer sont, selon eux (p.11): « comment caractériser la relation dialectique entre l'action des entrepreneurs institutionnels et le développement des nouvelles connaissances, d'outils et de dispositifs managériaux? »; « comment le degré de connaissance (fort ou faible) sur les

⁴¹ Ces étapes sont : *precipitating jolts*, *deinstitutionnalization*, *preinstitutionnalization*, *theorization*, *diffusion* et *reinstitutionnalization* (Greenwood et al., *ibid.*: 60)

objets de l'institutionnalisation influence-t-il l'activité des entrepreneurs institutionnels? »; « comment l'action des entrepreneurs institutionnels évolue-t-elle au cours du processus d'institutionnalisation? »; « comment ces acteurs s'y prennent-ils pour stabiliser les dispositifs comme les normes de *reporting* environnemental et social? » et « jusqu'ou les entrepreneurs institutionnels peuvent-ils prescrire la forme concrète des institutions? ». Pour y répondre, ils ont étudié l'institutionnalisation du *reporting* à travers la construction d'un dispositif concret, soit la *Global Reporting Initiative*, ce qui leur a permis de conclure, d'une part, qu'en l'absence de connaissance claire et définie sur laquelle les acteurs peuvent s'appuyer, comme l'est le cas dans les champs émergents, l'entrepreneuriat institutionnel prend des formes plus distribuées, coopératives et génératives ; et d'autre part, qu'étant donné que l'entrepreneurship institutionnel n'est que la première étape d'un processus plus long d'institutionnalisation, qui inclut aussi une phase organisationnelle subséquente dans laquelle le dispositif acquiert sa propre dynamique, les entrepreneurs institutionnels ont une capacité limitée à imposer les structures ou règles institutionnelles finales.

Dupuis et Lebas (2005) ont utilisé l'économie des institutions et la théorie interprétative des conventions, suivant Orléan (1994) et Batifoulier (2001), pour comprendre les déterminants de l'adoption des pratiques RSE et caractériser la dynamique d'apprentissage associé à un tel changement institutionnel, à la théorie évolutionniste moderne, pour comprendre la diffusion des pratiques, en conceptualisant la RSE comme une métatechnologie sociale au sens de Nelson (2003) et Nelson et Sampat (2001), ainsi qu'à la théorie de la régulation économique, suivant Aglietta et Rebérioux (2004), pour comprendre les formes nationales de RSE. Selon les auteurs, dans l'approche interprétative, « les conventions ne sont plus seulement des règles de comportement, elles sont aussi des modèles d'évaluation qui permettent d'interpréter toutes les règles (...). Suivre une règle, c'est en chercher le sens. » (p.8). Suivant la lecture conventionnaliste, la diffusion de la RSE serait alors interprétée comme l'émergence d'un nouveau paradigme managérial faisant suite à la perte de légitimité du modèle dominant de l'entreprise capitaliste. Cette approche permettrait aussi, selon Dupuis et Le Bas, d'identifier la nature des apprentissages en jeu dans la mise en œuvre de la RSE, celle-ci étant considérée comme un changement institutionnel engageant une transformation de l'identité de l'entreprise.

Bollecker et Mathieu (2008), en combinant la théorie des conventions, telle que formulée dans les travaux de Gomez (1994, 1996), Gensse (2003) et Amblard (1998, 2003) avec celle néo-institutionnelle de Powell et DiMaggio (1991), se sont intéressés aux mécanismes susceptibles d'inciter les acteurs à adopter des comportements compatibles avec des systèmes de mesure des performances sociétales. En ce sens, leur travail semble s'enligner avec celui de Dupuis et Lebas, utilisant la notion de convention pour identifier les déterminants de l'adoption des pratiques RSE. Les systèmes de mesure de la performance y sont conceptualisés comme des conventions d'effort, c'est-à-dire, une structure de coordination des comportements des agents travaillant dans une organisation. Les auteurs ont analysé plus spécifiquement les modalités d'évolution des conventions d'effort comptables vers les conventions sociétales.

Le traitement de l'apprentissage sous l'éclairage conventionnaliste a été plus significativement observé dans le travail de Baret (2007). Ce dernier a proposé que l'on combine la théorie des conventions et celle de l'apprentissage organisationnel, deux approches qu'il qualifie de cognitives pour étudier la RSE. Il a considéré l'approche des conventions comme une alternative à la théorie des parties prenantes, puisque cette dernière se heurte aux mêmes limites inhérentes aux approches contractualistes. A l'instar de Dupuis et Le Bas, il a associé la RSE à l'introduction de valeurs sociétales qui peut faire évoluer voire remettre en cause le modèle dominant, et c'est le comment de l'introduction de ces nouvelles valeurs que la théorie des conventions permet, selon lui, d'appréhender. La théorie de l'apprentissage organisationnel permettrait, quant à elle, de comprendre l'appropriation de ces nouvelles valeurs et la génération d'une nouvelle convention plus responsable. Ces deux approches s'avéreraient ainsi complémentaires en traitant respectivement la dimension institutionnelle et celle individuelle. Ainsi, selon Baret (p. 14), la première « permet de comprendre comment l'organisation, dans son ensemble, adopte les valeurs sociétales », alors que la seconde « permet de comprendre comment se fait l'appropriation de ces valeurs à l'échelle de l'individu ».

Parmi ceux qui se sont focalisés sur le phénomène de production des règles RSE, Pailot (2006b) a étudié, par exemple, les impacts des modes et des acteurs de la formulation des normes privées sur le statut (contraignant ou non contraignant) et la qualité (juridicité ou non

juridicité) des règles ainsi produites. Pour ce faire, il a analysé les logiques de régulation conjointe et de régulation unilatérale derrière respectivement les accords-cadres internationaux et les codes de conduite des entreprises françaises ainsi que leurs impacts potentiels sur les relations inter-organisationnelles, et de surcroît, sur les rapports de ces firmes privées avec les autres acteurs sociaux et les types de responsabilités s'imposant dans leurs réseaux.

L'étude de Delpuech et Karlsfeld (2007) a trait, quant à lui, à la qualification des règles existantes selon leur mode d'élaboration, soit élaboration avec contrôle ou élaboration autonome, et leur capacité à créer une communauté autour d'un projet créateur de sens. Combinée à la théorie néoinstitutionnelle sociologique (DiMaggio et Powell, 1983), la théorie de la régulation sociale y a été notamment utilisée pour expliquer la multiplicité du statut de la RSE. Ainsi, comme l'ont stipulé les auteurs, la RSE comme processus régulateur et comme contenu est une hybridation oscillant entre le pôle obligation et le pôle volontarisme, émergeant et se diffusant d'une imbrication des mécanismes coercitifs, mimétiques et normatifs plus ou moins contraignants. La RSE ne s'expliquerait pas nécessairement par l'élaboration avec contrôle seule, ni celle autonome seule. L'idée de la régulation conjointe s'avère alors des plus pertinentes.

Finalement, parmi ceux qui se sont intéressés au phénomène de mimétisme et à la rhétorique de légitimation portée par le discours RSE des entreprises, Philippe (2006), en combinant la thèse de l'encastrement social avec celle de choix stratégique, a cherché à savoir si la communication organisationnelle, et plus spécifiquement celle environnementale, « constitue une réaction aux pressions exercées par son environnement institutionnel, et vise à légitimer l'organisation en démontrant la congruence de ses pratiques organisationnelles avec les valeurs professées par son environnement social » (p.49), comme le permet de supposer la théorie de la légitimité, identifiant la recherche de légitimité (Suchman, 1995), notamment par l'utilisation de symboles évocateurs (Westphal et Zajac, 1998; Phillips et al., 2004) comme règle d'action comportementale, et comme l'avaient laissé entendre certains travaux empiriques antérieurs (par exemple, Brown et Deegan, 1998; Patten, 1992, 2002; Martinet et Reynaud, 2001). L'auteure s'est proposée d'analyser la communication environnementale de près d'une centaine d'entreprises, en étudiant l'usage de la rhétorique de légitimation telle

que reflétée dans les rapports annuels. Un total de 307 rapports annuels et les sites Internet de 90 entreprises ont été analysés afin de répondre à la question « la communication environnementale constitue-t-elle pour l'organisation un outil de gestion de la légitimité? ». Ce travail, en mettant en lumière la rhétorique de légitimation imprégnant la communication environnementale, a permis de corroborer les propositions selon lesquelles : 1) l'organisation utilise cet outil pour obtenir l'approbation de ses parties prenantes en démontrant la conformité de ses actions à celles prescrites par l'environnement institutionnel, soit une stratégie intentionnelle; 2) l'utilisation de la rhétorique augmente l'isomorphisme inter-organisationnel de la communication environnementale; et 3) de fortes pressions institutionnelles induisent une augmentation de la visibilité de la communication environnementale.

C'est la notion de légitimité, au centre de la théorie néo-institutionnelle (Mizruchi et Fein, 1999 ; Townley, 2002), qui a été aussi mise à profit par Boiral (2006) pour étudier l'adoption d'un référentiel de gestion environnementale, la certification ISO14001, par les organisations. A la différence de Philippe, dont l'objectif du travail empirique a été de déterminer si l'argument de la recherche de légitimité ou de reconnaissance des parties prenantes explique bel et bien l'adoption et la diffusion des pratiques de RSE, Boiral, a adhéré *a priori* à l'idée selon laquelle, ce référentiel « représente un moyen d'améliorer l'image et la reconnaissance de l'organisation en démontrant son engagement environnemental auprès des différentes parties prenantes (Bansal et Bogner, 2002 ; Standards Council of Canada, 2000 ; Boiral, 2001)» (p.67) et s'est plutôt focalisé sur la façon dont les organisations qui adoptent un référentiel RSE intègrent, dans leurs activités quotidiennes, les structures proposées par ce référentiel, soit sur les motivations, les processus institutionnels et les mécanismes de rationalisation inhérents à la mise en œuvre de celui-ci. Pour ce faire, il s'est notamment fondé sur les présupposés avancés par Meyer et Rowan (ibid.) et DiMaggio et Powell (ibid.) concernant les raisons institutionnelles et symboliques qui expliquent l'adoption de pratiques identiques dans les organisations ainsi que les rites et les cérémonies accompagnant l'acte de légitimation et qui créent des contradictions ou des risques de découplage, lorsque l'objectif est davantage de répondre formellement aux pressions plutôt que de changer effectivement les pratiques. Son étude empirique sur neuf usines canadiennes appartenant à sept secteurs différents a permis de

déterminer que l'adoption de la norme est motivée par l'affirmation de la légitimité et l'engagement environnemental des usines étudiées auprès de la haute direction, du public et de certains clients, ce qui correspond à un isomorphisme de type coercitif. Le découplage, qui se traduit par les écarts entre la rhétorique de légitimation des dirigeants et la réalité des pratiques, a été aussi observé dans ce travail. Ainsi, il a été constaté qu'en général, la priorité des organisations étudiées a été davantage d'adapter les structures formelles (politique, documentation, suivi, rigueur, audits, etc.) aux attentes des acteurs institutionnels que de favoriser des pratiques effectives devant se traduire par l'implication des employés et l'appropriation de la norme par ceux-ci. L'analyse de ce découplage a donc permis de mettre en lumière les effets pervers et les aspects cérémoniels de la certification ISO 14001. Néanmoins, malgré ce constat basé sur les tendances générales, Boiral a relevé l'importance de nuancer et de relativiser la notion d'isomorphisme, puisque au-delà des ressemblances de formes, il existe en effet une hétérogénéité des organisations étudiées quant à l'appropriation de la norme et à sa traduction en dispositifs organisationnels, et ainsi une variation quant au degré de découplage.

3.2. Les nouveaux discours: questionnement et dénonciation

Deux principaux discours caractérisent les recherches en dissension avec le discours normatif dominant, soit un discours de questionnement et un discours de dénonciation.

Les travaux portant un discours de questionnement ont eu comme principal objectif de se distancer des structures de connaissances et de pratiques issues des approches managériales traditionnelles, en relevant les limites de celles-ci⁴², en portant en faux à leurs principales hypothèses, et en proposant de nouvelles voies d'éclairage appartenant majoritairement à la sociologie et aux *Critical Management Studies*. Chez les chercheurs francophones, les perspectives sociologiques incluant les théories de la régulation sociale (Reynaud, 1988, 1989; De Terssac, 2003) et de la régulation économique (Boyer, 1986; Aglietta, 1976), la théorie actionnaliste (Touraine, 1965, 1969, 1973) et l'école des représentations sociales

⁴² Leur principale limite est représentée par l'asymétrie entre le questionnement éthique et social de l'entreprise, soit un questionnement de niveau institutionnel, d'une part, et la réponse organisationnelle formulée dans la conceptualisation et la pratique de la RSE, d'autre part (Gendron, 2000).

(Jodelet, 1989) ont été mises à profit par les travaux associés au discours de questionnement. La question de l'élaboration des règles y est centrale. Les écrits du courant du questionnement ont visé à démontrer notamment que les initiatives dites responsables entreprises par les organisations, surtout celles privées, ne peuvent pas contribuer au renouvellement institutionnel revendiqué par les autres acteurs sociaux dans la mesure où elles sont discrétionnaires et autorégulées (par exemple, aucun renouvellement du rapport salarial, selon les tenants de la régulation économique comme Bardelli, 2006; Bardelli et Pastore, 2007; Bodet et Lamarche, 2007). Il faudrait, selon eux, réfléchir davantage sur le rôle du droit et des acteurs institutionnels tels l'État (voir par exemple, Gendron et al., 2004), sur le « potentiel régulateur » des normes substantives fondées sur le droit international (voir par exemple, Gendron et al., 2003), sur les « modes de régulation » portés par les nouveaux mouvements socio-économiques (NMSÉ) dont la mobilisation a permis l'émergence de pratiques d'avant-garde (voir par exemple, Gendron, 2002, 2005, 2006; Gendron et Turcotte, 2006) sur la « conjonction effective » des pratiques déjà amorcées par les entreprises avec les mouvements sociaux (voir par exemple Gendron, 2005) et sur la portée de la consolidation d'un « système de régulation hybride » (voir par exemple, Gendron et al., 2004), d'une combinaison des macro-régulations avec les micro-régularités (Bardelli, *ibid.*). Chez les chercheurs anglophones, les principales perspectives utilisées sont celles appartenant aux *Critical Management Studies*, notamment avec la mobilisation des concepts habermasiens de démocratie délibérative et de discours éthique (Habermas, 1979, 1984, 1987) pour définir le nouveau rôle de l'entreprise comme un acteur politique dans l'économie, et donc dans la société, mondialisée (voir par exemple Reed, 2002; Sherer et Pallazo, 2007), pour renouveler les règles RSE existantes et en élargir la portée pour qu'elles soient porteuses d'un discours applicable sur une base interculturelle (voir par exemple, Gilbert et Rasche, 2007) en étant sujettes à une procédure intersubjective d'évaluation (voir par exemple, Meisenbach, 2006).

Contrairement aux travaux porteurs du discours de questionnement, ceux dans le camp de la dénonciation ont été focalisés exclusivement sur la contestation voire le rejet de la conceptualisation ou des pratiques actuelles de la RSE, considérées comme reflétant les dysfonctionnements associés au déplacement du pouvoir régulateur des acteurs politiques à ceux civils et privés (Galavielle, 2006, 2007; Brugvin, 2007), voire même constituant un

discours hégémonique et manipulateur (Jones, 1996; Banerjee, 2000). Les principales perspectives mobilisées par ces travaux appartiennent principalement aux *Critical Management Studies (CMS)*, notamment l'approche foucauldienne.

4. Conclusion : les perspectives d'avancement du champ d'étude de la RSE

L'objectif de ce chapitre a été de passer en revue la littérature de langues anglaise et française sur l'objet RSE, afin d'en établir le portrait et d'en identifier les perspectives d'avancement. En nous servant des dimensions proposées par Deetz (1996), nous avons caractérisé les recherches dominantes et celles émergentes selon la manière dont elles ont respectivement formulé les concepts et les problèmes qu'elles ont abordés, d'une part, et leur positionnement par rapport au discours normatif dominant, d'autre part. Les résultats de cette revue indiquent que les recherches d'orientation instrumentale et normative, fondées principalement sur les théories traditionnelles de la firme (théorie renouvelée de l'agence, théorie juridico-financière de la gouvernance, théories cognitives de la gouvernance, théorie instrumentale des parties prenantes, théorie de dépendance des ressources) et sur les trois écoles identifiées par Gendron (2000) – *Business Ethics*, *Business & Society* et *Social Issue Management* – demeurent dominantes. Néanmoins, on voit aussi émerger depuis le début des années 2000, plus particulièrement à travers les travaux des chercheurs francophones et ceux scandinaves, l'émergence de recherches interprétatives, dialogiques, et encore modestement, des recherches critiques.

Les recherches de type interprétatif se sont fondées essentiellement sur l'approche de la variété du capitalisme, la théorie de la régulation économique, la construction sociale et la perspective culturelle. Ces travaux ne s'éloignent pas des visions consensuelles observées dans les recherches normatives, soit l'importance d'une culture ordonnée et unifiée, mais considèrent que la construction de sens en recherche n'est pas seulement celle du chercheur mais se nourrit aussi de la participation des acteurs du terrain. La théorie y occupe une place différente de ce qu'on lui a attribué dans les études normatives puisqu'elle n'est pas là pour être testée. Le but de ces travaux est de montrer comment certaines réalités, règles ou certains comportements sont contextuellement et socialement construits et maintenus à

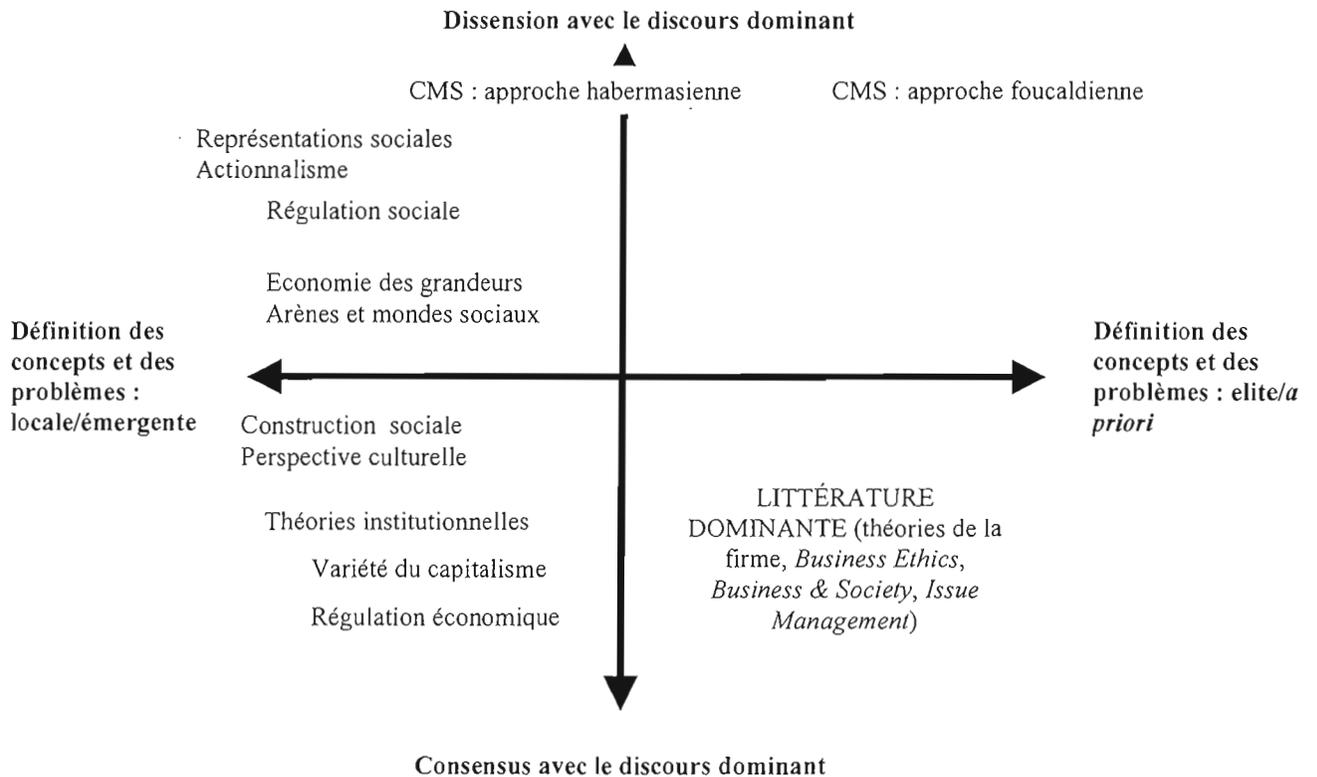
l'intérieur et à travers des systèmes économiques et sociaux, des normes, des rituels, des habitudes.

Les recherches de type dialogique ont principalement utilisé l'approche habermasienne, l'école des représentations sociales, l'actionnalisme, la théorie de la régulation sociale, l'économie des grandeurs et la théorie des arènes et des mondes sociaux plus particulièrement pour mettre en exergue la centralité de l'historicité et des rapports sociaux dans la construction de la réalité et de la relation pouvoir-savoir. Néanmoins, l'asymétrie et la domination y sont définies comme mobiles et situationnelles.

Les recherches critiques ont été surtout supportées par les approches habermasienne et foucauldienne. Bien qu'elles se soient dissociées fortement du discours normatif de la littérature dominante, elles se sont basées sur une conceptualisation élitiste et arrêtée de la RSE, soit celle d'instrument de contrôle et de manipulation. Ce type de recherche est encore considéré marginal (Keegan et Boselie, 2006).

La figure 1.2 (voir Figure 1.2 : Positionnements actuels des perspectives d'analyse de la RSE) illustre les positionnements actuels associés aux perspectives ayant servi d'ancrages aux recherches formant la littérature sur la RSE. Nous utilisons le qualificatif « actuels » pour stipuler le caractère mobile de la production des connaissances, comme le prône d'ailleurs Deetz. Ainsi, dépendamment de la manière dont les chercheurs mobilisent les perspectives dans leur discours par rapport à celui dominant, ces mêmes perspectives peuvent passer d'un idéal-type à l'autre. Notons, par exemple, que les théories institutionnelles ont déjà été utilisées antérieurement pour des recherches normatives mais aussi combinées à des approches de l'école des CMS pour des recherches critiques, bien que dans la majorité, elles aient été surtout mobilisées pour supporter des recherches interprétatives.

Figure 1.2 : Positionnements actuels des perspectives d'analyse de la RSE



Puisque l'une des principales limites des recherches dominantes est leur posture normative ou fonctionnaliste, tel que l'ont identifiée notamment Matten et al. (2003) et Gond et Matten (2007) et tel que nous l'avons corroboré dans le présent chapitre (voir Section 2.4. Les limites du discours normatif), les perspectives d'avancement du champ d'étude de la RSE devraient résider dans les recherches interprétatives et dialogiques. Les recherches critiques, dans leur état actuel, souffrent de la même limite que la littérature normative, puisqu'elles véhiculent aussi une conceptualisation *a priori* et élitiste, au sens de Deetz, de l'objet RSE. Cette conceptualisation élitiste pourrait s'expliquer par le fait que ces recherches sont majoritairement ancrées dans l'approche marxiste ou néomarxiste, et comme Hodgson (1995) citant Veblen l'explique, le marxisme, à l'instar de l'économie néoclassique, a une conception rationaliste de l'action; et ces deux attribuent une finalité ultime téléologique à leur projet respectif, une société sans classe pour les marxistes et une économie naturellement en équilibre pour les néoclassiques.

Comme les recherches interprétatives et dialogiques constituent les perspectives d'avancement de l'étude de la RSE, et comme l'ambition de notre thèse est de contribuer à un tel avancement, notre cadre théorique devrait nous permettre de conceptualiser la RSE en fonction de son usage sur le terrain exploré plutôt qu'en fonction d'une définition *a priori*, tous azimuts et figée. Il devrait aussi nous permettre de produire une connaissance de la RSE qui serait davantage un éclairage que la vérité, à partir d'une exploration guidée davantage par la formation des concepts versus leur application suivant une démarche hypothético-déductive. Compte tenu de la problématique de notre recherche, présentée dans l'introduction de cette thèse, ainsi que des questions spécifiques auxquelles nous voudrions répondre, nous nous intéressons plus spécifiquement aux approches ancrées dans l'analyse institutionnelle, parmi celles identifiées sur la Figure 1.2 comme fondements des recherches interprétatives et dialogiques. Il s'agit, en d'autres termes, des approches articulant les relations entre les institutions, entendues comme règles ou structures (au sens de Scott, 1995), et les stratégies, entendues comme pratiques sociales (au sens de Hendry, 2000). L'article présenté au chapitre 3 servira de justification de notre cadre théorique en répondant à notre sous-question théorique (Quelle(s) perspective(s) les analystes des organisations devraient privilégier pour faire avancer la compréhension de la RSE?). Cet article caractérisera d'une part, la manière dont les recherches basées sur l'analyse institutionnelle ont contribué à la structuration du champ d'étude de la RSE, et d'autre part, le potentiel que cette perspective offre aux chercheurs en management stratégique voulant faire avancer à la fois la connaissance de la RSE et le courant institutionnel d'analyse des organisations. Préalablement, le chapitre 2 qui suit décrira la démarche générale de notre recherche, incluant la méthodologie respective utilisée pour aborder notre sous-question théorique et nos sous-questions empiriques (Quelle(s) stratégie(s) RSE sont déployées par les institutions financières en contexte coopératif? Quelle différenciation en matière de stratégie(s) RSE est observée chez les institutions financières coopératives malgré les contraintes du contexte institutionnel dans lequel elles sont encastrées?).

Bibliographie

- Acquier, Aurélien et Franck Aggeri. 2006. « Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectives. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI) ». *Actes de la XV^e Conférence Internationale de Management Stratégique*. Annecy : Association internationale de management stratégique.
- Aglietta, Michel et Antoine Rébérioux. 2004. *Dérives du capitalisme financier*. Paris : Bibliothèque Albin Michel Économie.
- Aglietta, Michel. 1976. *Régulation et crises du capitalisme*, Paris, Calmann-Lévy.
- Aguilera, Ruth V., Deborah E Rupp, Cynthia A. Williams et Jynoti Ganapathi. 2007. « Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 32 no 3, p.836-863.
- Alchian, A.A. et H.Demsetz. 1972. « Production, information costs, and economic organization ». *American Economic Review*, vol. 62 no 5, p. 777-795.
- Amable B. 2005. *Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*. Paris: Les éditions du Seuil.
- Amblard, Marc. 1998. « La théorie des conventions : une approche renouvelée du modèle comptable », *Actes du Congrès l'Association française de comptabilité (AFC)*.
- Amblard, Marc. 2003. *Conventions et Management*. Louvain: De Boeck Université.
- Anderson, Dan. 2005. *Corporate Survival: The Critical Importance of Sustainability Risk Management*. Lincoln: iUniverse.
- Anderson, Dan. 2006. « The Critical Importance of Sustainability Risk Management ». *Risk Management*, vol. 53 no 4, p. 66-71.
- Asher, Cheryl Carleton, James M. Mahoney et Joseph T. Mahoney. 2005. « Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm ». *Journal of Management & Governance*, vol. 9 no 1, p. 5-32.
- Aupperle, K.E., A.B. Carroll et J.D. Hatfield. 1985. « An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 28, p. 446-463.
- Ballet, Jérôme et Françoise De Bry. 2001. *L'entreprise et l'Éthique*. Paris : Seuil.
- Banerjee, S.B. 2000. « Whose land is it anyway? National interest, indigenous stakeholders and colonial discourses: The case of the Jabiluka uranium mine ». *Organization & Environment*, vol 13 no 1, p. 3-38.
- Bansal, P. et W.C.Bogner. 2002. « Deciding on ISO 14001: Economics, institutions, and context ». *Long Range Planning*, vol. 35, p. 269-290.
- Bardelli, Pierre et Manuela Pastore. 2007. « Les Discours et Pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (DP-RSE) des groupes automobiles français : quel enjeu salarial ? L'exemple des constructeurs automobiles français Renault et PSA : les rapports annuels à

- l'épreuve de l'analyse de contenu ». *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.
- Bardelli, Pierre. 2006. « La Responsabilité Sociale des Entreprises, argument de régulation post-fordienne et/ou support de micro-régularités ». *Les cahiers de la de Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 01-2006, 32 p.
- Baret, Pierre. 2004. « Un enjeu du management responsable : savoir adapter et élargir son registre de direction en fonction du contexte de l'entreprise : clé d'un 'management durable' ? ». *Actes du colloque « Les enjeux du management responsable »*. Lyon : ESDES.
- Baret, Pierre. 2007. « Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? ». *Actes de la XVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montréal : Association internationale de management stratégique.
- Batifoulier, Philippe. 2001. *Théorie des conventions*. Paris: Economica.
- Berle, A. et G. Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Harcourt, Brace & World Inc.
- Boatright, John R. 1996. « Business ethics and the theory of the firm ». *American Business Law Journal*, vol. 34 no 2, p. 217-237.
- Bodet, Catherine et Thomas Lamarche. 2007. « La responsabilité sociale de l'entreprise comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste ». *Revue de la Régulation. Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*, no 1, p. 1-19.
- Boiral, Olivier. 2001. « ISO 14001 certification in multinational firms: The paradoxes of integration ». *Global Focus*, vol. 13 no 1, p. 79-94.
- Boiral, Olivier. 2006. « La certification ISO 14 001 : une perspective néo-institutionnelle ». *Management International*, vol. 10 no 3, p.67-79.
- Bollecker, Marc et Pierre Mathieu. 2008. « Vers des systèmes de mesures de performances sociétales. L'apport des conventions ». *Revue Française de Gestion*, vol. 34 no 180, p.89-102.
- Boltanski, Luc et Laurent Thévenot, 1987. *Les économies de la grandeur*. Paris : PUF.
- Boltanski, Luc et Laurent Thévenot, 1991. *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- Bondy, Krista, Dirk Matten et Jeremy Moon. 2004. « The adoption of voluntary codes of conduct in MNCs: A three-country comparative study ». *Business and Society Review*, vol. 109 no 4, p.449-477.
- Boxenbaum, Eva. 2006. « Corporate social responsibility as institutional hybrids ». *Journal of Business Strategies*, vol. 23 no 1, p. 45-63.
- Boyer, Robert. 1986. *Théorie de la régulation. Une analyse critique*. Paris : La Découverte.
- Brown Noel et Craig Deegan.1998. « The public disclosure of environmental performance information – a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory ». *Accounting and Business Research*, vol. 29 no 1, p. 21-41.

- Brugvin, Thierry. 2007. « La régulation du développement durable face aux acteurs privés ». *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.
- Brûlé, Élodie. 2007. « Ressources entrepreneuriales et changement institutionnel : Quand les stratégies institutionnelles accroissent les opportunités de changement ». *Actes de la XVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montréal : Association internationale de management stratégique.
- Burrell, G. et G. Morgan. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London : Heinemann.
- Buysse, Alain et Kristel Verbeke. 2003. « Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective ». *Strategic Management Journal*, vol. 24 no 55, p. 453-470.
- Campbell, John L. 2006. « Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility ». *American Behavioral Scientist*, vol. 49 no. 7, p. 925-938.
- Campbell, John L. 2004. *Institutional change and globalization*. Princeton: Princeton University Press.
- Capron, Michel, Corinne Gendron et Eric Loiselet. 2006. « 2^e séminaire franco-québécois de recherche sur la RSE, recueil de textes à l'étude ». *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 15-2006, 92p.
- Caron, Marie-Andrée et Corinne Gendron, 2007. « La stratégie de communication des entreprises en matière de développement durable comme co-construction entre experts, ONG et chercheurs - Phase I ». *Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 02-2007, 23 p.
- Caron, Marie-Andrée. 2004. « Les modèles comptables de développement durable comme modèle d'affaires pour une action mesurée ». *Les cahiers de la de Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 03-2004, 16 p.
- Carroll, A. 1979. « A three-dimensional conceptual model of corporate performance ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 4 no 4, p. 497-506.
- Carroll, Archie B. 1991. « The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders ». *Business Horizons*, vol. 34, p. 39-48.
- Charreaux, Gérard et Philippe Desbrières. 1998. « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale ». *Finance Contrôle Stratégie*, vol 1 no 2, p. 57-88.
- Charreaux, Gérard. 2002. « Variation sur le thème 'A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise' ». *Finance Contrôle Stratégie*, vol 5 no 3 (septembre), p. 5-68.
- Charreaux, Gérard. 2004. « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux ». *Cahier du FARGO*, no 1040101.
- Clarkson, Max. 1995. « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 20 no 1, p. 92-117.

- Coase, R. 1937. *The Firm, the Market, and the Law*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Cramer, Jacqueline, Jan Jonker et Angela van deir Heijden. 2004. « Making sense of corporate social responsibility ». *Journal of Business Ethics*, vol. 55 no 2, p. 215-222.
- Cyert, R. et J. March. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Daft, Richard L. et Karl E. Weick. 2001. « Toward a model of organizations as interpretation systems ». In Weick (éditeur), *Making Sense of the Organization*, p. 241-258. Malden: Blackwell Publishers.
- Daft, Richard L. et Karl E. Weick. 1984. «Toward a model of organizations as interpretation systems ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 9 no. 2, p. 284-95.
- De Bakker, F.G.A., P. Groenewegen et F. Den Hond. 2005. « A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance ». *Business and Society*, vol. 44 no. 3, p. 283- 317.
- De Serres Andrée, Corinne Gendron et Lovasoa Ramboarisata. 2006. « Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale ». *Cahier conjoint de la de Chaire de responsabilité sociale et de développement durable et du Groupe interdisciplinaire de recherche en éthique financière*, no 16-2006, 170 p.
- De Serres, Andrée et Michel Roux. 2003. « Le développement d'indicateurs de la responsabilité sociale pour évaluer le niveau de responsabilisation sociale des banques et des institutions financières : Analyse comparée des contextes américain, anglais, canadien et français ». *Actes de la 5^e Université de printemps de l'Institut d'audit social*, Corte.
- De Serres, Andrée et Michel Roux. 2006. « Les stratégies de responsabilité sociale dans les banques : comment contribuer à renforcer la cohésion sociale à travers les activités de la finance? », *Revue Gestion*, vol. 31 no 2, p. 101-109.
- De Serres, Andrée, Michel Roux et Lovasoa Ramboarisata (2007) : « L'impact des stratégies de responsabilité sociale des banques corporatives sur la mission et la gouvernance des institutions financières coopératives », *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.
- De Terssac, Gilbert (dir.). 2003. *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : La Découverte.
- Deetz, Stanley. 1996. « Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy ». *Organization Science*, vol. 7 no 2, p.191-207.
- Delpuech, C. et A. Karlsfeld. 2007. « L'apport de la théorie de la régulation sociale et de l'approche néo-institutionnelle à l'étude de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.

- Demirag, Istemi. 2004. « Towards better governance and accountability ». *Journal of Corporate Citizenship*, vol. 15, p. 19-26.
- Dent, George W. Jr. 2005. « Corporate governance: Still broke, no fix in sight ». *Journal of Corporation Law*, vol. 31 no 1, p. 39-76.
- Diakaki, Christina, Evangelos Grigoroudis et Mariah Stabouli. 2006. « A risk assessment approach in selecting environmental performance indicators ». *Management of Environmental Quality*, vol. 17 no 2, p. 126-139.
- DiMaggio, P. et W. Powell. 1983. « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- Donaldson, T. 1982. *Corporations and Morality*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Donaldson, T. et J.H. Davis. 1991. « Stewardship theory of agency theory: CEO governance and shareholder returns ». *Australian Journal of Management*, vol. 16, p. 49-64.
- Donaldson, T. et L. Preston. 1995. « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 20, p. 63-91.
- Donaldson, Thomas et Thomas W. Dunfee. 1994. « Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory ». *Academy of Management Review*, vol. 19 no 2, p.252-284.
- Donaldson, Thomas et Thomas W. Dunfee. 1999. *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Dupuis, Jean-Claude et Christian Le Bas. 2005. « La “responsabilité sociale des entreprises” comme institution: L’apport des approches institutionnalistes ». *Cahier du GEMO- ESDES*, no 2005-04, 17 p.
- Edwards, Andres. 2005. *The Sustainability Revolution*, Gabriola Island: New Society Publishers.
- Elkington, John. 1994. « Towards the sustainable corporation: Win-win business strategies for sustainable development ». *California Management Review*, vol. 36 no 2, p. 90-100.
- Elkington, John. 1997. *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Fairfax, Lisa M. 2006. « The rhetoric of corporate law: the impact of stakeholder rhetoric on corporate norms ». *Journal of Corporation Law*, vol. 31 no 3, p. 675-718.
- Fama, E.F. et M.C. Jensen. 1983. « Agency Problems and Residual Claims ». *Journal of Law and Economics*, vol. 26, no 2, p. 327-349.
- Fisch, Jill E. 2006. « Measuring efficiency in corporate law: The role or shareholder primacy ». *Journal of Corporation Law*, vol. 31 no 3, p. 637-674.
- Foucault, M. 1976. *Histoire de la sexualité I – la volonté de savoir*. Paris : Editions Gallimard.

- Freeman, Edward, 1984. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Frye, Russell. 1994. « The role of private banks in promoting sustainable development, from outside counsel's perspective ». *Law and Policy in International Business*, vol. 29, no 4, p. 481-499.
- Gabriel Patrick et Christian Cadiou. 2005. « Responsabilité sociale et environnementale, légitimité et modes de gouvernance des entreprises ». *Revue des Sciences de Gestion*, no 211-212, p.127-142.
- Galavielle, Jean-Pierre. 2006. « Responsabilité, société et démocratie ou l'affrontement de l'expert et du politique ». *Les cahiers de la MSE*, no 2006-71, 19 p.
- Galavielle, Jean-Pierre. 2007. « Vous avez dit... « Civiliser le marché? ». *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.
- Gendron, Corinne et Marie-France Turcotte. 2006. « Mouvements sociaux économiques et gouvernance : une nouvelle structuration du marché? ». *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 14-2006, 13 p.
- Gendron, Corinne, Alain Lapointe et Marie-France Turcotte. 2003. « Codes de conduite et entreprise mondialisée : Quelle responsabilité sociale? Quelle régulation? ». *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 12-2003, 33 p.
- Gendron, Corinne, Alain Lapointe et Marie-France Turcotte. 2004. « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée ». *Relations industrielles*, vol. 59 no 1, p73-98.
- Gendron, Corinne, Jean-Pierre Revéret, Gisèle Belem, Véronique Bisailon et Patrick Laprise avec la collaboration de Emmanuelle Champion et Ana Isabel Otero. 2005. « Quel Plan de développement durable pour le Québec? Mémoire déposé pour la consultation sur le projet de Plan de développement durable du Québec ». *Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 02-2005.
- Gendron, Corinne. 2000. « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale ». *Cahiers du CRISES*, no ET0004, Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Gendron, Corinne. 2002. « Envisager la responsabilité sociale dans le cadre des régulations portées par les nouveaux mouvements sociaux économiques ». *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 01-2002, 29 p.
- Gendron, Corinne. 2006. « Nouveaux mouvements sociaux économiques: la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation ». *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 09-2006, 41p.
- Gensse, P. 2003. « Le renouvellement de la vision de la firme ». In Amblard M (dir.), *Conventions et Management*, p.13-23. Louvain: De Boeck Université.
- Gilbert, D.U & Rasche, A. 2007. « Discourse ethics and social accountability: The ethics of SA 8000 ». *Business Ethics Quarterly*, 17(2): 187-216.

- Gladwin, Thomas, James Kennelly et Tara-Shelomith Krause. 1995. « Shifting paradigms for sustainable development ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 20 no 4, p. 874-907.
- Godfrey, Paul C. et Nile W. Hatch. 2007. "Researching corporate social responsibility: an agenda for the 21st century", *Journal of Business Ethics*, vol. 70 no 1, p. 87-98.
- Gomez, Pierre-Yves. 1994. *Qualité et théorie des conventions*. Paris : Economica.
- Gomez, Pierre-Yves. 1996. *Le gouvernement des entreprises*. InterEditions.
- Gond, Jean Pascal et Olivier Herrbach, 2006. « Social Reporting as an Organisational Learning Tool? A Theoretical Framework ». *Journal of Business Ethics*, vol. 65 no 4, p. 359-371.
- Gond, Jean-Pascal et Dirk Matten. 2007. « Rethinking the business-society interface: Beyond the functionalist trap ». *ICCSR (International Centre for Corporate Social Responsibility) Research Paper Series*, no 47-2007, 45 p.
- Gond, Jean-Pascal. 2006. « Construire la relation (Positive) entre performance sociétale et performance financière: De la performativité à l'autoréalisation? ». *Revue d'Economie Financière*, vol.85, p. 63-79.
- Greenwood, Royston, C. R. Hinings et R. Suddaby. 2002. « Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutional fields ». *Academy of Management Journal*, vol. 45 no. 1, p. 58-80.
- Griffin, Jennifer J. et John F. Mahon. 1997. « The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research ». *Business & Society*, vol. 36 no 1, p. 5-31.
- Guba, E. et Y.S. Lincoln, 1994. « Competing Paradigms in Qualitative Research ». Chap. in *Handbook of Qualitative Research*, sous la dir. de N.K. Denzin et Y.S. Lincoln, p. 105-117. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Habermas, J. 1979. *Communication and the Evolution of Society*. Boston: Beacon.
- Habermas, J. 1984. *The Theory of communicative action, volume I: Reason and the rationalization of society*. Boston: Beacon.
- Habermas, J. 1987. *The theory of communicative action, volume II: Lifeworld and system: A critique of functionalist reason*. Boston: Beacon.
- Hall, P. et D. Soskice (éditeurs). 2001. *Varieties of Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Hart, Stuart et Mark Milstein. 1999. « Global sustainability and the creative destruction of industries ». *Sloan Management Review*, vol. 41 no 1, p. 23-33.
- Hart, Stuart. 1995. « A natural resource-based view of the firm ». *Academy of Management, The Academy of Management Review*, vol. 20 no 4, p. 986-1014.
- Hasselbladh, H. et J. Kallinikos. 2000. « The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organizational studies ». *Organization Studies*, vol. 21 no 4, p. 697-720.

- Hatchuel, A. 2000. « Quel horizon pour les sciences de la gestion? Vers une théorie de l'action collective ». In A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (éditeurs), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris: Vuibert.
- Hill, J. 2001. « Thinking about a more sustainable business – An indicators approach ». *Corporate Environmental Strategy*, vol. 8 no 1, p. 30-38.
- Hodgson, Geoffrey M. 1995. « Varieties of capitalism from the perspectives of Veblen and Marx ». *Journal of Economic Issues*, vol. 29 no 2, p.575-584.
- Igalens, Jacques; Frédérique Déjean et Assad El Akremi. 2007. « Étude de la notation sociétale – Influence des systèmes économiques et sociaux ». *Actes de la XVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montréal: Association internationale de management stratégique.
- Jensen, M.C. et W.H. Meckling. 1976. « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structures ». *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no 4, p.305-360.
- Jensen, Michael. 2001. « Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function ». *Journal of Applied Corporate Finance*, vol 14 no 3, p. 8-21.
- Jodelet, D. *Les représentations sociales*. Presses universitaires de France.
- Jones, M.T. 1996. « Missing the forest for the trees: A critique of the social responsibility concept and discourse ». *Business and Society*, 35 (1): 7-41.
- Jones, T.M. 1995. « Instrumental stakeholder theory: A synthesis of Ethics and Economics ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 20 no 2, p. 404-437. intégrer au texte si le temps le permet.
- Jonker, Jan, Jacqueline Cramer et Angela van deir Heijden. 2004. « Developing meaning in action : (Re)constructing the process of embedding corporate social responsibility (CSR) in companies ». *ICCSR (International Centre for Corporate Social Responsibility) Research Paper Series*, no 16-2004, 19 p.
- Kang, Nahee. 2006. « A critic of the 'Varieties of Capitalism' approach ». *ICCSR (International Centre for Corporate Social Responsibility) Research Paper Series*, no 45-2006, 25 p.
- Kanter, Rosabeth. 2003. « From spare change to real change The social sector as beta site for business innovation ». in *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, p. 189-213, Boston: Harvard Business School Press.
- Keegan, A. & Boselie, P. 2006. « The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management ». *The Journal of Management Studies*, 43 (7): 1491-1511.
- Kolk, Ans, et Annieck Mauser. « The evolution of environmental management: from stage models to performance evaluation ». *Business Strategy and the Environment*, vol. 11 no 1, p. 14-31.

- Labelle, François et Jean Pasquero. 2006. « ALCAN et le 'paRTenalisme' : les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du XX^e siècle ». *Entreprises et Histoire*, vol. 45, p. 74-96.
- Labelle, François. 2005. La PSO (performance sociétale organisationnelle) comme convention sociale entre l'entreprise et son milieu : le cas d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Thèse de doctorat. Université du Québec à Montréal.
- Labelle, François. 2005. La PSO (performance sociétale organisationnelle) comme convention sociale entre l'entreprise et son milieu : le cas d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Thèse de doctorat. Université du Québec à Montréal.
- Labelle, François. 2006. « Les 3 C de la performance sociale organisationnelle : convention, compromis, cohérence ». *Revue Gestion*, vol. 31 no 2, p. 75-82.
- Lapointe, Alain, Emmanuelle Champion et Corinne Gendron. 2003. « Les limites de l'autorégulation par le biais de la responsabilité sociale volontaire ». *Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 18-2003, 14 p.
- Lassagne, Marc et Samuel Mercier. 2006. « La gestion du risque éthique en entreprise : une gestion paradoxale? ». *Cahier du FARGO*, no 1061003, 8 p.
- Leca, Bernard et Philippe Naccache. 2006. « A critical realist approach to institutional entrepreneurship ». *Organization*, vol. 13 no 5, p. 627-651.
- Lee, Ian B.. 2005. « Corporate law, profit maximization, and the "responsible" shareholder ». *Stanford Journal of Law, Business & Finance*, vol. 10 no 2, p. 31-72.
- Levitt, Barbara et James G. March. 1988. « Organizational learning ». *Annual Review of Sociology*, vol. 14, p. 319-340.
- Litz, Reginald. 1996. « A resource-based view of the socially responsible firm: stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets ». *Journal of Business Ethics*, vol 15 no 12, p. 1355-1363.
- Logsdon, Jeanne et Donna Wood. 2002. « Business citizenship: From domestic to global level of analysis ». *Business Ethics Quarterly*, vol. 12 no 2, p. 155-188.
- Logsdon, Jeanne et Kristi Yuthas. 1997 « Corporate social performance, stakeholder orientation, and organizational moral development ». *Journal of Business Ethics*, vol. 16 no 12/13, p. 1213-1226.
- Maignan, I. et D. Ralston. 2002. « Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations ». *Journal of International Business Studies*, vol. 33 no 3, p. 497-514.
- Martinet, A.C. et E. Reynaud. 2001. « Shareholders, stakeholders et stratégie ». *Revue française de gestion*, no 136 (novembre-décembre), p. 12-25.
- Matten, D.; Crane, A.; Chapple, W. 2003. « Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship ». *Journal of Business Ethics*, vol 45 no 1/2, p. 109 - 120.

- Matten, Dirk et Jeremy Moon. 2004 . « "Implicit" and "Explicit" CSR. A conceptual framework for understanding CSR in Europe ». *ICCSR (International Centre for Corporate Social Responsibility) Research Paper Series*, no 29-2004, 44 p.
- Maurice, M., A. Sorge et M. Warner. 1980. « Societal differences in organizing manufacturing units: A comparison of France, West Germany and Great Britain ». *Organization Studies*, vol.1 no 1, p. 59-86.
- Maurice, M., et A. Sorge, A. (Editeurs.). 2000. *Embedding Organizations: Societal analysis of actors, organizations and socio-economic context*. Amsterdam: John Benjamins.
- McWilliams, Abigail et Donald Siegel. 2001. « Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol 26 no 1, p. 117-127.
- McWilliams, Abigail, Donald Siegel et Patrick Wright. 2006. « Corporate Social Responsibility: International perspectives ». *Journal of Business strategies*, vol 23 no 1, p. 1-7.
- Meisenbach, R.J. 2006. « Habermas's discourse ethics and principle of universalization as a moral framework for organizational communication ». *Management Communication Quarterly*, 20(1): 39-62.
- Meyer, J. et B. Rowan. 1977. « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony ». *American Sociological Review*, vol. 83 no 2, p. 340-363.
- Miner, A. et S. Mezias. 1996. « Ugly ducking no more: Past and futures of organizational learning research ». *Organization Science*, vol. 7, p. 88-99.
- Mitchell, Ron, Bradley Agle et Donna Wood. 1997. « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 22 no 4, p. 853-886.
- Mizuruchi, M.S et L.C. Fein. 1999. « The social construction of organizational knowledge: A study of uses of coercive, mimetic and normative isomorphism ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, p. 653-683.
- Nelson, Richard et Bhaven Sampat. 2001. « Making sense of institutions a factor shaping economic performance ». *Journal of Economic Behavior and Organizations*, vol. 44, p. 31-54.
- Nelson, Richard et S. Winter. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nelson, Richard. 2003. « Physical and social technologies, and their evolution ». *Économie Appliquée*, vol. 56 no 3, p. 13-32.
- Newell, A. et H.A. Simon. 1972. *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- North, Douglas. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oliver, A.G. 2001. « Can sustainable development and the market co-exist? ». *Corporate Environmental Strategy*, vol. 8 no 1, p. 24-29.

- Oliver, Christine. 1991. « Strategic responses to institutional processes ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 16 no 1, p. 145-179.
- Oliver, Christine. 1997. « Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views ». *Strategic Management Journal*, vol. 18 no 9, p. 693-713.
- Orléan, André. 1994. *Analyse économique des conventions*. Paris : PUF.
- Oswald, Lynda J. 1998. « Shareholders v. stakeholders: Evaluating corporate constituency statutes under the takings clause ». *Journal of Corporation Law*, vol. 24 no 1, p. 1-27.
- Pailot, Philippe. 2006 a. « La normativité dans la responsabilité sociale de l'entreprise : une lecture néoinstitutionnaliste ». *Management International*, vol. 10 no 3, p.81-98.
- Pailot, Philippe. 2006 b. « La protection des normes sociales fondamentales dans les relations inter-organisationnelles : les exemples de l'autoréglementation et de la régulation unilatérale ». *Actes de la XV^e Conférence Internationale de Management Stratégique*. Anney : Association internationale de management stratégique..
- Patten, Dennis M. 1992. « Intra-industry environmental disclosures in response to Alaskan oil spill: a note on legitimacy theory ». *Accounting, Organization, and Society*, vol. 17 no 5, p. 471-475.
- Patten, Dennis M. 2002. « Media exposure, public policy pressure, and environmental disclosure: an examination of tri data availability ». *Accounting Forum*, vol. 26 no 2, p. 152-171.
- Pearce, B. 2003. *Sustainability and Business Competitiveness: Measuring the Benefit for Business Competitive Advantage from Social Responsibility and Sustainability*. Londres: Department of Trade and Industry.
- Perez, Roland. 2003. *La gouvernance de l'entreprise*. Paris : La découverte.
- Pesqueux, Yvon. 2000. *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*. Paris : Ellipse.
- Philippe, Déborah. 2006. « La communication environnementale organisationnelle comme stratégie de légitimation ». *Management International*, vol. 10 no 3, p.49-62.
- Porter, Michael et Mark Kramer. 2003. « The competitive advantage of corporate philanthropy ». in *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, p. 27-64, Boston: Harvard Business School Press.
- Post, James., Lee Preston et Sybille Sachs. 2002 a. *Redefining the Corporation Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press.
- Post, James., Lee Preston et Sybille Sachs. 2002 b. « Managing the extended enterprise: The new stakeholder view ». *California Management Review*, vol. 45 no 1, p. 6-28.
- Powell, Walter et Paul J. Di Maggio. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prahalad, C.K. et Allen Hammond. 2003. « Serving the world's poor, profitability ». in *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, p. 1-25, Boston: Harvard Business School Press.

- Preston, Lee et James Post. 1974. « The third managerial revolution ». *Academy of Management Journal*, vol. 17 no 3, p. 476-486.
- Preston, Lee et James Post. 1975. *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Preston, Lee et Thomas Donaldson. 1999. « Stakeholder management and organizational wealth ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 24 no 4, p. 619-620.
- Preston, Lee. 1978. « Analyzing corporate social performance: Methods and results ». *Journal Contemporary Business*, vol. 7 no 1, p. 135-149.
- Preston, Lee. 1998. « Agents, stewards, and stakeholders ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 23 no 1, p. 9.
- Reed, Darryl. 1999. « Stakeholder management theory: a critical theory perspective ». *Business Ethics Quarterly*, vol. 9 no 3, p. 453-483.
- Reed, Darryl. 2002. « Employing normative stakeholder theory in developing countries. A critical theory perspective ». *Business and Society*, vol. 41 no 2, p. 166-207
- Reynaud, Jean-Daniel. 1988. « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de sociologie*, vol. 29 no 1, p.5-18.
- Reynaud, Jean-Daniel. 1989. *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.
- Reynaud, Jean-Daniel. 1991 « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et sociétés*, vol. 23 no 2, p. 13-26
- Reynaud, Jean-Daniel. 1999. *Le Conflit, la négociation et la règle*. Toulouse: Octarès Editions.
- Russo, Michael et Paul Fouts. 1997. « A resource-base perspective on corporate environmental performance and responsibility ». *Academy of Management Journal*, vol 40 no 3, p. 534-559.
- Saia, David H., Archie B. Carroll et Ann K. Bucholtz. 2003. « Philanthropy as strategy when corporate charity "Begins at Home" ». *Business and Society*, vol. 42 no 2 p. 169-199.
- Sainsaulieu, R. 1987. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Presses de la FNSP/Dalloz.
- Salmon, Anne. 2002a. *Ethique et ordre économique. Une entreprise de séduction*. Paris : CNRS.
- Salmon, Anne. 2002b. *La tentation éthique du capitalisme*. Paris : La Découverte.
- Scherer, A.G. & Palazzo, G. 2007. « Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a habermasian perspective ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 32 (4): 1096-1120.
- Schwarzkopf, David L. 2006. « Stakeholder perspectives and business risk perception ». *Journal of Business Ethics*, vol. 64, p. 327-342.

- Sethi, Prakash. 1975. « Dimensions of corporate social performance: An analytic framework ». *California Management Review*, vol. 17, p.58-64.
- Shrivastava, Paul. 1987. « Rigor and practical usefulness of research in strategic management ». *Strategic Management Journal*, vol. 8 no 1, p. 77-92.
- Sorge, A. 1991. « Strategic fit and societal effect - interpreting cross-national comparisons of technology, organization and human resources ». *Organization Studies*, vol.12 no 2, p.161-190.
- Standards Council of Canada. 2000. *Management Systems Standards: The Story So Far*. Ottawa: Standards Council of Canada.
- Steurer, Reinhard, Markus Langer, Astrid Konrad et Andre Martimuzzi. 2005. « Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations ». *Journal of Business Ethics*, vol. 61, p. 263-281.
- Strauss, Anselm. 1992. *La Trame de la Negociation: Sociologie Qualitative et Interactionnisme*. Édité par Isabelle Baszanger. Paris: L'Harmattan.
- Suchman, Mark C. 1995. « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 20 no 3, p. 571-580.
- Theyel, G. 2000. « Management practices for environmental innovation and performance ». *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20 no 2, p. 249-266.
- Thomas, Kenneth et Walter Tymon Jr. 1982. « Necessary properties of relevant research: Lessons from recent criticisms of the organizational sciences ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 7 no 3, p. 345-357.
- Touraine, A. 1965. *Sociologie de l'action*. Paris : Seuil.
- Touraine, A. 1969. *La société post-industrielle*. Paris : Denoel-Gonthier.
- Touraine, A., 1973. *Production de la société*. Paris : Seuil.
- Townley, B. 1993. « Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 18 no 3, p. 518-545.
- Wartick, Steven et Philip Cochran. 1985. « The evolution of the corporate social performance model ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 10 no 4, p. 758-769.
- Weick, Karl E. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. Reading MA: Addison-Wesley Publishing.
- Weick, Karl E. 1993. « The collapse of sense making in organizations: The Mann Gulch disaster ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, p. 628-652.
- Weick, Karl E. 1995. *Sense-making in Organizations*. Sage Publications.
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe et David Obstfeld. 2005. « Organizing and the process of sensemaking ». *Organization Science*, vol. 16, p. 409-421.

- Weick, Karl.E et R.L. Daft. 1983. « The effectiveness of interpretation systems. » In K.S. Cameron et D.A. Whetten (éditeurs). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, p. 71-93. New York: Academic Press.
- Whitley, R. 1992. *European Business Systems*. Londres: Sage Publications.
- Whitley, R. 1999. *Divergent Capitalisms. The social structuring and change of business*
- Whitley, R. 2002a. « Business Systems ». In A. Sorge (Editeur), *Organization*, p.178-212. London: Thomson Learning.
- Whitley, R. 2002b. *Competing Capitalisms: Institutions and Economies*. Cheltenham:Edward Elgar.
- Willard, Bob. 2002. *The Sustainability Advantage*, Gabriola Island: New Society Publishers.
- Williamson, Oliver. 1979. « Transaction-cost economics: The governance of contractual relations ». *Journal of Law and Economics*, vol. 22 no 2, p. 233-261.
- Wood, D. 1991. « Corporate social performance revisited ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 16 no 4, p. 691-718.
- Wood, Donna et Jeanne Logsdon. 2002. « Business citizenship: From individuals to organizations ». In *Ruffin Series in Business Ethics*, p. 59-94.
- Wootton, Christie et L. Roszkowski. 1999. « Legal aspects of corporate governance in early American railroads ». *Business and Economic History*, vol. 28 no 2, p. 325-336.

CHAPITRE 2: DÉMARCHE DE RECHERCHE

« It is self-evident that all research is premised upon a variety of assumptions, which good researchers make transparent in their work. » (Mir et Watson, 2000, p.941).

« Questions of method are secondary to questions of paradigm, which we define as the basic belief system or worldview that guides the investigator, (...) in choices of method (...) » (Guba et Lincoln, 1994, p.105)

Dans le présent chapitre, nous décrivons notre démarche de recherche en précisant le positionnement ontologique et épistémologique de notre thèse à l'intérieur du champ du management stratégique et en expliquant la méthodologie générale suivie respectivement pour la partie théorique (article théorique au chapitre 3) et pour celle empirique (articles empiriques aux chapitres 4, 5 et 6).

1. Posture ontologique et épistémologique

La démarche de recherche se définit d'abord par ses dimensions paradigmatiques, qui ont préséance sur les dimensions techniques telles les sources de données et les méthodes de collecte et d'analyse. Le choix de la stratégie de recherche (*inquiry*) se fait en tenant compte du positionnement ontologique et épistémologique du chercheur, et par conséquent, du paradigme dans lequel il s'inscrit. Défini de manière simple, un paradigme est un ensemble de présupposés partagés sur le monde, guidant le chercheur. La définition plus formelle suivante fut initialement fournie par Khun:

«The paradigm marks out, in an agreed and deep-seated sense, a way of seeing the world and how it should be studied, and that this view is shared by a group of scientists who live in a community marked by a common conceptual language who seek to build upon a shared conceptual edifice, and who are possessed of a very defensive political posture to outsiders. » (cité par Burrell, 1996, p.647)

Selon Burrell et Morgan (1979, 2000), par exemple, c'est un ensemble de présupposés à la fois sur la nature de la société et sur celle de la science. Dans la présente définition de notre démarche de recherche, c'est la deuxième dimension, soit celle sur la nature de la science qui

nous intéresse particulièrement. Suivant la vision objectiviste de la science, la réalité est donnée et régie par des lois, et la connaissance des choses est formée de généralisations, soit une ontologie réaliste. Le chercheur et la réalité étudiée seraient indépendants l'un de l'autre, et ce que le premier connaît de la seconde serait la vérité, soit une épistémologie positiviste. La recherche inscrite dans le positivisme suit généralement une démarche déductive, c'est-à-dire la formulation d'hypothèses *a priori*, suivie de tests empiriques de vérification pour en tirer des lois générales, soit une méthodologie nomothétique. À l'inverse, suivant la vision subjectiviste, la réalité n'est pas donnée ni n'existe en soi, mais est formée par l'histoire, la politique, la culture, les valeurs, etc. On parle alors d'une ontologie nominaliste fondée sur le réalisme historique. Le chercheur et l'objet ou le sujet de sa recherche seraient alors liés, la valeur du premier influençant le second, soit une épistémologie anti-positiviste. La science subjectiviste encourage la méthodologie idiographique, suivant une démarche dialogique et dialectique, qui suppose les résultats obtenus comme relatifs versus généralisables et le chercheur, comme jouant un rôle transformateur de la réalité étudiée.

Dans les théories des organisations, la vision objectiviste associée au paradigme fonctionnaliste⁴³ et la démarche déductive qu'elle privilégie ont largement dominé le corps théorique (Séguin et Chanlat, 1988). Ainsi, les tests d'hypothèses comme méthode, d'une part, et les critères tels la validité externe, la fidélité et l'objectivité comme garanties de la rigueur scientifique, d'autre part, ont prévalu. Néanmoins, de plus en plus de recherches affichent une posture critique; mais celles-ci demeurent en quête de reconnaissance et de légitimité dans un contexte où la vision objectiviste demeure privilégiée par les instances contrôlant la publication et les subventions de recherche (Guba et Lincoln, 1994). Dans le champ plus spécifique de la stratégie, on parle d'une posture épistémologique caractérisée par l'hétérogénéité des visions (Déry, 1997). Ainsi, à l'instar des théories des organisations en général, ce champ, traditionnellement caractérisé par des recherches à posture positiviste, témoigne de la multiplication des recherches appartenant au paradigme critique, et plus récemment, au paradigme constructiviste. L'objectif de notre recherche étant de comprendre

⁴³ Le paradigme fonctionnaliste se caractérise par une vision du monde stable ou tendant vers l'ordre et le *statu quo*, combinée à la vision objectiviste de la science. Celui critique, à l'inverse, adhère à une conception conflictuelle des rapports sociaux ou une vision du monde en changement radical et à une vision subjectiviste de la science

la construction de la stratégie RSE, nous inscrivons notre démarche dans le paradigme constructiviste, qui se caractérise, selon Guba et Lincoln (Guba, 1990; Lincoln, 1990; Guba et Lincoln, 1994), par son ontologie relativiste, son épistémologie subjectiviste et sa méthodologie dialectique et herméneutique. La réalité y est conceptualisée comme localement construite. Malgré la variété des approches qui se réclament du constructivisme, elles se rejoignent toutes, selon Mir et Watson (2000) sur six convictions communes : 1) toute recherche est basée sur des convictions de base sur le phénomène à étudier que le chercheur devrait rendre transparentes, 2) la séparation du chercheur et du phénomène étudié est impossible, 3) la séparation de la théorie et de la pratique est impossible, 4) le chercheur n'est jamais neutre, en termes de valeurs, 5) la science est collectivement construite par une communauté de chercheurs déployant leurs convictions pour créer des conversations, au sens de Latour et Woolgar (1979)⁴⁴ et donc des connaissances (Law, 1992), et 6) le constructivisme constitue une méthodologie plutôt qu'une technique ou méthode. L'utilisation de la méthodologie constructiviste dans le champ de la stratégie a été encouragée par les chercheurs ayant comme conviction que le management stratégique est une pratique sociale (Hendry, 2000) et que la connaissance est produite non pas par des individus isolés les uns des autres mais plutôt par les relations intersubjectives entre les membres de la communauté scientifique (Scherer et Dowling, 1995; Spender, 1996; Mir et Watson, *ibid.*).

Les implications de ce choix seront observables à travers la méthodologie respective suivie pour notre recherche théorique et celle empirique et présentée dans chacun de nos articles aux chapitres 3, 4, 5 et 6.

2. La méthodologie de la recherche théorique

La partie théorique de notre recherche, rappelons-le, vise à répondre à la question : «Quelle(s) perspective(s) les analystes des organisations devraient privilégier pour faire

⁴⁴ Dans leur célèbre ouvrage *Laboratory Life : The Construction of Scientific facts*, Latour et Woolgar (1979) ont étudié la construction sociale de la recherche scientifique dans les laboratoires. Critiquant le fonctionnalisme, les auteurs ont démontré que la construction de faits scientifiques est un processus de génération de textes dont la survie dépend de l'interprétation subséquente qui en est faite.

avancer la compréhension de la RSE? », question posée dans le contexte actuel d'appropriation du concept par différents types d'entreprises.

Suite à une revue préalable de la littérature, nous avons pu déterminer que les perspectives d'avancement de l'étude de la RSE sont potentiellement portées par les recherches interprétatives et dialogiques. Compte tenu de la problématique de notre recherche, présentée dans l'introduction de cette thèse, ainsi que des questions spécifiques théorique mais aussi empiriques auxquelles nous voudrions répondre, nous avons fait le choix de nous intéresser plus spécifiquement aux approches ancrées dans l'analyse institutionnelle, parmi celles identifiées comme fondements des recherches interprétatives et dialogiques. Il s'agit, en d'autres termes, des approches articulant les relations entre les institutions, entendues comme règles ou structures (au sens de Scott, 1995), et les stratégies, entendues comme pratiques sociales (au sens de Hendry, 2000). L'objectif de l'article théorique présenté au chapitre 3 est de caractériser les contributions et le potentiel de l'analyse institutionnelle à la structuration du champ d'étude de la RSE. Ainsi, cet article vise à répondre à la question théorique ci-haut mentionnée. La méthodologie utilisée pour la collecte et l'analyse des écrits pertinents est décrite ci-après.

Afin de repérer les travaux s'étant fondés sur l'analyse institutionnelle pour aborder la RSE, nous avons effectué une recension des écrits sur cette thématique et celles connexes (éthique, développement durable et citoyenneté d'entreprise). Les travaux recueillis ont été ceux publiés entre janvier 2000 et janvier 2008 et repérés à partir des bases de données traditionnelles en gestion (ABI/Inform Global, Emerald Management Xtra, ISI Web of Social Science Citation Index, JSTOR et Repère) en utilisant les mots-clés : responsabilité sociale, *social responsibility*, *CSR*, responsabilité sociétale, performance sociale, performance sociétale, *social performance*, éthique, *ethics*, développement durable, *sustainability*, *sustainable development*, *triple bottom line*, citoyenneté corporative, citoyenneté globale, responsabilité globale, *corporate citizenship*, *business citizenship* et *global citizenship*. Néanmoins, nous avons fait le choix délibéré de ne pas se limiter aux publications issues de ces bases de données traditionnelles, soit celles indiquant une reconnaissance formelle des pairs quant au caractère concluant et abouti des travaux. Nous avons aussi inclus, dans notre recension, les propositions de recherche et les recherches en

cours présentées dans des manifestations ou dans des cahiers de recherche, indiquant leur caractère évolutif, étant donné que notre démarche est basée sur l'épistémologie non positiviste du constructivisme, soit sur la conviction que la science est collectivement construite par une communauté de chercheurs déployant leurs convictions pour créer des conversations. En stratégie, plus particulièrement, la démarche constructiviste est soutenue par la conviction que la connaissance est produite non pas par des individus isolés les uns des autres mais plutôt par les relations intersubjectives entre les membres de la communauté scientifique. Les sources suivantes que nous avons utilisées constituent, selon nous, des terrains de déploiement de telles conversations et relations intersubjectives :

- les actes, contenant le texte intégral des communications⁴⁵, sur Internet ou les synthèses publiquement disponibles de conférences dédiées à la RSE ou d'autres manifestations académiques ayant compris des divisions RSE ou d'ateliers sur la RSE (Association internationale de management stratégique ou AIMS 2006⁴⁶ à Annecy et 2007⁴⁷ à Montréal, Atelier de Montréal 2006⁴⁸, Association des sciences administratives du Canada ou ASAC 2006⁴⁹ à Banff);
- les actes des conférences, contenant le texte intégral des communications, disponibles exclusivement aux participants et dont nous avons obtenu la copie papier ou sur CD-ROM, à titre de communicante et ou d'observatrice-participante au cours des cinq dernières années (Colloque *Les enjeux du management responsable* 2004 à

⁴⁵ Bien que plusieurs manifestations académiques consacrées à la RSE ou à des thématiques connexes disposent de sites Internet (par exemple, les congrès de l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise ou ADERSE depuis 2003, les éditions de l'International CSR Conference de Humboldt University depuis 2004), le public n'a pas nécessairement accès aux actes contenant le texte intégral des communications présentées lors de ces événements. Lors de la recension des textes, nous n'avons pris en compte que les événements dont les sites Internet mettent à la disposition du public la version intégrale des communications présentées ou des documents de synthèse.

⁴⁶ Actes de la XV^e Conférence internationale de management stratégique (source : <http://www.strategie-aims.com/aims06/Actes06ss.html>)

⁴⁷ Actes de la XVI^e conférence de l'Association internationale de management stratégique (source : <http://www.strategie-aims.com/aims07/www.aims2007.uqam.ca/actes-de-la-conference.html>)

⁴⁸ Atelier international de Montréal sur la RSE, organisé par la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable (source: http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/atelier_rse.aspx)

⁴⁹ Actes de la conférence annuelle de l'Association des sciences administratives du Canada (source : <http://www.asac.ca/asac.htm>)

Lyon, Congrès du Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable ou RIODD⁵⁰ 2006 à Paris et 2007 à Montpellier;

- les publications accessibles sur les sites Internet des centres de recherche ou des laboratoires menant notamment des recherches sur la RSE (CRSDD⁵¹ à Montréal, CSEAR⁵² à St-Andrews, CCBE⁵³ à Toronto, ICCSR⁵⁴ à Nottingham, ESDES⁵⁵ à Lyon, CEROG⁵⁶ à Aix-Marseille, CREFIGE⁵⁷ à Paris, LIRHE⁵⁸ à Toulouse, Centre pour la responsabilité globale à Nantes⁵⁹). Nous avons repéré ces centres et laboratoires dans les actes de conférences identifiées précédemment. Ce sont les établissements d'attache des auteurs ayant contribué aux événements mentionnés⁶⁰.

Comme notre objectif principal est, rappelons-le, plus spécifiquement d'identifier les travaux ayant utilisé l'analyse institutionnelle pour étudier les conditions ou déterminants et ou le processus d'émergence, de développement, d'institutionnalisation, de transformation et même de disparition du construit RSE dans les organisations et à travers celles-ci, nous avons éliminé 153 textes sur les 392 recensés suivant la méthode précédemment décrite. Ces 153 textes, représentant 39 % de la population initiale, ont clairement exprimé, dans leurs

⁵⁰ Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable.

⁵¹ La Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Université du Québec à Montréal (<http://www.crsdd.uqam.ca/>, site consulté entre janvier 2005 et janvier 2008)

⁵² The Centre for Social and Environmental Accounting Research, University of St-Andrews (<http://www.st-andrews.ac.uk/management/csear/>, site consulté entre janvier 2005 et janvier 2008)

⁵³ The Clarkson Centre for Business Ethics + Board Effectiveness, University of Toronto (<http://www.rotman.utoronto.ca/ccbe/>, site consulté entre juin 2007 et janvier 2008)

⁵⁴ The International Centre for Corporate Social Responsibility, University of Nottingham (<http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/>, site consulté entre janvier 2005 et janvier 2008)

⁵⁵ École supérieure de commerce et de management de l'Université catholique de Lyon (<http://www.esdes.org/>, site consulté entre avril 2004 et janvier 2008)

⁵⁶ Le Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille (<http://www.cerog.org>, site consulté entre octobre 2007 et janvier 2008)

⁵⁷ Le Centre de recherche européen en finance et en gestion, Université Paris-Dauphine (<http://www.crefige.dauphine.fr/>, site consulté entre juillet 2004 et janvier 2008)

⁵⁸ Le laboratoire interdisciplinaire sur les ressources humaines et l'emploi, Université Toulouse 1 (<http://lirhe.univ-tlse1.fr/>, site consulté entre septembre 2007 et janvier 2008)

⁵⁹ Centre pour la responsabilité globale, Audencia École de Management (<http://www.crg.audencia.com/>, site consulté entre octobre 2007 et janvier 2008)

⁶⁰ Plusieurs autres établissements mènent des recherches sur la RSE et les thématiques connexes mais ne mettent pas leurs cahiers de recherche à la disposition du public, si bien que nous ne les avons pas inclus dans notre échantillon. Notre priorité a été également de repérer les laboratoires dans la discipline de la gestion.

résumés, leur objectif de proposer une ou des définitions de la RSE et ou ses « bonnes » dimensions, de valider empiriquement des modèles de RSE ou de performance sociale qu'ils ont considérés comme les plus efficaces ou les plus éthiques, ou encore d'imposer des modèles substantifs ou procéduraux de mise en œuvre opérationnelle de la RSE. Cette proportion de 39 % indique que la visée instrumentale et normative des écrits, caractérisée par la recherche de la validité opérationnelle, demeure dominante, et ce, encore davantage si l'on ne considère que les bases de données traditionnelles en gestion ou cette proportion passe à plus 60 %.

Nous avons ensuite utilisé la grille de Hollingsworth (2003) afin de sélectionner, parmi les 239 travaux retenus, ceux qui ont effectivement mobilisé l'une et ou l'autre des composantes de l'analyse institutionnelle pour étudier la RSE. Hollingsworth a identifié les différentes composantes de l'analyse institutionnelle. Cette dernière, selon l'auteur, peut être menée en traitant des règles et des arrangements au niveau sociétal ou sectoriel, de leur contingence sur les organisations, sur les produits et sur la performance, de la production des règles au niveau organisationnel, et du rôle des acteurs ainsi que de leurs logiques d'action aux différents niveaux de manifestation de l'institution⁶¹. Nous avons ainsi éliminé 78 textes dont les résumés nous ont permis de déterminer qu'ils n'ont pas mobilisé l'analyse institutionnelle.

La suite de notre analyse s'est focalisée sur l'analyse du contenu des 161 textes dont 83 articles, 18 textes intégraux de communications publiquement disponibles, 33 textes de communications disponibles aux participants aux manifestations académiques et 27 cahiers de recherche.

En nous appuyant sur les définitions de l'institution et de la stratégie que nous avons retenues pour les fins de cette analyse, soit respectivement celle de Scott et celle de Hendry, d'une part, et les composantes de l'analyse institutionnelle identifiées par Hollingsworth, d'autre part, nous avons formulé sept questions pour analyser le contenu intégral des 161 textes formant notre échantillon final, et ce, afin de déterminer de façon plus précise quelles

⁶¹ Notons que plusieurs autres grilles ont été proposées dans la littérature pour classer les perspectives en analyse institutionnelle (par exemple, Scott, 1995). Néanmoins, nous considérons cette grille de Hollingsworth comme plus pertinente à notre objectif de situer plus précisément les contributions à la fois par rapport à leur objet de focalisation et à leur niveau d'analyse.

approches théoriques ont été mobilisées et comment. Ces interrogations nous ont aussi permis de caractériser l'utilisation de l'analyse institutionnelle et de déterminer les avantages de chaque approche qui ont été les plus relevés dans les travaux et ce que chaque approche a fourni pour mieux comprendre la RSE. Les sept questions sont :

- Quelles approches, théories ou auteurs fondateurs ont été identifiés comme ancrage?
- Quelles principales notions ont été mobilisées?
- Sur quel(s) élément(s) s'est focalisée l'analyse (construction des règles, contingence des règles, institutionnalisation, logique d'action, changement, etc.)?
- Quelles approches complémentaires ont été utilisées?
- Quels objets réels ont été explorés, dans le cas des études empiriques? Quels objets ont été analysés théoriquement ou proposés comme potentiellement d'intérêt, dans le cas des textes théoriques?
- Quelle(s) composante(s) de l'analyse institutionnelle (institutions, arrangements institutionnels, secteurs institutionnels, organisation, produits et performance) ont été abordées
- Quel(s) niveau(x) ont été ciblés?

Cette étape nous a amené à éliminer 29 articles dont la lecture du texte intégral nous a permis de conclure que même s'ils ont mobilisé l'analyse institutionnelle, leur visée est demeurée la prescription de modèles de RSE jugés efficaces dans un contexte donné ou de modèles d'ajustement des pratiques dans différents contextes. L'analyse subséquente s'est basée, par conséquent, sur un total de 132 textes, soit 34 % des textes initialement recensés. Les résultats et leur analyse sont présentés au chapitre 3.

3. La méthodologie de la recherche empirique

Le caractère processuel de notre objet de recherche et les convictions ontologiques à la base de la recherche processuelle ont justifié notre choix de la recherche processuelle comme méthodologie de notre étude empirique. Sztompka (cité par Pettigrew, 1992), qui a insisté sur le caractère inséparable du « quoi » et du « comment », soit du contenu et du processus

de l'objet étudié, a précisé ainsi les convictions ontologiques fondant la recherche processuelle:

*« Social reality is not a steady state but, rather, a dynamic process: it occurs rather than exists.
The social process is constructed, created by human agents – individual or collective – through their actions.
Social life is a process of structural emergence via actions, and the tension between actions and structures is the ultimate moving force of the process.
Action occurs in the context of encountered structures, which it shapes in turn, resulting in the dual quality of structures (as both shaping and shaped) and the dual quality of actors (as both producers and products).
The interchange of action and structure occurs in time and is cumulative, such that the legacy of the past is always shaping the emerging future. What happens, how it happens, why it happens, what results it brings about is dependent on when it happens, the location in the processual sequence, the place in the rhythm of events characteristic for a given process.» (p.8)*

Dans l'introduction du numéro spécial du *Strategic Management Journal* sur la recherche processuelle en 1992, Chakravarty et Doz ont relevé l'importance d'adopter une approche holistique pour faire avancer la connaissance dans le champ de la stratégie. Plus récemment, Hutzschenreuter et Kleindienst (2006), faisant un état des lieux de la littérature sur la recherche processuelle, ont rappelé cet impératif en insistant plus spécifiquement sur l'importance d'examiner davantage le rôle des logiques d'action des acteurs. Notre recherche s'inscrit pleinement dans cette voie.

Il n'y a pas un seul et unique type de recherche processuelle en stratégie, puisque les définitions du concept de processus même sont multiples. On peut toutefois ramener les différentes visions du processus aux trois suivantes (Van de Ven, 1992) : 1) une logique utilisée pour expliquer une relation causale dans une théorie de la variance, 2) une catégorie de concepts faisant référence à des actions individuelles ou organisationnelles ou 3) une séquence d'événements décrivant comment les choses changent à travers le temps. Langley (1999) distingue, quant à elle, deux camps parmi les tenants de la recherche processuelle, soit d'un côté, ceux qui privilégient la démarche de test de théories en utilisant de longues séries temporelles, et de l'autre, ceux qui s'immergent dans le processus même souvent mais

pas exclusivement en temps réel. Notre démarche correspond à la deuxième définition identifiée par Van de Ven et au deuxième camp identifié par Langley. Ainsi, notre empirique a comme objectif principal de faire émerger des concepts faisant référence aux actions organisationnelles structurées par la stratégie RSE ou structurant celle-ci, et ce, en identifiant et en caractérisant les logiques d'action dominantes. Toutefois, nous ne croyons pas à l'incommensurabilité entre les différentes visions existantes concernant la recherche processuelle et stipulons, à l'instar de Langley, que l'insistance de certains à exclure les éléments appartenant à l'autre camp (par exemple, les variables, ces unités de la théorie de la variance) limite la variété de théorisation possible. En conséquence de ce positionnement, nous sommes de ceux qui considèrent que le quoi et le comment du processus étudié sont inséparables.

Différentes stratégies de recherche ont été déployées à l'intérieur de la recherche processuelle, dont l'étude de cas. Il s'agit de l'étude détaillée d'un phénomène dans son contexte, dans le but de comprendre comment le phénomène ou le processus est influencé par son contexte ou comment le contexte l'influence (Hartley, 2004). Puisque le thème traité, soit la stratégie RSE des institutions financières coopératives, ne bénéficie pas encore d'un développement théorique structuré et se trouve à un stade exploratoire, nous avons estimé que l'étude de cas est la stratégie la plus pertinente pour nos études empiriques. Comme l'a stipulé Eisenhardt (1989):

« (Case studies are) particularly well suited to new research areas or research areas for which existing theory seems inadequate. (...) is useful in early stages of research of a topic or when a fresh perspective is needed ». (p.549)

Un des déterminants du choix de la stratégie de recherche est le type de question posée. L'étude de cas est pertinente pour aborder les questions du pourquoi et du comment d'un phénomène (Rowley, 2002 ; Yin, 2003). La question sur le rôle de la normativité dans la construction de la stratégie RSE, soit le pourquoi, et celle sur le processus de construction de sens qu'elle implique, soit le comment, sont précisément celles que nous posons dans cette recherche. De plus, l'approche holistique que nous avons favorisée rend impératif l'utilisation de cette stratégie, puisque:

« *The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or a set of decisions : why they were taken, how they were implemented, and with what result* » (Schramm, 1971 cité par Yin, *ibid.*, p.12).

L'utilisation prolifique de l'étude de cas dans la recherche processuelle (par exemple, Feurer et al., 1995 ; Woyceshin, 1997 ; Dobbs, 1998 ; Barnes, 2002 ; de Waal, 2003 ; Price, 2003 ; Currie et Brown, 2003 ; Barnes et al., 2004 ; Constantinides, 2004 ; Sykianakis et Bellas, 2005 ; Cueille, 2006 ; Kenny, 2006 ; Kreiser et al., 2006) indique que cette stratégie est particulièrement adéquate pour comprendre comment le contexte institutionnel et les caractéristiques organisationnels influencent les processus sociaux ayant cours à l'intérieur de l'espace organisationnel ou les processus organisationnels ayant cours dans l'espace social. L'étude de cas est alors utile pour éclairer empiriquement un comportement qui serait compris seulement dans le contexte des forces s'exerçant à l'intérieur ou sur l'organisation, que celles-ci soient historiques ou actuelles (Hartley, *ibid.*).

L'utilisation de l'étude de cas, comme stratégie de recherche, exige que l'on précise cinq éléments clés dont la ou les questions de l'étude, la sélection des cas, l'unité ou les unités d'analyse, les sources de données et la méthode d'analyse des données. Ces éléments forment le *design* de la recherche, soit la logique qui lie à la question principale de recherche, les données à collecter et les conclusions à en déduire (Yin, *ibid.*).

3.1. Les questions

L'identification préalable des questions de recherche facilite la collecte systématique des données, soit la constitution de l'échantillon et le choix des sources de données (Eisenhardt, *ibid.*). Néanmoins, dans une démarche inductive comme la nôtre, il faut reconnaître que l'importance des questions définies *a priori* pourrait changer au fil de la collecte et de l'analyse des données. Ainsi, nous avons opté pour des interrogations en termes généraux liés aux « quoi », « qui », « pourquoi » et « comment » du phénomène sous étude et avons laissé les éléments spécifiques de caractérisation émerger au fur et à mesure de l'avancement de la recherche. Comme l'a stipulé Eisenhardt, dans les études de cas, les interrogations initiales ne sont pas figées et sont attendues à mieux se préciser, se reformuler ; et certaines pourraient même disparaître. Notre question principale de recherche est, rappelons-le: «

Comment se construit la stratégie RSE des institutions financières coopératives? ». Dans la partie empirique de notre recherche, la première question posée est: «Quelle(s) stratégie(s) RSE sont déployées par les institutions financières en contexte coopératif?», en supposant que la normativité portée par les valeurs, les principes et les traditions du coopératisme influence la stratégie RSE des IFC. Nous posons alors une question touchant le « quoi », le « pourquoi » et le « comment » du phénomène sous étude dans notre première étude empirique ou dont les résultats, focalisés sur la dimension de la normativité, sont présentés au chapitre 4. La deuxième question a été formulée comme suit : «Quelle différenciation en matière de stratégie(s) RSE est observée chez les institutions financières coopératives malgré les contraintes du contexte institutionnel dans lequel elles sont encadrées?». Elle est traitée, d'une part, dans notre deuxième étude empirique dont les résultats sont présentés au chapitre 5, et d'autre part, dans l'article présenté au chapitre 6 qui met à profit les données déjà disponibles à partir des deux études empiriques précédentes. L'objectif, en répondant à cette question, est de caractériser le « qui », le « pourquoi » et le « comment », soit 1) le rôle et les logiques d'action des principaux acteurs parties prenantes à la formulation et à l'implantation de la stratégie et 2) leur capacité d'innovation ou agence.

3.2. Les cas : échantillon, sources de données et unités d'analyse

3.2.1. L'échantillon

Pour réaliser nos deux études empiriques, nous avons favorisé l'échantillonnage délibéré (*purposeful sampling*). Il s'agit d'une technique largement utilisée dans la recherche qualitative en sciences sociales motivée par l'étude approfondie de cas riches en information. Notre objectif initial a été d'étudier un maximum d'une vingtaine d'organisations, représentant les principales formes actuelles d'institutions financières coopératives en Europe et en Amérique du Nord. En termes quantitatifs, une vingtaine d'organisations représentent un échantillon restreint. Toutefois, la démarche qualitative n'impose pas de règle quant à la taille de l'échantillon. La validité, le sens et la compréhension générés par la recherche qualitative dépendent davantage de la richesse d'information, en terme de caractérisation, et des compétences analytiques et d'observation du chercheur que de la taille

de l'échantillon (Patton, 1990)⁶². Une quinzaine de stratégies sont disponibles aux chercheurs usant de l'échantillonnage délibéré. Parmi celles-ci, l'échantillonnage par critère (*criterion sampling*) est la stratégie pour laquelle nous avons opté. Notre processus d'échantillonnage des IFC européennes et nord-américaines a débuté en janvier 2007, et les principaux critères que nous avons utilisés et que les IFC devaient satisfaire ont été:

- la taille et l'importance dans leur pays d'origine respectif;
- le fait de représenter les formes d'IFC les plus courantes en Europe et en Amérique du Nord;
- la formalisation de la stratégie RSE ou DD ou la divulgation de la performance sociétale, observable par l'existence d'une rubrique dédiée à la RSE ou au DD sur le site web, l'existence de code d'éthique, de déontologie et ou de code de conduite, l'existence d'autres engagements formalisés, ou la publication d'un rapport RSE.

Pour l'échantillon nord-américain, nous avons retenu deux IFC canadiennes, soit le Mouvement des caisses Desjardins, le plus grand groupe financier coopératif au Canada, et Vancity, le plus grand credit union. Aucune des dix plus grandes *credit unions* des Etats-Unis, repérées dans la liste du NCUA (National Credit Union Administration) au moment de notre sélection en janvier 2007, n'indiquaient sur son site Internet de l'information permettant de conclure qu'il y avait formalisation de la démarche de RSE sous l'un ou l'autre des formes sur lesquelles nous avons basé nos critères d'échantillonnage. Les deux institutions canadiennes, ont, quant à elles, rempli l'ensemble de nos critères. Pour l'échantillon européen, nous avons d'abord identifié les plus grandes d'entre elles parmi celles qui étaient à la fois membres de l'ICBA (International Co-operative Banking Association) et du GEBC (Groupement européen des banques coopératives) au moment de notre échantillonnage. Nous en avons identifié dix-neuf. Nous avons ensuite consulté leurs sites Internet, mais compte tenu des limites de nos connaissances linguistiques, nous avons dû éliminer celles dont les sites n'étaient disponibles ni en français ni en anglais. Six institutions ont été retenues au terme de cette étape, soit Groupe Crédit Agricole, Groupe

⁶² "There are no rules for sample size in qualitative inquiry. Sample size depends on what you want to know, the purpose of the inquiry, what's at stake, what will be useful, what will have credibility, and what can be done with available time and resources" (Patton, 1990:184).

Crédit Mutuel, Groupe Banques populaires, Rabobank, CFS (Co-operative Financial Services) et BVR (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken).

Ces organisations représentant les plus grandes IFC, sous leurs principales formes dans les pays de l'Europe et de l'Amérique du Nord, ont emboîté le pas de leurs concurrents capitalistes et formalisé leur engagement en faveur de la RSE et du DD par différents moyens (voir Tableau 3.1 : Formalisation de l'engagement en faveur de la RSE et du DD chez les grandes institutions financières coopératives).

L'adoption de code d'éthique et de déontologie semble être la pratique la plus utilisée (8 IFC sur 8), suivie du développement de rubrique dédiée à la RSE ou au DD sur le site Internet (6 IFC sur 8), de la publication de rapport dédié à la RSE ou au DD (5 IFC sur 8 dont 3 ont fait auditer le contenu de leurs rapports) et de l'établissement de politiques spécifiques liées aux principales dimensions de la RSE ou du DD (par exemple, politique environnementale, politique de droits humains, engagement pour la solidarité, etc.). Notre première étude empirique se focalise sur les cas des cinq IFC qui ont déjà publié au moins un rapport RSE en janvier 2007, au moment de l'échantillonnage, pour des motifs qui seront expliqués dans la section sur la pertinence des sources de données. Les rapports disponibles à ce moment étaient ceux portant sur l'année 2005. Dans cette démarche d'analyse de cas imbriqués, nous avons cherché à identifier des modèles d'appropriation que l'on retrouve d'une organisation à une autre (*cross-case patterns*) et ceux qui sont spécifiques à chaque organisation (*within-case patterns*). Ainsi, nous avons visé à connaître à la fois les éléments de convergence du discours et des pratiques de RSE des IFC et les éléments de leur différenciation, compte tenu du fait qu'elles sont toutes soumises à la même normativité endogène, soit les valeurs et principes coopératifs auxquels elles ont adhéré, mais qu'elles évoluent en même temps dans des cadres institutionnels différents, donc influencées par des sources de normativité exogène différentes.

Quant à notre deuxième étude empirique, l'objectif a été plutôt de mener une analyse holistique sur des cas plus restreints, soit ceux des deux plus grandes IFC canadiennes. Deux groupes, celui des IFC européennes de la première étude et celui des six plus grandes banques capitalistes canadiennes, ont été utilisés comme groupes de référence.

3.2.2. Les sources de données

Le corpus utilisé dans nos études empiriques a été constitué par des données provenant de deux principales sources, soit des documents produits sous la gouverne des organisations sous étude et des entrevues en profondeur menées auprès des gestionnaires et des professionnels, identifiés comme principaux responsables de la formulation et de l'implantation de la stratégie RSE de ces organisations.

Concernant les données documentaires, les rapports dédiés à la RSE ont été les sources de données principales. Nous les avons complétés par les autres informations contenues dans les rubriques dédiées à la RSE ou au DD des sites Internet des IFC, les codes d'éthique et de déontologie ainsi que les autres engagements formalisés lorsque disponibles et les rapports annuels traditionnels. Néanmoins, seuls les rapports dédiés ont été codifiés de manière systématique à l'aide du logiciel Atlas Ti. Cette procédure sera expliquée dans une section ultérieure. Au moment de la collecte des données utilisées pour la première étude empirique, le contenu des rubriques dédiées à la RSE ou au DD pris en compte était celui recueilli lors des visites des sites Internet entre janvier et juin 2007. Ce contenu incluait les rapports RSE en format pdf portant sur l'exercice 2005. Bien que quatre IFC sur cinq aient déjà publié ce genre de rapport les années précédentes, seule la dernière année de publication, soit 2005, a été considérée puisque des études antérieures (par exemple, De Serres et al., 2006) ont indiqué que lorsque les entreprises ont déjà quelques années de publication de ce genre de document, le rapport de la dernière année est, dans la majorité des cas, celui qui fournit le plus de caractérisation des informations livrées. Pour les fins de la deuxième étude empirique, les sites des deux IFC canadiennes ont été revisités entre septembre et décembre 2007 et ensuite entre mai et juillet 2008. Nous y avons recueilli le rapport RSE du Mouvement Desjardins pour l'année 2006. Pour Vancity, comme le rapport est publié aux deux ans, celui de 2006-2007 n'était pas encore disponible.

Tableau 2.1 : Formalisation de l'engagement en faveur de la RSE et du DD chez les grandes institutions financières coopératives

| | Mouvement Desjardins | Vancity | Rabobank | CFS | Crédit Agricole | Crédit Mutuel | Banques populaires | BVR |
|--|----------------------|------------------------------------|--|----------------------|-----------------|---------------|--|-----------|
| Pays | Canada | Canada | Hollande | Royaume Uni | France | France | France | Allemagne |
| Rubrique RSE ou DD sur le site web | Oui (1) | Oui (2) | Oui (3) | Oui (4) | Oui (5) | Non | Oui (6) | Non |
| Code d'éthique et de déontologie ou code de conduite | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui |
| Autres engagements formalisés | 12 gestes Desjardins | Statement of Values and Commitment | Rabobank Group Statement on Human Rights Statement on Rabobank's investment and financing policy | Environmental Policy | | | Engagements pour la solidarité Engagements pour l'environnement | |
| Rapport RSE ou DD de 2005 | Oui | Oui | Oui | Oui | Non | Oui | Non | Non |
| Rapport RSE ou DD de 2005 audité | Non | Oui | Oui | Oui | | Non | | |
| Rapports RSE ou DD publiés avant 2005 | Oui | Oui | Oui | Oui | Non | Non | Non | Non |

(1) : http://www.desjardins.com/fr/a_propos/responsabilite/

(2) : <https://www.vancity.com/MyCommunity/AboutUs/OurValues/CorporateSocialResponsibility/>

(3) : http://www.rabobank.com/content/about_us/corporate_social_responsibility/index.jsp

(4) : <http://www.cfs.co.uk/servlet/Satellite?c=Page&cid=1166524495180&pagename=Corp%2FPage%2FtplCorp&loc=t>

(5) : <http://www.credit-agricole.com/developpement-durable/>

(6) : http://www.banquepopulaire.fr/groupe/p747_FR.htm

Quant aux entrevues en profondeur, la démarche a débuté en hiver 2008 par l'identification des responsables ou des personnes-ressources les plus susceptibles de nous mettre en contact avec les principaux responsables de la stratégie RSE respective des IFC, à travers les informations contenues sur leurs sites Internet et dans leurs rapports RSE. Dans le cas de Vancity, une responsable spécifique a été identifiée à partir de son dernier rapport et le premier contact avec celle-ci a été effectué par courrier électronique, présentant nos objectifs de recherche, sollicitant la collaboration et précisant le type de répondants (principaux responsables de la formulation et de l'implantation de la stratégie RSE). Dans le cas du Mouvement Desjardins, comme nous n'avons pas pu repérer un nom de responsable en particulier, le premier contact s'est fait directement par le formulaire de demande d'information générale disponible sur le site de l'institution. La formulation du message transmis était similaire à celui envoyé à la responsable chez Vancity. Dans les deux cas, ce premier contact était fructueux. Dans le cas de Vancity, la personne initialement contactée, dont le titre est *Sr Manager, Accountability*, nous a fourni les noms et les coordonnées des principaux gestionnaires susceptibles de nous fournir les informations pertinentes à notre étude. Dans le cas du Mouvement Desjardins, c'est la personne portant le titre de *Chargée d'équipe Publications et Publicité institutionnelle* qui a assuré le suivi de notre demande les noms et les coordonnées des gestionnaires et des professionnels correspondant au type de répondants que nous avons spécifié dans notre demande initiale. Au total, une dizaine de rendez-vous ont été obtenus pour mener des entretiens téléphoniques en anglais, dans le cas de Vancity, et des entretiens directs en français, dans le cas du Mouvement Desjardins.

Les répondants ont été préalablement informés de la thématique générale des entrevues, du processus de participation, de leurs droits en tant que répondants, ainsi que des mesures prévues pour assurer que leur participation demeure volontaire et se déroule dans le respect de la confidentialité et de l'éthique de la recherche, tel que l'indique le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Montréal. Leur consentement formel, par la signature d'un formulaire de consentement, a été demandé. Les entrevues ont été enregistrées sur du support audio. Chaque entrevue d'une durée variant entre 48 minutes et deux heures et subdivisée en trois principales parties (voir Annexe 1) a été élaborée pour permettre à chaque répondant de décrire, entre autres choses,

- son rôle au sein de l'une des institutions financières coopératives étudiées dans le projet,
- sa compréhension de la vision que son organisation a de la RSE et les principes qui la sous-tendent,
- son expérience en tant que partie prenante à la formulation et à l'implantation de la stratégie RSE de son organisation ou de l'une ou de l'autre des politiques plus spécifiques (gouvernance, inclusion sociale, engagement communautaire, communication, ressources humaines et gestion de la diversité, éthique et gestion de risques, environnement et développement durable, investissement socialement responsable)
- les facteurs qu'il juge cruciaux à une compréhension commune de la RSE à travers les composantes de son institution.

3.2.3. Les unités d'analyse

Comme le but des études de cas, utilisées ici dans une démarche de recherche processuelle vise à faire émerger les concepts faisant référence à des actions organisationnelles, les unités d'analyse sont d'une part, l'organisation, et d'autre part, l'activité stratégique qui peut être soit sous forme de discours (par exemple, le discours sur le développement durable, le discours sur l'inclusion sociale, etc.) soit sous forme de pratique ou décision organisationnelle (par exemple, l'adoption de code de conduite de l'industrie, l'audit du rapport RSE, l'inclusion de critères environnementaux dans la politique d'achat, etc.).

3.3. Méthode d'analyse des données

Pour systématiser le traitement des informations recueillies, nous avons utilisé une technique de codification, à l'aide du logiciel Atlas Ti, similaire à celle utilisée dans la démarche de théorisation ancrée (*grounded theory*) de Strauss et Corbin (1990)⁶³. Nous tenons néanmoins

⁶³ L'objectif de la théorisation ancrée est de découvrir les types de concepts et de représentations pertinents au domaine que l'on voudrait comprendre. Il s'agit donc d'une démarche qui vise à mieux éclairer la compréhension de processus sociaux émergents dans leur contexte, sans ajuster les données à un cadre théorique préexistant (Glaser, 1995, 1998 cité dans Lansisalmi et al., 2004). Les éléments

à préciser que même si nous en avons utilisé l'outil, notre démarche n'en est pas une de théorisation ancrée. Nous avons davantage privilégié l'analyse thématique (*thematic analysis*) et n'avons pas strictement suivi les protocoles proposés par les tenants de la théorisation ancrée⁶⁴.

Cette même démarche a été utilisée dans les deux études empiriques. Les informations textuelles (contenu des rapports RSE et retranscription des entrevues) ont d'abord été subdivisées en citations, chaque citation représentant essentiellement un segment de texte mais aussi, dans le cas des rapports RSE, un tableau, une graphique, une photo ou un encadré. Elles ont ensuite été assignées à des unités herméneutiques. Une unité herméneutique a été créée pour chacune des IFC étudiées. La codification s'est effectuée ensuite en trois étapes. A la première étape, soit celle de la codification ouverte, les citations ont été caractérisées en fonction de codes issus de trois sources (codes découlant du cadre théorique, codes antérieurement utilisés dans une étude similaire (De Serres et al., 2006) et codes émergents dégagés du contenu textuel même). Plus d'une soixantaine de codes ont été utilisés. La deuxième étape, la codification axiale, a consisté à analyser la fréquence des codes (le nombre de citations correspondant) et les relations entre ceux-ci (co-occurrence des codes) ainsi qu'à classifier les codes selon les dimensions de la grille d'analyse respective des deux études⁶⁵. L'objectif de cette étape a été surtout d'identifier les liens entre les principaux concepts du discours et de pratiques. Finalement, l'étape de l'analyse sélective a servi à caractériser le cadre moyen/fin (*mean-end frame*) dominant dans le discours et à retourner à l'interrogation principale respective de chaque étude.

4. Conclusion

Bien que chacun des articles présentant les résultats de notre recherche fournisse les informations sur les sources et les techniques d'analyse de données utilisées dans l'étude ou les études sur laquelle ou lesquelles il est basé, il est impératif de décrire et de justifier

de base de la théorisation ancrée incluent des catégories conceptuelles et leurs propriétés conceptuelles, ainsi que des relations hypothétiques ou généralisées entre ces catégories et leurs propriétés.

⁶⁴ Voir Strauss et Corbin (ibid.) et Lansisalmi et al. (ibid.) pour l'explication des procédures obligatoires à suivre dans une démarche de théorisation ancrée.

⁶⁵ La grille d'analyse utilisée pour chacune des études est décrite en détail dans chacun des articles empiriques.

préalablement la démarche méthodologique générale de la recherche, et c'était l'objectif de ce chapitre. La démarche méthodologique dépasse les questions de techniques ou de méthodes de collecte et d'analyse de données, puisqu'elle est définie comme l'ensemble des convictions que nous avons sur la nature de la réalité et celle de la science et puisqu'elle devrait commander la façon dont les études composant notre thèse sont menées. Notre démarche est basée sur le constructivisme, qui, selon Mir et Watson (2000), fournit aux chercheurs en stratégie l'opportunité d'articuler les réalités organisationnelles avec leur contexte social (p. 950).

Bibliographie

- Barnes, David, Matthew Hinton et Suzanne Mieczkowska. 2004. « Managing the transition from bricks-and-mortar to clicks-and-mortar: A business process perspective ». *Knowledge and Process Management*, vol 11 no 3, p 199-209.
- Barnes, David. 2002. « The complexities of the manufacturing strategy formation process in practice ». *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22 no 8/9, p. 1090-1111.
- Burrell, G. 1996. « Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of Analysis ». Chap. In *Handbook of Organization Studies*, p. 642-658. Londres: Sage Publications.
- Burrell, G. et G. Morgan. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Londres : Heinemann.
- Burrell, G. et G. Morgan. 2000. « Two Dimensions: Four Paradigms ». In *Talking about Organization Science*, sous la dir. de Lewin et Daft, p. 107-122. Londres: Sage Publications.
- Chakravarty, Balaji S. et Yves Doz. 1992. « Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal ». *Strategic Management Journal*, vol 13, p. 5-14.
- Constantinides, Efthymios. 2004. « Strategies for surviving the Internet meltdown: The case of two Internet incumbents ». *Management Decision*, vol 42 no ½, p. 89-107.
- Cueille, Sandrine. 2006. « Strategic responses to a high-turbulent environment; The case of the French public hospitals ». *The International Journal of Public Sector Management*, vol 19 no 4, p. 359-383.
- Currie, Graeme et Andrew D. Brown. 2003. « A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital ». *Human Relations*, vol 56 no 5, p. 563-586.
- De Serres Andrée, Corinne Gendron et Lovasoa Ramboarisata. 2006. « Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale ». *Cahier conjoint de la de Chaire de responsabilité sociale et de développement durable et du Groupe interdisciplinaire de recherche en éthique financière*, no 16-2006, 170 p.
- De Waal, Andre A. 2003. « Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems ». *Management Decision*, vol 41 no 8, p. 688-697.
- Déry, Richard. 1997. « Topographie épistémologique du champ de recherche en stratégie d'entreprise ». *Management International*, vol. 2 no 1, p. 11-18.
- Dobbs, Matti F. 1998. « Managing diversity: The Department of Energy initiative ». *Public Personnel Management*, vol 27 no 2, p. 161-174.
- Eisenhardt, Kathleen. 1989. « Building theories from case study research ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 14 no 4, p. 532-550.

Feurer, Rainer, Kazem Chaharbaghi et John Wargin. 1995. « Analysis of strategy formulation and implementation at Hewlett-Packard ». *Management Decision*, vol 33 no 10, p. 4-16.

Glaser, B. G. (éditeurs.). 1995. *More Grounded Theory Methodology: A reader*. Mill Valley: Sociology Press.

Glaser, B. G. 1998. *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*. Mill Valley: Sociology Press.

Guba, Egon G. 1990. "The alternative paradigm dialog". Chap. in *The paradigm Dialog*, p.17-27, Newbury Park: Sage Publications.

Guba, E. et Y.S. Lincoln, 1994. « Competing Paradigms in Qualitative Research ». Chap. in *Handbook of Qualitative Research*, sous la dir. de N.K. Denzin et Y.S. Lincoln, p. 105-117. Thousand Oaks : Sage Publications.

Hartley, Jean. 2004. « Case study research ». In *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, sous la dir. de Catherine Cassell et Gillian Symon, p.323-333. Thousand Oaks: Sage Publications.

Hendry, John. 2000. « Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice ». *Journal of Management Studies*, vol. 37 , no 7, p. 955-977.

Hollingsworth, Roger et Robert Boyer (éditeurs). 1997. *Contemporary Capitalisme. The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.

Kenny, John. 2006. « Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy ». *The Learning Organization*, vol. 13 no 4, p. 353-368.

Hutzschenreuter, Thomas et Ingo Kleindienst. 2006. « Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored ». *Journal of Management*, vol 32 no 5, p. 673-720.

Kreiser, Jary Ojala, Juha-Antti Lamberg et Anders Melander. 2006. « A historical investigation of the strategic process within family firms ». *Journal of Management History*, vol 12 no 1, p 100-114.

Langley, A. 1999. « Strategies for Theorizing from Process Data ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 691-710.

Lansialmi, H., J-M Peiro et Mika Kivimaki. 2004. « Grounded theory in organizational research ». In *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, sous la dir. de Catherine Cassell et Gillian Symon, p.242-255. Thousand Oaks: Sage Publications.

Latour, Bruno et Steve Woolgar. 1979. *Laboratory Life. The Social Construction of Scientific Facts*. Londres: Sage Publications.

Law, J. 1992. « Notes on the theory of the actor-network: ordering, strategy and heterogeneity ». *Systems Practice*, vol. 5, p. 379-393.

- Lincoln, Yvonna. 1990. "The making of a constructivist. A remembrance of transformations past". Chap. in *The paradigm Dialog*, p.67-87, Newbury Park: Sage Publications.
- Mir, Raza et Andrew Watson. 2000. « Strategic management and the philosophy of science: The case for a constructivist methodology ». *Strategic Management Journal*, vol 21 no 9, p. 941-953.
- Patton, Michael Quinn. 1990. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Pettigrew, Andrew. 1992. « The Character and Significance of Strategy Process Research ». *Strategic Management Journal*, vol. 13, numéro spécial (hiver), p. 5-16.
- Price, A.D.F. 2003. « The strategy process within large construction organisations ». *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol 10 no 4, p. 283-296.
- Rowley, Jennifer. 2002. « Using case studies in research ». *Management Research News*, vol 25 no 1, p. 16-27.
- Scherer, A. G. et Dowling, M. J. 1995. « Towards a reconciliation of the theory-pluralism in strategic management: Incommensurability and the constructivist approach of the Erlangen School. In P. Shrivastava et C. Stubbart (dir.), *Advances in Strategic Management, Volume 12A, Challenges from Outside the Mainstream*,p. 195-247. Greenwich, Conn: JAI Press.
- Scott, W.R. 1995. « Contemporary institutional theory ». Chap. in *Institutions and Organizations*, p. 33-62. Londres: Sage Publications.
- Séguin, F. et J.-F. Chanlat. 1988. *L'analyse des organisations*. T.1 Montréal : Gaétan Morin éd.
- Spender, J.C. 1996. « Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm ». *Strategic Management Journal*, vol 15, p. 45-62.
- Strauss, A.L. et J. Corbin. 1990. *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*.Newbury Park: Sage Publications.
- Sykianakis, Nicos et Athanassios Bellas. 2005. « The foreign direct investment decision-making process: Strategy, politics and uses of management accounting information ». *Managerial Auditing Journal*, vol 20 no 8/9, p 954-969.
- Van de Ven, Andrew. 1992. « Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note ». *Strategic Management Journal*, vol. 13, numéro spécial (été), p. 169-188.
- Woyceshin, J. 1997. « Literary analysis as a metaphor in processual research: A story of technological change », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, p. 457-471.
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

CHAPITRE 3: L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE COMME CADRE THÉORIQUE (ARTICLE 1)

EMERGENCE DE NOUVEAUX DISCOURS DE RECHERCHE SUR LA RSE: LES CONTRIBUTIONS ET LE POTENTIEL DE L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE⁶⁶

Dans le champ de recherche sur la responsabilité sociale d'entreprise (RSE), le discours normatif demeure dominant. Il est constitué par les travaux fondés sur les théories de la firme, sur le courant éthique et sur les théories instrumentale et normative des parties prenantes, soit des approches appartenant aux trois écoles identifiées par Gendron (2000), c'est-à-dire la *Business Ethics*, la *Business & Society* et la *Social Issue Management* ou proches de celles-ci⁶⁷. Leur objectif demeure la recherche de la ou des bonnes définitions de la RSE, la prescription de modèles substantifs les plus efficaces, soit pouvant être positivement reliés à la performance financière, ou la proposition des modèles procéduraux les plus éthiques puisque jugées démocratiques. Une telle normativité constitue, néanmoins, l'obstacle même de l'avancement de ce champ (Matten et al., 2003), notamment puisque le discours « verse souvent dans un ethnocentrisme reflétant mal la contingence historique et socioculturelle des pratiques socialement responsables (...) évacue la question de la contextualisation (notamment territoriale) des référentiels normatifs auxquels elle se rapporte (...). » Pailot (2006 c, p.4). On peut alors postuler que les travaux qui se distancent de ce discours ou paradigme dominant sont ceux qui permettent de renouveler la structuration du champ d'étude de la RSE, en l'épargnant du piège du fonctionnalisme (*trap* au sens de Gond et Matten, 2007). De tels travaux se sont développés récemment. Ceux-ci se sont éloignés de la théorisation normative de la RSE et se sont inscrits entre autres dans le courant de l'analyse institutionnelle, comme l'a expliqué Boxenbaum (2006, p.46) : « *In recent years,*

⁶⁶ Des versions antérieures de ce travail ont été présentées au Séminaire sur les approches critiques de la RSE, organisé par le CERTOP et le LIRHE à Toulouse en novembre 2007, et à l'atelier doctoral dans le cadre de la Conférence internationale de management stratégique à Nice en juin 2008. Nous aimerions remercier les organisateurs de ces manifestations, les évaluateurs, les rapporteurs, nos collègues participants et tous ceux qui nous ont transmis leurs commentaires.

⁶⁷ Pour des revues synthèses ou critiques récentes de la littérature managériale sur la RSE, le lecteur pourra se référer à De Bakker et al. (2005), McWilliams et al. (2006a, 2006b), Gond et Matten (2007), Acquier et Aggeri (2008).

scholars have increasingly abandoned the quest for a normative CSR theory and a universal CSR definition. Instead, they have turned their attention to the contextual features of CSR, calling for a better understanding of the institutional processes that shape the creation, utilization, and change of CSR ».

Toutefois, ces écrits favorisant l'analyse institutionnelle n'ont pas encore fait l'objet de revue systématique, bien qu'elles puissent constituer un vecteur du progrès de la théorisation de la RSE, en contrepoids au discours normatif dominant. Or, une telle revue contribuerait non seulement à obtenir un aperçu du champ qu'elles sont en mesure de structurer mais aussi à analyser comment ce champ pourrait avancer (Eisenhardt, 1989). Le présent article a alors comme objectif de faire cet état des lieux.

Sur la base d'une recension des travaux des dix dernières années, nous expliquons dans la première partie de l'article, dans quelle mesure les approches basées sur l'analyse institutionnelle ont contribué à la structuration du champ d'étude de la RSE et alimenté les discours interprétatif et dialogique émergents. Ces approches incluent la théorie néoinstitutionnelle, la variété du capitalisme, la théorie des conventions, l'approche de la construction de sens et les théories de la régulation. Elles ont été utilisées ou suggérées pour analyser la RSE notamment par Maignan et Ralston (2002), Aguilera et Jackson (2003), Matten et Moon (2004, 2008), Dupuis et Lebas (2005), Labelle (2006), Labelle et Pasquero (2006), Acquier et Aggeri (2006), Campbell (2006), Boxenbaum (2006), Gendron et Turcotte (2006), Leca et Naccache (2006), Pailot (2006 a, c), Baret (2007), Igalens et al. (2007, 2008). Nous identifions et expliquons ensuite, dans la deuxième et dernière partie, le potentiel de l'analyse institutionnelle encore inexploité actuellement mais qui pourrait permettre aux chercheurs en stratégie intéressés à la RSE de faire avancer non seulement la connaissance de et sur cet objet spécifique mais aussi de participer au renouvellement du courant institutionnaliste en stratégie. L'évolution des recherches institutionnalistes montre un champ en ébullition, selon Desreumaux et Hafsi (2006), et le potentiel de découvertes majeures est considérable, mais la floraison des contributions demeure théorique. D'autre part, la problématique de la dichotomie structure/agence en stratégie demeure observable, et est aussi reflétée dans les travaux actuels sur la RSE ayant mobilisé les théories institutionnalistes. Nous argumentons que les recherches futures portant sur l'analyse

institutionnelle de la RSE gagneraient 1) à éclairer empiriquement l'approche relationnelle, afin de pallier à cette traditionnelle problématique de la dichotomie structure/agence, 2) à aborder des niveaux autres que le traditionnel champ organisationnel et 3) à explorer des terrains qui ont été rarement étudiés par les chercheurs en stratégie, et plus particulièrement ceux s'intéressant à la RSE, soit des organisations autres que les grandes multinationales et les firmes cotées.

1. Les contributions de l'analyse institutionnelle à la structuration du champ d'étude de la RSE

Bien que l'orientation instrumentale et normative, caractérisée notamment par l'importance accordée à la validité opérationnelle de la recherche, semble encore demeurer dominante dans la littérature sur la RSE et les thématiques connexes, des recherches de types interprétatif, dialogique et critique (au sens de Deetz, 1996)⁶⁸ se sont développées depuis le début des années 2000. Ces voix alternatives, proposant de nouvelles voies d'éclairage mais aussi de questionnement de la RSE et de la constitution de la connaissance de et sur cet objet, mobilisent des ancrages fortement hétérogènes (par exemple, sociologie des organisations, théorie de la régulation sociale, théorie de la régulation économique, *Critical Management Studies (CMS)*, école des représentations sociales, actionnalisme) dont le principal point de convergence est la distanciation par rapport au discours dominant. A l'intérieur de ces courants émergents, nous nous intéressons particulièrement à l'analyse institutionnelle car celle-ci est, selon nous, plus près des intérêts des chercheurs en stratégie.

⁶⁸ Dans la grille de lecture discursive que Deetz a proposée, comme alternative à celle de Burrell et Morgan (1979), pour classifier les recherches en science des organisations, l'auteur a identifié quatre types de recherche : normatif (formulation *a priori* des concepts et des problèmes des recherches, combinée à un discours en consensus avec celui dominant), interprétatif (formulation locale et émergente des concepts et des problèmes des recherches, combinée à un discours en consensus avec celui dominant), dialogique (formulation locale et émergente des concepts et des problèmes des recherches, combinée à un discours en dissension avec celui dominant) et critique (formulation *a priori* des concepts et des problèmes des recherches, combinée à un discours en dissension avec celui dominant). Le type normatif semble correspondre au paradigme structuro-fonctionnaliste identifié par Burrell et Morgan, tandis que les trois autres semblent en former le contrepoids.

1.1. Définitions

Notre objectif est de caractériser les approches ancrées dans l'analyse institutionnelle, qui, bien qu'en étant hétérogènes en termes de niveau d'analyse et de focalisation, ont été utilisées par les chercheurs dont l'objectif principal a été de comprendre les conditions et le processus d'émergence, de développement, de transformation et de disparition du construit RSE, plutôt que d'en chercher la définition universelle faisant consensus (Boxenbaum, 2006). Autrement dit, nous nous concentrons sur les approches articulant les relations entre les institutions, entendues comme règles ou structures (au sens de Scott, 1995), et les stratégies, entendues comme pratiques sociales (au sens de Hendry, 2000) puisque celles-ci sont, selon nous, plus susceptibles de permettre aux chercheurs en stratégie de contribuer à l'avancement des connaissances de la RSE. Ainsi, nous demeurerons « proche de l'esprit de la recherche en gestion – centrée sur l'action collective – et éviterons les polémiques théoriques sans fin sur son essence (de la RSE) » (Pailot, 2006 a, p.82). Nous avons adopté des définitions assez larges de l'institution⁶⁹ et de la stratégie⁷⁰ pour inclure les différentes logiques traversant la RSE relevées dans la littérature (par exemple, réduction de coût, promotion de la coopération, recherche de légitimité, construction ou négociation d'un accord, création individuelle et collective de sens). Ces définitions se veulent également inclusives de l'ensemble des perspectives tentant d'articuler les liens entre les institutions ou règles et les pratiques organisationnelles, que ces dernières soient considérées comme encadrées dans les structures sociales ou indépendantes de celles-ci. Finalement, une définition assez large de l'institution nous permet de prendre en compte les différents niveaux de manifestation de l'institution et ceux de focalisation de l'analyse institutionnelle.

⁶⁹ La définition adoptée est la suivante: « *Institutions consist of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behavior. Institutions are transported by various carriers – cultures, structures, and routines – and they operate at multiple levels of jurisdiction.* » (Scott, *ibid.*: 33)

⁷⁰ L'idée de pratique sociale proposée par Hendry (*ibid.*) et que nous adoptons ici englobe à la fois des logiques d'instrumentalisation, d'action et de discours dans la stratégie des organisations.

1.2. Méthodologie

Afin de repérer les travaux s'étant fondés sur l'analyse institutionnelle pour aborder la RSE, nous avons effectué une recension des écrits sur cette thématique et celles connexes (éthique, développement durable et citoyenneté d'entreprise). Les travaux recueillis ont été ceux publiés entre janvier 2000 et janvier 2008 et repérés à partir des bases de données traditionnelles en gestion. Néanmoins, nous avons fait le choix délibéré de ne pas se limiter aux publications issues de ces bases de données traditionnelles, soit celles indiquant une reconnaissance formelle des pairs quant au caractère concluant et abouti des travaux. Nous avons aussi inclus, dans notre recension, les propositions de recherche et les recherches en cours présentées dans des manifestations ou dans des cahiers de recherche, indiquant leur caractère évolutif, puisque notre démarche est basée sur l'épistémologie non positiviste du constructivisme, soit sur la conviction que la science est collectivement construite par une communauté de chercheurs déployant leurs convictions pour créer des conversations, au sens de Latour et Woolgar (1979)⁷¹ et donc des connaissances (Law, 1992). En stratégie, plus particulièrement, la démarche constructiviste est sous-tendue par la conviction que la connaissance est produite non pas par des individus isolés les uns des autres mais plutôt par les relations intersubjectives entre les membres de la communauté scientifique (Scherer et Dowling, 1995; Spender, 1996; Déry, 1997; Mir et Watson, 2000). Les sources identifiées au tableau 3.1. (voir Tableau 3.1 : Répartition des textes analysés selon leur source), que nous avons utilisées, constituent selon nous des terrains de déploiement de telles conversations et relations intersubjectives.

En nous appuyant sur les définitions de l'institution et de la stratégie que nous avons retenues pour les fins de cette analyse, soit respectivement celle de Scott (1995) et celle de Hendry (2000), d'une part, et les composantes de l'analyse institutionnelle identifiées par

⁷¹ Dans leur ouvrage *Laboratory Life : The Construction of Scientific facts*, Latour et Woolgar (1979) ont étudié la construction sociale de la recherche scientifique dans les laboratoires. Critiquant le fonctionnalisme, les auteurs ont démontré que la construction de faits scientifiques est un processus de génération de textes dont la survie dépend de l'interprétation subséquente qui en est faite.

Hollingsworth (2003)⁷², d'autre part, nous avons formulé sept questions pour analyser le contenu intégral de ces 161 textes, et ce, afin de déterminer de façon plus précise quelles approches théoriques ont été mobilisées et comment.

Tableau 3.1 : Répartition des textes analysés selon leur source

| Sources | Nombre de textes revus |
|--|---------------------------------------|
| Bases de données bibliographiques traditionnelles en gestion | 83 articles |
| Actes de conférence publiquement disponibles | 18 textes intégraux de communications |
| Actes de conférence disponibles aux participants | 33 textes intégraux de communications |
| Sites web de centres de recherche ou de laboratoires | 27 cahiers de recherche |
| Total | 161 textes |

Tableau 3.2 : Les composantes de l'analyse institutionnelle (adapté de Hollingsworth, 2003)⁷³

| | |
|------------------------------|--|
| Institutions | normes, règles, conventions, habitudes et valeurs. |
| Arrangements institutionnels | marchés, Etats, hiérarchies, réseaux, associations, communautés. |
| Secteurs institutionnels | système financier, système d'éducation, système d'affaires, système de recherche, système social de production. |
| Organisations | |
| Produits et performance | statuts ; décisions administratives ; la nature, la qualité et la quantité des produits industriels ; performance de sectorielle et performance sociétale. |

Ces interrogations nous ont aussi permis de caractériser l'utilisation de l'analyse institutionnelle et de déterminer les avantages de chaque approche qui ont été les plus

⁷² Comme l'illustre le tableau 2.1 (voir Tableau 2.1 : Les composantes de l'analyse institutionnelle (adaptée de Hollingsworth, 2003)), l'analyse institutionnelle peut être menée en traitant des règles et des arrangements au niveau sociétal ou sectoriel, de leur contingence sur les organisations, sur les produits et sur la performance, de la production des règles au niveau organisationnel, et du rôle des acteurs ainsi que de leurs logiques d'action aux différents niveaux de manifestation de l'institution.

⁷³ Traduction libre.

relevés dans les travaux et ce que chaque approche a fourni pour mieux comprendre la RSE.

Les sept questions sont :

- Quelles approches, théories ou auteurs fondateurs ont été identifiés comme ancrage?
- Quelles principales notions ont été mobilisées?
- Sur quel(s) élément(s) s'est focalisée l'analyse (construction des règles, contingence des règles, institutionnalisation, logique d'action, changement, etc.)?
- Quelles approches complémentaires ont été utilisées?
- Quels objets réels ont été explorés, dans le cas des études empiriques? Quels objets ont été analysés théoriquement ou proposés comme potentiellement d'intérêt, dans le cas des textes théoriques?
- Quelle(s) composante(s) de l'analyse institutionnelle (institutions, arrangements institutionnels, secteurs institutionnels, organisation, produits et performance) ont été abordées
- Quel(s) niveau(x) ont été ciblés?

1.3. Les contributions actuelles de l'analyse institutionnelle

Les résultats de l'analyse du contenu des textes que nous avons revus indiquent que les cinq principales perspectives suivantes appartenant à l'analyse institutionnelle ont été les plus mobilisées dans les travaux des dix dernières années: la variété du capitalisme, l'approche de la construction de sens, les théories de la régulation sociale et de la régulation économique, la théorie néo-institutionnelle et la théorie des conventions.

1.3.1. Variété du capitalisme

Malgré l'hétérogénéité des théories qu'on a associées à l'approche de la variété du capitalisme, suivant notamment les travaux de Hall et Soskice (2001)⁷⁴, appelée aussi « capitalisme comparé » (Deeg et Jackson, 2006), celle-ci a réussi à rassembler ses tenants autour de la conviction selon laquelle il existe différentes formes de capitalisme, et celles-ci

⁷⁴ Voir Kang (2006) pour la synthèse des différentes perspectives.

influencent de façons différentes la performance économique⁷⁵. La variété du capitalisme questionne ainsi l'idée véhiculée par certains selon laquelle il n'y a pas d'alternative au capitalisme libéral. Cette idée d'un seul et unique capitalisme, notons-le, n'est pas véhiculée que par les tenants de cette approche. On la retrouve aussi dans l'analyse de Marx (Hodgson, 1995). A l'inverse, ce n'est pas seulement chez les classiques ou les néo-classiques que l'on retrouve exclusivement l'idée de la variété de capitalisme. Hodgson rappelle, par exemple, que Polanyi a reconnu l'existence de différentes formes de marchés et d'échanges, compte tenu de la variété des sociétés et des cultures dans lesquelles ils sont encastés. Certains parlent même de l'existence d'impureté pour expliquer l'existence possible de déviance de sous-systèmes par rapport à la forme qu'ils auraient dû adopter dans un système parfait (Albert cité par Hodgson). L'application de l'approche de la variété du capitalisme à l'analyse de la RSE (par exemple, Bondy et al., 2004 ; Matten et Moon, 2004 ; Dupuis et Le Bas, 2005 ; Igalens et al, 2007 ;) a permis entre autres de mieux comprendre comment le système national d'affaires ou *National Business System* (au sens de Maurice et al., 1980 ; Maurice et Sorge, 2000 ; Sorge, 1991 ; Whitley, 1992, 1999, 2002a, 2002b) ou les formes institutionnelles nationales (au sens d'Aglietta et Rebérioux, 2004) économiques et sociales (au sens d'Amable, 2005) dans lequel évoluent les entreprises influencent les principes, les processus, les enjeux et les résultats associés à la RSE. Cette dernière est ainsi vue comme conditionnée par le contexte macroéconomique spécifique à chaque pays ou à chaque région, ce qui invalide fortement la quête de son uniformisation prétendue dans la littérature dominante.

1.3.2 Construction de sens

Les tenants de l'approche de la construction de sens (*sense-making*, suivant les travaux de Weick, 1979, 1993, 1995) se distinguent principalement par leur intérêt pour l'analyse du processus interprétatif par lequel les acteurs construisent individuellement et collectivement la compréhension d'un objet afin d'en faire une connaissance partagée au sein de l'organisation. Comme l'a stipulé Weick (1995: 6): « *sense making is about such things as*

⁷⁵ « *These frameworks contribute to a common effort to compare how institutional diversity impacts economic performance outcomes across advanced industrial countries.* » (Deeg et Jackson, 2006, p.150)

placement of an item into a framework, comprehending, redressing surprise, constructing meaning, interacting in pursuit of mutual understanding and patterning». Il s'agit donc du processus par lequel les individus, et plus particulièrement, les gestionnaires, scrutent l'environnement, ramassent, sélectionnent et traitent l'information dans le but de construire et de partager une compréhension commune des éléments de l'environnement, compréhension nécessaire à la prise de décision (Weick & Daft, 1983; Daft & Weick, 1984, 2001).

Même si *a priori*, on est tenté de remettre en question la pertinence de l'approche de la construction de sens à l'analyse institutionnelle, les écrits utilisant cette approche que nous avons repérés parmi les textes que nous avons revus répondent à la fois aux composantes « institution » et « organisation » de l'analyse institutionnelle identifiées dans la grille de Hollingsworth que nous avons utilisée. De plus, les travaux ayant favorisé cette approche ont fait appel, pour la plupart, à la notion de structure cognitive fournissant une stabilité et un sens aux actions sociales, ce qui correspond à l'une des manifestations de l'institution relevée dans la définition de Scott que nous avons choisie d'adopter dans cet article.

Dans les travaux en RSE ayant mobilisé cette perspective (par exemple, Cramer et al., 2004; Jonker et al., 2004), ce sont la dimension processuelle du changement qu'implique l'adoption de la RSE aux niveaux organisationnel et micro-organisationnel et le rôle des structures cognitives dans le processus d'institutionnalisation des pratiques, qui sont mises de l'avant pour caractériser l'émergence, la diffusion ou la transformation de la RSE à l'intérieur de l'organisation et à travers les organisations, soit une analyse de niveau principalement micro. Concernant le rapport entre l'institution et l'organisation, il s'exprime autrement que par des règles formelles extérieures, et on note une insistance sur la notion de changement cognitif versus la stricte adaptation à l'environnement. On note aussi une insistance sur le rôle des agents de changements au sein des organisations, des agents qui ne subissent pas seulement les contraintes de la structure mais qui ont un pouvoir d'interprétation et de mobilisation, notamment par la communication (utilisation du langage, de symboles, etc.).

1.3.3. Théories de la régulation économique et de la régulation sociale

Un élément récurrent dans les travaux des chercheurs ayant étudié la RSE sous l'angle de la régulation, sociale ou économique, est la conceptualisation de cet objet comme une tentative de régulation potentielle, dont les dispositifs sont pour le moment largement portés par les entreprises privées, supposée venir « combler le vide régulateur ouvert par le démantèlement du fordisme et par la mondialisation » (Besse, 2005). Certains parlent même de la RSE comme institution (Dupuis et Lebas, 2005, Lamarche, 2007). Ceux-ci situent donc les pratiques dites éthiques ou responsables des firmes privées à l'intérieur du compromis post-fordiste et dans le contexte de mondialisation des marchés. Leurs intérêts de recherche s'articulent autour des problématiques suivantes, selon Bodet et Lamarche (2007: 2): « (...) certains s'interrogent sur la capacité de la RSE à « recomposer » le rapport salarial (Postel, et al., 2006), à « réformer » les formes institutionnelles qui fondent le régime de croissance (rapport salarial et formes de concurrence) (Dupuis et Le Bas, 2005), voire à fonder un « nouveau paradigme » (Bardelli, 2006) ; d'autres sont beaucoup plus sceptiques et considèrent la RSE comme un argumentaire de façade (Lordon, 2003). »

Les théories mobilisées pour aborder la RSE et cerner sa portée et ses contours en tant que potentiel régulateur incluent celle de la régulation économique, suivant les travaux d'Aglietta (1976), de Boyer (1986, 2003), de Lipietz (1987), de Petit (1998, 2003), de Billaudot (2001) et d'Aglietta et Rebérioux (2004) ; et celle sociale, suivant Jean-Daniel Reynaud (1988, 1989).

A l'instar de l'institutionnalisme historique et l'économie politique de North (1990, 1993, 1998)⁷⁶ et l'approche de la variété du capitalisme d'Hollingsworth et Boyer (1997), de Hall et Soskice (2001) et d'Amable (2005), la théorie de la régulation économique présuppose que le mode de régulation macroéconomique commande des formes structurelles spécifiques, dont les formes de la concurrence et le rapport salarial ; et explique ainsi la

⁷⁶ Les travaux de North après 1990 sont considérés comme s'être distancés de l'analyse purement économique et ayant intégré le courant économique-politique. Comme l'a expliqué Fiani (2004: 1003): « (...) *the role Douglass North has attributed in his latest works to the modern State in the working of economic system permits the development of a political economy theory which joins the political and economic dimensions with abstract generalizations quite different from and more interesting than the ahistorical and asocial neoclassical ones (...).* »

performance ou la persistance de formes typiques de coordination des activités ou modes de gouvernance. Toutefois, au-delà de conforter l'importance du mode de régulation, la théorie de la régulation économique insiste sur la notion d'historicité, ce « qui lui permet par exemple d'être moins désarmée que d'autres approches face à des innovations radicales supposées faire époque. » (Boyer, 2001b), et ce qui en fait une théorie politique. Dans cette perspective, selon Baret (2007 :13)) «l'entreprise est la matérialisation des compromis et contrats structurant le processus d'accumulation. Elle est un lieu de rapports de forces conditionnant la régulation économique ». Aborder la RSE sous l'angle régulationniste amène, selon Dupuis et Lebas (ibid., p.11) à supposer que : « la RSE est une composante du changement institutionnel en cours qui affecte nécessairement les formes institutionnelles du mode de régulation de l'économie, (...) un nouveau type de comportements porteur de nouvelles valeurs, (...) une nouvelle institution affectant transversalement plusieurs formes institutionnelles (...) ». Dans les analyses plus empiriques, les principales interrogations ont porté notamment sur le potentiel régulateur des dispositifs RSE selon les acteurs qui les portent ou ont participé à leur élaboration. Gendron et Turcotte (2006), Gendron (2002, 2006) et Gendron et al. (2003, 2004) ont mobilisé, par exemple, la théorie de la régulation avec celle actionnaliste, suivant les travaux de Touraine (voir Touraine, 1965, 1969, 1973), pour qualifier l'impact régulateur des acteurs du changement, notamment les nouveaux mouvements sociaux économiques ou NMSÉ qui « ont mis de l'avant des modalités économiques de pression susceptibles d'atteindre les entreprises non seulement sur le territoire national, mais également dans leurs opérations outre frontières » (Gendron et Turcotte, ibid., p.1). Bardelli (voir Bardelli, 2006 ; Bardelli et Pastore, 2007) s'est interrogé sur la dimension macro-sociale de la RSE, alors que les pratiques actuelles relèvent davantage des micro-régulations, modulant la relation salariale, mais qui ne débouchent pas nécessairement sur un nouveau compromis salarial. Bodet et Lamarche (ibid.) et Forest et Le Bas (2007) ont corroboré cette idée d'incapacité de la RSE à induire un nouveau rapport salarial, en substitut au rapport salarial fordien en crise, et pointé le phénomène d'auto-production des règles par les entreprises

Chez les tenants de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, on note aussi la récurrence de ce questionnement de l'auto-production des règles par les entreprises ou de la privatisation des normes (Pailot, 2006 c, Brugvin, 2007). Les travaux empiriques utilisant

la théorie de la régulation sociale à l'étude de la RSE sont encore peu nombreux (par exemple, Pailot, *ibid.* ; Delpuech et Karlsfeld, 2007) mais ont démontré que cette approche permet d'explorer plus facilement les niveaux d'analyse méso (par exemple, les réseaux, les relations inter-organisationnelles) et micro, une tâche qui s'avère plus difficile lorsque l'on mobilise la théorie de la régulation économique.

Le pendant nord-américain de la théorie de la régulation sociale de Reynaud serait la théorie des arènes et du monde sociaux de Strauss (1978, 1992). Son utilisation dans l'étude de la RSE a mis en exergue notamment la notion de négociation dans la construction de règles ou de conventions. Dans les travaux de Labelle (voir Labelle, 2005, 2006 ; Labelle et Pasquero, 2006), par exemple, l'étude de la construction de la performance sociale organisationnelle ou PSO, à l'aide de la mobilisation de la théorie des arènes et du monde sociaux, complétée par la théorie des stakeholders (Freeman, 1984, cité par Labelle) et l'économie des grandeurs (Boltanski et Thévenot, 1991, cité par Labelle), a permis de mieux comprendre les processus de construction sociale et de négociation dans le cadre des relations de l'organisation avec une collectivité locale.

1.3.4. Théorie néoinstitutionnelle

Les travaux fondateurs de la théorie néoinstitutionnelle, appelée aussi nouvel institutionnalisme pour la distinguer de l'ancien institutionnalisme de Selznick⁷⁷, ou encore néo-institutionnalisme sociologique pour la distinguer du néo-institutionnalisme économique⁷⁸, ont été ceux de Meyer et Rowan (1977) et DiMaggio et Powell (1983) qui ont

⁷⁷ On attribue à Selznick (1949, 1957) le début de l'analyse institutionnelle sociologique des organisations.

⁷⁸ Le néo-institutionnalisme économique, porté par les théories de droit de propriété (Alchian et Demsetz, 1972; North, 1990) et de l'agence (Berle et Means, 1932; Jensen et Meckling, 1976; Fama et Jensen, 1983) ainsi que par la *New Institutional Economics*, dont la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937; Williamson, 1979, 1988), forme le courant dominant et représente la branche de l'économie ayant eu le plus d'influence sur la théorisation du management stratégique des firmes. Les institutions y sont considérées comme les règles du jeu régissant le comportement des agents économiques dans leur interaction. Plus particulièrement, en contexte d'imperfection du marché, les règles définissent et appliquent les droits de propriété (selon les théoriciens des droits de propriété) ainsi que les mécanismes visant à réduire les coûts de transaction induits par l'incertitude (selon les théoriciens des coûts de transaction) et à minimiser les coûts d'agence dus à l'asymétrie d'information (selon les théoriciens de l'agence). Le rapport entre les institutions et les agents économiques en est strictement un de contingence, dans lequel les règles constituent la contrainte et le comportement,

respectivement identifié la recherche de la légitimité, plutôt que de l'efficacité, comme logique dominante d'action, et défini les institutions comme des systèmes de valeurs et des cadres culturels imposés de l'extérieur aux organisations ou adoptés par celles-ci par un processus coercitif, normatif ou mimétique. Les règles y sont donc conceptualisées comme des « faits sociaux », soit des structures sociales contraignant le comportement des individus et des organisations qui y sont encastés et en vertu desquelles ceux-ci justifient leurs actions. Elles fonctionnent comme des mythes fortement rationalisés, et c'est la conformité cérémoniale qui devient source de légitimité. L'institutionnalisation est, quant à elle, une reproduction des faits sociaux provenant du système plus large sur l'organisation (Zucker, 1987 : 444). L'acte de justification ou légitimation des organisations se traduit par l'adoption des modèles de structures et de pratiques conformes à ceux prévalant dans leur environnement afin d'être légitimes, créant ainsi un isomorphisme. Comme l'ont précisé Meyer and Rowan (ibid: 340) « *Organizations are driven to incorporate the practices and procedures defined by prevailing rationalized concepts of organizational work and institutionalized society. Organizations that do so increase their legitimacy, and their survival prospects, independent of the immediate efficacy of the acquired practices and procedures* ». Jusqu'à la fin des années 1980, la thèse de l'encastrement social et celle de l'isomorphisme portées par cette première génération de l'analyse néoinstitutionnelle sociologique, focalisée sur le niveau du champ⁷⁹, ont prédominé. L'année 1988 a marqué l'avènement de la deuxième génération d'analyse néoinstitutionnelle des organisations avec l'introduction de la notion d'« entrepreneur institutionnel » par DiMaggio. Dans les principaux travaux formant cette deuxième génération (DiMaggio, ibid., Hirsch, 1997 ; Fligstein, 1997 ; Greenwood et al., 2002 ; Greenwood et Suddaby, 2006), la thèse de l'agence a été ramenée au premier plan, pour insister sur la capacité des acteurs individuels

l'adaptation. De ce fait, la stratégie des firmes se définit principalement par l'évaluation des opportunités et des menaces à la création d'avantages compétitifs, l'allocation efficiente des ressources et le choix rationnel du gestionnaire. Ce sont les éléments de la vision traditionnelle du management stratégique, largement véhiculée dans les écoles de gestion. L'analyse économique a surtout alimenté les travaux des tenants de l'approche de dépendance des ressources et de l'approche juridico-financière de la gouvernance des firmes (au sens de Charreaux, 2004).

⁷⁹ Di Maggio et Powell (ibid: 148) ont défini le champ comme suit: « *By organizational field,-we mean those 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.* »

ou en coalition à disposer de ressources suffisantes pour imposer, transformer ou manipuler les structures et les règles institutionnelles (Oliver, 1991)⁸⁰. D'autre part, le caractère dynamique de la formation et de la transformation des institutions a été mis en exergue. La continuité et la stabilité des structures prises pour acquises, reflétées dans les travaux de la première génération, ont été aussi fortement remises en question par ce courant ; et les travaux se sont davantage focalisés sur la formulation de modèles de changement institutionnel (par exemple, Oliver, 1992 ; Tolbert et Zucker, 1996 ; Greenwood et Hinings, 1996).

Dans les travaux sur la RSE et les thèmes connexes qui ont utilisé la théorie néoinstitutionnelle comme ancrage, on note l'empreinte des deux générations, puisque si certains se sont focalisés sur les notions de mimétisme, de découplage et de légitimité (par exemple, Patten, 2002; Philippe, 2006; Boiral, 2001, 2006), certains autres ont davantage mis à profit celles de processus d'institutionnalisation (Boxenbaum, 2006) et d'entrepreneurship institutionnel (Déjean et al., 2004; Acquier et Aggeri, 2006; Leca et Naccache, 2006; Brûlé, 2007).

1.3.5. Théorie des conventions

La théorie des conventions (Gomez, 1994, 1996; Orléan, 1994; Amblard, 1998, 2003; Enjolras, 2006), étroitement associée à l'Économie des grandeurs⁸¹, définit le mode de coordination ou la gouvernance comme un système de conventions, soit des systèmes d'équivalences partagées et légitimes, se déployant comme justifications et logiques d'action prenant la structure de cités. Si la cité marchande, avait été longtemps considérée comme la seule ayant force de coordination des interactions sociales, les théoriciens des conventions ont rappelé l'existence d'autres cités dont la cité de l'inspiration, la cité domestique, la cité

⁸⁰ Nous précisons ici que la thèse de l'agence a été « ramenée », puisqu'elle n'est pas nouvelle dans l'analyse institutionnelle sociologique des organisations, mais seulement tue ou non explorée davantage par les travaux de la première génération du néo-institutionnalisme. Déjà dans le travail de Selznick (1949), on a noté cette reconnaissance de la capacité des acteurs à répondre aux différentes pressions et processus institutionnels (Delbridge et Edwards, 2007).

⁸¹ Les fondements de cette dernière, tels qu'ils ont été formulés par les auteurs fondateurs Boltanski et Thévenot (1987 et 1991) semblent très pertinents pour comprendre les « conventions » comme modes de coordination, selon Amblard et al. (1996).

de l'opinion, la cité civique, la cité industrielle (Boltanski et Thévenot, 1991) et la cité du projet (Boltanski et Chapiello, 1999). Au niveau organisationnel, les mécanismes d'incitation et de contrôle que reflète notamment la structuration du capital de la firme, proposés par les théoriciens contractuels, ne constituent donc qu'un type de gouvernance, celui de la cité marchande, selon cette approche. Ainsi, lorsqu'elle a été appliquée à l'étude des organisations, la théorie des conventions a surtout été proposée comme alternative à l'approche contractuelle dominante, les conventions étant considérées comme cadres et contraintes en vertu desquels les interactions entre individus à rationalité limitée/procédurale se déroulent (Labelle dans Belem et al., 2007). Eymard-Duvernay et Favereau (1996) ont particulièrement insisté sur le caractère de la rationalité des agents. Selon eux, la rationalité est construite, et non naturelle, et se base sur des systèmes de règles ou valeurs, et non sur le prix. Les conventions, que ces agents dotés de jugement constituent, sont donc choisies, entretenues et peuvent être modifiées. Selon Gomez, la théorie des conventions est une véritable alternative pour analyser les organisations et leurs modes de fonctionnement et pour s'interroger sur les déterminants du comportement de leurs acteurs. Elle permet de considérer l'entreprise comme un espace de construction de multiples accords, en supposant que les individus au sein d'une même entreprise, malgré leurs intérêts divergents, produisent du consensus et coordonnent leurs actes, en se référant implicitement à des grandeurs communes (Amblard, 2003).

Les chercheurs ayant étudié la RSE en mobilisant la théorie des conventions ont conceptualisé la RSE, ainsi que les concepts connexes tels le développement durable (Wolff, 2006), comme une institution, ou du moins une institution en devenir, un ensemble de pratiques lourdes (Dupuis et Le Bas, 2005), soit une convention sociale (Labelle, *ibid.*). En ce qui concerne la gouvernance, Labelle a stipulé que cette approche a favorisé la réflexion à propos d'un modèle de gouvernance qui enchâsse les principales catégories jusqu'ici éparses dans la littérature (rôle des gestionnaires, identification des parties prenantes, délimitation de l'espace de gouvernance et l'approche évaluative à favoriser).

1.3.6. L'apport de l'analyse institutionnelle à la structuration du champ d'étude de la RSE

Le tableau 2.3. (voir Tableau 2.3 : Les contributions actuelles de l'analyse institutionnelle à l'étude de la RSE) illustre la façon dont les approches appartenant au courant de l'analyse institutionnelle ont été mises à contribution, au cours des dix dernières années, pour étudier la RSE. Dans l'ensemble, les travaux fondés sur l'analyse institutionnelle présentés dans cette synthèse ont permis un développement alternatif de ce champ, en s'écartant d'une formulation élitiste (au sens de Deetz, 1996⁸²) des concepts et des problèmes. L'utilisation des approches de la variété du capitalisme, de la construction de sens, de la régulation économique, de la régulation sociale, ainsi que celles néoinstitutionnelle et conventionnaliste a favorisé la quête de la compréhension, à la fois théorique et empirique, de l'objet RSE mais aussi son questionnement, plutôt que celle de la prescription de définitions, de dimensions ou des modèles substantifs ou procéduraux de son élaboration.

Les travaux ayant utilisé l'analyse institutionnelle pour mieux comprendre la RSE représentent 34 % (132 textes sur les 392 initialement recensés) des écrits, sur la thématique de la RSE et celles connexes, publiés et communiqués depuis 2000. En termes quantitatifs, cette proportion pourrait s'avérer insuffisante pour constituer un contrepoids aux travaux formant le discours normatif dominant.

Néanmoins, la distanciation apparente et affirmée de ces travaux récents par rapport à la pensée néopositiviste (Alvesson et Deetz, 1999)⁸³ fait en sorte que non seulement, ils se présentent comme candidats à la formation d'une connaissance de l'objet RSE basée sur l'éclairage plutôt que la présumée vérité, mais ils participent en même temps à l'avancement de l'analyse institutionnelle en mettant à contribution des notions, qui ont

⁸² Selon Deetz, dans une formulation de type élitiste de la recherche, les concepts et les problèmes sont introduits aux terrains par le chercheur, qui privilégie son système de langage et l'expertise de la communauté des chercheurs. Ils sont maintenus statiques tout au long de la recherche. Ainsi, la démarche est basée sur une théorie *a priori* et accorde beaucoup d'importance à des définitions préétablies avant l'accès aux terrains. Les observations provenant des terrains étudiés sont codifiées avec le système de langage du chercheur.

⁸³ Selon Alvesson et Deetz, la pensée néopositiviste, présente dans les recherches à la fois quantitatives et qualitatives, implique l'utilisation d'une définition *a priori* de l'objet sous étude. Le chercheur, mu par une telle démarche, impose sa conceptualisation du phénomène étudié, tend à chercher ce qui est vrai, prétend à l'objectivité et nomme lui-même la réalité, sans tenir compte de la conceptualisation émergente du terrain.

largement bénéficié de développement théorique mais qui n'ont fait l'objet que de peu d'éclairage empirique à différents niveaux (par exemple, apprentissage, négociation, découplage, entrepreneurship institutionnel). La constitution de deux types de discours émergents, interprétatif et critique, a été particulièrement observée.

Lorsque les approches du courant institutionnel ont été mobilisées pour mener des recherches interprétatives⁸⁴, l'organisation a été considérée comme un terrain social, un type de communauté plutôt qu'un objet exclusivement économique; et les actions individuelles et collectives, comme des pratiques sociales (au sens de Hendry, 2000) plutôt que des stratégies strictement instrumentales de minimisation des coûts ou de maximisation des profits⁸⁵. On note alors dans les travaux de type interprétatif basés sur l'analyse institutionnelle une focalisation sur les activités sociales (par exemple, la rhétorique de légitimation comme dans l'étude de Boiral, 2006; la mobilisation par le langage comme dans les études de Jonker et al., 2004 et Cramer et al., 2004).

Même si le discours interprétatif accepte généralement l'idée d'une culture ordonnée et unifiée, s'avérant ainsi faire consensus avec le discours normatif, et si les thèses régulationniste économique, néoinstitutionnaliste (de première génération) et conventionnaliste qui ont supporté les travaux ayant constitué ce discours, sont d'abord et avant tout intéressées par les structures qui ordonnent et stabilisent les activités économiques et sociales, ces travaux ont été sous-tendus par l'idée que la construction de la connaissance interpelle le terrain et pas seulement les présupposés du chercheur. Ainsi, la théorie y a occupé une place différente de celle qu'elle a habituellement dans les études normatives puisqu'elle n'a pas été utilisée pour démontrer la validité d'un tel ou tel modèle de RSE. Le but a été davantage de comprendre comment les réalités de cet objet sont socialement construites, maintenues et transformées par et à travers des systèmes, des normes, des rituels, et des connaissances. Au lieu de chercher ou de prescrire les indicateurs de performance

⁸⁴ Caractérisée par une formulation locale et émergente des concepts et des problèmes des recherches, combinée à un discours en consensus avec celui tendant vers l'ordre dominant (Deetz, 1996).

⁸⁵ Alors que dans la vision normative, « *The organization is usually treated as an existing object produced for instrumental ends, usually making money, though some conception of the invisible hand makes that goal well integrated with other social goals of development and widespread availability of goods and services* » (Deetz, *ibid.*: 201)

sociétale jugés garants de la performance financière traditionnelle, par exemple, il s'agit de comprendre comment se définit la performance et quelles en sont les dimensions les plus prépondérantes dans tel ou tel système économique et social (comme dans l'étude d'Igalens et al., 2007) ou système d'affaires, et pourquoi elle se définit autrement que dans un tel ou tel autre cadre réglementaire.

Au lieu de prôner *a priori* la meilleure manière ou la manière la plus démocratique ou la plus éthique d'élaborer les règles en matière de RSE, il s'agit de comprendre les types de règles ou les attributs des conventions qui émergeraient d'une telle ou telle forme d'élaboration (unilatérale ou conjointe comme dans l'étude de Pailot, 2006c) et ce qu'elles auraient comme impact sur les rapports entre les entreprises et les autres acteurs sociaux (comme dans les études de Labelle, 2005, 2006; de Labelle et Pasquero, 2006).

Quant à la constitution du discours critique, elle s'est essentiellement effectuée par le questionnement de l'ordre unifié et de la stabilité des structures, que l'on avait souvent associés à l'objet RSE en tant que pratique, en tant qu'institution ou potentiel régulateur mais aussi en tant que champ de recherche. Néanmoins, l'utilisation des approches institutionnelles pour traiter de la RSE s'est davantage orientée vers un discours dialogique que vers celui radical. Les discours radical et dialogique appartiennent tous les deux au paradigme critique, défini au sens large comme suit : « Le paradigme critique et les courants qui le reprennent dans la théorie des organisations reposent en effet sur 6 conceptions/aspects/visions de l'organisation : 1) une conception sociologique; 2) une conception historique; 3) une conception dialectique; 4) une vision démystificatrice; 5) une conception actionnaliste; 6) une conception émancipatoire » Séguin et Chanlat (1988 : 65). Le discours radical insiste généralement sur la démonstration et la dénonciation des formes de domination, d'asymétrie et de manipulation ainsi que de la manière dont la construction dominante de la réalité favorise certains intérêts, méconnaissant et obscurcissant ainsi des constructions alternatives (Deetz, *ibid.*, p.202)⁸⁶. Ce genre de discours s'est avéré absent des

⁸⁶ C'est principalement le discours de l'école de Francfort, des théoriciens du conflit et des tenants du *Labour process theory*. Selon ceux-ci, les organisations sont des créations historiques et sociales instituées dans des conditions de luttes et de domination, une domination qui tend souvent à cacher et à supprimer des conflits importants (Deetz, 1992, 1995).

travaux ayant utilisé les approches de la variété du capitalisme, de la construction de sens, néoinstitutionnelle et conventionnaliste pour étudier la RSE⁸⁷.

Le discours critique constaté a été plutôt celui de type dialogique⁸⁸. Les recherches pouvant être associées au discours dialogique se sont focalisées généralement sur les thèmes de la construction de la réalité, en mettant l'accent sur le savoir (comme dans les études d'Acquier et Aggeri, 2006⁸⁹ ; de Gond et Herrbach, 2006) et le discours (comme dans les études de Boiral, 2006 ; Leca et Naccache, 2006), et pas seulement le pouvoir, comme système de distinction central au processus de construction, et en se distançant en même temps des systèmes théoriques normatifs, incluant le paradigme fonctionnaliste mais aussi les courants qui s'y sont opposés mais qui sont également mus par des présupposés élitistes notamment en ce qui a trait à la domination et aux classes sociales. Si le virage critique des travaux sur la RSE fondés sur la théorie néoinstitutionnelle s'est principalement réalisé par la mobilisation des notions de savoir et de discours, celui des travaux basés sur la théorie de la régulation économique s'est effectué par le recours à la thèse actionnaliste et celle des représentations sociales (comme dans les travaux de Gendron, 2002, 2006; Gendron et al., 2003, 2004; Gendron et Turcotte, 2007). Il convient de préciser ici que même si le virage critique semble enclenché, les recherches empiriques dialogiques sont encore très peu nombreuses, comparativement aux recherches interprétatives.

⁸⁷ Le discours radical a été davantage porté par les travaux ayant traité de la RSE sous l'éclairage du courant *Critical Management Studies* (pour la revue des approches critiques de la RSE, voir Dhaouadi et al., 2007).

⁸⁸ La recherche dialogique, rappelons-le, se caractérise par la formulation locale et émergente des concepts et des problèmes, combinée à un discours en dissension avec celui dominant; alors que la recherche critique, que nous avons qualifiée de radicale ici, se caractérise par la formulation *a priori* des concepts et des problèmes, tels ceux concernant la domination et les classes sociales, combinée à un discours en dissension avec celui dominant. C'est donc dans la manière (émergente versus élitiste) de formuler les concepts et les problèmes de la recherche que ces deux se différencient l'un de l'autre. Comme l'a précisé Deetz (1996, p. 203) : « *Dialogic studies focus on the fragmentation and potential disunity in any discourse. Like critical studies the concern is with asymmetry and domination, but unlike the critical studies' predefinition of groups and types of domination, domination is considered mobile, situational, not done by anyone (...)* In place of an active political agenda and the often utopian ideals therein, attention is to the space for a continually transforming world by recovery of marginalized and suppressed peoples. »

⁸⁹ Acquier et Aggeri ont stipulé que même si traiter des relations de pouvoir est utile pour comprendre comment les nouvelles institutions se diffusent et sont adoptées, il est insuffisant et nécessite d'être complété par la notion de savoir afin de mieux comprendre l'émergence de nouvelles institutions.

Tableau 3.3 : Les contributions actuelles de l'analyse institutionnelle à l'étude de la RSE

| Approches mobilisées | Variété du capitalisme | Construction de sens | Théories économique et sociale de la régulation | Théorie néoinstitutionnelle | Théorie des conventions |
|--|---|---|---|---|--|
| Travaux fondateurs identifiés | Maurice et al. (1980), Maurice et Sorge (1991), Whitley (1992, 1999, 2002 a, b) Hall et Soskice (2001), Amable (2005) | Weick (1995), Newell et Simon (1972), Daft et Weick (1984), Huber (1991) | Aglietta (1976), Boyer (1986, 2003), Lipietz (1987), Reynaud (1988, 1989), Petit (1998), Billaudot (2001) Aglietta et Rebérioux (2004) | Meyer et Rowan (1977), DiMaggio et Powell (1983), DiMaggio (1988), Powell et DiMaggio (1991), Suchman (1995), Greenwood et Hinings (1996) | Boltanski et Thévenot (1991), Gomez (1994, 1996), Orléan (1994), Amblard (1998, 2003), Batifoulier (2001) |
| Notions centrales utilisées | Système économique et social, système d'affaires (<i>National business system</i>), formes institutionnelles nationales, gouvernance | Apprentissage, interprétation, structure cognitive, construction de sens, agents de changement, langage. | Régulation, rapport salarial, formes institutionnelles, compromis sociaux, négociations. | Isomorphisme, légitimité, découplage, changement institutionnel, hybridation institutionnelle, entrepreneurship institutionnel, savoir. | Conventions, gouvernance négociations, changement institutionnel, apprentissage. |
| Focalisation | Contingence des règles institutionnelles, logique d'action. | Institutionnalisation des pratiques, construction de règles internes (micro). | Construction de règles (méso) | Contingence des règles, logique d'action, institutionnalisation | Construction de règles (méso et micro), logique d'action. |
| Approches complémentaires utilisées | Théorie néoinstitutionnelle (Powell et DiMaggio, 1991), théorie de la régulation (Aglietta et Rebérioux, 2004), théorie des conventions (Orléan, 1994, Batifoulier, 2001) | Théorie cognitive comportementale (Cyert et March, 1963; Nelson et Winter, 1982; Levitt et March, 1988; Miner et Mezas, 1996) | Actionnalisme (Touraine, 1965, 1969, 1973), théorie néoinstitutionnelle (Meyer et Rowan, 1978; DiMaggio et Powell, 1983) | Régulation sociale (Reynaud, 1989), approche foucauldienne (Foucault, 1976; Hasselbladh et Kallinikos, 2000) | Théorie évolutionniste moderne (Nelson et Sampat, 2001; Nelson, 2003), théorie des arènes et mondes sociaux (Strauss, 1992), théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) |
| Objets étudiés | Performance sociétale, <i>reporting</i> , inclusion sociale, codes de conduite | <i>Reporting</i> , implantation de la stratégie RSE | Gouvernance, code de conduite, accords-cadres internationaux, NMSÉ. | <i>Reporting</i> , certification, implantation de la stratégie RSE, performance sociétale | Performance sociétale, relations avec la communauté. |
| Composantes de l'analyse institutionnelle abordées | Arrangements et secteurs institutionnels, performance organisationnelle. | Institutions (symboles), organisations, performance organisationnelle. | Arrangements institutionnels, organisations. | Institutions (normes et valeurs), organisations, performance organisationnelle. | Institutions (normes et valeurs), organisations, performance organisationnelle. |
| Niveaux ciblés | Macro et méso | Micro | Macro et méso | Méso et micro | Méso et micro |
| Exemples de travaux | Maignan et Ralston (2002), Aguilera et Jackson (2003), De Serres et Roux (2003, 2006), Matten et Moon (2004), Bondy et al. (2004), Dupuis et Le Bas (2005), Martinez et al. (2006b), De Serres et al. (2006), Igalens et al. (2007, 2008) | Jonker et al. (2004) Cramer et al. (2004) Gond et Herrbach (2006) | Gendron (2002, 2006), Gendron et Turcotte (2006) Gendron et al. (2004), Bardelli (2006), Pailot (2006c), Bodet et Lamarche (2007), Billaudot et Dupuis (2007) | Boiral (2001, 2006), Déjean et al. (2004), Acquier et Aggeri (2006), Boxenbaum (2006), Pailot (2006a), Philippe (2006), Leca et Naccache (2006), Delpuech et Karlsfeld (2007), Brulé (2007) | Labelle (2005, 2006), Labelle et Pasquero (2006), Baret (2007), Bollecker et Mathieu (2008) |

2. Le potentiel offert par l'analyse institutionnelle aux chercheurs en stratégie

A la lumière de l'état des lieux qui vient d'être effectué, nous pouvons affirmer que les récents travaux supportés par le courant de l'analyse institutionnelle semblent former un contrepoids au discours normatif dominant, en contribuant à la formation des discours interprétatifs et dialogiques émergents. Néanmoins, les questions qui se posent sont : « Au-delà des contributions actuelles, quel est le potentiel que l'analyse institutionnelle offre aux chercheurs en stratégie s'intéressant à la RSE ? », et « comment favoriser l'utilisation de ce potentiel ? ». Dans cette dernière section, nous discutons de ces deux questions. Nous présentons d'abord les limites des travaux ayant utilisé les approches institutionnelles pour étudier la RSE, en stipulant que ces limites sont attribuables, non pas au choix de l'ancrage, mais davantage au fait de ne pas avoir mis à profit le potentiel qu'il permet d'exploiter. Ensuite, nous argumentons que parmi les approches identifiées dans la section précédente, la théorie néoinstitutionnelle est celle qui peut le plus permettre de contribuer à l'avancement de la connaissance de la RSE mais aussi à l'avancement du courant institutionnaliste en stratégie. Son potentiel pourrait, selon nous, être mieux exploité :

- en menant des études pouvant éclairer empiriquement l'approche relationnelle, soit l'articulation entre la normativité⁹⁰ et la construction⁹¹, en utilisant la RSE comme objet d'étude;

⁹⁰ La thèse de la normativité qui considère les acteurs comme contraints par les structures et leurs actions, comme déterminées par la contingence des règles (par exemple, les systèmes sociaux et économiques chez les tenants de la variété du capitalisme, mode de régulation et formes institutionnelles chez les régulationnistes économiques, normes et des valeurs prises pour acquises pour les néoinstitutionnalistes de première génération), a été dominante dans l'analyse institutionnelle des organisations jusqu'à la fin des années 1980. Il faut néanmoins noter que la thèse de l'agence ou de la construction, qui stipule que les acteurs produisent les règles n'est pas réfutée par les travaux néoinstitutionnalistes de première génération. Meyer et Rowan (ibid., p. 348) ont explicitement affirmé que : « (...) *organizations do often adapt to their institutional contexts, but they often play active roles in shaping those contexts* (...) », mais n'ont pas développé davantage cette idée.

⁹¹ La thèse de la construction, appelée aussi la thèse de l'agence, axée sur le volontarisme des organisations et des individus, a été, quant à elle, dominante dans les travaux institutionnalistes de deuxième génération (depuis l'introduction de la notion d'entrepreneur institutionnel par DiMaggio, 1988) et dans les approches cognitives incluant l'approche de la construction de sens et la théorie des conventions.

- en abordant des niveaux autres que le traditionnel champ organisationnel, et en tentant de qualifier les articulations des différents niveaux entre eux.
- en explorant des terrains qui ont été rarement étudiés par les chercheurs en stratégie, et plus particulièrement ceux s'intéressant à la RSE, soit des organisations autres que les grandes multinationales et les firmes cotées;

2.1. Les limites actuelles des travaux ancrés dans les approches institutionnelles

En étant une « école qui enseigne avant tout la variabilité dans le temps et l'espace des dynamiques économiques et sociales » (Lipietz, 1987 :1049), la théorie de la régulation économique est généralement considérée comme étroitement liée à celle de la variété du capitalisme. Les deux constituent un prolongement du traditionnel institutionnalisme historique en économie; et leur formulation respective inclut une théorie des complémentarités institutionnelles que l'on retrouve dans les économies politiques des pays développés (Hall et Gingerich, 2004 ; Kang, 2006). Cette proximité explique la similarité des limites que l'on associe généralement à ces perspectives, limites que l'on constate aussi dans les travaux en RSE qui les ont utilisées, soit une focalisation sur les niveaux macro et méso et une conceptualisation du rapport institution/organisation strictement en termes de contingence, dans lequel l'institution est principalement exprimée comme variable indépendante. Dans la plupart des travaux, la règle est vue comme contrainte. Si certains ont étudié les substances et les procédures de la RSE comme conséquences des facteurs de contingence institutionnelle, certains autres se sont intéressés aux nouveaux mouvements sociaux économiques et aux formes d'élaboration des règles qui sont les plus susceptibles d'amener du changement aux niveaux national et transnational. Ces travaux ne se sont donc intéressés ni aux processus de transformation ni aux acteurs se situant aux niveaux organisationnels et micro-organisationnels. Cependant, ces limites ne sont pas inhérentes à l'ontologie même des approches régulationnistes et de la variété du capitalisme. Certains travaux ancrés dans ces perspectives ont même relevé le rôle des micro-régulations dans la structuration de la relation salariale et stipulé le potentiel de réflexion de niveau micro à l'intérieur de la théorie de la régulation (voir par exemple, Bardelli, 2006; Bardelli et

Pastore, 2007)⁹². La problématique se situe plutôt au niveau du choix de la focalisation des études qui tend à concerner davantage les formes institutionnelles aux niveaux macro et méso que les micro-dynamiques de changement. D'autre part, certains travaux ont montré que pour mieux comprendre les différentes manifestations de la RSE à différents niveaux, il est possible de compléter les approches axées sur la contingence des structures contraignantes, telles la variété du capitalisme, la théorie économique de la régulation et la théorie néoinstitutionnelle de première génération avec les approches de type cognitif plus axées sur les stratégies des acteurs et les négociations entre ceux-ci, telles la théorie des conventions, l'approche de la construction de sens, la théorie de la régulation sociale, et celle de l'entrepreneurship institutionnel (voir par exemple Dupuis et Lebas, 2005, pour la combinaison de la théorie de la régulation avec la théorie de la convention; Delpuech et Klarsfeld, 2007, pour la combinaison de la théorie néoinstitutionnelle normative avec la théorie de la régulation sociale). Ces récentes propositions demeurent toutefois théoriques et gagneraient à être éclairées empiriquement.

A l'inverse des perspectives précédentes, les approches cognitives, incluant celle de la construction de sens et celle conventionnaliste, ont été mobilisées essentiellement pour supporter des travaux focalisés sur le niveau micro et la capacité de construction et de déconstruction des règles par des individus ou des coalitions. Dans les travaux en RSE ayant mobilisé cette approche, l'idée de l'encastrement des agents qui participent au processus de transformation et d'institutionnalisation aux niveaux organisationnel et micro-organisationnel, voire qui l'induisent, n'est par réfuté. Elle n'a pas été pour autant élaborée. Cette limite reflète celle souvent attribuée à la théorie de Weick (1995), utilisée comme ancrage des recherches cognitives, soit le manque d'articulation du processus de construction avec le contexte macroinstitutionnel et l'exagération du rôle des acteurs individuels⁹³. Comme la construction de sens est souvent considérée comme une théorie de

⁹² « Interpréter le phénomène de RSE à la lumière de l'ATR implique précisément de vérifier si ces discours et pratiques s'inscrivent en conformité avec *certaines normes sociales, certaines institutions et certaines régularités*. L'analyse en terme de régulation ouvre donc un vaste champ de réflexion sur la RSE, de nature macro-sociale mais aussi de nature micro-sociale. » (Bardelli, *ibid.*, p. 11)

⁹³ Weick lui-même a noté plus tard que la juxtaposition entre la théorie de la construction de sens et celle institutionnelle (notamment celle de Scott, 1995) a été rare alors que la construction de sens ne peut être conceptualisée indépendamment de son contexte social et culturel :

la pratique locale, comme cela a été le cas dans les travaux sur la RSE l'ayant utilisée (par exemple, Jonker et al., 2004 ; Cramer et al., 2004), elle rend rarement compte de façon explicite du fait qu'une telle pratique est encadrée dans l'espace et le temps sociaux. Cette même limite touche aussi la théorie néoinstitutionnelle de deuxième génération qui tend à exagérer le volontarisme et la capacité de l'entrepreneur institutionnel à imposer des règles tout au long du processus d'institutionnalisation. Mais cette limite n'est pas non plus inhérente à la théorie néoinstitutionnelle, à l'approche de la construction de sens ni à celle conventionnaliste, mais est plutôt attribuable à la manière dont on les a utilisées. Les études comme celle d'Acquier et Aggeri (2006), qui a tenté de nuancer la représentation politique dominante dans la littérature sur l'entrepreneurship institutionnel en mobilisant la notion de dynamique de savoir, et de Boxenbaum (2006), qui a situé la capacité d'innovation des entrepreneurs institutionnels dans un contexte plus large, et que l'on pourrait associer à la tentative de résolution du paradoxe de l'agence encadrée (*paradox of the embedded agency*)⁹⁴, sont encore extrêmement rares dans la littérature en RSE et méritent d'être supportées par plus d'études empiriques, puisque même dans le champ plus large de la stratégie, les propositions visant à résoudre ce paradoxe ne sont encore que principalement théoriques.

« People who talk about sensemaking may exaggerate agency ... An example of such exaggeration might be the statement, "sensemaking is the feedstock for institutionalization" (Weick 1995: 36). Institutionalists might well argue that the causal arrow in this assertion points in the wrong direction. The causal arrow neglects evidence showing that organizational members are socialized (indoctrinated) into expected sensemaking activities and that firm behavior is shaped by broad cognitive, normative, and regulatory forces that derive from and are enforced by powerful actors such as mass media, governmental agencies, professions, and interest groups (Lounsbury and Glynn 2001). In other words, "no organization can properly be understood apart from its wider social and cultural context" (Scott 1995: 151). » (Weick et al. 2005, p. 417)

⁹⁴ Ce paradoxe et les questions qu'il soulève ont été décrits ainsi par Acquier et Aggeri (ibid., p.7): « Une difficulté importante, que nous discutons ici de manière extensive, a trait au statut de l'acteur dans la théorie néoinstitutionnelle. Alors que les premières approches s'appuyaient sur une vision où l'acteur était prisonnier de normes et de croyances culturelles, l'entrepreneur institutionnel est doté de capacités réflexives, manipulatoires, stratégiques et opportunistes. Cette position ambivalente soulève des questions importantes : comment se fait-il que certains acteurs soient dotés de capacité d'action alors que d'autres en sont privés ? Les entrepreneurs institutionnels sont-ils les seuls dotés de capacités d'action stratégiques et pourquoi ? »

2.2. Les défis des chercheurs en stratégie

Parmi les approches du courant de l'analyse institutionnelle utilisées ces dix dernières années pour étudier la RSE, nous stipulons que la théorie néoinstitutionnelle est la plus féconde théoriquement et celle qui comporte le plus de potentiel pour les investigations futures des chercheurs en stratégie s'intéressant à la RSE, mais aussi plus largement, pour les recherches empiriques en stratégie. Dans sa version normative (Meyer et Rowan, 1977; DiMaggio et Powell, 1983), cette approche a souvent été reprochée de ne pas pouvoir expliquer l'institutionnalisation et le changement institutionnel que par la logique d'adaptation et de diffusion (voir par exemple Hasselbladh et Kallinikos, 2000). Toutefois, dans sa deuxième génération, conciliant les apports des anciens avec les nouveaux tenants de l'institutionnalisme (Selznick, 1997; Greenwood et Hinings, 1996) et empruntant notamment aux éléments du structurationnisme (DiMaggio, 1988; Barley et Tolbert, 1997; Fligstein, 1997; Greenwood et Suddaby, 2006), elle a été davantage reconnue comme ayant réintroduit la thèse de l'agence pour mieux expliquer d'une part, le caractère dynamique des institutions, et d'autre part, les comportements organisationnels innovateurs que ne pouvaient facilement éclairer la thèse de la normativité focalisée sur la stricte contrainte des règles exogènes et le blocage des structures rigides. Avec les notions telles l'entrepreneurship institutionnel, la théorie néoinstitutionnelle s'est avérée mieux outillée pour pallier à la principale limite qu'on a attribuée à sa version initiale, soit l'incapacité d'expliquer le changement endogène et le rôle des acteurs. Néanmoins, l'exagération de la capacité des acteurs à produire, à transformer et à déconstruire des règles et l'absence d'articulation des actions individuelles et organisationnelles avec le contexte économique et social dans lequel elles sont censées être encadrées, ont mis au jour le paradoxe de l'agence encadrée, décrit comme suit : « *The controversy revolves around the ability of actors, who are supposed to be institutionally embedded, to distance themselves from institutional pressures and to act strategically. How can organizations or individuals innovate if their beliefs and actions are all determined by the very institutional environment they wish to change?* » (Battilana, 2006, p.654). L'impératif de résoudre ce paradoxe semble alors être devenu une des principales priorités des tenants de l'utilisation de la théorie néoinstitutionnelle à l'étude des organisations ces toutes dernières années (Boxenbaum et

Battilana, 2004 ; Battilana, 2006 ; Leca et Naccache, 2006 ; Delbridge et Edwards, 2007). Comme l'ont stipulé Delbridge et Edwards (ibid., p. 193) : « *This work is at an early stage of development. The key challenge is in finding ways to theorize and incorporate understanding of action and, in turn, its complex inter-relationship with both specific institutions and wider social structures* ».

2.2.1. Éclairer empiriquement l'approche relationnelle: réarticuler la structure et l'agence

L'approche relationnelle est l'une des principales voies proposées ces dernières années pour résoudre le paradoxe de l'agence encadrée⁹⁵, et en même temps pour pallier aux limites des approches normatives concentrées sur le déterminisme environnemental. Cette approche, qui considère les structures sociales comme produites et reproduites par l'action individuelle et cette dernière comme contrainte et partiellement déterminée par les structures sociales (Enjolras, 2006) a été amplement discutée en théorie, que ce soit plus largement en sciences sociales (voir par exemple, Archer, 1982; Sewell, 1992; Emyrbraer, 1997; Emyrbraer et Mische, 1998; Enjolras, ibid.) ou dans le champ plus restreint de l'analyse néoinstitutionnaliste en théorie des organisations (voir par exemple, Battilana, ibid.; Mutch et al. 2006; Delbridge et Edwards, ibid.). Cependant, le potentiel dont est munie l'approche relationnelle n'a été que très rarement exploité dans les études empiriques. Nous stipulons alors que le défi actuel des chercheurs en stratégie utilisant la théorie néoinstitutionnelle pour étudier la RSE, est la conduite de recherches empiriques suivant l'approche relationnelle, soit, comme l'ont expliqué Delbridge et Edwards (ibid.) en tentant de comprendre l'agence et la capacité d'innovation des acteurs, tout en articulant les actions de ceux-ci avec des règles spécifiques mais aussi avec les structures sociales plus larges. Pour ce faire, l'adoption d'un cadre d'analyse combinant la théorie néoinstitutionnelle aux autres approches qui lui sont ontologiquement compatibles mais qui sont mieux outillées pour aborder les niveaux autres que ceux du champ (par exemple, l'institutionnalisme historique, comme l'a proposé Campbell, 2006, pour articuler le niveau organisationnel avec celui sociétal; l'approche de la

⁹⁵ Une voie alternative proposée a été l'approche réaliste critique (voir Leca et Naccache, 2006, inspiré des travaux de Bhaskar, 1978, 1979 et d'Ekstrom, 1992)

construction de sens, comme l'a proposé Weick et al., 2005 et Weber et Glynn, 2006, pour articuler les niveaux organisationnel et micro-organisationnel avec celui institutionnel; la théorie des conventions, comme l'ont proposé Bollecker et Mathieu, 2004, pour articuler le niveau individuel avec celui environnemental⁹⁶) s'avère prometteur et permettrait notamment : 1) de qualifier l'arbitrage entre les logiques multiple commandant la RSE, en complétant les contributions de la théorie néoinstitutionnelle au niveau micro avec celles des perspectives économique et historique à d'autres niveaux (Campbell, ibid.); 2) d'apprécier empiriquement le double statut de la RSE, en intégrant l'analyse normative et celle cognitive, soit en articulant son statut de processus régulateur et celui de contenu ou encore, son statut de normativité institutionnelle et celui de légitimation organisationnelle (Pailot, 2006 a); et 3) de mieux comprendre le rapport d'interaction mais aussi de tension entre la structure et l'agence, le contexte et le construit, en intégrant l'approche de la construction de sens à celle de la structuration (Boxenbaum, 2006).

2.2.2. En-deçà et au-delà du champ: aborder des niveaux multiples

Dans l'introduction du numéro spécial du Printemps 2006 de la revue *Management International*, consacré aux théories institutionnelles des organisations, Desreumaux et Hafsi ont rappelé quelques questions identifiées par Scott (2001) dans la conclusion de son essai de synthèse et qui méritent, selon celui-ci, une attention particulière. Parmi ces questions, celle du niveau d'analyse s'avère prioritaire. Comme l'ont stipulé Desreumaux et Hafsi (ibid., p.3) : « Compte tenu de la prétention de la théorie néo-institutionnelle à transcender différentes sciences sociales, il est bien difficile, en effet, d'ignorer les appels explicites à l'élargissement du cadre de réflexion de DiMaggio et Powell (Arias et Guillen, 1992) et de ne pas prendre en compte plusieurs institutionnalismes qui ne se situent pas au même niveau d'analyse ». Nous avons expliqué, dans la section précédente, que cet impératif de « prendre en compte plusieurs institutionnalismes » pourrait être satisfait en combinant la théorie institutionnelle à d'autres approches qui lui sont ontologiquement compatibles mais qui sont davantage focalisées sur des niveaux autres que le champ et l'organisation. Mais même sans

⁹⁶ Bollecker et Mathieu (ibid., p.99) ont ainsi argumenté que: « (...) l'environnement des conventions mérite d'être étudié pour analyser les facteurs influençant les individus à choisir leurs ensembles de repères communs. »

avoir à combiner la théorie néoinstitutionnelle à d'autres approches, les tenants de celle-ci sont de plus en plus appelés à élargir leur niveau d'analyse, initialement focalisé sur le champ, puisqu'une telle focalisation «fait courir le risque d'ignorer des phénomènes porteurs de changement plus larges.» (Desreumaux et Hafsi, *ibid.* : 3). De plus, les notions telles l'isomorphisme et la légitimité, appliquées traditionnellement au champ organisationnel, ne sont pas exclusives à ce niveau. Desreumaux et Hafsi ont stipulé qu'il est temps maintenant de les appliquer à différents niveaux.

Cet appel à élargir le niveau d'analyse institutionnelle en stratégie en deçà (aux niveaux micro-organisationnel et individuel) et au-delà du champ organisationnel (aux niveaux sociétal et institutionnel) coïncide avec le récent appel à procéder à une analyse multi-niveau lorsque l'on étudie la RSE en tant que changement social dans les organisations (voir Aguilera et al., 2007). L'analyse institutionnelle multi-niveau offrirait comme principal potentiel la possibilité de conceptualiser la RSE selon les conditions de sa construction, de son émergence, de son développement et même de sa disparition. Elle permettrait de mieux comprendre à la fois les éléments de convergence à travers les contextes et les logiques dominantes, mais aussi leur caractère distinctif. En plus, elle permettrait, pour chacun des niveaux abordés (individuel, organisationnel, national et transnational), de qualifier la logique d'actions dominante (instrumentale, relationnelle et morale). Néanmoins, pour le moment, comme l'a indiqué notre revue de la littérature, les perspectives formant l'analyse institutionnelle n'ont été utilisées chacune que pour traiter d'un niveau ou un autre de manifestation de la RSE, que d'un type de logique d'action ou un autre. Les tentatives de combinaison et d'articulations des différentes logiques de différentes sources et à différents niveaux (comme chez Campbell, 2006 ; Pailot, 2006a ; Aguilera et al., 2007) sont, quant à elles, demeurées théoriques et n'ont pas encore bénéficié d'éclairage empirique.

2.2.3. Au-delà des stratégies des firmes : explorer de nouveaux terrains

Au plan méthodologique, le potentiel qu'il convient d'explorer est l'étude de nouveaux terrains, autres que les traditionnelles multinationales et firmes cotées sur lesquelles se sont longuement concentrées les chercheurs au cours des trente dernières années. Cet élargissement du terrain est, selon nous, impératif dans le contexte actuel d'appropriation de la RSE par des organisations situées dans différents contextes (notamment dans les pays

autres que ceux de traditions anglo-saxonnes), des organisations de différentes tailles et structures (par exemple, les sociétés d'Etat, les coopératives, les petites et moyennes entreprises, etc.), des organisations mobilisées par des logiques différentes de celles des grandes multinationales et des organisations de différentes natures, incluant celles non marchandes (par exemple, les organisations non gouvernementales ou ONG, les organismes à but non lucratif ou OBNL, les institutions d'enseignement, les organisations syndicales, etc.). En effet, parallèlement au foisonnement d'études sur la responsabilité sociale des multinationales et des grandes entreprises cotées à la bourse, on a vu émerger, ces dix dernières années, des réflexions et des interrogations sur la responsabilité sociale des organisations du secteur public et celles du secteur associatif et de l'économie sociale. Ces réflexions ont été, toutefois, peu supportées par des études empiriques; et les rares qui l'ont été ont emprunté un discours fortement normatif. Weidenbaum (2007) s'est interrogé, par exemple, envers qui les ONG sont et devraient être redevables. Les ONG sont souvent vus comme les chiens de garde des entreprises mais peuvent également faire face à des problèmes de gouvernance signalant un comportement non responsable, selon Weidenbaum, la gouvernance n'étant pas nécessairement entendue ici dans sa version corporative (*corporate governance*) mais pouvant être défailante lorsque son fonctionnement est détaché de la mission de ce genre d'organisation. Boukaert et Vandenhove (1998) ont discuté, quant à eux, de la pertinence de l'approche normative des parties prenantes, basée sur la théorie du contrat social, pour étendre la conceptualisation de la RSE aux organisations non lucratives. Plus récemment, Enticott et Walker (2008) se sont penchés sur la gestion responsable des agences gouvernementales, soit des organisations du secteur public, et se sont interrogés sur la manière d'en mesurer la performance. Heath et Norman (2004), en faisant une analyse historique des cas des entreprises du secteur public, ont argumenté que la crise de gouvernance et la perte de légitimité ayant touché les firmes privées n'est pas propre à celles-ci, puisque l'irresponsabilité sociale des gestionnaires opportunistes serait une problématique que l'on pourrait également observer au sein les sociétés d'Etat. Michael et Gross (2004), utilisant l'argument inverse mais tout aussi normatif, ont stipulé que les firmes peuvent apprendre des gouvernements quant à la mise en place d'un bon système de gouvernance se traduisant par la transparence, l'imputabilité et la considération des intérêts des parties prenantes. Selon ces auteurs, c'est la même

problématique d'opportunisme qui est à la source de la défaillance en matière de gouvernance et donc à la source de l'irresponsabilité sociale, que l'on parle de firme privée ou de gouvernement. Les études empiriques sur les organisations coopératives et associatives se sont avérées moins normatives, mais ont quant même relevé l'impératif, pour ce genre d'organisation, de mettre en valeur leur distinction à travers leurs pratiques de RSE. Bouchard et Rondeau (2002), Martinez et al. (2006 a) et De Serres et al. (2007), ont étudié, par exemple, le bilan social et la communication de la RSE des organisations du secteur coopératif et de l'économie sociale, et ont conclu que la distinction coopérative n'est pas significativement observable à travers leurs pratiques.

Sans emprunter une orientation aussi normative que certaines des études citées précédemment, nous convenons avec leurs auteurs de la nécessité de comprendre la compréhension de la construction et de l'appropriation de la RSE par différents types d'organisations dans différents contextes. La littérature dominante sur la RSE s'est trop longtemps focalisée sur les cas des firmes cotées dans les pays anglo-saxons (par exemple, les Etats-Unis, le Canada, la Grande Bretagne, l'Australie), soit de cadres institutionnels et de traditions semblables. Néanmoins, devant la tendance croissante des autres types d'organisation et des entreprises dans d'autres contextes à véhiculer un discours favorable à la RSE et à formaliser leurs stratégies (par exemple, en publiant un rapport RSE suivant des normes et standards reconnus, en adoptant un code d'éthique et de déontologie ou un code de conduite, en adoptant une politique environnementale, etc.), il y a lieu de dépasser les perspectives traditionnelles d'analyse dont l'objectif a été de chercher la définition universelle de la RSE et son modèle d'opérationnalisation le plus efficace dans les multinationales et les firmes cotées.

Conclusion

La revue de la littérature effectuée dans cet article visait à répondre à la question : « Quelles sont les contributions et le potentiel de l'analyse institutionnelle à l'étude de la RSE ? ». Pour obtenir un aperçu du champ que l'analyse institutionnelle de la RSE pourrait constituer et comment il pourrait avancer, en formant un contrepoids au discours normatif dominant dans la littérature sur la RSE, nous avons d'abord effectué une recension des écrits et des

recherches ayant mobilisé les approches institutionnelles et analysé leurs contributions à l'éclairage de l'objet RSE. Nous avons ensuite identifié le potentiel théorique offert par le courant institutionnaliste d'analyse stratégique des organisations et le potentiel méthodologique qui pourrait y être exploité, mais que les recherches existantes sur la RSE ayant mobilisé l'analyse institutionnelle n'ont pas encore pleinement mis à profit.

Les résultats de cette revue nous ont indiqué que les travaux fondés sur les approches institutionnelles - incluant la théorie néoinstitutionnelle, la variété du capitalisme, la théorie des conventions, l'approche de la construction de sens et les théories de la régulation - ont effectivement permis un développement alternatif du champ d'étude de la RSE, en privilégiant la formulation émergente des concepts et des problèmes de recherche, soit la compréhension de l'objet, à la prescription de définitions ou modèles *a priori*; et en constituant des discours davantage interprétatifs et critiques que normatifs. Toutefois, à l'instar des travaux du courant institutionnaliste en stratégie en général, ceux ayant utilisé la RSE comme objet d'étude, ont aussi reflété les limites suivantes : la problématique de la dichotomie entre la structure et l'agence, soit une conception sursocialisée des acteurs encastrés, d'une part, dans les approches de la variété du capitalisme, de la régulation et celle néoinstitutionnaliste de première génération, et une exagération du volontarisme des acteurs donnant lieu au paradoxe de l'agent encastré, d'autre part, dans les approches cognitives dont celles de la construction de sens et des conventions. Les travaux qui ont tenté de réarticuler le déterminisme des règles avec la capacité entrepreneuriale des acteurs sont encore rares et demeurés théoriques. Nous avons alors stipulé que, pour contribuer à la fois à l'avancement de la connaissance de la RSE et au renouvellement du courant institutionnaliste en général, les chercheurs en stratégie gagneraient 1) à éclairer empiriquement l'approche relationnelle, en tentant de comprendre la capacité d'innovation des acteurs tout en articulant les actions de ceux-ci avec des règles spécifiques et avec les structures sociales plus larges, 2) à aborder des niveaux autres que le traditionnel champ organisationnel et 3) à explorer des terrains qui ont été rarement étudiés jusqu'ici, soit des organisations autres que les grandes multinationales et les firmes cotées qui véhiculent aussi un discours favorable à la RSE et qui formulent et mettent en place des stratégies s'avérant répondre aux exigences largement reconnues de la RSE et du développement durable (par

exemple, l'adoption de codes d'éthique, la publication de rapports RSE, la mise en place de système de gestion environnementale certifiée, etc.).

Ainsi, les contributions de cet article pourraient être situées à la fois dans la littérature managériale sur la RSE et dans le courant institutionnaliste en stratégie. La littérature managériale a été souvent reprochée d'être fonctionnaliste et normative, et la pertinence même du management stratégique à l'étude de la RSE a été maintes fois questionnée, comme si le qualificatif stratégique équivalait nécessairement à ceux utilitariste et néopositiviste. Cette conclusion est une bien belle occasion pour rappeler que la stratégie forme un champ hétérogène en termes de posture épistémologique des producteurs de connaissances qui y appartiennent, que la connaissance émerge des conversations (au sens de Latour et Woolgar, 1979) entre ceux-ci, mais que toutefois: «(...) l'absence de consensus dans le champ de la stratégie ne signifie pas qu'il n'y a pas de définition de la validité des recherches en stratégie, mais plutôt que cette définition est, précisément, un enjeu central des rapports entre les membres du champ autour duquel se construit une variété de positions. (...) Si les relations de coopération et de concurrence autour d'enjeux président à la constitution du champ de recherche (en stratégie) et expliquent, en partie, la variété que l'on peut y trouver, il importe de voir que, dans le champ, il existe une variété de niveaux de débats, une variété de domaines où l'on peut trouver une variété de positions, une variété d'options » (Déry, 1997, p.13).

Sur le plan méthodologique, ce travail se distingue des revues antérieures par l'utilisation de textes de langues française et anglaise et de sources variées, incluant les actes de conférences et les cahiers de recherche, en complément aux bases bibliographiques traditionnelles. Bien que la littérature sur la RSE demeure prédominée par les écrits publiés dans les revues de langue anglaise des courants *Business & Society* et *Business Ethics*, les chercheurs francophones sont très actifs dans les laboratoires dédiés aux recherches sur la RSE et se manifestent dans les différents congrès et conférences consacrées à cette thématique. Il n'est plus possible, selon nous, de faire un état des lieux des connaissances de et sur l'objet RSE sans se référer aux contributions substantielles des chercheurs francophones, bien que ces contributions ne soient pas encore majoritairement disponibles dans les publications *mainstream* en gestion.

Bibliographie

Acquier, Aurélien et Franck Aggeri. 2006. « Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectives. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI) ». *Actes de la XV^e Conférence Internationale de Management Stratégique*. Annecy : Association internationale de management stratégique.

Acquier, Aurélien et Franck Aggeri. 2008. « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE ». *Revue Française de Gestion*, vol. 34 no 180, p.131-157.

Aglietta, Michel et Antoine Rebérioux. 2004. *Dérives du capitalisme financier*. Paris : Bibliothèque Albin Michel Économie.

Aglietta, Michel. 1976. *Régulation et crises du capitalisme*, Paris, Calmann-Lévy.

Aguilera, Ruth V. Et G. Jackson. 2003. « The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 28, p. 447-465.

Aguilera, Ruth V., Deborah E Rupp, Cynthia A. Williams et Jynoti Ganapathi. 2007. « Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 32 no 3, p.836-863.

Alchian, A.A. et H.Demsetz. 1972. « Production, information costs, and economic organization ». *American Economic Review*, vol. 62 no 5, p. 777-795.

Allard-Poesi, Florence. 2005. « The paradox of sensemaking in organizational analysis ». *Organization*, vol. 12 no 2, p. 169-196.

Alvesson, M. et S. Deetz. 1999. « Critical theory and postmodernism: approaches to organizational studies ». In Clegg, S et C. Hardy (éditeurs), *Studying Organization: Theory and Method*, p. 185-211. Londres: Sage Publications.

Amable B. 2005. *Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*. Paris: Les éditions du Seuil.

Amblard, Henri, Philippe Bernoux, Gilles Herreros et Yves-Frédéric Livian. 1996. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris : Seuil.

Amblard, Marc. 1998. « La théorie des conventions : une approche renouvelée du modèle comptable », *Actes du Congrès l'Association française de comptabilité (AFC)*.

Amblard, Marc. 2003. *Conventions et Management*. Louvain: De Boeck Université.

Archer, M.S. 1982. « Morphogenesis versus structuration: On combining structure and action ». *The British Journal of Sociology*, vol. 33, p. 455-483.

Argyris, Chris et Donald Alan Schon. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison Wesley.

Arias, M.E. et M.F. Guillen. 1992. « The transfer of organizational management techniques across borders: Combining neo-institutional and comparative perspectives ». *INSEAD Working Paper*, no 92/41.

- Bansal, P. et W.C.Bogner. 2002. « Deciding on ISO 14001: Economics, institutions, and context ». *Long Range Planning*, vol. 35, p. 269-290.
- Bardelli, Pierre et Manuela Pastore. 2007. « Les Discours et Pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (DP-RSE) des groupes automobiles français : quel enjeu salarial ? L'exemple des constructeurs automobiles français Renault et PSA : les rapports annuels à l'épreuve de l'analyse de contenu ». *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.
- Bardelli, Pierre. 2006. « La Responsabilité Sociale des Entreprises, argument de régulation post-fordienne et/ou support de micro-régularités ». *Les cahiers de la de Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 01-2006, 32 p.
- Baret, Pierre. 2004. « Un enjeu du management responsable : savoir adapter et élargir son registre de direction en fonction du contexte de l'entreprise : clé d'un 'management durable' ? ». *Actes du colloque « Les enjeux du management responsable »*. Lyon : ESDES.
- Baret, Pierre. 2007. « Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? ». *Actes de la XVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montréal : Association internationale de management stratégique.
- Barley, Stephen R. et Pamela S. Tolbert. 1997. « Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution ». *Organization Studies*. Vol. 18 no 1, p. 93-117.
- Batifoulier, Philippe. 2001. *Théorie des conventions*. Paris: Economica.
- Battilana, J. 2006. « Agency and institutions: The enabling role of individual social position ». *Organization*, vol. 13 no 5, p. 65-676.
- Beckert, J. 1999. « Agency, entrepreneurs, and institutional change: The role of strategic choice and institutionalized practices in organization ». *Organization Studies*. Vol. 20 no 5, p. 777-799.
- Belem, Gisèle, Catherine Benoît, Kais Bouslah, Emmanuelle Champion, Jérôme Guy, Haykel. Najlaoui et Ana Isabel Otero. 2007. Cahier de recherche sur l'atelier de recherche : « Faire avancer la théorie de la RSE ». *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 11-2007, 93 p.
- Berger, Peter et Thomas Luckman. 1966. *The Social Construction of Reality: A treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday.
- Berle, A. et G. Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Harcourt, Brace & World Inc.
- Bernoux, P. 1985. *Sociologie des organisations*. Paris : Édition du Seuil.
- Besse, G. 2005. « A qui profite la RSE ? La responsabilité sociétale d'entreprise peut-elle réguler les effets sociaux de la mondialisation ? ». *Droit social*, no 11, p.991-1000.
- Bhaskar, R. 1978. *A Realist Theory of Science*. Brighton : Harvester-Wheatsheaf.
- Bhaskar, R. 1979. *The Possibility of Naturalism: A Philosophical Critique of the Contemporary Human Science*. Atlantic Highlands: Humanities Press.

- Billaudot, B. et J-C Dupuis. 2007. « La firme comme acteur du développement durable : une conception historique, institutionnelle et pragmatique de la firme partenariale », *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.
- Billaudot, Bernard. 2001. *Régulation et croissance. Une macroéconomie institutionnelle et historique*. Paris : L'Harmattan.
- Bodet, Catherine et Thomas Lamarche. 2007. « La responsabilité sociale de l'entreprise comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste ». *Revue de la Régulation. Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*, no 1, p. 1-19.
- Boiral, Olivier. 2001. « ISO 14001 certification in multinational firms: The paradoxes of integration ». *Global Focus*, vol. 13 no 1, p. 79-94.
- Boiral, Olivier. 2006. « La certification ISO 14 001 : une perspective néo-institutionnelle ». *Management International*, vol. 10 no 3, p.67-79.
- Bollecker, Marc et Pierre Mathieu. 2008. « Vers des systèmes de mesures de performances sociétales. L'apport des conventions ». *Revue Française de Gestion*, vol. 34 no 180, p.89-102.
- Boltanski, Luc et Eve Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard. 1999.
- Boltanski, Luc et Laurent Thévenot, 1987. *Les économies de la grandeur*. Paris : PUF.
- Boltanski, Luc et Laurent Thévenot, 1991. *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- Bondy, Krista, Dirk Matten et Jeremy Moon. 2004. « The adoption of voluntary codes of conduct in MNCs: A three-country comparative study ». *Business and Society Review*, vol. 109 no 4, p.449-477.
- Bouchard, Marie J. et Julie Rondeau. 2002. « Le bilan social dans les entreprises, une pratique à imiter ? Le cas des institutions financières coopératives ». *Cahiers de l'ARUC économie sociale*, no R-10-2002.
- Boukaert, Luk et Jan Vandenhove. 1998. « Business ethics and the management of non-profit institutions ». *Journal of Business Ethics*, vol. 17 no 9/10, p.1073-1081.
- Bowen, Howard. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper and Row.
- Boxenbaum, Eva et Julie Battilana. 2004. « The innovative capacity of institutional entrepreneurs: A reconstruction of corporate social responsibility ». *Symposium: Perspectives on Institutional Entrepreneurship, dans le cadre de la conférence annuelle de l'Academy of Management*, Nouvel Orléans.
- Boxenbaum, Eva. 2006. « Corporate social responsibility as institutional hybrids ». *Journal of Business Strategies*, vol. 23 no 1, p. 45-63.
- Boyer, Robert. 1986. *Théorie de la régulation. Une analyse critique*. Paris : La Découverte.

- Boyer, Robert. 2001a. « L'après consensus de Washington : institutionnaliste et systémique? ». *L'année de la régulation 2001-2002*, vol. 5, Presses de Sciences PO, p.11-56.
- Boyer, Robert. 2001b. « L'économiste face aux innovations qui font époque : les relations entre histoire et théorie ». *Revue Économique*, vol. 52 no 5, p. 1065-1115.
- Boyer, Robert. 2003. « Les institutions dans la théorie de la régulation ». *Cahier du CEPREMAP-ENS, CNRS, EHESS*, no 2003-08.
- Brown Noel et Craig Deegan.1998. « The public disclosure of environmental performance information – a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory ». *Accounting and Business Research*, vol. 29 no 1, p. 21-41.
- Brugvin, Thierry. 2007. « La régulation du développement durable face aux acteurs privés ». *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.
- Brûlé, Élodie. 2007. « Ressources entrepreneuriales et changement institutionnel : Quand les stratégies institutionnelles accroissent les opportunités de changement ». *Actes de la XVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montréal : Association internationale de management stratégique.
- Burrell, G. et G. Morgan. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London : Heinemann.
- Burrell, G. et G. Morgan. 2000. « Two Dimensions: Four Paradigms ». In *Talking about Organization Science*, sous la dir. de Lewin et Daft, p. 107-122. Londres: Sage Publications.
- Campbell, John L. 2006. « Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility ». *American Behavioral Scientist*, vol. 49 no. 7, p. 925-938.
- Campbell, John L. et Ove K. Pedesen. 2001. *The rise of Neoliberalism and Institutional Analysis*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Capron, Michel et Françoise Quairel-Lanoizelée. 2004. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Acteurs, enjeux, stratégies. Paris : La Découverte.
- Charreaux, Gérard. 2004. « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux ». *Cahier du FARGO*, no 1040101.
- Coase, R. 1937. *The Firm, the Market, and the Law*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Commaille J. et B. Jobert (Ed.) (1998), *Les métamorphoses de la régulation politique*, Paris, L.G.D.J., Maison des Sciences de l'Homme.
- Commenne, V., (2006), *Responsabilité Sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques ; Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable*. Paris : Editions Charles Léopold Meyer.
- Commission mondiale de l'environnement et du développement. 1987. *Notre avenir à tous*. Genève.
- Cramer, Jacqueline, Jan Jonker et Angela van deir Heijden. 2004. « Making sense of corporate social responsibility ». *Journal of Business Ethics*, vol. 55 no 2, p. 215-222.

- Crozier, M. et J-C Thoenig. 1976. « The regulation of complex organized systems ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 21 no 4, p. 547-570.
- Cyert, R. et J. March. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Daft, Richard.L. et K.E. Weick, K.E. 1984. «Toward a model of organizations as interpretation systems ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 9 no. 2, p. 284-95.
- Daft, Richard L. et Karl E. Weick. 2001. « Toward a model of organizations as interpretation systems ». In Weick (éditeur), *Making Sense of the Organization*, p. 241-258. Malden: Blackwell Publishers.
- De Bakker, F.G.A., P. Groenewegen et F. Den Hond. 2005. « A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance ». *Business and Society*, vol. 44 no. 3, p. 283- 317.
- De La Cuesta, Marta et Carmen Valor. 2004. « Fostering corporate social responsibility through public initiative: from EU to the Spanish cas ». *Journal of Business Ethics*, vol. 55, p. 275-293.
- De Serres Andrée, Corinne Gendron et Lovasoa Ramboarisata. 2006. « Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale ». *Cahier conjoint de la de Chaire de responsabilité sociale et de développement durable et du Groupe interdisciplinaire de recherche en éthique financière*, no 16-2006, 170 p.
- De Serres, Andrée et Michel Roux. 2003. « Le développement d'indicateurs de la responsabilité sociale pour évaluer le niveau de responsabilisation sociale des banques et des institutions financières : Analyse comparée des contextes américain, anglais, canadien et français ». *Actes de la 5^e Université de printemps de l'Institut d'audit social*, Corte.
- De Serres, Andrée et Michel Roux. 2006. « Les stratégies de responsabilité sociale dans les banques : comment contribuer à renforcer la cohésion sociale à travers les activités de la finance? », *Revue Gestion*, vol. 31 no 2, p. 101-109.
- De Serres, Andrée, Michel Roux et Lovasoa Ramboarisata (2007) : « L'impact des stratégies de responsabilité sociale des banques corporatives sur la mission et la gouvernance des institutions financières coopératives », *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.
- De Terssac, Gilbert (dir.). 2003. *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : La Découverte.
- Deeg, R. et G. Jackson. 2006. « Towards a more dynamic theory of capitalist variety ». *Socio-Economic Review*, vol. 5 no 1, p.149-179.
- Deetz, Stanley. 1992. *Democracy in an Age of Corporate Colonization. Developments in Communication and the Politics of Every Day Life*. Albany: State University of New York Press.

- Deetz, Stanley. 1995. *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*. Cresskill: Hampton Press .
- Deetz, Stanley. 1996. « Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy ». *Organization Science*, vol. 7 no 2, p.191-207.
- Déjean, Frédérique, Jean-Pascal Gond et Bernard Leca. 2004. « Measuring the unmeasured: An institutional entrepreneur's strategy in an emerging industry ». *Human Relations*, vol. 57, p. 741-764.
- Delbridge, Rick et Tim Edwards. 2007. « Reflections on developments in institutional theory: Toward a relational approach ». *Scandinavian Journal of Management*, vol. 23, p. 191-205.
- Delpuech, C. et A. Karlsfeld. 2007. « L'apport de la théorie de la régulation sociale et de l'approche néo-institutionnelle à l'étude de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.
- Déry, Richard. 1997. « Topographie épistémologique du champ de recherche en stratégie d'entreprise ». *Management International*, vol. 2 no 1, p. 11-18.
- Desreumaux, Alain et Taieb Hafsi. 2006. « Les theories instituionnelles des organisations: une perspective internationale ». *Management International*, vol. 10 no 3, p. 1-6.
- Dhaouadi, Inès, Assaad El Akremi et Jacques Igalens. 2007. « La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des Critical Management Studies : vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société », *Actes du XVIII^e congrès annuel de l'Association francophone de la Gestion des Ressources Humaines*, Fribourg.
- DiMaggio, P. et W. Powell. 1983. « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- DiMaggio, P.J. 1988. « Interest and agency in institutional theory ». In Zucker, L. (éditeur), *Institutional Patterns and Organisations*, p.3-22. Cambridge MA: Ballinger.
- Dupuis, Jean-Claude et Christian Le Bas. 2005. « La "responsabilité sociale des entreprises" comme institution: L'apport des approches institutionnalistes ». *Cahier du GEMO- ESDES*, no 2005-04, 17 p.
- Edelman, L.B. et M.C. Suchman. 1997. « The legal environments of organizations ». *Annual Review of Sociology*, vol. 23, p. 479-515.
- Eisenhardt, Kathleen. 1989. « Agency theory. An assessment and review ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 14 no 1, p. 57-74.
- Ekstrom, M. 1992. « Causal explanation of social action: The contribution of Max Weber and critical realism to a generative view of causal explanation in social science ». *Acta Sociologica*, vol. 35, p. 107-122.
- Emyrbaer, M. 1997. « Manifesto for a relational sociology ». *American Journal of Sociology*, vol. 103 no 2, p. 281-317.

Emyrbaer, M. et A. Mische 1998. « What is agency? ». *American Journal of Sociology*, vol. 103 no 4, p. 962-1023.

Enjolras, Bernard. 2006. *Conventions et institutions*. Paris: L'Harmattan.

Enticott, Gareth et Richard M. Walker. 2008. « Sustainability, performance and organizational strategy: an empirical analysis of public organizations ». *Business Strategy and the Environment*, vol. 17 no 2, p. 79-92.

Eymard-Duvernay, François et Olivier Favereau. 1996. « Les conventions dans la vie économique ». *Compte-rendu de la réunion de l'Association des Amis de l'École de Paris du Management*.

Fama, E.F. et M.C. Jensen. 1983. « Agency Problems and Residual Claims ». *Journal of Law and Economics*, vol. 26, no 2, p. 327-349.

Favereau, Olivier. 1999. « Salaire, emploi et économie des conventions ». *Cahier d'économie politique*, no 34, p. 163-194.

Fiani, Ronaldo. 2004. « An evaluation of the role of the state and property rights in Douglass North's analysis ». *Journal of Economic Issues*, vol. 38 no 4, p. 1003-1020.

Fligstein, N. 1991. « The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979 ». In Powell, W.W. et P.J. Di Maggio (éditeurs), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, p. 311-336. Chicago: The University of Chicago Press.

Fligstein, N. 1997. « Social skill and institutional theory ». *American Behavioral Scientist*, vol. 40 no 4, p. 397-405.

Fligstein, N. 2001. « Social skills and the theory of fields ». *Sociological Theory*, vol. 19 no 2, p. 105-125.

Forest, Virginie et Christian Le Bas. 2007. « Le pouvoir régulateur de la responsabilité sociale des entreprises : une analyse exploratoire », *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.

Foucault, M. 1976. *Histoire de la sexualité I – la volonté de savoir*. Paris : Editions Gallimard.

Freeman, Edward, 1984. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Friedland, R. Et R.R. Alford. 1991. « Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions ». In Powell, W.W. et P.J Di Maggio (éditeurs), *The ew Institutionalism in Organizational Analysis*, p. 232-253. Chicago: University of Chicago Press.

Gendron, Corinne et Marie-France Turcotte. 2006. « Mouvements sociaux économiques et gouvernance : une nouvelle structuration du marché? ». *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 14-2006, 13 p.

Gendron, Corinne, Alain Lapointe et Marie-France Turcotte. 2003. « Codes de conduite et entreprise mondialisée : Quelle responsabilité sociale? Quelle régulation? ». *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 12-2003, 33 p.

- Gendron, Corinne, Alain Lapointe et Marie-France Turcotte. 2004. « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée ». *Relations industrielles*, vol. 59 no 1, p73-98.
- Gendron, Corinne. 2000. « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale ». *Cahiers du CRISES*, no ET0004, Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Gendron, Corinne. 2002. « Envisager la responsabilité sociale dans le cadre des régulations portées par les nouveaux mouvements sociaux économiques ». *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 01-2002, 29 p.
- Gendron, Corinne. 2006. « Nouveaux mouvements sociaux économiques: la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation ». *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 09-2006, 41p.
- Gensse, P. 2003. « Le renouvellement de la vision de la firme ». In Amblard M (dir.), *Conventions et Management*, p.13-23. Louvain: De Boeck Université.
- Gilormini, P. 2007. « Le rôle de la narration dans l'institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise : les apports de la théorie de l'acteur réseau », *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.
- Gomez, Pierre-Yves et B. Jones. 2000. « Conventions: an interpretation of deep structure in organizations ». *Organization Science*, vol. 11 no 6, p. 696-708.
- Gomez, Pierre-Yves. 1994. *Qualité et théorie des conventions*. Paris : Economica.
- Gomez, Pierre-Yves. 1996. *Le gouvernement des entreprises*. InterEditions.
- Gomez, Pierre-Yves. 2006. « Informations et conventions. Le modèle du cadre général ». *Revue française de gestion*, vol. 32 no 160, p. 217-240.
- Gond, Jean Pascal et Olivier Herrbach, 2006. « Social Reporting as an Organisational Learning Tool? A Theoretical Framework ». *Journal of Business Ethics*, vol. 65 no 4, p. 359-371.
- Gond, Jean-Pascal et Dirk Matten. 2007. « Rethinking the business-society interface: Beyond the functionalist trap ». *ICCSR (International Centre for Corporate Social Responsibility) Research Paper Series*, no 47-2007, 45 p.
- Gond, Jean-Pascal. 2006. « Construire la relation (Positive) entre performance sociétale et performance financière: De la performativité à l'autoréalisation? ». *Revue d'Economie Financière*, vol.85, p. 63-79.
- Goze-Bardin. 2007. « Le développement durable, un concept en cours d'institutionnalisation? », *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.
- Greenwood, Royston et C. R. Hinings. 1996. « Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 21 no. 4, p. 1022-1054.

- Greenwood, Royston et R. Suddaby. 2006. « Institutional entrepreneurship by elite firms in mature fields: the big five accounting firms ». *Academy of Management Journal*, vol. 49 no 1, p.27-48.
- Greenwood, Royston, C. R. Hinings et R. Suddaby. 2002. « Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutional fields ». *Academy of Management Journal*, vol. 45 no. 1, p. 58-80.
- Hall, P. et D. Soskice (éditeurs). 2001. *Varieties of Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Hall, Peter et Daniel Gingerich. 2004. « Varieties of capitalisme and institutional complementarities in the macroeconomy ». *MPIfG Discussion paper* no 04/5.
- Hargrave, T.J. et A. van de Ven. 2006. « A collective action model of institutional innovation ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 31 no 4, p. 864-888.
- Hasselbladh, H. et J. Kallinikos. 2000. « The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organizational studies ». *Organization Studies*, vol. 21 no 4, p. 697-720.
- Hatchuel, A. 2000. « Quel horizon pour les sciences de la gestion? Vers une théorie de l'action collective ». In A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (éditeurs), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris: Vuibert.
- Hays, S. 2004. « Structure of agency and the sticky problem of culture ». *Sociological Theory*, vol. 12 no 1, p. 57-72.
- Heath, Joseph et Wayne Norman. 2004. « Stakeholder theory, corporate governance and public management: What can the history of state-run enterprises teach us in the post-Enron era ». *Journal of Business Ethics*, vol. 53 no 3, p. 247-265.
- Hendry, John. 2000. « Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice ». *Journal of Management Studies*, vol. 37 , no 7, p. 955-977.
- Hirsch, P. 1997. « Sociology without social structure: Neo-institutional theory meets brave new world ». *American Journal of Sociology*, vol 102, p. 1702-1723.
- Hirsch, P. et M. Lounsbury 1997. « Ending the family quarrel: Towards a reconciliation of 'Old' and 'New' institutionalism ». *American Behavioural Scientist*, vol 40, p. 406-418.
- Hodgson, Geoffrey M. 1995. « Varieties of capitalism from the perspectives of Veblen and Marx ». *Journal of Economic Issues*, vol. 29 no 2, p.575-584.
- Holan, P.M.D. et N. Philips. 2002. « Managing in transition: A case study of institutional management and organizational change ». *Journal of Management Inquiry*, vol. 11 no 1, p. 68-83.
- Hollingsworth, Roger et Robert Boyer (éditeurs). 1997. *Contemporary Capitalisme. The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Hollingsworth, Rogers. 2003. « Advancing the socio-economic paradigm with institutional analysis ». *Socio-Economic Review*, vol. 1 no 1, p. 130-134.
- Hrebniak, L.G. et W.F. Joyce. 1985. « Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism ». *Administrative Science Quarterly*, vol 30, p. 336-345.
- Huault, Isabelle. 2004. *Institutions et gestion*. Paris : Vuibert.
- Huber, G. P. 1991. « Organizational learning: The contributing processes and the literature ». *Organization Science*, vol. 2, p. 88-115.
- Igalens, Jacques et Jean-Pascal Gond. 2005. « Measuring corporate social performance in France: a critical and empirical analysis of ARESE data ». *Journal of Business Ethics*, vol.56 no 1, p. 131-148.
- Igalens, Jacques; Frédérique Déjean et Assad El Akremi. 2007. « Étude de la notation sociétale – Influence des systèmes économiques et sociaux ». *Actes de la XVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montréal : Association internationale de management stratégique.
- Igalens, Jacques; Frédérique Déjean et Assad El Akremi. 2008. « Étude de la notation sociétale – Influence des systèmes économiques et sociaux ». *Revue française de gestion*, vol. 34 no 183, p.135-155.
- Jensen, M.C. et W.H. Meckling. 1976. « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structures ». *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no 4, p.305-360.
- Jones, T.M. 1980. « Corporate social responsibility revisited, redefined ». *California Management Review*, vol. 22 no 3, p. 59-67.
- Jonker, Jan, Jacqueline Cramer et Angela van der Heijden. 2004. « Developing meaning in action : (Re)constructing the process of embedding corporate social responsibility (CSR) in companies ». *ICCSR (International Centre for Corporate Social Responsibility) Research Paper Series*, no 16-2004, 19 p.
- Kang, Nahee. 2006. « A critic of the ‘Varieties of Capitalism’ approach ». *ICCSR (International Centre for Corporate Social Responsibility) Research Paper Series*, no 45-2006, 25 p.
- Koene, B.A.S. 2006. « Situated human agency, institutional entrepreneurship and institutional change ». *Journal of Organizational Change Management*, vol. 19 no 3, p. 365-382.
- Labelle, François et Jean Pasquero. 2006. « ALCAN et le ‘paRTenalisme’ : les mutations d’un modèle de responsabilité sociale au cours du XX^e siècle ». *Entreprises et Histoire*, vol. 45, p. 74-96.
- Labelle, François. 2005. La PSO (performance sociétale organisationnelle) comme convention sociale entre l’entreprise et son milieu : le cas d’Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Thèse de doctorat. Université du Québec à Montréal.
- Labelle, François. 2006. « Les 3 C de la performance sociale organisationnelle : convention, compromis, cohérence ». *Revue Gestion*, vol. 31 no 2, p. 75-82.

- Lamarche, Thomas. 2007. « Du jeu des acteurs aux transformations institutionnelles, la RSE peut-elle jouer un rôle dans l'évolution des entreprises? », *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.
- Laroche, Hervé et Jean-Pierre Nioche. 1998. *Repenser la stratégie*. Paris : Vuibert.
- Latour, Bruno et Steve Woolgar. 1979. *Laboratory Life. The Social Construction of Scientific Facts*. Londres: Sage Publications.
- Law, J. 1992. « Notes on the theory of the actor-network: ordering, strategy and heterogeneity ». *Systems Practice*, vol. 5, p. 379-393.
- Lawrence, T.B. et R. Suddaby. 2006. « Institutions and institutional work ». In S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence et W.R. Nord (éditeurs), *Handbook of Organization Studies*. . Thousand Oaks: Sage Publications.
- Le Bas, C. et V. Forest. 2007. « Le potentiel régulateur de la responsabilité sociale des entreprises », *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.
- Le Bas, Christian. 2004. « Définition, contexte et visions du management responsable. Une mise en perspective des travaux économiques récents ». *Actes du colloque « Les enjeux du management responsable »*. Lyon : ESDES.
- Leca, Bernard et Philippe Naccache. 2006. « A critical realist approach to institutional entrepreneurship ». *Organization*, vol. 13 no 5, p. 627-651.
- Levitt, Barbara et James G. March. 1988. « Organizational learning ». *Annual Review of Sociology*, vol. 14, p. 319-340.
- Lipietz, Alain. 1987. « La régulation : les mots et les choses. A propos de la théorie de la régulation : une approche critique ». *Revue Économique*, vol. 38 no 5, p. 1049-1059.
- Lordon, Frédéric. 2003. *Et la vertu sauvera le monde*. Édition Raisons d'agir.
- Lounsbury, M. 2003. « The problem of order revisited: Towards a more critical institutional perspective ». In Westwood, R. et S. Clegg (éditeurs), *Debating Organizations*, p. 210-219. Oxford: Blackwell.
- Lounsbury, M. et M.A. Glynn. 2001. « Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy and the acquisition of resources ». *Strategic Management Journal*, vol. 22, 545-564.
- Lounsbury, M., M. Ventresca et P.M. Hirsch. 2003. « The new structuralism in organizational theory ». *Organization*, vol. 10 no 3, p. 457-480.
- Maignan, I. et D. Ralston. 2002. « Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations ». *Journal of International Business Studies*, vol. 33 no 3, p. 497-514.
- Margolis, J. D. Et J.P. Walsh, J. P. 2003. « Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 28, p. 268-305.

- Martinet, A.C. et E. Reynaud. 2001. « Shareholders, stakeholders et stratégie ». *Revue française de gestion*, no 136 (novembre-décembre), p. 12-25.
- Martinez, Immaculada Buendia, Marie-Josée Lapointe, Jean Roy, Benoît Tremblay. 2006 a. « La responsabilité sociale des banques commerciales et des coopératives de services financiers : de nouvelles réalités canadiennes », *Revue Gestion*, vol. 31 no 2, p. 110.
- Martinez, Immaculada Buendia, Marie-Josée Lapointe, Jean Roy, Benoît Tremblay. 2006 b. « La responsabilité sociale des institutions financières canadiennes : un survol de la communication selon le cadre réglementaire », *Management et Sciences sociales*, no 2, p. 53-74.
- Matten, D.; Crane, A.; Chapple, W. 2003. « Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship » . *Journal of Business Ethics*, vol 45 no 1/2, p. 109 - 120.
- Matten, Dirk et Jeremy Moon. 2004 . « "Implicit" and "Explicit" CSR. A conceptual framework for understanding CSR in Europe ». *ICCSR (International Centre for Corporate Social Responsibility) Research Paper Series*, no 29-2004, 44 p.
- Matten, Dirk et Jeremy Moon. 2008. « "Implicit" and "Explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility », *Academy of Management, The Academy of Management Review*, vol.33 no 2, p. 404-424.
- Maurice, M., A. Sorge et M. Warner. 1980. « Societal differences in organizing manufacturing units: A comparison of France, West Germany and Great Britain ». *Organization Studies*, vol.1 no 1, p. 59-86.
- Maurice, M., et A. Sorge, A. (Editeurs.). 2000. *Embedding Organizations: Societal analysis of actors, organizations and socio-economic context*. Amsterdam: John Benjamins.
- McWilliams, Abigail, Donald Siegel et Patrick Wright. 2006 a. « Corporate Social Responsibility: Strategic Implications ». *Journal of Management Studies*, vol 43 no 1, p. 1-18.
- McWilliams, Abigail, Donald Siegel et Patrick Wright. 2006 b. « Corporate Social Responsibility: International perspectives ». *Journal of Business strategies*, vol 23 no 1, p. 1-7.
- Meyer, J. et B. Rowan. 1977. « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony ». *American Sociological Review*, vol. 83 no 2, p. 340-363.
- Michael, Bryane et Randy Gross. 2004. « Running business like a government in the new economy: lessons for organizational design and corporate governance ». *Corporate Governance*, vol. 4 no 3, p. 32-46:
- Miner, A. et S. Mezias. 1996. « Ugly ducking no more: Past and futures of organizational learning research ». *Organization Science*, vol. 7, p. 88-99.
- Mir, Raza et Andrew Watson. 2000. « Strategic management and the philosophy of science: The case for a constructivist methodology ». *Strategic Management Journal*, vol. 21 no 9, p. 941-953.

- Mizurchi, M.S et L.C. Fein. 1999. « The social construction of organizational knowledge: A study of uses of coercive, mimetic and normative isomorphism ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, p. 653-683.
- Much, A., R. Delbridge et M. Ventrescu. 2006. « Situating organization action: The relational sociology of organizations ». *Organization*, vol. 13 no 5, p. 607-626.
- Nelson, Richard et Bhaven Sampat. 2001. « Making sense of institutions a factor shaping economic performance ». *Journal of Economic Behavior and Organizations*, vol. 44, p. 31-54.
- Nelson, Richard et S. Winter. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nelson, Richard. 2003. « Physical and social technologies, and their evolution ». *Économie Appliquée*, vol. 56 no 3, p. 13-32.
- Newell, A. et H.A. Simon. 1972. *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- North, Douglas. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, Douglass. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, Douglass. 1993. « Institutions, freedom, and economic growth ». In Berger, Peter L. (éditeurs.) *Institutions of Democracy and Development (A Sequoia Seminar)*, p.11-36. San Francisco: ICS Press.
- North, Douglass. 1998. « Economic performance through time ». In Brinton M.C. et V. Nee (éditeurs), *The New Institutionalism in Sociology*, p. 247-257. Stanford University Press.
- Oliver, Christine. 1991. « Strategic responses to institutional processes ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 16 no 1, p. 145-179.
- Oliver, Christine. 1992. « The antecedents of deinstitutionalization ». *Organization Studies*, vol. 13, p. 563-588.
- Opschoor J. B. et J. van der Straaten J. 1993. « Sustainable development: an institutional approach ». *Ecological Economics*, vol. 7 no 5, p. 302-322.
- Orléan, André. 1994. *Analyse économique des conventions*. Paris : PUF.
- Pailot, Philippe. 2006 a. « La normativité dans la responsabilité sociale de l'entreprise : une lecture néoinstitutionnaliste ». *Management International*, vol. 10 no 3, p.81-98.
- Pailot, Philippe. 2006 b. « La question du lien entre performances sociale et financière en débat ». *Actes du premier congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Paris.
- Pailot, Philippe. 2006 c. « La protection des normes sociales fondamentales dans les relations inter-organisationnelles : les exemples de l'autoréglementation et de la régulation unilatérale ». *Actes de la XV^e Conférence Internationale de Management Stratégique*. Annecy : Association internationale de management stratégique..

- Patten, Dennis M. 1992. « Intra-industry environmental disclosures in response to Alaskan oil spill: a note on legitimacy theory ». *Accounting, Organization, and Society*, vol. 17 no 5, p. 471-475.
- Patten, Dennis M. 2002. « Media exposure, public policy pressure, and environmental disclosure: an examination of tri-data availability ». *Accounting Forum*, vol. 26 no 2, p. 152-171.
- Petit, Pascal. 1998. « Formes structurelles et régime de croissance de l'après-fordisme ». *L'Année de la Régulation*, vol. 2, p.169-196.
- Petit, Pascal. 2003. « Responsabilités et transparence dans les économies fondées sur le savoir: une vision régulationniste des changements institutionnels contemporains ». *Économie Appliquée*, vol. 56 no 3, p. 229-253.
- Philippe, Déborah. 2006. « La communication environnementale organisationnelle comme stratégie de légitimation ». *Management International*, vol. 10 no 3, p.49-62.
- Phillips, Nelson, Thomas B. Lawrence et Cynthia Hardy. 2004. « Discourse and institutions ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 29 no 4, p. 635-652.
- Postel, Nicolas, Sandrine Rousseau et Richard Sobel. 2006. « La Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises : une reconfiguration du rapport salarial fordiste ? », *Actes du premier congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Paris.
- Powell, Walter et Paul J. Di Maggio. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Prat, Christian. 2004. « Comité d'audit et gouvernance des sociétés cotées : une analyse comparative Etats-Unis France ». *Actes du colloque « Les enjeux du management responsable »*. Lyon : ESDES.
- Reynaud, Jean-Daniel. 1988. « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de sociologie*, vol. 29 no 1, p.5-18.
- Reynaud, Jean-Daniel. 1989. *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.
- Reynaud, Jean-Daniel. 1991 « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et sociétés*, vol. 23 no 2, p. 13-26
- Reynaud, Jean-Daniel. 1999. *Le Conflit, la négociation et la règle*. Toulouse: Octarès Editions.
- Rousseau, Sandrine et Bernard Zuideau. 2007. « Théorie de la régulation et développement durable ». *Revue de la régulation, Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*, no 1, p. 1-18.
- Scherer, A.G. et M.J. Dowling. 1995. « Toward a reconciliation of the theory-pluralism in strategic management: incommensurability and the constructivist approach of the Erlangen school ». In Shrivastava et Stubbart (éditeurs), *Advances in Strategic Management*, p.195-248. Greenwich: JAI Press.

- Scott, W.R. 1995. « Contemporary institutional theory ». Chap. in *Institutions and Organizations*, p. 33-62. Londres: Sage Publications.
- Scott, W.R. 2001. *Institutions and Organizations* (deuxième édition). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Selznick, Philip. 1949. *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, Philip. 1996. « Institutionalism 'Old' and 'New' ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 270-277.
- Selznick, Philip. 1957. *Leadership in Administration*. New York: Harper and Row.
- Seo, M-G et W.E.D. Creed. 2002. « Institutional contradictions, praxis and institutional change: A dialectical perspective ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 27 no 2, p. 222-247.
- Sewell, W. 1992. « A theory of structure: duality, agency, and transformation ». *American Journal of Sociology*, vol. 98, no 1, p. 1-29.
- Simon, H. 1947. *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*. Chicago: MacMillan.
- Sobczak, A. et C. Havard. 2007. « Les accords-cadres internationaux, un outil de régulation et de management pour les entreprises multinationales? L'exemple de l'accord EDF », *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.
- Sorge, A. 1991. « Strategic fit and societal effect - interpreting cross-national comparisons of technology, organization and human resources ». *Organization Studies*, vol.12 no 2, p.161-190.
- Spender, J.C. 1996. « Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm ». *Strategic Management Journal*, vol 15, p. 45-62.
- Standards Council of Canada. 2000. *Management Systems Standards: The Story So Far*. Ottawa: Standards Council of Canada.
- Strauss Anselm. 1978. *Negotiations : Varieties, Contexts, Processes and Social Order*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Strauss, Anselm. 1992. *La Trame de la Négociation: Sociologie Qualitative et Interactionnisme*. Édité par Isabelle Baszanger. Paris: L'Harmattan.
- Suchman, Mark C. 1995. « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 20 no 3, p. 571-580.
- systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Tolbert, P. et L. Zucker. 1996. « The institutionalization of institutional theory » In S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence et W.R. Nord (éditeurs), *Handbook of Organization Studies*, p.175-190. Londres: Sage Publications.
- Touraine, A. 1965. *Sociologie de l'action*. Paris : Seuil.

- Touraine, A. 1969. *La société post-industrielle*. Paris : Denoel-Gonthier.
- Touraine, A., 1973. *Production de la société*. Paris : Seuil.
- Townley, B. 1993. « Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 18 no 3, p. 518-545.
- Townley, B. 2002. « The role of competing rationalities in institutional change ». *Academy of Management Journal*, vol. 45 no 1, p. 163-179.
- Weber, Klaus et Mary Ann Glynn. 2006. « Making sense through institutions: Context, thought and action in Karl Weick's Theory ». *Organization Studies*, vol. 21 no 11, p. 1639-1660.
- Weick, Karl E. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. Reading MA: Addison-Wesley Publishing.
- Weick, Karl E. 1993. « The collapse of sense making in organizations: The Mann Gulch disaster ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, p. 628-652.
- Weick, Karl E. 1995. *Sense-making in Organizations*. Sage Publications.
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe et David Obstfeld. 2005. « Organizing and the process of sensemaking ». *Organization Science*, vol. 16, p. 409-421.
- Weick, Karl.E et R.L. Daft. 1983. « The effectiveness of interpretation systems. » In K.S. Cameron et D.A. Whetten (éditeurs). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, p. 71-93. New York: Academic Press.
- Weidenbaum, Murray. 2007 . « Who will guard the guardians? ». *Vital Speeches of the day*, vol. 73 no 8, p. 345-346.
- Westphal, James D. et Edward J. Zajac. 1998. « The symbolic management of stockholders: Corporate governance reforms and shareholders reactions ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 127-153.
- Whitley, R. 1992. *European Business Systems*. Londres: Sage Publications.
- Whitley, R. 1999. *Divergent Capitalisms. The social structuring and change of business*
- Whitley, R. 2002a. « Business Systems ». In A. Sorge (Editeur), *Organization*, p.178-212. London: Thomson Learning.
- Whitley, R. 2002b. *Competing Capitalisms: Institutions and Economies*. Cheltenham:Edward Elgar.
- Williamson, Oliver. 1979. « Transaction-cost economics: The governance of contractual relations ». *Journal of Law and Economics*, vol. 22 no 2, p. 233-261.
- Williamson, Oliver. 1988. «Corporate finance and corporate governance». *Journal of Finance*, vol. 43, no 3, p. 567-591.
- Wolff, Dominique. 2006. « Une approche conventionnaliste du concept de développement durable – Identifications des conditions stratégiques de diffusion de ce concept dans le cadre des jeux évolutionnistes – le cas hypothétique de la certification ISO26000 », *Actes du*

premier congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable, Paris.

Zucker, Lynne G. 1987. « Institutional theories of organization ». *Annual Review of Sociology*, vol. 13, p.443-464.

Zucker, Lynne G. 1988. « Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems ». Chap. In *Institutional Patterns of Organization: Culture and Environment*, p. 23-52. Cambridge: Ballinger.

CHAPITRE 4 : LE RÔLE DE LA NORMATIVITÉ (ARTICLE 2)

DES APPROPRIATIONS DIFFÉRENCIÉES DE LA RSE EN CONTEXTE COOPÉRATIF : UNE ANALYSE DU RÔLE DE LA NORMATIVITÉ DANS LA STRUCTURATION DE LA STRATÉGIE⁹⁷

Bien que l'intérêt croissant pour la responsabilité sociale d'entreprise (RSE), comme objet de recherche en théorie des organisations, soit bien observable, les chercheurs ont longtemps négligé, d'examiner les conditions institutionnelles qui influencent le comportement responsable des organisations, selon Campbell (2006, citant Buhner et al., 1998 et Margolis et Walsh, 2003). Ce constat rejoint l'impératif relevé par Boxenbaum (2006) de porter l'attention sur les attributs contextuels (*contextual features*) de la RSE ou les processus institutionnels de formation, de création, d'utilisation et de transformation de la RSE. En même temps, les tenants du courant institutionnaliste en théorie des organisations ont lancé des appels récurrents, ces dernières années, pour que davantage d'études empiriques, abordant des niveaux d'analyse autres que le champ ainsi que des terrains non traditionnels, soient menées afin de faire avancer l'analyse institutionnelle des organisations (Campbell et Pedersen, 2001 ; Scott, 2001 ; Desreumaux et Hafsi, 2006).

Le présent article répond directement à ces impératifs puisqu'il vise à appréhender la RSE à l'aune de la normativité, et ce, en étudiant empiriquement l'influence d'une institution particulière, la distinction coopérative - formée par les valeurs, les principes et les traditions du coopératisme – sur les stratégies de RSE des institutions financières coopératives (IFC). La stratégie est ici entendue dans sa triple manifestation, soit en tant que choix, actions et discours (Hendry, 2000).

Selon la définition de l'identité coopérative, établie par l'Alliance co-opérative internationale (ACI)⁹⁸, les coopératives sont des associations autonomes de personnes, volontairement

⁹⁷ Une version antérieure de cet article a été présentée à la Conférence conjointe du Réseau EMES et de l'International Society for Third Sector Research à Barcelone en juillet 2008. Nous aimerions remercier les organisateurs de cet événement, les évaluateurs anonymes, la coordonatrice de notre panel et les participants qui nous ont transmis leurs commentaires.

réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. Les valeurs coopératives incluent la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité ainsi que les valeurs éthiques de l'honnêteté, de l'ouverture, de la responsabilité sociale et de la solidarité. Ces valeurs sont supportées par sept principes, soit des lignes directrices permettant de les mettre en pratique : 1) adhésion volontaire et ouverte à tous, 2) pouvoir démocratique exercé par les membres, 3) participation économique des membres, 4) autonomie et indépendance, 5) éducation, formation et information, 6) coopération entre les coopératives, et 7) engagement envers la communauté. En plus de ces valeurs et principes institués au sein de l'ACI, les IFC ont des traditions communes indissociables de leur identité et attribuables à la recherche d'alternatives au système dominant dont le fonctionnement a souvent exclus les individus et les groupes défavorisés. Les banques coopératives allemandes, créées à l'initiative des pionniers comme Raiffeisen et Schulze-Delitsch ont vu le jour il y a un peu plus d'un siècle, par exemple, pour répondre aux besoins des populations fragiles qui, aujourd'hui, seraient considérées comme des exclus financiers (Guider, 2008, p.4). La création respective des *building societies* britanniques, des caisses populaires québécoises et des *credit unions* canadiennes et américaines était une réaction au fait que l'épargne et le crédit institutionnalisés n'étaient accessibles qu'à une minorité de privilégiés.

Si l'idée de cohérence entre la distinction coopérative et le concept de RSE semble aller de soi, la stratégie en matière de RSE, formulée et implantée par les organisations coopératives est un objet qui demeure peu exploré. « Quelle(s) stratégie(s) RSE en contexte coopératif ? ». Telle est la principale question traitée dans cet article. Cette question est sous-tendue par l'idée que la distinction coopérative, influence la manière dont les organisations qui y sont soumises instrumentalisent ce concept, mettent en œuvre les actions qui s'y rapportent et construisent les discours sur les principes qui le supportent.

⁹⁸ L'Alliance coopérative internationale est l'association mondiale des coopératives, créée en 1895, ayant actuellement plus de 200 organisations membres dans 87 pays, dont les IFC réunies autour de l'International Co-operative Banking Association (<http://www.ica.coop/al-ica/>, site consulté en juin 2008).

Plus précisément, notre étude de terrain portant sur les stratégies de RSE des grandes IFC européennes et nord-américaines, a pour objectif spécifique d'identifier et de caractériser : 1) leur compréhension de la RSE et l'articulation de ce concept avec la distinction coopérative, 2) les principales pratiques qu'elles identifient comme répondant aux impératifs de la RSE et 3) la manière dont elles en rendent compte.

L'article est organisé de la manière suivante. Nous expliquons d'abord la pertinence et les implications du choix de la normativité comme notion centrale dans ce travail. Nous décrivons, dans la section suivante, les composantes principales de notre *design de recherche* empirique dont ses hypothèses de base, la stratégie d'échantillonnage utilisée et la technique d'analyse de données favorisée. Ensuite nous présentons et analysons les principaux résultats. En conclusion, discutons des résultats en fonction de notre principale interrogation initiale et spécifions les contributions de ce travail.

1. Analyser la RSE à l'aune de la normativité

Puisque la normativité est au cœur même de la définition de l'institution, il s'agit, comme l'a stipulé Pailot (2006, p.82), d'un « paradigme » qui « conduit en effet à apprécier l'influence de quadrillages normatifs institués sur le fonctionnement des organisations (Hoffman, 1999). Il répond à la question de savoir comment les choix sociaux sont formés, négociés et structurés par des champs organisationnels et des environnements institutionnels (Palmer, Biggart, 2002), bref comment les pratiques et les discours organisationnels constituent des réponses à des pressions institutionnelles à l'œuvre dans le corps social ». Les travaux de première génération des théoriciens néoinstitutionnalistes des organisations (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983) ont défini cette notion comme la pression qui amène les organisations à adopter les pratiques et les procédures de travail correspondant aux règles rationalisées et institutionnalisées dans la société, qui ne sont pas nécessairement efficaces mais légitimes⁹⁹. La notion de légitimité est indissociable de la normativité et a été

⁹⁹ Ce que nous appelons stratégie RSE inclut en effet ces pratiques organisationnelles ayant émergé des règles légitimes rationalisées. Que le *reporting* sociétal, dans ses procédures et ses substances, soit adopté par les organisations s'affirmant responsables, par exemple, découle de convictions tenues pour acquises sur sa légitimité supportée par des règles coercitives (par exemple, l'article 116 de la Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques en France, qui oblige les entreprises cotées à inclure des informations sociales et environnementales en annexe de leurs rapports de gestion) ou non

prégnante chez les néoinstitutionnalistes qui l'ont désignée comme source de structures formelles. En ce sens, la normativité est sous-tendue par l'idée de déterminisme environnemental, en ce qui concerne le rapport entre les institutions et les organisations, et par celle de l'homogénéisation ou d'isomorphisme des pratiques, quant au processus d'institutionnalisation, plus particulièrement en contexte d'incertitude. Les organisations soumises aux mêmes conditions institutionnelles auraient alors le même comportement, suivant cet argument, car le mimétisme serait source de légitimité. L'isomorphisme rendrait les organisations à l'intérieur d'un champ en structuration similaires, et c'est ce processus qui produirait l'institutionnalisation des formes et des pratiques organisationnelles; comme l'ont stipulé Di Maggio et Powell en faisant une revue des études empiriques: « *What we see in each of these cases is the emergence and structuration of an organizational field as a result of the activities of a diverse set of organizations; and, second, the homogenization of these organizations and of new entrants as well, once the field is established.* » (p. 148)

Pendant près d'une vingtaine d'années, le choix de la normativité comme notion centrale dans l'étude empirique des organisations impliquait nécessairement que le niveau d'analyse soit le champ organisationnel¹⁰⁰ et que le phénomène sous étude soit l'homogénéisation des pratiques organisationnelles. Le chercheur ayant affirmé mobiliser la notion de normativité telle que définie par la théorie néoinstitutionnaliste devait, par conséquent, identifier d'abord un champ organisationnel en structuration, et investiguer ensuite, sur la base des présupposés formulés par les auteurs fondateurs¹⁰¹, comment les organisations de ce champ imitent les

coercitives (par exemple, les recommandations des différentes associations professionnelles, dont l'Association des comptables agréés dans différents pays européens et nord-américains).

¹⁰⁰ Le champ a été défini comme suit: « *By organizational field, we mean those 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* » (DiMaggio et Powell, *ibid.*, p.148)

¹⁰¹ Ces présupposés ont porté notamment sur les facteurs de prédiction de l'isomorphisme, identifiés par DiMaggio et Powell, dont:

- la position de dépendance de l'organisation: ainsi, plus celle-ci dépend d'une autre, plus ses structures et comportements seront similaires à celles de l'organisation dont elle dépend. A l'inverse, une organisation résiste à imiter une autre avec laquelle elle n'est pas en rapport de dépendance.
- le niveau de centralisation (concentration des sources) des ressources de l'organisation : ainsi, plus ses ressources sont centrées, plus ses structures et comportements seront similaires à celles de l'organisation dont elle dépend en termes de ressources.

pratiques de celles considérées exemplaires ou comment les nouveaux entrants se conforment aux pratiques dominantes dans le champ (voir par exemple, Walsh et Kosnik, 1993; Haverman, 1993 ; Rosenweig et Nohria, 1994; Fiet et Kosnik, 1995; Greve, 2000; Lu, 2002).

Toutefois, depuis le début des années 2000, des appels récurrents ont été lancés pour renouveler la façon d'appréhender la notion de normativité et de l'éclairer empiriquement. Ainsi, si l'idée de structuration des formes et des pratiques organisationnelles par les règles institutionnelles, incarnée par la notion de normativité même, est demeurée largement admise, malgré l'introduction de la notion d'entrepreneurship institutionnel par les travaux institutionnalistes de deuxième génération¹⁰², les impératifs de renouvellement suivants ont été proposés à l'agenda de recherche des tenants de l'analyse institutionnelle des organisations (par exemple, Scott, *ibid.* ; Campbell et Pedersen, *ibid.* ; Desreumaux et Hafsi, *ibid.*, Pailot, *ibid.*): conceptualiser la normativité en fonction d'autres règles que celles de l'environnement concurrentiel, qualifier la normativité non seulement comme contrainte mais aussi comme activateur (*enabler* au sens de Campbell et Pedersen, *ibid.*), aborder des niveaux d'analyse autres que celui du champ organisationnel et mener davantage d'études

-
- le niveau d'incertitude sur la relation entre les moyens et les fins (mission) de l'organisation: ainsi, plus élevé est ce niveau, plus élevée sera la probabilité qu'elle imite les autres qu'elle juge exemplaires (*successful*).
 - le niveau d'ambiguïté des objectifs de l'organisation : ainsi, plus élevé est ce niveau, plus élevée sera la probabilité qu'une organisation imite les autres qu'elle juge exemplaires.

¹⁰² Dans les principaux travaux formant cette deuxième génération (DiMaggio, 1988, Hirsch, 1997 ; Fligstein, 1997 ; Greenwood et al., 2002 ; Greenwood et Suddaby, 2006), ayant servi d'anti-thèse au déterminisme environnemental de la normativité, l'agence a été ramenée au premier plan, pour insister sur la capacité des acteurs individuels ou en coalition à disposer de ressources suffisantes pour imposer, transformer ou manipuler les règles institutionnelles. Or, l'exagération de ce volontarisme des acteurs a mis au jour le paradoxe de l'agence encastrée. Des nouveaux défis se sont alors posés aux tenants du néoinstitutionnalisme, dont la compréhension des articulations entre la capacité de construction des acteurs et les règles spécifiques ainsi que les structures sociales plus larges dans lesquelles ils sont encastrés (Boxenbaum et Battilana, 2004 ; Battilana, 2006 ; Leca et Naccache, 2006 ; Delbridge et Edwards, 2007). En n'évacuant pas la thèse de la normativité, il s'agit, selon les tenants de l'approche relationnelle de concevoir les structures sociales comme produites et reproduites par l'action individuelle et cette dernière comme contrainte et partiellement déterminée par les structures sociales (Archer, 1982; Sewell, 1992; Emyrbraer, 1997; Emyrbraer et Mische, 1998; Enjolras, 2006).

empiriques, et ce, notamment en abordant des terrains non traditionnels et en utilisant des méthodes sortant des sentiers battus du néopositivisme¹⁰³.

Au même moment, soit depuis le début des années 2000 aussi, dans la démarche collective de structuration du champ d'étude de la RSE, à laquelle participent activement les chercheurs en gestion et, plus particulièrement en management stratégique¹⁰⁴, on a observé des appels persistants à étudier les attributs institutionnels de la RSE (Campbell, *ibid.*; Boxenbaum, *ibid.*; Aguilera et al., 2007) au lieu de chercher et de prescrire sa définition universelle, ses substances et procédures garantes de la performance financière, ou celles les plus démocratiques et éthiques. L'examen de la RSE à l'aune de la notion de normativité est alors devenu impératif, puisque comme l'a expliqué Pailot (*ibid.*), cette analyse « peut difficilement s'abstraire de l'étude des diverses règles prescriptives et évaluatives qui orientent (...) les logiques fonctionnelles et stratégiques des entreprises et ce, dans les

¹⁰³ La pensée néopositiviste se traduit en recherche par l'utilisation d'une définition *a priori* de l'objet sous étude. Le chercheur impose sa conceptualisation prédéfinie du phénomène étudié, tend à chercher ce qui est vrai, par des méthodes telles les tests d'hypothèses, et prétend à l'objectivité en labellisant lui-même les faits, sans tenir compte de la conceptualisation émergeant du terrain (Alvesson et Deetz, 1999).

¹⁰⁴ Comme en témoignent :

- la multiplication des laboratoires dédiés à l'étude de la RSE (par exemple, des chaires institutionnelles, des groupes de recherche, des centres spécialisés, etc.), au sein desquels s'activent les chercheurs en gestion,
- le développement de divisions consacrées à la RSE au sein d'associations académiques vouées au management (par exemple, le groupe *Organizations and the Natural Environment* ou ONE à l'intérieur de l'*Academy of Management*, la division RSE de l'Association des sciences administratives du Canada, etc.) et la multiplication des communications portant sur la RSE dans les conférences en management stratégique (par exemple, celles de l'Association internationale de management stratégique ou AIMS),
- la participation significative des chercheurs en gestion aux manifestations dédiées à la RSE et aux thématiques connexes (par exemple, l'Atelier international de Montréal en 2006, les congrès récurrents du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable depuis 2006, ceux de l'Association pour le Développement de l'Enseignement et de la recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise depuis 2003, les éditions de l'*International CSR Conference* de Humboldt University depuis 2004, les éditions de la *Conference on International CSR* depuis celle de 2002 à Pittsburgh, etc.),
- le foisonnement des numéros spéciaux sur la RSE (par exemple, la *Revue Gestion*, le *Journal of Management Studies* et le *Journal of Business Strategies* en 2006, et la *Revue française de gestion*, en 2008) et les thèmes connexes (par exemple, le numéro spécial « l'éthique en gestion » de la *Revue Gestion* en 2007; et celui intitulé « Légitimité, déviance et délit: des défis pour le management stratégique » de la *Revue française de gestion* en 2008) dans les revues spécialisées en gestion.

registres les plus divers (voir Martinet, Reynaud, 2001 ; Igalens, 2005) » (p.82). La RSE, a stipulé Pailot, se règle selon des registres normatifs multiples, qui déterminent ou colorent de manière importante les formes et les densités des pratiques. L'analyse institutionnelle de la RSE permet, quant à elle, de prendre « le contre-pied des visions fonctionnalistes et utilitaristes dominant la scène de la stratégie et de la gestion des entreprises » (Acquier et Aggeri, 2006, p.2) ce qui rappelle la précision de DiMaggio et Powell (ibid., 157) selon laquelle : « (...) *our approach is more consonant with the ethnographic and theoretical literature on how organizations work than are either functionalist or elite theories of organizational change* ». La mobilisation de la notion de normativité, bien que pertinente et impérative, devrait cependant tenir compte des nouveaux points à l'agenda de l'analyse institutionnelle des organisations que nous avons relevés précédemment.

Notons ici que dans le courant de l'analyse institutionnelle de la RSE, cette dernière peut être conceptualisée à la fois comme la normativité même et comme le produit de la normativité se manifestant à travers les activités stratégiques organisationnelles, donc à la fois comme processus régulateur et comme contenu (Delpuech et Karlsfeld, 2007). La RSE, en tant que processus régulateur et saisie dans sa manifestation en tant que règles potentielles et réelles, a été largement traitée par les tenants des théories de la régulation économique et de la régulation sociale (par exemple, Bardelli, 2006; Gendron et Turcotte, 2006; Billaudot et Dupuis, 2007; Bodet et Lamarche, 2007). La RSE, en tant que contenu, au niveau organisationnel, structuré notamment par les règles ou institutions normatives est l'objet sur lequel est focalisé cet article. Les études antérieures se sont majoritairement concentrées sur la manière dont le cadre institutionnel influence ce contenu, soit le rôle des systèmes économiques et sociaux (par exemple, Igalens et al, 2007, 2008), celui du cadre réglementaire (par exemple, De Serres et Roux, 2003 et 2006; De Serres et al, 2006, Martinez et al., 2006) et celui du cadre socio-culturel et historique national (par exemple, Maignan et Ralston, 2002; Matten et Moon, 2004). Celles-ci ont été alors axées, pour la plupart, sur la normativité de source exogène à l'organisation. Quelques autres analyses se sont concentrées sur la qualification des multiples registres normatifs qui traversent la RSE, incluant ceux de sources endogène et exogène, mais sont demeurées théoriques (par exemple, Campbell, ibid.; Pailot, ibid.; Aguilera et al., ibid.). Pailot s'est intéressé, par exemple, à la texture de tels registres, une texture étant définie comme désignant un «

ensemble plus ou moins hétérogène de couches de significations « déposées », « pliées » ou « dormantes » dans chaque action ou fait social » (Martuccelli, 2005, p.47, cité par Pailot, *ibid.*, p.82). Le rôle des valeurs et des principes particuliers, des missions spécifiques et celui des traditions et des modes de gouvernance qui y sont associés ont été rarement abordés, alors qu'ils constituent des sources endogènes de normativité puisque intrinsèques aux organisations qui les portent. Dans le présent travail, nous voudrions notamment pallier à cette limite en traitant du rôle de la distinction coopérative (incluant les valeurs, les principes et les traditions du coopératisme), que nous considérons comme constituant une source endogène de normativité pour les organisations coopératives. En même temps, nous voudrions contribuer au renouvellement de l'analyse institutionnelle de la RSE, voire à l'analyse institutionnelle des organisations, en nous focalisant sur une source de normativité autre que l'environnement concurrentiel, sur le niveau organisationnel, soit en deçà du champ, et en nous servant d'une étude empirique menée sur un terrain différent des traditionnelles multinationales et firmes cotées, et ce, en utilisant une combinaison d'étude de cas et d'analyse de discours.

3. Étude de l'appropriation de la RSE par les institutions financières coopératives européennes et nord-américaines

Le secteur financier est l'un des secteurs dans lesquels le modèle coopératif d'organisation s'est bien établi, et ce, dans plusieurs régions du monde, selon les données de l'ACI¹⁰⁵ et du WCCU¹⁰⁶. En Europe et en Amérique du Nord, les services des IFC (incluant le dépôt, le crédit et l'investissement) constituent une alternative directe à ceux offerts par les banques capitalistes¹⁰⁷. En Europe, par exemple, les banques coopératives représentent 25 % de part de marché, 100 millions de clients (Fulconis-Tielens, 2008). Au Canada, le groupe financier coopératif formé par le Mouvement Desjardins est la sixième plus grande institution

¹⁰⁵ Alliance coopérative internationale (<http://www.ica.coop/al-ica/>, site consulté en juin 2008)

¹⁰⁶ World Council of Credit Unions (<http://www.woccu.org/>, site consulté en juin 2008)

¹⁰⁷ Ici, nous désignons par « banques capitalistes » les banques à charte traditionnelles, constituées en sociétés par actions et dont les titres sont cotés sur les marchés publics, donc différentes des coopératives et des mutuelles. D'autres appellations telles « banques commerciales » (voir par exemple Martinez et al., 2006) ou « banques corporatives » (De Serres et al., 2007) ou banques S.A. (voir par exemple, Richez-Battesti et al., 2006) ont été aussi utilisées dans la littérature pour désigner les banques capitalistes.

financière, détenant 9,5 % en part de marché de l'épargne traditionnelle et 9,6 % pour ce qui est du crédit agricole, pourcentage passant respectivement à 44 % et 43 % en ce qui concerne le marché québécois (Séguin, 2008). Les IFC prennent des formes variées (groupe financier coopératif au Québec, *provident society* et *building society* au Royaume Uni, banque coopérative et mutualiste en France, conglomérat financier en Allemagne et en Autriche, *credit union* aux Etats-Unis, au Royaume Uni et au Canada anglais et en Australie) et ont des statuts différents selon leur contexte. En France et en Hollande, par exemple, elles sont des banques universelles soumises à la Loi bancaire du droit commun comme leurs pendants capitalistes, alors qu'au Canada, elles ne sont pas des banques au sens de la Loi. En ce qui concerne leur taille, certaines d'entre elles sont premières ou deuxièmes banques de détail, en nombre de sociétaires et de caisses, dans certains pays comme la France et la Hollande; alors que dans certains autres, notamment au Royaume Uni, aux Etats-Unis et au Canada, les *credit unions* évoluent dans un contexte dominé par les grandes banques capitalistes, et demeurent modestes en taille comparativement à celles-ci. Dans tous ces cas, toutefois, elles sont en concurrence directe avec les banques capitalistes et sont devenues des acteurs sociaux et économiques significatifs.

Ces dernières années, on a observé qu'à l'instar des banques capitalistes, les IFC ont pris part aux initiatives multipartites s'affirmant du domaine de la « finance responsable »¹⁰⁸, et ont formalisé leur engagement en faveur de la RSE et du développement durable (DD), notamment en publiant des politiques formelles de RSE (*CSR Statements*), en adoptant des codes d'éthique et de déontologie, en publiant des rapports RSE audités, en créant des fonds tamisés répondant à des critères éthiques et environnementaux, en adoptant un programme de gestion environnementale certifié, etc. Comme les grandes banques cotées, les plus grandes IFC ont été les cibles des critiques des organisations non gouvernementales militantes¹⁰⁹, quant à leur contre-performance environnementale et sociétale¹¹⁰. Bien que les

¹⁰⁸ Ces initiatives incluent le développement d'indicateurs de performance sociale et environnementale par et pour les institutions financières (par exemple, le développement des suppléments sectoriels de la *Global Reporting Initiative* pour les institutions financières, suite aux travaux des coalitions EPI-Finance et SPI-Finance) et des normes et standards d'investissements (par exemple, les Principes Equateur à l'initiative d'un groupe de banques).

¹⁰⁹ Celles-ci sont parvenues, ces dernières années, à exercer une surveillance continue, un contrôle serré et une pression vive sur les activités des institutions financières (par exemple, Banktrack,

IFC soient des acteurs sociaux économiques significatifs, qu'elles soient aussi exposées que les banques cotées aux pressions des acteurs sociaux leur réclamant une meilleure performance sociétale, et qu'elles aient entrepris, en coalition ou individuellement, des initiatives répondant aux impératifs largement admis de la RSE et du DD, ce genre d'organisation a été rarement étudié par les chercheurs en gestion s'intéressant à la RSE. Ceux-ci se sont davantage et trop longtemps concentrés sur les cas des multinationales et des firmes cotées. On est alors en présence d'une asymétrie entre des faits empiriques observables concernant ces organisations particulières, des faits qui s'avèrent en abondance, d'une part, et la formulation théorique qui semble manquante, d'autre part. L'expression « *data in search of a theory* » (Ullmann, 1995) a été utilisée pour caractériser cette situation, et elle est bien concrète ici, ce qui justifie que l'on explore ces terrains originaux.

3.1. Hypothèses de travail

L'objectif de ce travail est, rappelons-le, d'analyser comment les IFC s'approprient de la RSE. Notre interrogation principale est sous-tendue par l'idée que la distinction coopérative influence la stratégie de RSE des organisations coopératives. En ce sens, 1) la distinction coopérative est conceptualisée comme une institution (H1), 2) ayant force de normativité, donc détermine la forme et les pratiques des organisations qui y sont soumises (H2); et 3) la RSE est conceptualisée comme une stratégie, incluant sa triple dimension identifiée par Hendry (ibid.), soit des mesures d'instrumentalisation de ce concept, des programmes qui le traduisent en actions et des discours qui en supportent la légitimation (H3). Ces trois points sont nos principales hypothèses de travail. Bien que nous ne poursuivions pas une démarche hypothético-déductive, la formulation d'hypothèses de travail, comme l'identification préalable des questions de recherche, est nécessaire dans les études exploratoires afin de faciliter la collecte et l'analyse des données (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Poser préalablement ces hypothèses n'enfreint nullement au caractère non déductif de notre

Rainforest Action Network, Friends of the Earth, etc.), plus particulièrement, dans les pays en développement (<http://www.banktrack.org/>, site consulté en juin 2008)

¹¹⁰ Voir, par exemple, les rapports *Banques françaises et environnement : presque tout reste à faire* et *Banques françaises, banques fossiles?*, produits respectivement en février 2006 et en mars 2007 par l'organisme Les Amis de la Terre (<http://www.amisdelaterre.org/>, site consulté en août 2007) et le rapport *Corporate Governance and Climate Change : The Banking Sector*, publié par l'organisme CERES en janvier 2008 (<http://www.ceres.org/>, site consulté en juin 2008).

approche. Comme l'ont stipulé Huberman et Miles (1991, p. 33) : « De nombreux chercheurs qualitatifs préfèrent naviguer à travers leurs données de façon intuitive, sereine, non obsessionnelle; nous leur souhaitons bonne chance. De notre côté, comme le lecteur le verra, nous privilégions avant tout l'explicite et le rigoureux. Pour nous, la clarté dans les procédures d'analyse qualitative est impérative, ce qui exige une structure explicite solide dans notre démarche. Ceci n'est pas du "positivisme" ou du "déductivisme". On peut à la fois être un phénoménologue inductif et adopter dans le travail empirique une approche plutôt structurée. »

Ainsi, ces hypothèses de travail ne sont pas là pour être testées, vérifiées ni inférées. A l'instar des questions de recherche, émergeant d'abord des connaissances limitées mais plausibles de et sur le phénomène étudié, elles ne sont pas figées et sont appelées à se préciser et à se raffiner, à mesure que les données sont collectées et analysées (Glaser et Strauss, 1967).

3.1.1. La distinction coopérative est une institution

Les institutions sont des structures et des activités cognitives, normatives et réglementaires qui fournissent une stabilité et un sens au comportement des acteurs sociaux (Scott, 1995, p.33). Ces structures peuvent être simplement prises pour acquises, soutenues par l'opinion publique ou avoir force de loi (Meyer et Rowan, *ibid.*). Dans plusieurs pays, les valeurs et les principes coopératifs, dont ceux de l'ACI, et les traditions historiquement établies et prises pour acquises du coopératisme¹¹¹, formant la distinction coopérative, ont été traduits en droit positif et codifiés dans des textes de loi dont¹¹²:

- ceux dédiés aux coopératives à l'intérieur d'une législation nationale: par exemple, la loi coopérative de 1873 ou *Gesetz über Erwerbsund Wirtschaftsgenossenschaften*

¹¹¹ Ces traditions, généralement associées aux pionniers ou entrepreneurs à l'origine des coopératives, ont été adoptées dans le mouvement coopératif dans son ensemble ou par les coopérateurs oeuvrant dans des secteurs particuliers tels l'agriculture ou la finance. Ce sont, par exemple, les principes de la Société des Equitables Pionniers de Rochdale qui ont conduit notamment aux valeurs et coopératifs institués au sein de l'ACI, les traditions mutualistes de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, etc.

¹¹² Voir Brazda et Schediwy (1995) pour l'évolution des règles coopératives en Autriche, Chomel et Vienney (1995) pour celle en France, Bouchard et al. (1995) pour celle au Québec, Marini et Zevi (1995) pour celle en Italie, Monzon Campos (1995) pour celle en Espagne et Mathis et Mattheeuws (1995) pour celle en Belgique.

en Autriche, révisée plusieurs fois dont en 1920, en 1974 et en 1982; la *Loi du 10 septembre 1947 portant statut général de la coopération* en France, modifiée notamment en 1992 avec l'introduction de la *Loi de modernisation des entreprises coopératives*, la *Loi Basevi* du 14 décembre 1947 en Italie, révisée à plusieurs reprises, notamment en 1971, en 1991 et en 1992, *l'Acte pour autoriser la formation de compagnie ou associations coopératives pour l'exercice en commun de tout commerce ou négoce* de 1865 au Canada;

- ceux institués à l'intérieur d'une législation provinciale ou régionale autonome, par exemple, la *Loi des syndicats coopératifs* de 1906 et la *Loi sur les coopératives* de 1983 au Québec, les lois coopératives dans les Communautés autonomes espagnoles dont la *Loi 2/1985* du 2 mai en Andalousie et la *Loi 4/1993* du 24 juin abrogeant la *Loi 1/1982* du 11 février au Pays Basque
- ceux propres aux coopératives dans un secteur déterminé, par exemple, la *Loi 13/1989* du 26 mai sur les coopératives de crédit en Espagne, réglementée par le *Décret royal 84/1983* du 22 janvier, la *Loi sur le crédit mutuel* de 1958 en France, la *Loi sur les institutions de crédit* ou *Kreditwesengesetz* en Autriche;
- ceux spécifiques aux coopératives à l'intérieur d'une loi réglant d'autres matières : par exemple, le droit des sociétés commerciales en Belgique incluait la *Loi du 18 mai 1873 sur les coopératives*, qui a été reprise dans la Section VII des *Lois coordonnées sur les sociétés commerciales* de 1984, et ensuite modifiée en 1991.

3.1.2. Les règles coopératives sont sources de normativité

La distinction coopérative, constituée par les valeurs, principes et traditions du coopératisme, que ces derniers aient été ou non traduits en textes de loi, a imposé aux entreprises qui y sont soumises un mode particulier d'organisation et de gouvernance. Elle correspond à une institution qui implique inévitablement des obligations, donc, elle a force de normativité, au sens de Meyer et Rowan (ibid.). En ce sens, elle est considérée comme ayant un statut de règle commandant les actions sociales. Ce mode particulier d'organisation et de gouvernance qui est attendu à être dominant chez les entreprises soumises aux règles coopératives est caractérisé généralement par les attributs suivants:

- sa propriété :
 - la coopérative est la propriété collective des membres, et elle est inaliénable;
 - les usagers des services ou clients de la coopérative en sont aussi les membres propriétaires ou sociétaires;
- sa gouvernance : démocratique, ainsi :
 - un membre n'a qu'un droit de vote, peu importe le nombre et la valeur de ses parts,
 - et les membres du conseil d'administration sont élus par les membres;
- l'utilisation des excédents : comme la raison d'être de la coopérative est de servir les membres aux meilleures conditions et non de faire le maximum de profit, la rémunération est limitée, ainsi:
 - la redistribution des excédents est limitée afin de s'assurer des réserves suffisantes et impartageables;
 - les ristournes sont attribuées au prorata de l'utilisation des services de la coopérative.

Pour formuler cette hypothèse du caractère normatif des règles coopératives, nous ne postulons pas *a priori* que les caractéristiques que nous venons d'énumérer ont été effectivement et pleinement exploitées par les entreprises coopératives¹¹³. Notre argument est que les règles coopératives commandent des formes et des pratiques au niveau organisationnel, donc elles ont force de normativité, peu importe à quel degré et comment les entreprises coopératives se les approprient.

¹¹³ D'ailleurs, beaucoup d'études se sont consacrées et certaines autres se consacrent encore à évaluer l'adéquation entre les valeurs et principes coopératifs et les modes d'organisation et de fonctionnement des entreprises coopératives (voir, par exemple, les textes colligés par Zévi et Monzon Campos, 1995; Novkovic, 2006).

3.1.3. La RSE est une stratégie

La littérature sur la prise de décisions stratégiques est formée de trois principales écoles, selon (Hendry, *ibid.*), dont la perspective linéaire rationnelle¹¹⁴, la perspective de l'action¹¹⁵, et la perspective interprétative¹¹⁶. Nous adhérons à l'idée d'Hendry selon laquelle il est possible de conceptualiser la stratégie comme pratique sociale¹¹⁷, et ainsi, d'articuler le choix (instrumentalisation), l'action (processus) et l'interprétation (légitimation) associés aux prises de décision dans les organisations. Par conséquent, la prise de décision est vue comme une composante du discours organisationnel, ce qui permet de concilier le niveau structurel de la reproduction sociale et le niveau instrumental de la communication intentionnelle. Le discours est, quant à lui, considéré comme faisant partie de la pratique sociale que forme la stratégie.

Dans la littérature sur la RSE, si le quasi-quarantenaire courant du « *Corporate Social Responsiveness* » a substantiellement contribué à définir les choix et les actions stratégiques impliqués par ce concept (voir Acquier et Aggeri, 2008)¹¹⁸, donc en se focalisant sur ses

¹¹⁴ Dans ce courant, la stratégie est principalement traitée dans sa dimension rationnelle et instrumentale. Les décisions stratégiques y sont vues comme prises intentionnellement, planifiées et mises en œuvre; et le défi du gestionnaire est censé consister à éliminer au mieux les éléments irrationnels ou à les minimiser afin de faire le mieux possible des choix intentionnels. La dimension processuelle de la stratégie y est alors tue.

¹¹⁵ En critiquant la perspective linéaire rationnelle, celle-ci s'intéresse à la stratégie émergente, en considérant la prise de décision comme un processus complexe et ne découlant pas nécessairement d'un choix rationnel ni intentionnel. Il arrive alors, selon les tenants de cette approche (par exemple, Mintzberg et Waters, 1990), que les actions précèdent les décisions par lesquelles elles sont justifiées.

¹¹⁶ Ses tenants s'intéressent à la stratégie émergente ou cognitive, et conçoivent la prise de décision comme située dans le processus rétrospectif de rationalisation, de légitimation et de construction de sens. Il s'agit, selon Hendry, d'une approche rétrospective puisqu'elle se base principalement sur l'analyse des actions passées.

¹¹⁷ Pour développer une conceptualisation intégrée des décisions stratégiques qui puisse rendre compte à la fois des éléments de choix, d'action et d'interprétation et qui permette d'y associer une conceptualisation correspondante du processus stratégique et de la stratégie, Hendry a mobilisé les contributions de la théorie de la structuration de Giddens (1979) et de la psychologie du discours de Harré et Gillett (1994).

¹¹⁸ Ce courant, qui, d'après Acquier et Aggeri (*ibid.*, p.138), trouve son socle dans les travaux d'Ackerman et Bauer (Ackerman, 1975; Ackerman et Bauer, 1976), s'inscrit dans une démarche pragmatique en se proposant de faire une analyse détaillée des politiques et instruments mis en œuvre par les entreprises en matière de RSE. Le discours de recherche des tenants de cette perspective auxquels sont associés aussi les auteurs ayant développé et raffiné le concept de performance sociale d'entreprise (par exemple, Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991), est toutefois fortement normatif et prescriptif, laissant taire l'analyse interprétative de la stratégie.

dimensions instrumentales et processuelles au niveau organisationnel, certains tenants du plus récent courant de l'analyse institutionnelle de la RSE se sont davantage concentrés sur le discours de légitimation que la stratégie incarne à travers les prises de décisions organisationnelles en matière de RSE et les actions qui en découlent (par exemple, la communication dans l'étude de Philippe, 2006; la certification, dans les études de Boiral, 2001, 2006); et certains autres sur les conditions institutionnelles de la formation et du changement de la stratégie (par exemple, Maignan et Ralston, *ibid.*; Jonker et al., 2004; Cramer et al., 2004; Boxenbaum, *ibid.*).

Ce sur quoi nous insistons en posant cette hypothèse sur le caractère stratégique de la RSE est que d'une part, elle est une pratique sociale intégrant la triple dimension identifiée par Hendry¹¹⁹, et d'autre part, au niveau organisationnel, elle est structurée par les conditions institutionnelles qui déterminent sa formation et sa transformation¹²⁰.

3.2. Méthodologie

3.2.1. Échantillonnage

Notre processus d'échantillonnage, suivant la méthode délibérée (*purposeful sampling*) (Patton, 1990) a eu lieu au cours du mois de janvier 2007; et les principaux critères utilisés, compte tenu de l'objectif de l'étude et de nos hypothèses de travail, ont été :

- la taille des IFC et leur importance dans leur pays d'origine respectif, en termes d'actifs, de nombre de sociétaires et de caisses, de centres de services ou de succursales;
- le fait de représenter les formes d'IFC les plus courantes en Europe et en Amérique du Nord (*credit union, provident society*, groupe financier coopératif, banque coopérative) et d'être adhérentes aux valeurs et principes coopératifs;

¹¹⁹ Bien que les différents courants qui ont conceptualisée la RSE comme une stratégie soient de différentes postures et aient adopté des démarches différentes, les unes normatives et les autres interprétatives et dialogiques, ils ont chacun contribué à cerner l'une et ou l'autre des dimensions instrumentale, processuelle et discursive de celle-ci.

¹²⁰ Bien que nous convenions avec Delpuech et Karlsfeld (*ibid.*) que la RSE est à la fois un processus régulateur au niveau sociétal et un contenu au niveau organisationnel, nous nous intéressons davantage, dans ce travail, à son statut de contenu au niveau organisationnel.

- la formalisation de la stratégie RSE ou DD ou la divulgation de la performance sociétale, observable par l'un et ou l'autre des faits suivants :
 - existence d'une rubrique dédiée à la RSE ou au DD sur le site web de l'institution financière,
 - existence de code d'éthique, de déontologie et ou de code de conduite,
 - existence d'autres engagements formalisés, sous forme de charte ou de politique, relatifs aux dimensions de la RSE ou du DD (par exemple, politique environnementale, politique de droits humains, etc.),
 - publication d'un rapport dédié à la RSE ou au DD.

L'échantillon nord-américain est composé de deux IFC canadiennes, soit le Mouvement des caisses Desjardins, le plus grand groupe financier coopératif au Canada, et Vancity, le plus grand *credit union*. Ces deux institutions ont aussi satisfait les autres critères d'échantillonnage. Pour l'échantillon européen, nous avons d'abord identifié les plus grandes d'entre elles parmi celles qui sont membres à la fois de l'ICBA (International Co-operative Banking Association) et du GEBC (Groupement européen des banques coopératives). Nous en avons identifié dix-neuf en janvier 2007 et avons consulté leurs sites Internet pour vérifier si elles ont satisfait au moins un de nos autres critères liés à la formalisation de la stratégie RSE ou DD. Compte tenu des limites de nos connaissances linguistiques, nous avons dû éliminer celles dont les sites n'étaient disponibles ni en français ni en anglais à ce moment là. Six institutions ont été retenues au terme de cette étape, soit Groupe Crédit Agricole, Groupe Crédit Mutuel et Groupe Banques populaires, toutes trois d'origine française, Rabobank, d'origine hollandaise, CFS (Co-operative Financial Services), d'origine britannique, et BVR (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken), d'origine allemande.

Ces huit organisations de l'échantillon initial, représentant les plus grandes IFC sous leurs principales formes en Europe et en Amérique du Nord, ont formalisé leur engagement en faveur de la RSE et du DD par différents moyens. Elles ont toutes affirmé avoir un code d'éthique et de déontologie, six d'entre elles ont une rubrique dédiée à la RSE ou au DD sur leur site Internet respectif, et cinq ont déjà publié au moins un rapport dédié à la RSE au

moment de notre échantillonnage dont trois ont fait auditer le contenu de leurs rapports. Comme les rapports dédiés sont les sources les plus aptes à nous fournir l'information à la fois sur la vision de la RSE que ces IFC véhiculent, sur les pratiques qu'elles jugent responsables et sur la manière dont elles en rendent compte, et comme ceux-ci favorisent la comparabilité, puisqu'ils sont produits sur la même base périodique (annuelle) et semblent respecter une structure similaire (dans l'ensemble, incluant le message de la direction, la description des initiatives avec les indicateurs de performance, et le cas échéant, l'attestation des auditeurs) malgré la variabilité du contenu, nous avons décidé d'en faire nos sources de données principales et ne retenir, par conséquent, que les cinq IFC qui en ont déjà publié un au moment de notre échantillonnage. Nous n'en déduisons pas toutefois que les banques non retenues (Groupe Crédit Agricole¹²¹, Groupe Banques populaires et BVR) sont irresponsables ou non engagées dans une démarche formelle de RSE¹²².

¹²¹ Un autre motif pour lequel nous n'avons pas retenu cette banque dans notre échantillon est qu'elle a une tête de groupe cotée sur le marché boursier, Crédit Agricole S.A. Ce fait rend complexe l'analyse en fonction de la normativité des règles coopératives puisque la démarche RSE de la banque devient soumise à une évaluation suivant la logique capitaliste. L'échantillon français est alors composé de Crédit Mutuel. Le groupe Crédit Mutuel a aussi une filiale cotée, CIC, mais Crédit Mutuel demeure une entité mutualiste. En termes de taille, Crédit Mutuel répond parfaitement à notre critère d'échantillonnage car bien que plus petit que Crédit Agricole, il est la deuxième banque de détail en France et détient une des plus grosses parts de marché des dépôts. En nombre de sociétaires et de caisses, Crédit Mutuel en dispose plus (près de 7 millions de sociétaires) que les caisses locales du groupe Crédit Agricole (un peu moins de 6 millions de sociétaires), et on peut alors dire que le socle coopératif et mutualiste est plus fort chez Crédit Mutuel que chez Crédit Agricole.

¹²² Le Groupe Banque populaire France dispose d'une page incluant plusieurs renseignements sur la RSE et le DD, indiquant notamment qu'une organisation dédiée anime et coordonne la politique développement durable du Groupe; que des responsables développement durable ont été désignés dans chaque entité du Groupe pour soutenir les initiatives dans ce domaine; que sa filiale Natixis est incluse dans l'indice ASPI Eurozone, que le Groupe a signé le « Global Compact » de l'ONU, dispose d'une politique de mécénat portée par la Fondation d'entreprise et s'est doté d'engagements pour la solidarité et l'environnement. Le Groupe a aussi inclus un chapitre sur le DD dans son rapport de gestion de 2005. Une visite de son site Internet à la fin de l'année 2007 a permis de constater que le Groupe a commencé à publier un rapport dédié à la RSE portant sur l'année 2006. Quant à Crédit agricole, il dispose aussi de rubriques DD sur son site. Dans le rapport de gestion de Crédit Agricole S.A. en 2005, il y avait des informations sociétales et environnementales, compte tenu notamment des obligations de l'article 116 de la loi NRE. Une visite de son site Internet à la fin de l'année 2007 a permis de constater que Crédit Agricole S.A. a commencé à publier un rapport dédié à la RSE portant sur l'année 2006. BVR en Allemagne ne fournit pas d'information sur la RSE ni le DD sur son site en anglais, ne publie pas non plus de rapport RSE mais inclut dans son rapport annuel un chapitre sur les ressources humaines et un rapport sur les risques sociaux.

3.2.2. Sources de données et corpus de l'étude

Le corpus de l'étude est constitué de données couvrant cinq années, de 2002 à 2006, avec une focalisation sur l'année 2005 puisque les derniers rapports RSE disponibles lors de notre échantillonnage initial en janvier 2007 étaient ceux portant sur l'année 2005.

Nos sources de données principales ont été, par conséquent, les rapports dédiés à la RSE, appelés aussi bilan de responsabilité sociale, rapports de développement durable, *Sustainability Report*, ou *Accountability Report*. Nous les avons complétés par le contenu des sites Internet des cinq IFC, visités régulièrement entre janvier et mars 2007, ainsi que les codes d'éthique et de déontologie, les rapports annuels traditionnels et les autres engagements formalisés (par exemple, charte éthique, politique environnementale) lorsqu'ils étaient disponibles sur leurs sites.

Comme les derniers rapports publiés lors de notre échantillonnage étaient ceux de 2005, seuls ceux-ci ont été soumis au codage systématique à l'aide du logiciel Atlas Ti. Des études antérieures (par exemple, De Serres et al., 2006) ont indiqué que lorsque les entreprises ont déjà quelques années de publication de ce genre de document, le rapport de la dernière année est, dans la majorité des cas, celui qui fournit le plus de caractérisation des informations livrées. De plus, une des institutions étudiées n'a commencé à publier un rapport dédié qu'en 2005. A la fin du processus de codage des rapports de 2005 à la fin de l'année 2007, les sites Internet des IFC étudiées ont été revisités, et les rapports de 2006, déjà disponibles pour toutes les IFC, sauf Vancity qui publie son rapport aux deux ans, ont été recueillis. Ces rapports de 2006 et ceux des années antérieures à 2005 ont été lus attentivement, et ont servi de données complémentaires à celles traitées sur Atlas Ti, pour des fins de triangulation (voir Tableau 4.1. : Sources de données utilisées).

Tableau 4.1. : Sources de données utilisées

| | Rapports dédiés (2002 à 2006) | Sites Internet (visités en 2007*) |
|----------------------|---|---|
| Mouvement Desjardins | Bilan de responsabilité sociale 2004 (40 pages) Bilan de responsabilité sociale 2005 (38 pages) Bilan de responsabilité sociale 2006 (28 pages) | http://www.desjardins.com |
| Vancity | Accountability report 2001-2002 (55 pages) Accountability report 2002-2003 (60 pages) Accountability report 2004-2005 (90 pages) | https://www.vancity.com |
| Crédit Mutuel | Rapport annuel RSE 2005 (70 pages) Rapport annuel RSE 2006 (106 pages) | https://www.creditmutuel.fr/groupe/fr/ |
| Rabobank | Annual Sustainability Report 2004 (99 pages) Annual Sustainability Report 2005 (110 pages) Annual Sustainability Report 2006 (110 pages) | http://www.rabobank.com |
| CFS | Sustainability Report 2003 (50 pages) Sustainability Report 2004 (104 pages) Sustainability Report 2005 (101 pages) Sustainability Report 2006 (116 pages) | http://www.cfs.co.uk |

*Sites visité de janvier à mars 2007 ; ensuite, en décembre 2007.

Le corpus transposé sur Atlas Ti a été traité suivant la démarche de codification en trois étapes similaires à celles proposées par les tenants de la théorie enracinée (*grounded theory*) (Glaser et Strauss, 1967; de Strauss et Corbin, 1990)¹²³. Nous tenons néanmoins à préciser que même si nous en avons utilisé l'outil, notre approche n'en est pas une de théorie

¹²³ L'objectif de la théorisation enracinée est de découvrir les types de concepts et de représentations pertinents au domaine que l'on voudrait comprendre. Il s'agit donc d'une démarche qui vise à mieux éclairer la compréhension de processus sociaux émergents dans leur contexte, sans ajuster les données à un cadre théorique préexistant (Glaser, 1995, 1998 cité dans Lansisalmi et al., 2004). Les éléments de base de la théorisation ancrée incluent des catégories conceptuelles et leurs propriétés conceptuelles, ainsi que des relations hypothétiques ou généralisées entre ces catégories et leurs propriétés.

enracinée à proprement parler, puisque les catégories que nous avons utilisées pour caractériser le contenu des textes ne sont pas seulement émergentes du terrain mais incluent des concepts issus de la littérature existante sur le phénomène sous étude. Nous avons davantage procédé par analyse thématique (*thematic analysis*) (Hosti, 1969; Golledge et Pollio, 1995; Boyatzis, 1998) et n'avons pas strictement suivi les protocoles proposés par les tenants de la théorie enracinée¹²⁴.

Avant leur transposition sur Atlas Ti, le contenu des rapports a d'abord été subdivisé manuellement en citations, chaque citation représentant essentiellement un segment de texte d'une dizaine de lignes au maximum, mais aussi un tableau, une graphique, une photo ou un encadré. Une unité herméneutique a été créée dans Atlas Ti pour chacune des IFC. A la première étape, soit celle de la codification ouverte, les citations ont été qualifiées en fonction de codes issus de trois sources, soit des codes découlant du cadre théorique, des codes antérieurement utilisés dans des études similaires (De Serres et al., 2006; De Serres et al., 2007) et des codes émergents dégagés du contenu textuel même. Plus d'une soixantaine de codes ont été utilisés. La deuxième étape, la codification axiale, a consisté à analyser la fréquence des codes, soit le nombre de citations correspondant à chacun d'eux, et les relations entre les codes co-occurents, c'est-à-dire les codes utilisés simultanément pour qualifier une même citation. Cette étape a aussi permis de classifier les codes selon les catégories principales ou familles. Finalement, l'étape de l'analyse sélective a servi à caractériser le cadre moyen/fin (*mean-end frame*) dominant dans le discours et à retourner à notre interrogation principale. Environ 400 pages de documents ont été codées, représentant près 1800 unités d'observation (1793 citations), tel que l'illustre le tableau 4.2 (voir Tableau 4.2: Profil du corpus codé).

¹²⁴ Voir Strauss et Corbin (ibid.), Lansisalmi et al. (ibid.) et Guillemette (2006) pour l'explication des procédures obligatoires à suivre dans une démarche de théorisation enracinée.

Tableau 4.2: Profil du corpus codé

| | Mouvement Desjardins | Vancity | Rabobank | CFS | Crédit Mutuel |
|----------------------------------|---|--|---|--|---|
| Rapport dédié (2005) | Bilan de responsabilité sociale 2005. Un présent qui a de l'avenir (38 pages) | It's what inside that counts. Vancity 2004-2005 Accountability Report (90 pages) | Annual Sustainability Report 2005 (110 pages) | Working together. Co-operative Financial Services Sustainability Report 2005 (101 pages) | Rapport annuel. Responsabilité sociale de l'entreprise (70 pages) |
| Nom de l'unité herméneutique | COOP1 | COOP2 | COOP3 | COOP4 | COOP5 |
| Nombre total de citations codées | 218 | 266 | 413 | 737 | 159 |

3.2.2. Grille d'analyse sélective

Au-delà de l'analyse quantitative de contenu, basé sur la fréquence et la co-occurrence des concepts caractérisant le phénomène étudié dans le corpus codé, notre étude a aussi consisté à faire une analyse qualitative du discours sur l'ensemble du corpus. A cette fin, nous avons adopté une grille assez souple permettant de classer les concepts émergents par grande catégorie ou thème et ensuite, sur la base de la caractérisation de chacun des concepts récurrents et des liens entre les concepts, de qualifier le cadre moyen-fin (*mean-end frame*) dominant représenté par la relation entre les concepts reliés à la RSE en tant que stratégie, et ceux reliés à la distinction coopérative en tant que normativité. Nous avons construit cette grille à partir du modèle de la performance sociale d'entreprise ou PSE (*corporate social performance*) de Wood (1991).

Wood a proposé un modèle tridimensionnel de la PSE, constitué de principes, de processus et de résultats (voir Tableau 2 : Le modèle de PSE de Wood (1991)), soit des dimensions jusque là traitées individuellement. La PSE serait définie comme la configuration de l'ensemble de ces dimensions associées aux relations de l'entreprise avec la société¹²⁵.

¹²⁵ « a business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships. » (Wood, *ibid* : 693)

Ainsi, pour évaluer la PSE, le chercheur devrait étudier dans quelles mesures les principes de RSE motivent les actions d'une entreprise ; dans quelles mesures celle-ci utilise des processus de réponse sociale et si elle dispose de résultats observables sous forme de politiques et de programmes de gestions des relations sociales et des impacts sociaux, Selon Wood. Le traitement de chacune de ces dimensions ne devrait pas être dissocié de celui des autres. Nous reconnaissons que ce modèle est fortement normatif. Néanmoins, nous ne l'avons pas retenu sur la base de ce qu'il véhicule ou sous-tend comme définition et dimensions de la PSE, mais plutôt puisqu'il indique l'existence de différentes logiques derrière la stratégie RSE des entreprises traduite en dispositifs de gestion et en mesures de performance. Les résultats de l'étude sont donc analysés en deux étapes. D'abord, nous identifions les principes de RSE dominants chez les IFC, et plus particulièrement d'en faire les liens avec la distinction coopérative. Ensuite, nous caractérisons le processus de réponses et les résultats, en analysant le discours sur les principales pratiques que les IFC sous étude considèrent responsables dans l'exercice de leur métier, et aussi celui sur les mesures de la performance. Nous n'avons donc pas séparé les dimensions réponse et résultats comme dans le modèle original de Wood, puisque comme l'ont révélé des études antérieures (par exemple, De Serres et al., 2006 ; De Serres et al., 2007), l'évaluation et la communication des résultats ne constituent qu'une étape dans le processus plus long de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie RSE.

Tableau 4.3 : Le modèle de CSP de Wood (1991) ¹²⁶

| |
|--|
| <p>Principes de RSE Principe institutionnel : légitimité Principe organisationnel : responsabilité publique Principe individuel : discrétion managériale</p> |
| <p>Processus de réponse sociale Évaluation de l'environnement Gestion des parties prenantes Gestion des enjeux</p> |
| <p>Résultats du comportement de l'entreprise Impacts sociaux Programmes sociaux Politiques sociales</p> |

¹²⁶ Traduction libre.

4. Résultats et analyse

4.1. Principes de RSE en contexte coopératif : un discours homogène

La caractérisation des principes de RSE des IFC a été effectuée en analysant les citations qualifiées avec les quatre codes suivants que nous avons rassemblés dans une famille labellisée « PRINCIPES DE RSE », soit les codes « RSE »¹²⁷, « DD »¹²⁸, « COOPERATIVE »¹²⁹ et « RENTABILITÉ »¹³⁰.

Les tableaux 4.4.a à 4.4.e présentent la fréquence et la co-occurrence de ces quatre codes, pour chacune des cinq unités herméneutiques. La fréquence en nombre représente le nombre de citations qui ont été qualifiées avec le code en question, et est donc un indicateur de l'importance du volume d'information liée au concept représenté par ce code. La co-occurrence représente le nombre de citations pour lesquelles deux codes ont été utilisés en même temps (par exemple, dans l'unité herméneutique « COOP1 », les codes « DD » et « COOPÉRATIVE » ont été utilisés en même temps pour qualifier six citations), et est donc un indicateur de l'existence de liens entre les concepts représentés respectivement par ces codes. Outre l'analyse de la compréhension que les IFC ont de la RSE, nous avons porté une attention particulière au lien respectif entre la RSE et 1) le développement durable (DD), qui

¹²⁷ Le code « RSE » (N = 165 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve la définition ou la conception de la RSE ou de principes connexes (citoyenneté, imputabilité) ou dans lesquelles sont énoncés les objectifs de l'IFC relativement à la RSE, incluant ce qu'elle considère comme ses principales réalisations. Ces citations correspondent généralement au texte contenu dans la partie introductive des rapports, notamment dans le message de la direction ou dans les extraits de témoignage des employés et des cadres.

¹²⁸ Le code « DD » (N=173 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve la définition ou la conception du DD ou de principes similaires ou connexes (durabilité, développement social, développement économique) ou dans lesquelles sont énoncés les objectifs de l'IFC relativement au DD, incluant ce qu'elles considère comme ses principales réalisations.

¹²⁹ Le code « COOPÉRATIVE » (N= 103 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve la mention des attributs distinctifs des coopératives (valeurs, principes, etc.), la vision que l'IFC a de ces attributs ainsi que la manière dont elle se définit en tant que coopérative. Ce code provient de la fusion de 6 autres codes (coopérative, valeurs coopératifs, principes coopératifs, mutualisme, économie sociale et démocratie).

¹³⁰ Le code « RENTABILITÉ » (N= 69 pour les cinq IFC) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve la définition ou conception de la rentabilité ou de concepts similaires (profit, profitabilité, rendement, performance financière) ou dans lesquelles est mentionné la finalité de la rentabilité ou sont énoncés les objectifs de l'IFC relativement à la rentabilité, incluant ce qu'elle considère comme ses principales réalisations.

a émergé comme un concept incontournable dans le discours, 2) l'importance et le rôle de la rentabilité en contexte coopératif, et 3) la manière dont les IFC se représentent en tant qu'organisations mues par les règles coopératives; notre objectif ayant été de qualifier le cadre moyen-fin (*mean-end frame*) dominant tel que représenté par la structuration des liens entre, d'une part, les concepts définissant les principes de RSE et, d'autre part, la distinction coopérative.

Les principes de responsabilité que les IFC étudiées véhiculent semblent recéler des logiques similaires. D'abord, l'identification de la RSE comme dimension ou attribut de la nature coopérative¹³¹ ¹³², d'une part, et les contributions au DD (ou l'objectif de devenir une organisation orientée vers la durabilité), comme finalité de l'intégration des impératifs de la RSE dans les métiers et les opérations aux niveaux local et international¹³³, d'autre part, a été récurrente d'une IFC à une autre. Une deuxième logique dominante et sur laquelle les cinq IFC convergent dans le discours est la compréhension des valeurs coopératives et mutualistes comme principes directeurs devant guider la gestion des coopératives dans la mise en œuvre des politiques et des programmes de RSE et de DD¹³⁴. La démocratie, reflétée par gouvernance dépassant la gouvernance financière¹³⁵, est la valeur identifiée comme la

¹³¹ « En raison de la nature coopérative de la caisse, cheville ouvrière du Mouvement Desjardins, la responsabilité sociale fait partie de nos attributs. Nous exerçons notre responsabilité sociale d'une multitude de façons, notamment par notre présence inégalée sur le territoire du Québec, par notre volonté de renforcer le système coopératif canadien au moyen d'alliances et de partenariats ainsi que par notre ouverture envers toutes les personnes, quel que soit l'ampleur de leurs besoins. » (COOP1)

¹³² « Tant de principes de RSE se retrouvent dans une banque mutualiste: actions de solidarité, développement local, implications des parties prenantes, respect de l'environnement...Il y a un lien étroit entre notre activité, son impact sur la société et la responsabilité qui en découle. Ainsi, l'éthique de la RSE est au cœur de la nôtre : une pratique ancienne, toujours actuelle ; une volonté pour l'avenir. » (COOP3)

¹³³ « Rabobank's ambition is to build on its strong presence in the Dutch home market to become the leading global food & agri bank. Focus is on acquiring, or participating in, existing banks in rural areas across continents. The increase in our international activities raise social and ecological issues that need to be resolved appropriately by an organization with quality and sustainability at its heart. At Rabobank, we aim to maintain our position as one of the leading sustainability-oriented global banks. That is why we have given prominence to CSR in our strategic framework 2005-2010. » (COOP4)

¹³⁴ « In keeping with our co-operative heritage and our commitment to sustainable development, we will strive to continue to be market leaders on ethical and sustainability issues. Such an approach will continue to have at its core, the implementation of our customer-mandated ethical policies; the development of sustainability initiatives and an ongoing commitment to 'warts and all' sustainability reporting . » (COOP5)

¹³⁵ « For us, good governance goes beyond responsible and effective financial management. It's about running our business in a socially, environmentally and economically responsible way that's aligned

plus importante, et celle que les IFC affirment traduire en implication des membres ou sociétaires dans les prises de décisions stratégiques¹³⁶ incluant celles sur l'opérationnalisation de la RSE et la mesure de la performance sociétale¹³⁷. Une troisième logique concerne le lien entre la RSE et la rentabilité. Pour l'ensemble des IFC sous étude, la compréhension de la compatibilité entre être socialement responsable et être rentable est explicite. Néanmoins, la profitabilité est présentée davantage comme un moyen servant à remplir la mission de la coopérative¹³⁸, soit la satisfaction des intérêts collectifs des membres ou des sociétaires et de la communauté ou de la société¹³⁹, plutôt que l'ultime finalité.

Dans l'ensemble, les IFC étudiées semblent donc se référer à une responsabilité fondée sur des principes à la fois organisationnels (responsabilité publique) et institutionnels (légitimité). L'idée de responsabilité publique est observable par les convictions véhiculées dans leur discours selon lesquelles elles ont l'obligation de servir de façon étendue l'intérêt général durablement, au-delà de la stricte conformité légale¹⁴⁰, compte tenu entre autres de

with the interests of our members, employees and other stakeholders, including our local communities. » (COOP2)

¹³⁶ « La banque coopérative s'est construite autour d'un gouvernement d'entreprise original et démocratique qui associe à la prise de décision et au contrôle de l'organisation les sociétaires, à la fois clients et copropriétaires. Leur implication et, à travers eux, celle de la société civile reste forte : ce sont près d'un demi-million de sociétaires qui, chaque année, élisent leurs représentants, membres des conseils d'administration locaux, régionaux, nationaux. Les sociétaires sont donc représentés à tous les niveaux de décision du groupe. » (COOP3)

¹³⁷ « Beyond reporting, we engage with stakeholders on an ad-hoc basis. For example, we engage with key suppliers on our Ethical Policy and frequently consult with community groups on a wide range of issues. Our human resources department engages with employees as needed through surveys, focus groups and committees. Similarly, our market research group consults with our members. During 2004 and 2005, some key areas we talked to members about were: our brand, community leadership, Citizen Bank's Ethical Policy, and proposed new products and services. » (COOP2)

¹³⁸ « Comme les membres propriétaires de la caisse sont ceux qui utilisent ses services, il va de soi qu'ils ne donnent pas à leur coopérative l'orientation de faire le maximum d'argent, mais plutôt de leur procurer les meilleurs services aux meilleures conditions possible. Cela étant dit, la rentabilité est aussi une préoccupation importante dans une coopérative, pas pour satisfaire des actionnaires avides de rendement, mais pour assurer la pérennité financière de l'entreprise et la doter de toutes les ressources dont elle a besoin pour se développer, bien servir ses membres et participer au développement durable de sa communauté. » (COOP1)

¹³⁹ « Notre nature d'entreprise coopérative nous porte à chercher une performance globale et durable. En d'autres mots, la rentabilité n'a de sens pour nous que dans la mesure où elle nous permet d'assurer notre pérennité financière et de nous doter de toutes les ressources dont nous avons besoin pour nous développer, bien servir nos membres et participer au développement durable des communautés où nous exerçons nos activités. » (COOP1)

¹⁴⁰ « There are ethical components of sustainable development for which business should be accountable. These extend far beyond legislative compliance. » (COOP5)

leurs compétences et des ressources dont elles disposent. Les IFC se considèrent ainsi imputables aux membres de la société et avoir comme responsabilité d'induire des transformations positives dans la communauté¹⁴¹. L'idée de responsabilité institutionnelle s'observe, quant à elle, à travers les références récurrentes aux caractéristiques intrinsèques des IFC en tant que coopératives pour caractériser les implications de la RSE sur leur rapport à la société. Cette responsabilité semble alors ne se justifier ni par les compétences ni par les ressources dont elles disposent, mais est représentée comme leur incombant à cause de leurs attributs distinctifs institutionnalisés dans les lois ou dans leurs valeurs et principes fondateurs. Cette idée de responsabilité institutionnelle est aussi évoquée dans le discours des IFC comme découlant d'attributs distinctifs historiquement associés au projet de société constitué par le mouvement coopératif et mutualiste¹⁴², qui inclut la lutte contre l'exclusion¹⁴³, des attributs qui en ont fait des banques des agriculteurs, des banques des très petites entreprises ou des banques de l'économie solidaire.

Tableau 4.4.a : Fréquence en nombre et co-occurrence des codes de la famille « PRINCIPES DE RSE » dans l'unité herméneutique « COOP1 »

| Code | RSE (N= 21) | DD (N= 14) | RENTABILITE (N= 11) | COOPÉRATIVE (N= 18) |
|---------------------|-------------|------------|---------------------|---------------------|
| RSE (N= 21) | 21 | 11 | 6 | 13 |
| DD (N= 14) | 11 | 14 | 4 | 6 |
| RENTABILITE (N= 11) | 6 | 4 | 11 | 6 |
| COOPÉRATIVE (N= 18) | 13 | 6 | 6 | 18 |

¹⁴¹ « To meet our commitment to lead by example and use our resources and expertise to effect positive change in our communities, we've chosen to focus our efforts in the following areas : strong non-profits and co-operatives, successful social enterprises, climate change solutions, access to financial services and accountability. » (COOP2)

¹⁴² « L'interrogation: notre attitude est-elle bonne pour la société? Nos activités d'entreprise prennent-elles suffisamment en compte, le plus largement possible, les besoins de nos concitoyens? L'explication remonte à nos origines : au fond, le Crédit Mutuel fait de la RSE comme M.Jourdain faisait de la prose – naturellement -. Créées il y a 120 ans, les premières caisses du Crédit Mutuel avaient pour vocation de vaincre la misère, de lutter contre l'exclusion bancaire et d'aider la promotion de leurs membres. La RSE apparaît des lors comme la traduction contemporaine de nos valeurs fondatrices d'entraide, de solidarité, de responsabilité, d'attention aux besoins des hommes et des femmes de la société qui nous entoure. Rien d'étonnant alors que pour tous les acteurs du Crédit Mutuel, à tous les niveaux, elle soit inhérente à notre organisation. » (COOP3)

¹⁴³ « Rabobank Group is a full-range financial services provider operating on the basis of the cooperative principles. Its origins are in the local loan co-operatives that were founded in the Netherlands nearly 110 years ago by enterprising people who had virtually no access to the capital market. The local Rabobanks that evolve from this have a strong tradition in the agricultural sector and in small and medium-sized enterprises » (COOP4)

Tableau 4.4.b : Tableau 4.5.a : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « PRINCIPES DE RSE » dans l'unité herméneutique « COOP2 »

| Code | RSE (N= 19) | DD (N= 12) | RENTABILITE (N= 13) | COOPÉRATIVE (N= 15) |
|---------------------|-------------|------------|---------------------|---------------------|
| RSE (N = 19) | 19 | 3 | 9 | 6 |
| DD (N= 12) | 3 | 12 | 2 | 3 |
| RENTABILITÉ (N= 13) | 9 | 2 | 13 | 3 |
| COOPÉRATIVE (n= 15) | 6 | 3 | 3 | 15 |

Tableau 4.4.c : Tableau 4.5.a : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « PRINCIPES DE RSE » dans l'unité herméneutique « COOP3 »

| Code | RSE (N= 48) | DD (N= 33) | RENTABILITE (N= 21) | COOPÉRATIVE (N= 16) |
|---------------------|-------------|------------|---------------------|---------------------|
| RSE (N= 48) | 48 | 13 | 13 | 7 |
| DD (n= 33) | 13 | 33 | 9 | 4 |
| RENTABILITE (N= 21) | 13 | 9 | 21 | 4 |
| COOPÉRATIVE (N= 16) | 7 | 4 | 4 | 16 |

Tableau 4.4.d : Tableau 4.5.a : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « PRINCIPES DE RSE » dans l'unité herméneutique « COOP4 »

| Code | RSE (N= 13) | DD (N= 5) | RENTABILITE (N= 3) | COOPÉRATIVE (N= 27) |
|---------------------|-------------|-----------|--------------------|---------------------|
| RSE (N= 13) | 13 | 3 | 0 | 11 |
| DD (N= 5) | 3 | 5 | 0 | 3 |
| RENTABILITE (N= 3) | 0 | 0 | 3 | 0 |
| COOPÉRATIVE (N= 27) | 11 | 3 | 0 | 27 |

Tableau 4.4.e : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « PRINCIPES DE RSE » dans l'unité herméneutique « COOP5 »

| Code | RSE (N= 64) | DD (N= 109) | RENTABILITE (N= 21) | COOPÉRATIVE (N= 27) |
|---------------------|-------------|-------------|---------------------|---------------------|
| RSE (N= 64) | 64 | 35 | 6 | 16 |
| DD (N= 109) | 35 | 109 | 4 | 17 |
| RENTABILITE (N= 21) | 6 | 4 | 21 | 2 |
| COOPÉRATIVE (N= 27) | 16 | 17 | 2 | 27 |

Nous avons constaté que ce discours homogène général sur les principes de responsabilité sociale en contexte coopératif est aussi celui véhiculé dans les rapports non codés que nous

avons lus attentivement pour des fins de triangulation. Les IFC que nous avons étudiées, de manière quasi-unanime et à travers les années, ont véhiculé une vision de leur responsabilité articulée avec la démocratie, la solidarité et l'intérêt collectif, et ont eu tendance à identifier, comme finalité de l'action responsable, la poursuite de principes davantage normatifs qu'instrumentaux, notamment le développement durable des communautés et l'imputabilité sociale (*accountability*). Elles ont défini la RSE comme un des attributs de la nature coopérative et vu en ce principe la fidélité à la mission de satisfaire les besoins des membres aux meilleures conditions et d'être des acteurs de la cohésion sociale, soit une logique qui subordonne la rentabilité au développement social durable. Elles ont conféré à l'accumulation de richesse économique un rôle de moyen plutôt qu'une fin.

4.2. Réponses sociales et résultats observables de la RSE en contexte coopératif: des appropriations différenciées

La caractérisation des réponses sociales et des résultats observables a été effectuée en utilisant les dimensions de ces deux grandes catégories de Wood (*ibid.*), mais nous ne les avons pas mobilisées strictement ni exactement comme cela avait été proposé dans le modèle original. Ainsi, d'abord, ces deux catégories n'ont pas été abordées séparément, comme n'ont pas été non plus les six dimensions du modèle original – évaluation de l'environnement, gestion des parties prenantes, gestion des enjeux, impacts sociaux, programmes sociaux et politiques sociales -. Plutôt, elles ont été intégrées pour caractériser chacun des huit construits suivants, identifiés par les études antérieures sur la RSE des institutions financières¹⁴⁴ mais aussi à travers les discours émergeant de notre étude, comme construits RSE¹⁴⁵ récurrents: 1. environnement, 2. inclusion sociale, 3. gestion des ressources humaines et de la diversité, 4. éthique et gestion des risques, 5. gouvernance, 6. communication de la RSE, 7. investissement socialement responsable, et 8. engagement communautaire. Ainsi, pour chacun de ces construits, les concepts, les définitions, les pratiques (nouvelles initiatives, transformation de pratiques existantes, parties prenantes

¹⁴⁴ Voir De Graaf, 2001 ; Jeuken, 2002 ; Bouchard et Rondeau, 2002 ; De Serres et Roux, 2003, 2006 ; De Serres, 2005 ; Weber, 2005 ; Carrasco, 2006 ; De Serres et al., 2006 ; Gloukoviezoff, 2006 ; Martinez et al., 2006 ; Gendron, 2006 ; De Serres, 2007 ; Gendron et al. 2007.

¹⁴⁵ Selon la définition de Boxenbaum (2006) avec laquelle nous convenons ici, un construit RSE est une forme de RSE assez spécifique, mise en pratique ou possible à mettre en pratique.

cibles et enjeux visés, etc.) et la performance (programmes spécifiques, indicateurs de performance, référentiels, etc.), ainsi que les liens entre ceux-ci et la distinction coopérative, repérés dans le corpus, ont servi à caractériser le ou les discours émergents sur chacun d'eux. Pour ce faire, huit familles correspondant respectivement à ces huit construits ont été créés pour catégoriser les codes ayant une fréquence totale égale ou supérieure à 10 dans l'ensemble des unités herméneutiques (voir Tableau 4.5. : Les codes fréquents (en nombre et en %) dans les 5 unités herméneutiques). Ces codes sont ceux ayant servi à qualifier les citations faisant références aux concepts, définitions, pratiques et performance repérés (voir tableau 4.6 : Classification par famille des codes fréquents analysés dans les 5 unités herméneutiques).

Tableau 4.5. : Les codes fréquents (en nombre et en %) dans les 5 unités herméneutiques

| Codes | Fréquence (N)* | Fréquence (%)** |
|--|----------------|-----------------|
| Responsabilité/membres/sociétaires | 283 | 16% |
| Responsabilité/clients | 274 | 15% |
| Responsabilité/communauté | 258 | 14% |
| Responsabilité environnementale | 244 | 14% |
| Responsabilité/employés | 201 | 11% |
| Éthique | 197 | 11% |
| Engagement communautaire | 192 | 11% |
| Inclusion sociale | 171 | 10% |
| Pratiques écologiques | 154 | 9% |
| Gouvernance | 152 | 8% |
| ISR | 147 | 8% |
| Dons et commandites | 143 | 8% |
| Profil du rapport | 138 | 8% |
| Normes, standards et affiliations | 127 | 7% |
| Gestion énergie/émissions | 122 | 7% |
| Conformité | 113 | 6% |
| Gestion de risques | 103 | 6% |
| Partenariat/OBNL/ONG | 101 | 6% |
| C.A. activités et décisions | 93 | 5% |
| Investissement ciblé | 93 | 5% |
| Produits services et accessibilité | 89 | 5% |
| Diversité main-d'œuvre/équité | 87 | 5% |
| Consultation/clients | 78 | 4% |
| Réseaux de distribution et accessibilité | 74 | 4% |
| Législation | 73 | 4% |
| Éducation/conseil clients | 72 | 4% |
| Consultation/employés | 72 | 4% |

| | | |
|--------------------------------------|----|----|
| Gestion des risques environnementaux | 72 | 4% |
| Formation et développement | 71 | 4% |
| Codes internes | 69 | 4% |
| Aide au développement | 66 | 4% |
| Consultation/membres | 60 | 3% |
| Santé et sécurité | 57 | 3% |
| Activisme | 54 | 3% |
| Données/environnement | 51 | 3% |
| Lutte contre crimes économiques | 48 | 3% |
| Données/employés | 47 | 3% |
| Audit | 47 | 3% |
| Gestion des matières résiduelles | 45 | 3% |
| Cause environnementale | 44 | 2% |
| Droits humains | 42 | 2% |
| Données/clients | 41 | 2% |
| Rémunération et avantages | 40 | 2% |
| Traitement des plaintes | 39 | 2% |
| Relations de travail | 35 | 2% |
| Gestion du papier | 34 | 2% |
| Fonds tamisés | 34 | 2% |
| Données/communauté | 33 | 2% |
| Bénévolat employés et cadres | 32 | 2% |
| Accès compte | 31 | 2% |
| Accès crédit | 27 | 2% |
| Consultation/communauté | 25 | 1% |
| Conciliation emploi/famille | 18 | 1% |
| Données/membres | 17 | 1% |
| Gestion de l'eau | 13 | 1% |

*La fréquence (N) représente le nombre de citations codées avec le code dans l'ensemble des 5 unités herméneutiques.

** La fréquence (%) correspond au rapport entre la fréquence du code et le nombre total de citations codées dans l'ensemble des 5 unités herméneutiques (1793 citations). Par exemple, 11 % des citations codées l'ont été avec le code « ETHIQUE ».

Tableau 4.6 : Classification par famille des codes fréquents analysés dans les 5 unités herméneutiques

| Familles | Codes (N = ou > 10) |
|---------------|---|
| Environnement | Responsabilité environnementale Pratiques écologiques Gestion des émissions Gestion de l'eau Gestion du papier Gestion des matières résiduelles Gestion des risques environnementaux Cause environnementale Données/environnement |

| | |
|--|--|
| Inclusion sociale | Responsabilité/clients Inclusion sociale Éducation/conseil clients Accès compte Accès crédit Réseaux de distribution et accessibilité Produits services et accessibilité Données/clients Données/members |
| Gestion des ressources humaines et de la diversité | Responsabilité/employés Diversité main-d'œuvre/équité Formation et développement Rémunération et avantages Relations de travail Santé et sécurité Conciliation emploi/famille Données/employés |
| Éthique et gestion de risques | Éthique Gestion de risques Conformité Législation Codes internes Normes, standards et affiliations Traitement des plaintes Droits humains Lutte contre crimes économiques |
| Gouvernance | Responsabilité membres/sociétaires Gouvernance C.A. activités et décisions Consultation/membres Consultation/clients Consultation/employés Données/communauté |
| Communication de la RSE | Profil du rapport Audit |
| Investissement socialement responsable | ISR Activisme Fonds tamisés Investissement ciblé |
| Engagement communautaire | Responsabilité/communauté Engagement communautaire Partenariat/OBNI/ONG Dons et commandites Bénévolat employés et cadres Aide au développement Données/employés |

Cette analyse nous a permis d'identifier dix-huit discours différents, correspondant chacun à un cadre moyen-fin (*mean-end frame*) spécifique, dont deux sur l'environnement, deux sur

l'inclusion sociale, deux sur la gestion des ressources humaines et de la diversité, deux sur l'éthique et la gestion de risques, deux sur la gouvernance, trois sur la communication de la RSE, trois sur l'investissement socialement responsable et deux sur l'engagement communautaire (Voir tableau 4.7. : Discours des IFC sur les réponses et les résultats en matière de RSE).

L'existence de discours hétérogènes sur le processus de réponses et les résultats en matière de RSE chez les IFC étudiées indique que même si celles-ci définissent la RSE suivant des principes communs renvoyant à leur nature coopérative, la traduction de ce concept en dispositifs de gestion et les mesures qui servent à en évaluer les résultats et à en rendre compte sont loin de présenter un caractère isomorphe. En d'autres termes, si le mimétisme semble à l'œuvre, en ce qui est des principes, la différenciation est significative, en ce qui concerne les pratiques et la performance.

Tableau 4.7. : Discours des IFC sur les réponses et les résultats en matière de RSE

| Construits RSE | Discours émergents |
|--|--|
| Environnement | 1. Gestion de impacts environnementaux 2. Poursuite de la durabilité écologique |
| Inclusion sociale | 3. Inclusion bancaire stratégique 4. Lutte contre l'exclusion bancaire |
| Gestion des ressources humaines et de la diversité | 5. Gestion stratégique des ressources humaines 6. Engagement des employés |
| Éthique et gestion de risques | 7. Conformité 8. Imputabilité sociale |
| Gouvernance | 9. <i>Corporate Governance</i> 10. Gouvernance coopérative |
| Communication de la RSE | 11. Reddition de compte 12. Apprentissage collectif 13. Affirmation de l'identité |
| Investissement socialement responsable (ISR) | 14. Création de valeurs 15. Acteur de l'économie sociale et solidaire 16. Transformation des règles du jeu |
| Engagement communautaire | 17. Philanthropie stratégique 18. Acteur du milieu |

3.2.1. Environnement

Les deux discours « gestion de impacts environnementaux » et « poursuite de la durabilité écologique » ont émergé de l'analyse des citations qualifiées avec les codes de la famille « ENVIRONNEMENT », soit « Responsabilité environnementale »¹⁴⁶, « Pratiques écologiques »¹⁴⁷, « Gestion énergie/émissions »¹⁴⁸, « Gestion de l'eau »¹⁴⁹, « Gestion du papier »¹⁵⁰, « Gestion des matières résiduelles »¹⁵¹, « Gestion des risques environnementaux »¹⁵², « Cause environnementale »¹⁵³ et « Données/environnement »¹⁵⁴. La

¹⁴⁶ Le code « Responsabilité environnementale » (N = 244 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve la définition ou la conception que les IFC ont de la responsabilité environnementale, des notions (écologie, milieu naturel, etc.) ou des actions qui y sont associées (adoption d'une politique, mise en place d'un système de gestion, certification ISO14001, etc.) ou dans lesquelles sont énoncés les objectifs de l'IFC (par exemple, objectif de neutralité en carbone, objectif de hausser le nombre d'organismes voués à l'environnement financés par des dons, objectif d'augmenter le nombre de bâtiments certifiés LEED, etc.) incluant ce qu'elle considère comme sa performance environnementale. Il s'agit aussi de la gouvernance de la question environnementale (par exemple, l'existence d'une direction ou d'un comité dédié, la consultation des clients, des membres ou des membres de la communauté pour l'élaboration des politiques, etc.).

¹⁴⁷ Le code « Pratiques écologiques » (N = 154 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve plus spécifiquement des références à des actions concrètes, des objectifs ou des réalisations liées à la gestion des impacts directs des opérations des IFC sur l'environnement (par des émissions de gaz et d'effluents, par la consommation d'électricité, de gaz, de carburants, de papier, d'eau et par l'utilisation et la disposition des matières résiduelles).

¹⁴⁸ Le code « Gestion énergie/émissions » (N = 122 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve plus spécifiquement des références à des actions concrètes, des objectifs ou des réalisations liées à la gestion de la consommation de l'énergie (électricité, carburants, etc.), à l'utilisation d'énergie verte et à la gestion des émissions de gaz à effet de serre et d'autres effluents (par exemple, par la réduction de l'utilisation de véhicules personnels par les employés et les cadres).

¹⁴⁹ Le code « Gestion de l'eau » (N = 13 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve plus spécifiquement des références à des actions concrètes, des objectifs ou des réalisations liées à la gestion de la consommation d'eau.

¹⁵⁰ Le code « Gestion du papier » (N = 34 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve plus spécifiquement des références à des actions concrètes, des objectifs ou des réalisations liées à la gestion de la consommation de papier (par exemple, réduction de l'impression de documents à l'interne, proposition de relevés de compte virtuels pour les clients, utilisation de papier portant la certification de la Forest Stewardship Council, etc.).

¹⁵¹ Le code « Gestion des matières résiduelles » (N = 45 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve plus spécifiquement des références à des actions concrètes, des objectifs ou des réalisations liées à la gestion des matières résiduelles, incluant les politiques de réutilisation, de récupération et de recyclage.

¹⁵² Le code « Gestion des risques environnementaux » (N = 72 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve plus spécifiquement des références à des actions concrètes, des objectifs ou des réalisations liées à la gestion des impacts environnementaux indirects à travers les activités de prêt, d'achat, et de dons. Il s'agit, par exemple, de l'inclusion de

fréquence de ces codes, le nombre d'autres codes en co-occurrence avec ceux-ci et leur co-occurrence avec le code « Coopérative », dans chacune des cinq unités herméneutiques, sont présentés dans les tableaux 4.8.a à 4.8.e. Chaque tableau se lit comme suit. La fréquence (N) représente le nombre de citations qui ont été qualifiées avec le code en question, et la fréquence (%) correspond au rapport entre la fréquence du code et le nombre total de citations codées dans l'unité herméneutique (par exemple, 8 % des 218 citations codées dans l'unité herméneutique « COOP1 » l'ont été avec le code « Responsabilité environnementale »). La fréquence est donc un indicateur de l'importance du volume d'information liée au concept représenté par ce code. Comme la co-occurrence représente le nombre de citations pour lesquelles deux codes ont été utilisés en même temps, le nombre de code co-occurents représente le nombre d'autres codes qui ont été utilisés avec le code en question (par exemple, dans l'unité herméneutique « COOP2 », le code « Responsabilité environnementale » a été utilisé au total avec 9 autres codes). Le nombre de co-occurrence est un indicateur de la densité de chaque code, donc de l'existence de liens entre le concept représenté par ce code et d'autres concepts. Outre l'analyse de la compréhension que les IFC ont de chacun des concepts, définitions, pratiques ou performance représentés par les codes de la famille « ENVIRONNEMENT », nous avons porté une attention particulière au lien respectif entre ceux-ci et la distinction coopérative, et ce, en analysant les citations codées à la fois avec chacun de ces codes et le code « Coopérative ». Par conséquent, la colonne « Co-occurrence avec le code « Coopérative » » indique le nombre d'une telle co-occurrence (par exemple, dans l'unité herméneutique « COOP4 », 6 citations ont été qualifiées à la fois avec le code « Gestion de risques environnementaux » et « Coopérative »). Les sept autres séries de tableaux (4.9.a à 4.9.e, 4.10.a à 4.10.e, 4.11.a à 4.11.e, 4.12.a à 4.12.e, 4.13.a à 4.13.e, 4.14.a à 4.14.e et 4.15.a à 4.15.e) correspondant

critères environnementaux dans la politique d'achat et d'appel d'offres, l'adhésion à des normes et standards (par exemple, les Principes Equateur) visant à inclure des critères sociaux et environnementaux dans la politique de financement.

¹⁵³ Le code « Cause environnementale » (N = 44 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve plus spécifiquement des références à des actions concrètes, des objectifs ou des réalisations liées au soutien d'organismes ou de projets communautaires voués à la protection de l'environnement et des milieux naturels incluant la biodiversité.

¹⁵⁴ Le code « Données/environnement » (N = 51 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui présentent sous forme quantitative (tableaux, figures, graphiques, etc.) des données sur la thématique environnementale, incluant la performance environnementale de l'IFC.

respectivement aux sept autres familles (inclusion sociale, gestion des ressources humaines et de la diversité, éthique et gestion de risques, gouvernance, communication de la RSE, ISR et engagement communautaire), présentés dans les sections subséquentes, se lisent exactement de la même façon.

Tableau 4.8.a.: Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ENVIRONNEMENT » dans l'unité herméneutique « COOP1 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|--------------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité environnementale | 17 | 8% | 6 | 6 |
| Pratiques écologiques | 11 | 5% | 4 | 2 |
| Gestion des risques environnementaux | 10 | 5% | 3 | 0 |
| Cause environnementale | 6 | 3% | 3 | 1 |

Tableau 4.8.b. Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ENVIRONNEMENT » dans l'unité herméneutique « COOP2 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|--------------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité environnementale | 25 | 9% | 9 | 10 |
| Pratiques écologiques | 17 | 6% | 6 | 3 |
| Gestion des risques environnementaux | 13 | 5% | 5 | 2 |
| Gestion énergie/émissions | 12 | 5% | 3 | 2 |

Tableau 4.8.c. Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ENVIRONNEMENT » dans l'unité herméneutique « COOP3 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|---------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité environnementale | 11 | 7% | 5 | 2 |
| Pratiques écologiques | 6 | 4% | 3 | 0 |
| Gestion énergie/émissions | 6 | 4% | 2 | 0 |
| Cause environnementale | 5 | 3% | 2 | 0 |

Tableau 4.8.d : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ENVIRONNEMENT » dans l'unité herméneutique « COOP4 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|--------------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité environnementale | 45 | 11% | 13 | 12 |
| Pratiques écologiques | 28 | 7% | 6 | 4 |
| Gestion énergie/émissions | 23 | 6% | 6 | 1 |
| Gestion du papier | 15 | 4% | 4 | 0 |
| Gestion des risques environnementaux | 15 | 4% | 6 | 6 |

| | | | | |
|----------------------------------|----|----|---|---|
| Gestion des matières résiduelles | 12 | 3% | 4 | 2 |
| Données/environnement | 11 | 3% | 7 | 0 |
| Cause environnementale | 5 | 1% | 4 | 2 |

Tableau 4.8.e : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ENVIRONNEMENT » dans l'unité herméneutique « COOP5 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|--------------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité environnementale | 146 | 20% | 17 | 23 |
| Pratiques écologiques | 92 | 12% | 9 | 11 |
| Gestion énergie/émissions | 75 | 10% | 7 | 6 |
| Gestion des risques environnementaux | 34 | 5% | 8 | 19 |
| Cause environnementale | 28 | 4% | 3 | 4 |
| Gestion des matières résiduelles | 33 | 4% | 5 | 0 |
| Données/environnement | 33 | 4% | 9 | 3 |
| Gestion de l'eau | 13 | 2% | 4 | 0 |
| Gestion du papier | 13 | 2% | 6 | 1 |

Concernant la question environnementale, en termes quantitatifs d'abord, sur la base du volume d'information indiqué par la fréquence des codes, la tendance générale et commune parmi les IFC est que la gestion des impacts directs des opérations (qualifiée par les codes « Pratiques écologiques » et « Gestion énergie/ressources ») constitue une préoccupation qui surpasse la gestion des impacts indirects à travers les métiers financiers, les relations avec les fournisseurs et l'octroi de soutien financier aux organismes du milieu (qualifiée par les codes « Gestion des risques environnementaux » et « Cause environnementale »). La densité relativement faible de la plupart des codes de la famille « ENVIRONNEMENT », sauf dans l'unité herméneutique correspondant aux données sur CFS, indique, d'autre part, que la responsabilité environnementale est envisagée comme un enjeu très spécifique, et que les pratiques qui y sont liées ont peu ou pas de chevauchement avec celles associées aux autres types de responsabilité (par exemple, la gouvernance ou la responsabilité envers les employés). En effet, les codes qui sont en co-occurrence fréquente avec chacun des codes présentés dans les tableaux 4.8.a à 4.8.e sont les codes de la même famille que ceux-ci. En ce qui concerne plus spécifiquement la co-occurrence avec le code « Coopérative », elle est relativement faible pour tous les codes de cette famille, ce qui semble indiquer que la responsabilité environnementale n'est pas nécessairement définie suivant la nature

coopérative de ces IFC, et que la distinction coopérative n'est pas explicitement identifiée par celles-ci, dans leurs rapports, comme ayant une incidence sur leurs pratiques environnementales. La similarité entre les IFC, quant au traitement de la question environnementale dans leurs rapports, s'arrête toutefois à ces trois points communs. Toujours sur la base de l'information quantitative, on constate que la thématique environnementale n'a pas la même importance partout. Elle est au premier plan dans le rapport de CFS, le volume d'information qui y est consacré étant bien supérieur à de celui sur les thématiques de l'inclusion bancaire et de la gouvernance (fréquence de 20% versus respectivement 6 % et 4 %). Elle est pourtant parmi les thématiques mises au dernier plan dans le rapport de Crédit Mutuel (fréquence de 7 %), et occupe un rang intermédiaire dans les rapports respectifs du Mouvement Desjardins (fréquence de 8%), de Vancity (fréquence de 9 %) et de Rabobank (fréquence de 11 %).

Mais au-delà de l'analyse quantitative qui a mené à l'identification préliminaire de ces points généraux de convergence et de différenciation, c'est par l'analyse qualitative des citations correspondant aux codes fréquents de la famille « ENVIRONNEMENT » et ceux en co-occurrence avec le code « Coopérative » qu'il nous a été possible de repérer deux grandes tendances, différentes l'une de l'autre, dans le discours sur le processus et les résultats associés à la gestion environnementale des IFC. L'existence de ces deux principaux discours, indique que l'idée de responsabilité environnementale n'est pas appropriée ni au même degré ni de la même façon par les IFC, et qu'elle n'est pas traduite avec les mêmes pratiques et les mêmes mesures de performance en contexte coopératif. Trois des cinq IFC de notre échantillon l'appréhendent en tant que « gestion des impacts environnementaux », alors que deux y associent la « poursuite de la durabilité écologique »¹⁵⁵. Ces deux discours ne sont pas toutefois dichotomiques. Comme nous l'expliquons ci-dessous, l'idée de « poursuite de la durabilité écologique » suppose déjà celle de « gestion des impacts environnementaux » mais ne s'y limite pas.

¹⁵⁵ Lorsque nous caractérisons qualitativement les dix-huit discours émergents, nous taisons les noms des IFC associées à chaque discours, et ce, d'une part, puisque notre objectif principal ici est d'argumenter qu'il n'y a pas une mais plusieurs façons de traduire la RSE en processus et d'en mesurer les résultats, en contexte coopératif, et d'autre part, nous ne visons pas à porter un jugement sur les véritables façons de faire et performance des IFC étudiées, les seules données issues des rapports RSE étant insuffisantes pour mener une telle évaluation, alors que nos propos pourraient être facilement interprétés comme faisant une telle évaluation.

Le discours « gestion des impacts environnementaux » est sous-tendu par la compréhension des impacts des activités des IFC sur l'environnement, donc renvoie aux idées d'impacts directs et indirects décrits précédemment, mais renvoie aussi, dans certains cas, au rôle que s'attribuent les IFC (par exemple, banquiers des agriculteurs) et par la responsabilité qui en découle, soit un principe de responsabilité organisationnelle similaire à ce que l'on retrouve chez les grandes banques capitalistes (voir De Serres et al. 2006; Gendron et al., 2007). Les pratiques qui y sont associés incluent, de ce fait, celles écologiques, notamment par l'établissement d'objectif de neutralité en émission de CO₂, et celles de gestion de risques, notamment par l'inclusion de critères environnementaux inspirés des normes et des standards du secteur bancaire dans les politiques associées aux activités recelant des risques de réputation dont les relations avec les fournisseurs stratégiques ou le financement de projets, par exemple. Néanmoins, la gestion des impacts directs semble demeurer prioritaire, comme en témoignent la mise en place de nombreux programmes spécifiques pour sensibiliser les employés et les membres à s'impliquer et le développement d'indicateurs de performance conformes aux normes internationales pour en rendre compte. La transformation des façons de faire au niveau des métiers bancaires demeure moins radicale, et ne vise que quelques activités dont celles les plus vulnérables aux risques de réputation. Ainsi, la poursuite d'objectifs quantifiés de réduction de l'émission de CO₂ (notamment, par des cibles et des pratiques de réduction des déplacements des employés et des cadres, de l'utilisation de l'éclairage, etc.), soutenus par l'adhésion à des programmes internationalement reconnus tels le *Carbon Disclosure Project*, semble être plus prioritaire que l'inclusion systématique de critères environnementaux dans les politiques de prêts agricoles, par exemple.

Le discours « poursuite de la durabilité écologique » inclut la logique de « gestion des impacts environnementaux » mais va au-delà de celle-ci. Les IFC qui véhiculent ce discours se présentent comme des acteurs du changement, changement radical qu'elles s'imposent mais qu'elles imposent aussi dans leurs rapports aux autres dont ceux avec les fournisseurs, les clients, les membres propriétaires et les membres de la communauté. Il importe néanmoins de noter que dans leurs rapports, les IFC qui véhiculent ce discours ne s'attribuent pas explicitement ce rôle à cause de leur nature coopérative. Elles semblent, au contraire, stipuler que toutes les entreprises devraient viser une telle durabilité écologique.

En pratique, la poursuite de la durabilité écologique se traduit par l'intégration systématique de règles, incluant des procédures et des critères environnementaux étendus d'inclusion et d'exclusion (incluant par exemple le respect du bien-être des animaux comme critère d'octroi de financement), à la quasi-totalité des activités, que celles-ci aient ou non des impacts directs sur l'environnement, et ce, même aux dépens de la profitabilité. Les indicateurs de performance utilisés reflètent l'imposition de ces règles (par exemple, le montant estimé de revenu annuel associé aux projets de financement rejetés à cause de l'implication de ces projets dans des activités d'extraction et de production d'énergie fossile). Le principe de responsabilité environnementale devient en ce sens un principe éthique normatif, et l'organisation qui la met en oeuvre se comporte comme une institution qui offre un espace dans lequel est susceptible de se déployer une visée éthique (au sens de Gendron et al., 2007, p.74).

3.2.2. Inclusion sociale

L'analyse des citations qualifiées avec les codes de la famille « INCLUSION SOCIALE », soit « Responsabilité/clients »¹⁵⁶, « Inclusion sociale »¹⁵⁷, « Education/conseils clients »¹⁵⁸,

¹⁵⁶ Le code « Responsabilité/clients » (N = 274 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve la définition ou la conception que les IFC ont de leur responsabilité envers les usagers de leurs produits et services, que ceux-ci aient le double statut de membres et propriétaires ou non. Il a été utilisé aussi pour les citations faisant référence à des notions directement associées au rapport avec les clients ou des actions qui y sont associées (services à la clientèle, responsabilité de produit, protection des renseignements sur les clients, amélioration de l'accès aux réseaux, offre de produits répondant aux besoins de groupes spécifiques, etc.), ou encore, des citations dans lesquelles sont énoncés les objectifs relativement à la gestion des relations avec les clients, incluant la performance en cette matière (par exemple, les prix et distinctions obtenus, la certification pour la qualité, la conformité à des règles, normes et standards, les indicateurs de performance, etc.).

¹⁵⁷ Le code « Inclusion sociale » (N = 171 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve des références à la notion exacte d'inclusion sociale ou à des notions connexes (cohésion sociale, bancarisation, exclusion bancaire, etc.), la description des actions concrètes, des objectifs ou des pratiques d'inclusion tant des particuliers que des entreprises (par exemple, l'offre de services répondant aux besoins de clients appartenant à des groupes traditionnellement défavorisés, tels les personnes sans revenu, ou des groupes ayant des traditions spécifiques, par exemple les Autochtones) ainsi que de la performance en cette matière.

¹⁵⁸ Le code « Éducation/conseils clients » (N = 72 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve des références à la notion exacte d'éducation financière ou '*financial education*' et la description des actions concrètes, des objectifs ou des pratiques liées à l'éducation financières des clients, aux services d'accompagnement et de conseils stratégiques tant

« Accès compte »¹⁵⁹, « Accès crédit »¹⁶⁰, « Réseaux de distribution et accessibilité »¹⁶¹, « Produits, services et accessibilité »¹⁶², « Données/clients »¹⁶³ et « Données/membres »¹⁶⁴, a permis de repérer les deux discours émergents « Inclusion bancaire stratégique » et « Lutte contre l'exclusion ». La fréquence de ces codes, le nombre d'autres codes en co-occurrence avec ceux-ci et leur co-occurrence avec le code « Coopérative », dans chacune des cinq unités herméneutiques, sont présentés dans les tableaux 4.9.a à 4.9.e.

Tableau 4.9.a : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « INCLUSION SOCIALE » dans l'unité herméneutique « COOP1 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|--|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/clients | 46 | 21% | 7 | 12 |
| Inclusion sociale | 19 | 9% | 5 | 12 |
| Éducation/conseil clients | 18 | 8% | 2 | 4 |
| Réseaux de distribution et accessibilité | 10 | 5% | 3 | 7 |
| Produits services et accessibilité | 10 | 5% | 4 | 7 |

pour les particuliers que pour les entreprises, aux conseils liés à l'utilisation des produits et services bancaires (par exemple, protection contre la fraude) ainsi que de la performance en cette matière.

¹⁵⁹ Le code « Accès compte » (N = 31 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve plus spécifiquement la description des politiques ou des actions concrètes, des objectifs ou des réalisations liées à l'accès aux comptes de base.

¹⁶⁰ Le code « Accès crédit » (N = 27 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve plus spécifiquement des références à des actions concrètes, des objectifs ou des réalisations liées à l'accès au crédit des particuliers et des entreprises.

¹⁶¹ Le code « Réseaux de distribution et accessibilité » (N = 74 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve plus spécifiquement des références à des actions concrètes, des objectifs ou des réalisations liées à l'accès aux réseaux tels les succursales ou caisses, les guichets automatiques, l'Internet, le service par téléphone et les centres de services. Il s'agit aussi des références à des actions concrètes, des objectifs ou des réalisations liées à l'aménagement physique des réseaux pour en faciliter l'accès aux clients ayant des conditions particulières (par exemple, l'accès aménagé dans les succursales pour les personnes à mobilité réduite, les touches en braille dans les guichets automatiques pour les personnes malvoyantes, etc.)

¹⁶² Le code « Produits services et accessibilité » (N = 89 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve plus spécifiquement la description des actions concrètes, des objectifs ou des réalisations liées à l'offre des produits et services bancaires (par exemple, les initiatives visant à faciliter l'utilisation de l'outil Internet, l'offre de services en plusieurs langues, etc.)

¹⁶³ Le code « Données/clients » (N = 41 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui présentent sous forme quantitative (tableaux, figures, graphiques, etc.) des données sur les clients ou sur les produits et services offerts à ceux-ci.

¹⁶⁴ Le code « Données/membres » (N = 17 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui présentent sous forme quantitative (tableaux, figures, graphiques, etc.) des données sur les membres à la fois en tant qu'usagers des produits et services mais aussi en tant que propriétaires.

Tableau 4.9.b : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « INCLUSION SOCIALE » dans l'unité herméneutique « COOP2 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|--|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/clients | 41 | 16% | 12 | 10 |
| Inclusion sociale | 32 | 12% | 3 | 7 |
| Éducation/conseil clients | 10 | 4% | 3 | 4 |
| Accès compte | 14 | 5% | 5 | 2 |
| Accès crédit | 16 | 6% | 7 | 4 |
| Réseaux de distribution et accessibilité | 10 | 4% | 5 | 6 |
| Produits services et accessibilité | 18 | 7% | 5 | 7 |
| Données/clients | 14 | 5% | 4 | 3 |
| Données/membres | 17 | 6% | 6 | 6 |

Tableau 4.9.c : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « INCLUSION SOCIALE » dans l'unité herméneutique « COOP3 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|--|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/clients | 27 | 17% | 6 | 14 |
| Inclusion sociale | 32 | 20% | 4 | 14 |
| Éducation/conseil clients | 18 | 11% | 3 | 3 |
| Accès compte | 5 | 3% | 3 | 2 |
| Réseaux de distribution et accessibilité | 11 | 7% | 3 | 8 |
| Produits services et accessibilité | 11 | 7% | 4 | 8 |

Tableau 4.9.d : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « INCLUSION SOCIALE » dans l'unité herméneutique « COOP4 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|--|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/clients | 71 | 17% | 11 | 14 |
| Inclusion sociale | 43 | 10% | 4 | 11 |
| Éducation/conseil clients | 9 | 2% | 2 | 3 |
| Accès compte | 12 | 3% | 4 | 6 |
| Accès crédit | 11 | 3% | 4 | 4 |
| Réseaux de distribution et accessibilité | 20 | 5% | 3 | 9 |
| Produits services et accessibilité | 16 | 4% | 4 | 7 |

Tableau 4.9.e : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « INCLUSION SOCIALE » dans l'unité herméneutique « COOP5 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/clients | 88 | 12% | 7 | 11 |

| | | | | |
|--|----|----|---|----|
| Inclusion sociale | 45 | 6% | 4 | 7 |
| Éducation/conseil clients | 17 | 2% | 3 | 2 |
| Réseaux de distribution et accessibilité | 23 | 3% | 3 | 8 |
| Produits services et accessibilité | 34 | 5% | 3 | 10 |
| Données/clients | 27 | 4% | 7 | 4 |

En termes de volume d'information dans les rapports, reflété par la fréquence des codes, c'est chez Rabobank et le Mouvement Desjardins, que la responsabilité envers les clients se positionne parmi les premières et principales préoccupations. Dans le rapport de Rabobank, la responsabilité envers les clients (fréquence de 17 %) occupe le premier rang. Chez le Mouvement Desjardins, elle (fréquence de 21 %) se classe après la responsabilité envers la communauté (fréquence de 33 %), sensiblement au même rang que l'engagement communautaire (fréquence de 22 %) et loin devant les autres types de responsabilité. Les autres IFC de notre échantillon y accordent une importance comparable à celle des autres enjeux comme la gouvernance et la gestion des ressources humaines, dans les cas de Vancity (fréquence de 16 % versus respectivement 12 % et 13 %) et de Crédit Mutuel (fréquence de 17 % versus respectivement 12 % et 12 %), ou même une importance bien moindre dans le cas de CFS (fréquence de 12 % versus 16 % pour la gestion des risques éthiques et de 20 % pour la gestion environnementale). Quant à la thématique plus spécifique de l'inclusion sociale, elle représente un des enjeux de premier rang dans le rapport de Crédit Mutuel (fréquence de 20 %, juste après la responsabilité envers la communauté et l'engagement communautaire à 30 % et 27 % respectivement) et occupe un rang intermédiaire dans les rapports des autres IFC (fréquence de 8 % pour le Mouvement Desjardins, de 12 % pour Vancity, de 10 % pour Rabobank et de 6 % pour CFS). Une déduction préliminaire que l'on peut tirer de ces constats quantitatifs est que les IFC qui placent la responsabilité envers les membres en tant que clients au premier rang de leurs préoccupations ne présentent pas nécessairement, dans leurs rapports, l'inclusion sociale comme l'enjeu le plus prioritaire. En ce qui concerne la manière de présenter la responsabilité envers les clients et l'inclusion sociale par rapport aux autres dimensions de la RSE, dans les rapports des IFC, nous pouvons affirmer, sur la base de la densité des codes de la famille « INCLUSION SOCIALE » et le repérage des autres codes qui sont en co-occurrence avec chacun de ceux-ci, que ces enjeux sont définis principalement par les concepts représentés par les codes de

cette même famille. Par exemple, l'inclusion sociale est généralement présentée comme se traduisant par les pratiques d'accès aux comptes de base pour les particuliers et au crédit pour les entrepreneurs, surtout ceux traditionnellement exclus du système (par exemple, les particuliers sans emploi et sans domicile fixe, les propriétaires de très petites entreprises, les PME dans les zones éloignées des grands centres urbains, etc.), mais aussi par les offres de produits et services répondants à des besoins particuliers (par exemple, ceux des étudiants, ceux des personnes âgées, etc.) et par l'aménagement physique des réseaux comme les guichets automatiques ou les caisses pour en faciliter l'accès. Cependant, dans les unités herméneutiques « COOP2 » et « COOP4 », correspondant respectivement aux rapports de Vancity et de Rabobank, nous avons remarqué que le code « Responsabilité/clients » a une densité plus forte et est en co-occurrence fréquente avec quelques codes autres que ceux de sa même famille dont « Responsabilité/communauté » et « ISR », ce qui indique des chevauchements entre les pratiques en rapports aux contributions socio-économiques à la communauté et celles visant à offrir les meilleurs services aux meilleures conditions pour les clients. Quant à la relation entre le rapport aux clients et l'inclusion sociale, d'une part, et la distinction coopérative, d'autre part, elle paraît significative, puisque chaque code de la famille « INCLUSION SOCIALE » dans chacune des unités herméneutique est en co-occurrence avec le code « Coopérative », ce qui semble indiquer que le fait d'être une organisation coopérative a une influence sur la manière de présenter la responsabilité envers les clients et l'inclusion sociale dans les rapports des IFC.

L'analyse qualitative des citations codées avec les codes fréquents de la famille « INCLUSION SOCIALE » et ceux en co-occurrence avec le code « Coopérative » nous a permis d'identifier les deux discours qui présentent deux façons différentes d'appréhender la question de l'inclusion sociale chez les IFC étudiées. Il faut préciser deux éléments, néanmoins. D'une part, les deux discours ne sont pas contradictoires mais reflètent deux degrés différents de mise en œuvre de l'engagement pour l'inclusion sociale, la « Lutte contre l'exclusion bancaire » s'avérant plus innovateur en termes sociaux. D'autre part, à la fois les trois IFC qui véhiculent le discours d'« Inclusion bancaire stratégique » que les deux autres qui se présentent comme des acteurs de la « Lutte contre l'exclusion bancaire » sont convaincues que les pratiques d'inclusion sociale distinguent les coopératives des autres institutions financières, et que leur nature coopérative les oblige à mener des initiatives qui

visent non seulement à assurer l'accès aux comptes de base à la population, et plus particulièrement aux personnes appartenant à des groupes traditionnellement exclus du système, mais aussi à leur fournir les conseils et l'accompagnement qui puissent favoriser la prise en charge et la responsabilité personnelles.

Le discours « Inclusion bancaire stratégique » est véhiculé par les IFC qui s'affirment avantageusement positionnées, comparativement aux autres prestataires de services financiers, dont les grandes banques capitalistes, pour ce qui est de l'offre de comptes de base à la population, de l'offre de crédit répondant aux besoins des différents segments et de l'aménagement physique des réseaux de caisses et de guichets bancaires. Ces IFC s'affirment avant-gardistes puisqu'elles ont adopté la plupart des pratiques d'inclusion sociale bien avant que des législations en cette matière n'aient été adoptées. Dans ce discours, illustré par des comparaisons récurrentes avec les pratiques des concurrentes (par exemple, avec des indicateurs de performance basés sur le '*benchmark*'), on note l'abondance de références aux règlements en vigueur que ces IFC affirment respecter et qu'elles prétendent avoir devancés ainsi qu'aux différentes normes volontaires favorisant les pratiques d'inclusion bancaire. En ce sens, l'inclusion bancaire est comprise comme un outil de positionnement stratégique, un discours que les études antérieures ont aussi noté chez les banques capitalistes s'affirmant soucieuses de l'accès de toutes les couches de la population aux services bancaires (voir Gloukoviezoff, 2004; De Serres, 2005; De Serres et Roux, 2006).

Quant aux IFC associées au discours « Lutte contre l'exclusion bancaire », elles affirment explicitement, dans leurs rapports, que l'accès aux services financiers est une condition indispensable à la qualité de vie humaine (« *a prerequisite for the quality of human life* ») et que le rôle des institutions financières est de protéger et de favoriser un tel accès aux membres individuels et aux entrepreneurs, tant au niveau national qu'à celui international. De plus, elles s'attribuent comme devoir de fournir à leurs clients l'éducation financière (« *We see it as our duty to educate them...* ») nécessaire à la prise en charge individuelle mais aussi au maintien d'un rapport sain (« *wise* ») avec l'argent. Celles-ci se donnent alors quasiment une mission sociale de lutte contre l'exclusion financière, au sens de Gloukoviezoff (2004, 2006). Mais au-delà de l'affirmation d'une telle conviction, elle

affirment aussi mettre en œuvre des pratiques innovatrices pour les particuliers, allant au-delà de la seule gestion stratégique par la conformité légale ou par le développement de niches lucratives, en créant et en favorisant les partenariats avec les associations ou les organismes voués à la lutte contre l'exclusion ou à l'éducation financière, en offrant de produits qui ne sont pas nécessairement lucratifs mais qui répondent aux besoins des exclus (par exemple, la création de compte assorti de gamme de paiements alternatifs pour les interdits bancaires, la création de fonds d'entraide, en partenariat avec des organismes du milieu) et en développant des indicateurs qui permettent de faire le suivi de la performance en matière de lutte contre l'exclusion (par exemple, des objectifs chiffrés de présence de conseillers en gestion personnel du crédit dans les caisses ou les succursales, l'évolution du nombre de compte de dépôts et de crédit dans les régions éloignées, le profil socio-économique de clients qui utilisent les comptes de base). Pour les entreprises, les innovations mises en œuvre incluent le financement des projets qui visent la cohésion sociale (par exemple, les organismes qui oeuvrent pour l'employabilité des jeunes). Ce discours concerne donc essentiellement les pratiques liées aux innovations sociales, au sens de Richez-Battesti et al. (2006). Ces pratiques d'inclusion, par le développement de produit, les partenariats, l'accompagnement et l'éducation financière semblent, de plus, être mobilisées par la valeur coopérative de la démocratie et le principe de coopération entre coopérateurs puisqu'elles font appel aux membres et aux autres intervenants financiers de l'économie sociale (par exemple, d'autres *credit unions*) pour apporter leur *input* aux décisions stratégiques en matières de promotion de l'inclusion sociale, notamment par des consultations et groupes de travail, à des fins de développement de nouveaux produits et services pour les groupes vulnérables, ou d'amélioration des services déjà existants.

3.2.3. Gestion des ressources humaines et de la diversité

Les IFC étudiés véhiculent principalement deux discours différents sur la gestion des ressources humaines et de la diversité, soit « Gestion stratégique des ressources humaines » et « Engagement des employés ». L'analyse des citations qualifiées avec les codes de la famille « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA DIVERSITÉ », soit

« Responsabilité/employés »¹⁶⁵, « Diversité main-d'oeuvre/équité »¹⁶⁶, « Formation et développement »¹⁶⁷, « Rémunération et avantages »¹⁶⁸, « Relations de travail »¹⁶⁹, « Santé et sécurité »¹⁷⁰, « Conciliation emploi/famille »¹⁷¹ et « Données/employés »¹⁷², a permis de les identifier. La fréquence de ces codes, le nombre d'autres codes en co-occurrence avec ceux-ci et leur co-occurrence avec le code « Coopérative », dans chacune des cinq unités herméneutiques, sont présentés dans les tableaux 4.10.a à 4.10.e.

¹⁶⁵ Le code « Responsabilité/employés » (N = 201 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve la définition ou la conception que les IFC ont de leur responsabilité envers leurs employés et les représentants de ceux-ci. Il a été utilisé aussi pour les citations faisant référence à des notions directement associées au monde du travail, ou encore des citations dans lesquelles sont énoncés les objectifs et les réalisations relativement aux relations avec les employés.

¹⁶⁶ Le code « Diversité main-d'oeuvre/équité » (N = 87 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve la définition ou la conception que les IFC ont de la diversité de la main-d'œuvre et du traitement équitable des employés peu importe leur sexe, leur âge, leur origines ethniques, leur orientation sexuelle et leur appartenance religieuse. Il a été utilisé aussi pour les citations dans lesquelles sont énoncés les objectifs et les réalisations relativement à la promotion de la diversité et de l'équité ainsi qu'au traitement adéquat des employés ayant des besoins particuliers (par exemple, les personnes handicapées).

¹⁶⁷ Le code « Formation et développement » (N = 71 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé aussi pour les citations dans lesquelles sont décrits les politiques, les objectifs, les pratiques et la performance de l'IFC en matière de formation des employés et de progression de leur carrière.

¹⁶⁸ Le code « Rémunération et avantages » (N = 40 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé aussi pour les citations dans lesquelles sont décrits les politiques, les objectifs, les pratiques et la performance de l'IFC en matière de rémunération et d'autres incitatifs.

¹⁶⁹ Le code « Relations de travail » (N = 35 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve la définition ou la conception que les IFC ont de la liberté d'association des employés et des relations de travail. Il a été utilisé aussi pour les citations faisant référence à des notions directement associées aux relations de travail, ou encore des citations dans lesquelles sont décrits les objectifs et les réalisations relativement aux relations avec les représentants des employés.

¹⁷⁰ Le code « Santé et sécurité » (N = 57 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui font mention du terme exact 'santé et sécurité' ou '*health and safety*'. Il a été utilisé aussi pour les citations dans lesquelles on retrouve la définition ou la conception que les IFC ont de la santé et de la sécurité de ses employés ainsi que les objectifs, les pratiques et la performance (par exemple, réduction du taux d'absentéisme pour des raisons de santé) en matière de santé et sécurité ainsi qu'en matière de bien-être des employés.

¹⁷¹ Le code « Conciliation emploi/famille » (N = 18 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve les objectifs et les pratiques de l'IFC visant à permettre aux employés de concilier la vie professionnelle et celle familiale, ainsi que la performance en cette matière.

¹⁷² Le code « Données/employés » (N = 47 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui présentent sous forme quantitative (tableaux, figures, graphiques, etc.) des données sur les employés et sur les pratiques jugées responsables envers ceux-ci.

Tableau 4.10.a : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA DIVERSITÉ » dans l'unité herméneutique « COOP1 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|-------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/employés | 23 | 11% | 8 | 6 |
| Diversité main-d'œuvre/équité | 10 | 5% | 4 | 2 |
| Formation et développement | 14 | 6% | 2 | 4 |
| Rémunération et avantages | 3 | 1% | 1 | 2 |
| Santé et sécurité | 11 | 5% | 1 | 2 |
| Conciliation emploi/famille | 2 | 1% | 1 | 3 |

Tableau 4.10.b : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA DIVERSITÉ » dans l'unité herméneutique « COOP2 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|-------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/employés | 35 | 13% | 10 | 7 |
| Diversité main-d'œuvre/équité | 17 | 6% | 4 | 3 |
| Formation et développement | 19 | 7% | 3 | 3 |
| Rémunération et avantages | 7 | 3% | 2 | 2 |
| Relations de travail | 4 | 2% | 1 | 2 |
| Santé et sécurité | 7 | 3% | 1 | 0 |
| Conciliation emploi/famille | 10 | 4% | 1 | 1 |
| Données/employés | 11 | 4% | 5 | 0 |

Tableau 4.10.c : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA DIVERSITÉ » dans l'unité herméneutique « COOP3 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|-------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/employés | 19 | 12% | 5 | 8 |
| Diversité main-d'œuvre/équité | 11 | 7% | 2 | 2 |
| Formation et développement | 8 | 5% | 1 | 0 |
| Rémunération et avantages | 3 | 2% | 2 | 0 |
| Relations de travail | 10 | 6% | 2 | 2 |

Tableau 4.10.d : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA DIVERSITÉ » dans l'unité herméneutique « COOP4 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|-------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/employés | 53 | 13% | 9 | 13 |
| Diversité main-d'œuvre/équité | 18 | 4% | 2 | 3 |

| | | | | |
|----------------------------|----|----|---|---|
| Formation et développement | 19 | 5% | 1 | 2 |
| Rémunération et avantages | 13 | 3% | 2 | 0 |
| Relations de travail | 11 | 3% | 2 | 1 |
| Santé et sécurité | 22 | 5% | 1 | 0 |
| Données/employés | 14 | 3% | 4 | 2 |

Tableau 4.10.e : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA DIVERSITÉ » dans l'unité herméneutique « COOP5 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|-------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/employés | 71 | 10% | 9 | 7 |
| Diversité main-d'œuvre/équité | 31 | 4% | 2 | 2 |
| Formation et développement | 11 | 1% | 2 | 2 |
| Rémunération et avantages | 14 | 2% | 2 | 0 |
| Relations de travail | 10 | 1% | 2 | 2 |
| Santé et sécurité | 17 | 2% | 2 | 0 |
| Conciliation emploi/famille | 6 | 1% | 1 | 0 |
| Données/employés | 22 | 3% | 7 | 2 |

Les données sur la fréquence des codes indiquent que la question concernant le monde du travail est incontournable dans la manière dont les IFC voient leur RSE, puisque le volume d'information qui y est consacrée est relativement important (fréquence du code « Responsabilité/employés » égale ou supérieure à 10% dans toutes les unités herméneutiques), bien que ce type de responsabilité se classe à un rang intermédiaire, comparativement à la responsabilité envers les membres ou à celle envers la communauté, dans les rapports de l'ensemble des IFC étudiées. Le volume d'information correspondant à la responsabilité envers les employés est d'ailleurs comparable dans les cinq rapports (11 % pour le Mouvement Desjardins, 13 % pour Vancity, 12 % pour Crédit Mutuel, 13 % pour Rabobank et 10 % pour CFS). Il appert, en outre, que la formation des employés et la gestion de la diversité constituent les principaux enjeux traités par les IFC lorsque celles-ci parlent de leur responsabilité envers les employés. C'est chez Crédit Mutuel que l'enjeu de la diversité est le plus discuté en proportion du volume d'information total dans le rapport de cette IFC (fréquence de 7 % versus 5 % pour le Mouvement Desjardins, 6 % pour Vancity, 4 % pour Rabobank et 4 % pour CFS). Quant aux relations du concept de responsabilité envers les employés avec les autres concepts définissant la RSE, la densité respective des codes de la famille « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA DIVERSITÉ » et l'identification des autres codes en co-occurrence avec chacun de ceux-ci, indiquent que ces

codes sont associés essentiellement à ceux de cette même famille, mais que le code « Responsabilité/employés » est aussi associé au code « Responsabilité/clients » et « Responsabilité/communauté » dans toutes les unités herméneutiques, avec une co-occurrence variable. Ces données semblent alors indiquer que la responsabilité envers les employés est présentée comme une question qui touche prioritairement les employés et les enjeux qui les concernent directement, mais qui touche aussi les parties prenantes comme les membres ou la communauté. Quant à la relation entre la gestion responsable des ressources humaines et de la diversité, d'une part, et la distinction coopérative, d'autre part, elle est bien notable, puisque chaque code de la famille « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA DIVERSITÉ » dans toutes les unités herméneutiques est en co-occurrence avec le code « Coopérative ». Une telle co-occurrence peut être interprétée comme l'existence d'un impact de la distinction coopérative sur le comportement responsable envers les employés.

Suite à l'analyse qualitative des citations qualifiées avec les codes fréquents de la famille « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA DIVERSITÉ » et ceux en co-occurrence avec le code « Coopérative », nous avons pu déterminer que trois IFC véhiculent un discours « Gestion stratégique des ressources humaines », alors que deux autres peuvent être associées à un discours « Engagement des employés » lorsqu'elles parlent des pratiques responsables envers les employés, des enjeux du monde du travail et de l'incidence de la distinction coopérative sur la façon de gérer les ressources humaines.

Au discours « Gestion stratégique des ressources humaines » est associée une vision du comportement responsable envers les employés comme un investissement, voire la constitution d'un capital intellectuel. Offrir aux employés une gamme de possibilités de formation (par exemple, par des cours offerts par l'université ou l'institut interne, par la possibilité de suivre une formation universitaire payée), leur fournir un lieu de travail sain et sécuritaire, les assurer de conditions salariales et incitatives équitables et motivantes et se préoccuper de la représentativité des différents groupes de la population dans la main-d'œuvre sont tous présentés comme des décisions stratégiques (« décision d'investir dans le mieux-être de nos employés »; « *the right thing to do (...) also makes good business sense.* ») visant à se doter d'une main-d'œuvre de qualité, à s'assurer que les employés soient satisfaits de leurs conditions de travail et motivés (tel que reflété, par exemple, par les

indicateurs de performance tels le taux de rotation, le taux d'absentéisme, le taux de satisfaction, etc.), partagent les valeurs de l'organisation, et qu'en bout de ligne, ils contribuent à ce que les services offerts aux clients soient aussi de qualité. Le suivi de leur satisfaction par des consultations régulières (par exemple, par le sondage annuel) est un impératif pour l'employeur qui veut demeurer compétitif et être parmi les meilleurs, comme en témoignent les informations abondantes sur les différents concours, visant à évaluer sa performance en matière de gestion des ressources humaines, auxquels les IFC participent et gagnent. Concernant plus spécifiquement la gestion de la diversité, l'établissement d'objectifs de représentativité de différents groupes, le traitement égalitaire et équitable des employés sans égard aux groupes auxquels ils appartiennent et les pratiques visant à répondre à des besoins spécifiques de personnes vulnérables sont tous présentés comme des sources d'avantages concurrentiels, comme le reflète la comparaison récurrente avec la performance des banques concurrentes en regard de cet enjeu (par exemple, le taux de représentativité des femmes et des minorités ethniques au sein du personnel, le taux de satisfaction des employés handicapés à l'égard des aménagements de leur espace de travail, etc.) et la mention fréquente de législations et de normes internationales et sectorielles auxquelles les IFC se conforment et devancent même, pour se constituer une bonne réputation, et être un « employeur de choix ». Ainsi, la responsabilité envers les employés est attendue à contribuer à la performance économique à long terme, au sens de Vuontisjarvi (2006), soit une vision similaire à celle observée chez les grandes banques S.A. s'affirmant *leaders* en matière de RSE (voir De Serres et al., 2006 ; Ramboarisata et al., 2008).

Le discours « Engagement des employés » est fondé, quant à lui, sur l'idée que l'employeur devrait permettre aux employés et à leurs représentants de prendre part aux décisions qui les concernent et impliquer ceux-ci dans l'élaboration des différents politiques et programmes qui répondent le plus à leurs attentes et dans lesquels ils vont se reconnaître. Ainsi plutôt que d' « offrir » des programmes de formation abondants et variés dont le contenu est généralement déterminé en grande partie par l'employeur, par exemple, il s'agit pour les IFC véhiculant ce discours, de « conclure des accords » sur la formation professionnelle par le dialogue social. Dans ce discours, les enjeux menant à l'adoption de différentes politiques (par exemple, politique de non discrimination) sont des enjeux sociaux, pas seulement des questions dont la prise en compte devrait contribuer à la constitution d'une main-d'œuvre

qualifiée et motivée. Les IFC associées à ce discours se distinguent notamment par leurs partenariats avec différents acteurs sociaux dans leur processus d'élaboration de nouveaux programmes ou d'amélioration de programmes existants en matière de diversité (par exemple, partenariats avec des organismes ou des associations dont la mission est de favoriser l'employabilité des groupes vulnérables). Dans cette vision des choses, le devoir d'imputabilité envers les employés implique que l'entreprise leur offre un espace pour questionner les pratiques. Cette logique transcende l'approche focalisée sur la durabilité économique des entreprises et cible, comme finalité, le développement social des employés, au sens de Vuontisjarvi (ibid.) transformant ainsi la conception du rapport traditionnel entre ceux-ci et leurs employeurs. De plus, c'est chez les IFC véhiculant ce discours que l'on note davantage la conviction que les enjeux touchant les employés et l'emploi sont des « enjeux coopératifs » (« *co-operative issues* ») et que la distinction coopérative a bel et bien une influence sur la manière dont elles conçoivent, pratiquent et mesurent la qualité de leur gestion des ressources humaines et de la diversité

3.2.4. Ethique et gestion de risques

Les deux discours « Conformité » et « Imputabilité sociale » ont été identifiés suite à l'analyse des citations qualifiées avec les codes suivants de la famille « ETHIQUE ET GESTION DE RISQUES »: « Éthique »¹⁷³, « Gestion de risques »¹⁷⁴, « Conformité »¹⁷⁵,

¹⁷³ Le code « Éthique » (N = 197 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui font mention du terme exact 'éthique financière' ou '*ethical finance*'. Il a été utilisé aussi pour les citations dans lesquelles on retrouve la définition ou la conception que les IFC ont de l'éthique dans le contexte de la prestation des services financiers ainsi que les objectifs, les pratiques (notamment, l'adoption d'un code d'éthique ou d'un code de conduite) et la performance en cette matière.

¹⁷⁴ Le code « Gestion de risques » (N = 103 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui font mention du terme exact 'gestion de risques' ou '*risk management*'. Il a été utilisé aussi pour les citations dans lesquelles on retrouve la définition ou la conception que les IFC ont de la gestion de risques dans le contexte de la prestation des services financiers ainsi que les objectifs, les pratiques et la performance en cette matière.

¹⁷⁵ Le code « Conformité » (N = 113 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui font mention du terme exact 'conformité' ou '*conformity*' ou '*compliance*'. Il a été utilisé aussi pour les citations dans lesquelles on retrouve la définition ou la conception que les IFC ont de la conformité, ainsi que des objectifs, des pratiques et la performance relativement à la conformité à des lois et règlement, des codes de l'industrie, des normes et standards reconnus et des normes et codes développés à l'interne.

« Législation »¹⁷⁶, « Codes internes »¹⁷⁷, « Normes standards et affiliations »¹⁷⁸, « Traitement des plaintes »¹⁷⁹, « Droits humains »¹⁸⁰ et « Lutttes contre crimes économiques »¹⁸¹. La fréquence de ces codes, le nombre d'autres codes en co-occurrence avec ceux-ci et leur co-occurrence avec le code « Coopérative », dans chacune des cinq unités herméneutiques, sont présentés dans les tableaux 4.11.a à 4.11.e.

Tableau 4.11.a : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ÉTHIQUE ET GESTION DE RISQUES » dans l'unité herméneutique « COOP1 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|--------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Éthique | 12 | 6% | 7 | 5 |
| Gestion de risques | 12 | 6% | 2 | 5 |
| Conformité | 6 | 3% | 4 | 2 |
| Codes internes | 4 | 2% | 2 | 4 |

Tableau 4.11.b : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ÉTHIQUE ET GESTION DE RISQUES » dans l'unité herméneutique « COOP2 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|----------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Éthique | 23 | 9% | 9 | 9 |
| Gestion de risques | 22 | 8% | 5 | 9 |
| Conformité | 16 | 6% | 4 | 6 |
| Législation | 13 | 5% | 3 | 4 |
| Codes internes | 19 | 7% | 4 | 7 |
| Normes, standards et | 33 | 12% | 7 | 3 |

¹⁷⁶ Le code « Législation » (N = 73 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui font mention des lois et des règlements auxquels l'IFC affirme se conformer.

¹⁷⁷ Le code « Codes internes » (N = 69 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui font mention des codes, chartes ou règlements, que l'IFC affirme avoir développés à l'interne, et auxquels ses cadres et ses employés se conforment.

¹⁷⁸ Le code « Normes standards et affiliation » (N = 127 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui font mention des normes et standards volontaires auxquels l'IFC affirme se conformer et de l'adhésion à des regroupements ou coalitions qui promeuvent de tels normes et standards.

¹⁷⁹ Le code « Traitement des plaintes » (N = 39 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve les objectifs, les pratiques (par exemple, existence d'un service d'ombudsman) et la performance en matière de gestion des plaintes des clients, des membres, des employés et des fournisseurs.

¹⁸⁰ Le code « Droits humains » (N = 42 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui font mention du terme exact 'droits de l'homme', 'droits humains' ou '*human rights*' ainsi que des objectifs, des pratiques et de la performance en cette matière.

¹⁸¹ Le code « Lutttes contre crimes économiques » (N = 48 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui décrivent les politiques, les objectifs, les pratiques et la performance de l'IFC relativement à la lutte contre les crimes économiques (blanchiment d'argent, fraudes, etc.).

| | | | | |
|---------------------------------|----|----|---|---|
| affiliations | | | | |
| Traitement des plaintes | 11 | 4% | 2 | 0 |
| Droits humains | 8 | 3% | 1 | 0 |
| Lutte contre crimes économiques | 11 | 4% | 2 | 0 |

Tableau 4.11.c : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ÉTHIQUE ET GESTION DE RISQUES » dans l'unité herméneutique « COOP3 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|-----------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Éthique | 18 | 11% | 4 | 10 |
| Conformité | 12 | 8% | 4 | 7 |
| Normes, standards et affiliations | 13 | 8% | 6 | 5 |

Tableau 4.11.d : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ÉTHIQUE ET GESTION DE RISQUES » dans l'unité herméneutique « COOP4 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|-----------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Éthique | 23 | 5% | 8 | 6 |
| Gestion de risques | 38 | 9% | 4 | 5 |
| Conformité | 26 | 6% | 3 | 2 |
| Législation | 19 | 5% | 9 | 3 |
| Codes internes | 17 | 4% | 4 | 4 |
| Normes, standards et affiliations | 23 | 6% | 11 | 0 |
| Droits humains | 11 | 3% | 2 | 0 |
| Lutte contre crimes économiques | 11 | 3% | 3 | 0 |

Tableau 4.11.e : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ÉTHIQUE ET GESTION DE RISQUES » dans l'unité herméneutique « COOP5 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|-----------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Éthique | 121 | 16% | 13 | 8 |
| Gestion de risques | 31 | 4% | 3 | 6 |
| Conformité | 53 | 7% | 4 | 2 |
| Législation | 41 | 6% | 9 | 2 |
| Codes internes | 29 | 4% | 5 | 2 |
| Normes, standards et affiliations | 58 | 8% | 16 | 1 |
| Traitement des plaintes | 28 | 4% | 2 | 0 |
| Droits humains | 23 | 3% | 2 | 0 |
| Lutte contre crimes économiques | 26 | 4% | 2 | 0 |

En termes de volume d'information dans les rapports, la définition de l'éthique et la description des pratiques visant à gérer les risques éthiques dans le contexte de la prestation

des services financiers ne sont pas présentées avec la même importance par les cinq IFC étudiées. Chez CFS, l'éthique semble être un enjeu crucial, puisque les informations qui s'y rapportent occupent la deuxième place dans le rapport de cette IFC (16%), juste après la responsabilité environnementale (20 %). Chez Crédit Mutuel, elle constitue une question incontournable (11%), mais d'importance moindre comparativement à l'engagement communautaire (27 %) et à l'inclusion sociale (20 %). Chez les trois autres IFC, la fréquence du code « Éthique » est faible, soit inférieure à 10 % (6 % pour le Mouvement Desjardins, 9 % pour Vancity et 5 % pour Rabobank), reflétant un volume d'information bien inférieur à celui consacré à d'autres types de responsabilité, par exemple, la responsabilité envers la communauté pour le Mouvement Desjardins (33 %) et Vancity (17 %) et la responsabilité envers les membres propriétaires chez Rabobank (23 %). Quant à la gestion de risques, les IFC semblent encore traiter cette question timidement, la fréquence du code « Gestion de risques » étant inférieure à 10 % dans toutes les unités herméneutiques (6 % pour le Mouvement Desjardins, 8 % pour Vancity, 9 % pour Rabobank, 4 % pour CFS) et même nulle dans celle correspondant au rapport de Crédit Mutuel. On peut en déduire que les IFC qui traitent plus que les autres de la question éthique, ne l'envisagent pas nécessairement en termes de gestion de risques. Néanmoins, CFS qui y consacre plus d'information que les autres IFC et qui y attribue plus d'importance comparativement aux autres types de responsabilité, semble envisager l'éthique comme un concept qui couvre ou qui touche plusieurs autres enjeux, comme en témoigne sa forte densité. Dans les autres unités herméneutiques correspondant aux autres IFC, la densité du code « Éthique » est inférieure, et le repérage des autres codes en co-occurrence fréquente avec celui-ci a révélé que ces codes demeurent ceux de la même famille. En ce qui concerne le lien entre l'éthique et la gestion de risques, d'une part, et la distinction coopérative, d'autre part, on constate que dans l'ensemble des unités herméneutiques, tous les codes de la famille « ETHIQUE ET GESTION DE RISQUES » sont en co-occurrence avec le code « Coopérative », certains plus fréquemment que d'autres, par exemple, les codes « Éthique », « Conformité » et « Normes standards et affiliations ». La distinction coopérative semble alors avoir une influence sur la façon de concevoir l'éthique et de pratiquer la gestion de risques chez les IFC, mais son influence n'est pas nécessairement significative dans tous les cas.

Deux discours différents « Conformité » et « Imputabilité sociale », repérés à travers l'analyse des citations correspondant aux codes fréquents de la famille « ETHIQUE ET GESTION DE RISQUES » et plus particulièrement aux citations qualifiées à la fois par ces codes et par le code « Coopérative », sont caractérisés ci-après.

Le discours « Conformité », que nous avons observé chez deux IFC, évoque explicitement et de façon récurrente le statut de ces IFC en tant que fournisseurs de services financiers dont la survie dépend de la confiance que leur accordent les usagers et les autorités qui régissent leurs activités. Ainsi, le respect des règles éthiques inhérentes aux activités financières est considéré par ces IFC comme une condition essentielle pour leur permettre de protéger leurs clients membres, déposants, épargnants et emprunteurs, contre les risques pouvant porter atteinte à la prestation de services (par exemple, les risques de conflit d'intérêts, la protection des renseignements personnels, le traitement des plaintes), mais aussi de remplir leur responsabilité fiduciaire envers les clients investisseurs dans leurs activités de placement et de gestion d'actifs. Cette conviction basée sur l'idée de confiance et supportée par celle de transparence est renforcée par des pratiques de gestion de risques directement associée à la conformité aux règles en vigueur dans l'industrie, de manière obligatoire ou volontaire (par exemple, les règles découlant de l'Accord de Bâle II en matière de gestion de risques opérationnels, auxquelles une des deux IFC n'est pas directement soumise, les règles de divulgation des marchés boursiers auxquelles les IFC ne sont pas tenues de se conformer puisqu'elles ne sont pas cotées). L'énumération de ces règles, la description des activités ou des processus qui visent à répondre à leurs exigences et l'identification des acteurs qui en assurent la gestion et la gouvernance, constitue la majeure partie des informations fournies dans les rapports de ces IFC. La gestion de risques basée sur le discours « Conformité » prend très au sérieux les risques éthiques, sociaux et environnementaux (« *social, ethical and environmental (SEE) risks* »), mais priorise les risques extra-financiers qui ont directement une incidence sur la valeur financière (« *significant risks...SEE risks considered to be material to the short and long term value* »). La gouvernance de ces risques est d'ailleurs confiée au comité d'audit du conseil d'administration et est partie intégrante du processus de vérification interne, ce qui indique que ce sont des risques indissociables de

ceux financiers. Le maintien du lien de confiance, au sens de (De Serres, 20017)¹⁸², est considéré comme au cœur de la préoccupation éthique des IFC véhiculant ce discours « Conformité ». L'influence de la distinction coopérative n'est pas évoquée dans ce discours, puisque la conformité est considérée comme un comportement que devrait démontrer toute entreprise bien gouvernée, soit un principe de responsabilité organisationnelle (« *Like most well-managed large businesses (...) operate comprehensive social, ethical and environmental (SEE) risk management frameworks* »). Les pratiques décrites et les indicateurs de performance utilisés sont d'ailleurs similaires à ceux que l'on retrouve dans les rapports des banques cotées (voir De Serres et al., 2007).

Le raisonnement qui anime le discours « Imputabilité sociale » (« *social accountability* »), retrouvé chez deux autres IFC, est sous-tendu, quant à lui, par une logique dépassant celle du maintien ou de l'amélioration de la stricte performance économique et de la conformité aux strictes règles juridiques et aux autres normes visant la protection de la réputation. Sur le plan pratique, plutôt que de se suffire à faire signer aux employés nouvellement embauchés et aux administrateurs une attestation affirmant qu'ils ont pris connaissance du code d'éthique et le comprennent, il s'agit d'impliquer ceux-ci dans le processus d'élaboration ou de révision du contenu du code d'éthique et des autres codes, chartes ou politiques développés à l'interne. Il s'agit aussi de fournir aux employés, aux cadres, aux dirigeants élus et aux membres des conseils d'administration et des différents comités les moyens de mettre à jour et d'enrichir leurs connaissances sur la gestion de risques financiers, mais aussi sur les enjeux et risques concernant les différentes parties prenantes, et envers lesquels l'IFC s'est engagée (par exemple, l'enjeu de la diversité de la main-d'œuvre, l'enjeu du changement climatique). Un tel comportement est, selon les IFC véhiculant ce discours, attendu des organisations coopératives, compte tenu de leurs valeurs et du fait qu'elles sont imputables non seulement aux membres propriétaires mais aussi à la société dans son ensemble. Par conséquent, la gestion de risques, étendue à la gestion des risques sociaux et

¹⁸² « Le concept d'éthique financière désigne l'intégration de valeurs éthiques dans le processus de prise de décision financière et le respect des ces valeurs au moyen de l'adoption des règles appropriées et adaptées au marchés, aux entreprises et aux intermédiaires de marchés. (...) La confiance du public dans le système du marché financier repose essentiellement sur des valeurs de transparence, d'honnêteté et de rigueur du processus de divulgation des informations financières articulées au sein des diverses relations fiduciaires.» (p.47).

environnementaux ne vise pas seulement à protéger l'IFC contre les risques juridiques et autres risques susceptibles d'affecter négativement la valeur et la réputation, donc des risques qu'elle supporte potentiellement ou réellement, ni seulement à se créer des nouveaux créneaux lucratifs (par exemple, par le développement de produits climatiques ou *climate products*), soit une gestion de risques orientée vers la création de valeur financière. Elle couvre aussi les risques encourus par les parties prenantes, dont ceux pouvant nuire au bien-être actuel et futur des employés (par exemple, la problématique de la conciliation de la vie professionnelle à celle familiale, un régime de retraite non adéquat), et pas seulement les dimensions légiférées de la santé et sécurité, de la diversité ou du pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation; ceux faisant obstacle à la cohésion sociale dans la communauté (par exemple, le faible taux d'employabilité des jeunes, la difficulté d'accès à un logement abordable, la difficulté d'accès aux services financiers de base) et ceux mettant en péril les milieux naturels. L'éthique présentée de cette façon correspond à celle normative, définie par des dimensions telles la sensibilité aux problèmes sociaux, l'équilibre avec la nature, le respect des droits humains et l'égalité des chances, soit des dimensions caractéristiques de la société postmatérialiste (Carrasco, 2006) et faisant partie de la culture actuelle des épargnants et des consommateurs dont les institutions financières devraient tenir compte. Le discours « Imputabilité sociale » englobe, par conséquent, les principes de transparence et de confiance associés à la conformité ainsi que les pratiques qui en découlent, mais ne s'y limitent pas.

3.2.5. Gouvernance

L'analyse des citations qualifiées avec les codes de la famille « GOUVERNANCE », soit « Responsabilité/membres/sociétaires »¹⁸³, « Gouvernance »¹⁸⁴, « C.A. activités et

¹⁸³ Le code « Responsabilité/membres/sociétaires » (N = 283 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve la définition ou la conception que les IFC ont de leur responsabilité envers les membres ou sociétaires, en tant que propriétaires de la coopérative. Il a été utilisé aussi pour les citations faisant référence à des notions directement associées au rapport avec les membres (gouvernance, *governance*, assemblée annuelle, conseil d'administration, etc.).

¹⁸⁴ Le code « Gouvernance » (N = 152 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui font mention de ce terme exact (ou *governance*) et des citations dans lesquelles sont énoncés les objectifs, les initiatives et la performance relativement à la régie d'entreprise et à la vie démocratique de la coopérative (par exemple, l'indépendance des administrateurs, la diversité du

décisions »¹⁸⁵, « Consultation/membres »¹⁸⁶, « Consultation/clients »¹⁸⁷, « Consultation/employés »¹⁸⁸ et « Consultation/communauté »¹⁸⁹, a permis de repérer les deux discours émergents « *Corporate Governance* » et « Gouvernance coopérative ». La fréquence de ces codes, le nombre d'autres codes en co-occurrence avec ceux-ci et leur co-occurrence avec le code « Coopérative », dans chacune des cinq unités herméneutiques, sont présentés dans les tableaux 4.12.a à 4.12.e.

Tableau 4.12.a : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « GOUVERNANCE » dans l'unité herméneutique « COOP1 »

| Codes | Fréquence (N)* | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|------------------------------------|----------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/membres/sociétaires | 43 | 20% | 13 | 16 |
| Gouvernance | 35 | 16% | 6 | 16 |
| C.A. activités et décisions | 23 | 11% | 5 | 10 |
| Consultation/membres | 13 | 6% | 2 | 7 |

Tableau 4.12.b : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « GOUVERNANCE » dans l'unité herméneutique « COOP2 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|------------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/membres/sociétaires | 77 | 29% | 11 | 14 |
| Gouvernance | 33 | 12% | 9 | 10 |
| C.A. activités et décisions | 18 | 7% | 4 | 9 |
| Consultation/membres | 35 | 13% | 3 | 4 |

conseil d'administration, la conformité à des règles, normes et standards, la consultation des parties prenantes, etc.).

¹⁸⁵ Le code « C.A. activités et décisions » (N = 93 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui fournissent de l'information sur le ou les conseils d'administration (aux différents niveaux de l'IFC) et les comités qui y sont rattachés, et plus spécifiquement, leur composition, leurs règlements et leurs activités et décisions.

¹⁸⁶ Le code « Consultation/membres » (N = 60 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations décrivant les objectifs, les initiatives et la performance relativement à la consultation des membres propriétaires par différents moyens (sondage, focus groupe, réunion, etc.).

¹⁸⁷ Le code « Consultation/clients » (N = 78 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations décrivant les objectifs, les initiatives et la performance relativement à la consultation des clients ou des membres, en tant que clients usagers des produits et services de l'IFC, ou de leurs représentants par différents moyens (sondage, focus groupe, réunion, etc.).

¹⁸⁸ Le code « Consultation/employés » (N = 72 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations décrivant les objectifs, les initiatives et la performance relativement à la consultation des employés ou de leurs représentants par différents moyens (sondage, focus groupe, réunion, etc.).

¹⁸⁹ Le code « Consultation/communauté » (N = 25 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations décrivant les objectifs, les initiatives et la performance relativement à la consultation des membres de la communauté ou des associations et organismes communautaires par différents moyens (sondage, focus groupe, réunion, etc.).

| | | | | |
|-------------------------|----|-----|---|---|
| Consultation/clients | 33 | 12% | 2 | 6 |
| Consultation/employés | 31 | 12% | 2 | 6 |
| Consultation/communauté | 16 | 6% | 2 | 4 |

Tableau 4.12.c : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « GOUVERNANCE » dans l'unité herméneutique « COOP3 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|------------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/membres/sociétaires | 38 | 24% | 8 | 13 |
| Gouvernance | 19 | 12% | 5 | 12 |
| C.A. activités et décisions | 11 | 7% | 3 | 4 |
| Consultation/employés | 8 | 5% | 1 | 0 |

Tableau 4.12.d : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « GOUVERNANCE » dans l'unité herméneutique « COOP4 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|------------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/membres/sociétaires | 93 | 23% | 12 | 10 |
| Gouvernance | 36 | 9% | | 8 |
| C.A. activités et décisions | 23 | 6% | 4 | 8 |
| Consultation/membres | 12 | 3% | 3 | 4 |
| Consultation/clients | 14 | 3% | 3 | 0 |
| Consultation/employés | 14 | 3% | 2 | 0 |
| Consultation/communauté | 9 | 2% | 2 | 0 |

Tableau 4.12.e : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « GOUVERNANCE » dans l'unité herméneutique « COOP5 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|------------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/membres/sociétaires | 32 | 4% | 5 | 11 |
| Gouvernance | 29 | 4% | 5 | 11 |
| C.A. activités et décisions | 18 | 2% | 8 | 5 |
| Consultation/clients | 31 | 4% | 4 | 2 |
| Consultation/employés | 19 | 3% | 2 | 0 |

Même si la gouvernance n'est pas abordée avec le même volume d'information que l'engagement communautaire (dans le cas du Mouvement Desjardins, 16 % versus 22 %; et celui de Vancity, 12 % versus 14 %), l'inclusion sociale (dans le cas de Crédit Mutuel, 12 % versus 20 %) et la responsabilité environnementale (dans le cas de Rabobank, 9 % versus 11%; et celui de CFS, 4 % versus 20 %), elle semble constituer un enjeu central. En effet, on note une forte densité du code « Gouvernance » et on constate que ce code est en co-occurrence fréquente avec des codes autres que ceux de sa famille, dans l'ensemble des

unités herméneutiques, dont les codes « Engagement communautaire », « Responsabilité/employés » et « Communication de la RSE ». Ce constat permet de déduire que lorsque ces IFC parlent de la gouvernance, elles l'envisagent non seulement comme une responsabilité envers les membres propriétaires, mais aussi comme une question qui touche les autres parties prenantes. En ce qui a trait, plus spécifiquement, à la co-occurrence avec le code « Coopérative », elle est forte pour les codes « Gouvernance » et « C.A. activités et décisions », dans toutes les unités herméneutiques, indiquant la relation étroite entre la distinction coopérative et la façon de définir la gouvernance et d'en faire fonctionner les mécanismes.

Sur la base de l'analyse qualitative des citations correspondant aux codes de la famille « GOUVERNANCE », dont plus spécifiquement celles qualifiées en même temps avec le code « Coopérative », nous avons constaté qu'il y a deux façons différentes d'appréhender la gouvernance et de présenter les enjeux qui y sont associés, chez les IFC que nous avons étudiées. Deux d'entre elles l'appréhendent suivant une logique de « *Corporate Governance* », tandis que les trois autres portent une discours « Gouvernance coopérative ».

Les IFC qui véhiculent le discours « *Corporate Governance* » font abondamment référence à ce terme exact, utilisé en contexte capitaliste, bien qu'elles reconnaissent aussi que le fait d'être des organisations coopératives commande une manière différente de gouverner. Dans leurs rapports, la gouvernance est avant tout une question de contrôle de la gestion, de reddition de compte et de conformité (« *Corporate governance entails an adequate governance structure and a responsible and transparent approach to business, as well as effective supervision of both* »), soit une conception pareille à celle de la gouvernance financière des entreprises cotées, dont le but ultime est de garantir la sauvegarde des actifs financiers et de protéger les droits des propriétaires. La RSE, en ce sens, est comprise comme l'impératif de renforcer les mécanismes de contrôle existants et d'en assurer l'efficacité (« *CSR (...) requires that duties and responsibilities are assigned clearly, at the level of the Executive Board and its supervisory bodies, as well as at that of the departments that bear responsibility of control, auditing and compliance* »). Les principales pratiques rendant compte de la bonne « *Corporate Governance* », dans les rapports des IFC, ont trait à l'adoption de codes et de politiques internes ainsi que l'élaboration de processus dont

l'objectif est la conformité (« *Compliance* ») aux règles obligatoires de régie d'entreprises imposées par les autorités publiques, notamment en matière de divulgation, et les règles ou lignes directrices imposés par les marchés financiers aux entreprises cotées mais auxquelles les IFC se conforment volontairement. Ces différentes règles incluent, par exemple, au Royaume Uni, celles de Financial Services Authority, la Mandatory Narrative Business Reporting, la Turnbull Report Guidance, la Combined Code on Corporate Governance, les lignes directrices de l'Association of British Insurers. Au Pays-Bas, il s'agit notamment de la Dutch Corporate Governance Code (Tabaksbalt Committee). Au Canada, ces règles incluent les Standards of Sound Business and Financial Practices (Stabilization Central). On note aussi conformité des IFC aux règles prudentielles et de divulgation, établies au niveau international, comme la Capital Requirements Directive de l'Union Européenne, découlant de l'Accord de Bâle II et la International Financial Reporting Standards. En plus de la liste de ces différentes règles et d'autres normes auxquelles les IFC affirment se soumettre ou dont elles s'inspirent (par exemple, la Global Compact, les lignes directrice de l'OCDE), les indicateurs de performance utilisés dans les rapports sont le nombre de prix et de distinction obtenus pour la performance en matière de régie d'entreprise, l'évolution du nombre et de la proportion d'administrateurs indépendants, l'évolution du nombre et de la proportion des femmes et des membres de minorités ethniques siégeant au conseil d'administration, le nombre d'heures de formation des administrateurs sur la thématique de la gestion de risques.

Pour les trois IFC qui envisagent la gouvernance au-delà de la « *Corporate Governance* » et véhiculent un discours axé sur la « Gouvernance coopérative », la priorité est davantage accordée à susciter un sentiment d'appartenance chez les membres et d'inciter ceux-ci à s'impliquer à la vie démocratique de leurs coopératives. Deux de ces trois IFC font d'ailleurs très peu mention des mécanismes de gouvernance financière en place et renvoient plutôt le lecteur à leurs rapports financiers pour des informations sur cette thématique; tandis que l'autre IFC fournit à la fois de l'information sur les mécanismes de contrôle, de reddition de compte et la conformité et la description des pratiques qui la distinguent en tant que coopérative (par exemple, inciter les membres à l'exercice de leur droit de vote en assemblée générale, éduquer les administrateurs sur des enjeux spécifiques au secteur coopératif, éduquer les jeunes et les groupes sous-représentés à s'intéresser à la gestion et à la supervision de leurs coopératives, impliquer les membres au processus de formulation des

codes et des politiques liés aux questions sociales, environnementales et éthiques). Les rapports des IFC qui véhiculent ce discours « Gouvernance coopérative » comptent un volume important d'information sur le processus d'élection des administrateurs aux différents niveaux de la coopérative, des caisses locales à la fédération, sur le processus de participation des membres aux décisions stratégiques, les initiatives de mentorat, les mécanismes visant à sonder les membres sur les motifs qui les incitent ou qui les empêchent à participer aux assemblées générales et à se présenter aux élections. Dans les sections consacrées à la thématique de la gouvernance, les rapports présentent aussi les IFC comme des organisations non centralisées, dont la structure est semblable à une pyramide inversée, envisageant la gouvernance en termes de proximité. La gouvernance entendue en termes coopératifs est alors explicitement présentée par ces IFC comme une gouvernance territorialisée, au sens de Richez-Battesti et Gianfaldoni (2007)¹⁹⁰.

3.2.6. Communication de la RSE

L'identification des trois discours, « Reddition de compte », « Apprentissage collectif » et « Affirmation de l'identité », est basée sur l'analyse des citations qualifiées avec les codes de la famille « COMMUNICATION DE LA RSE », soit « Profil du rapport »¹⁹¹ et « Audit »¹⁹². La fréquence de ces codes, le nombre d'autres codes en co-occurrence avec ceux-ci et leur co-occurrence avec le code « Coopérative », dans chacune des cinq unités herméneutiques, sont présentés dans les tableaux 4.13.a à 4.13.e.

¹⁹⁰ « Le défi d'une telle gouvernance est de saisir les différents motifs qui maintiennent un sociétaire dans la passivité ou dans l'indifférence, qui l'amènent à avoir un intérêt mesuré à s'informer, à avancer dans la compréhension de son organisation, ou qui le conduisent à véritablement être acteur de son institution. » (Richez-Battesti et Gianfaldoni, *ibid.*, p.20)

¹⁹¹ Le code « Profil du rapport » (N = 138 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour toute les citations dans lesquelles l'IFC fait mention des objectifs de la production du rapport RSE ou du rapport DD, de la structure de son rapport, du processus de sa production, du choix des indicateurs utilisés, des référentiels utilisés, des prix qu'elle a reçus pour la qualité de son rapport. Il a été utilisé aussi pour les citations qui renseignent le lecteur sur les caractéristiques matérielles du rapport (par exemple, le type de papier utilisé, la disponibilité de copie sur des supports autres que le papier, etc.)

¹⁹² Le code « Audit » (N = 47 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour toute les citations dans lesquelles l'IFC fait mention des objectifs de l'audit de son rapport, des parties prenantes impliquées, du processus d'audit même, des référentiels utilisés et de toute autre initiative visant à faire vérifier le contenu du rapport par une tierce partie.

Tableau 4.13.a : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « COMMUNICATION DE LA RSE » dans l'unité herméneutique « COOP1 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|-------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Profil du rapport | 6 | 3% | 3 | 4 |

Tableau 4.13.b : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « COMMUNICATION DE LA RSE » dans l'unité herméneutique « COOP2 »

| Codes | Fréquence (N)* | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|-------------------|----------------|---------------|------------------------------|--|
| Profil du rapport | 44 | 17% | 8 | 10 |
| Audit | 16 | 6% | 4 | 6 |

Tableau 4.13.c : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « COMMUNICATION DE LA RSE » dans l'unité herméneutique « COOP3 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|-------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Profil du rapport | 15 | 9% | 1 | 0 |

Tableau 4.13.d : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « COMMUNICATION DE LA RSE » dans l'unité herméneutique « COOP4 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|-------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Profil du rapport | 33 | 8% | 6 | 4 |
| Audit | 13 | 3% | 3 | 4 |

Tableau 4.13.e : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « COMMUNICATION DE LA RSE » dans l'unité herméneutique « COOP5 »

| Codes | Fréquence (N)* | Fréquence (%)** | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|-------------------|----------------|-----------------|------------------------------|--|
| Profil du rapport | 40 | 5% | 8 | 9 |
| Audit | 18 | 2% | 6 | 7 |

Trois des cinq IFC, soit Vancity, Rabobank et CFS ont fait auditer leur rapport respectif. Le code « Audit » est alors présent dans les unités herméneutiques associées à ces IFC et absent chez celles correspondant aux rapports du Mouvement Desjardins et de Crédit Mutuel. La communication de la RSE par la production du rapport RSE est discutée beaucoup plus abondamment chez Vancity et Rabobank que chez les autres IFC, si l'on se base sur la proportion du volume qui est consacrée par rapport au volume total du rapport (fréquence de 17 % pour Vancity et de 8 % pour Rabobank versus 3 % pour Desjardins et 5 % pour CFS). Même si dans le cas de Crédit Mutuel, le volume d'information sur cet enjeu est à 9 %, soit comparable à la fréquence notée chez Vancity, ces deux IFC ne fournissent pas le même type d'information, puisque si Vancity aborde le processus de production du rapport, les

parties prenantes impliquées et le choix des référentiels et des indicateurs, Crédit Mutuel se limite à énoncer les objectifs et les avantages de la publication de ce genre de document. A l'inverse de Crédit Mutuel, l'IFC anglaise CFS, dont la fréquence respective des codes « Profil du rapport » et « Audit » est relativement faible, en proportion du volume total d'information, fournit à la fois des renseignements sur les objectifs du *reporting*, les caractéristiques matérielles du rapport, les *stakeholders* consultés et le choix des indicateurs. En ce qui a trait à la relation entre le *reporting* et les autres dimensions de la RSE, les IFC de notre échantillon, à l'exception de Crédit Mutuel, associent directement cette pratique à la responsabilité envers les membres, celle envers les employés et celle envers la communauté, plus spécifiquement en relevant l'importance de consulter ces groupes dans le processus de production du rapport, comme l'indique la co-occurrence fréquente du code « Profil du rapport » aux codes « Gouvernance », « Consultation/membres », « Consultation/clients », « Consultation/communauté » et « Consultation/employés ». Le code « Profil du rapport » est aussi en co-occurrence fréquente avec le code « Coopérative », sauf dans l'unité herméneutique correspondant au rapport de Crédit Mutuel. On peut alors déduire que dans l'ensemble, les IFC reconnaissent que le fait d'être des organisations coopératives a un impact sur la manière de concevoir et de produire le rapport RSE en tant que véhicule de communication de la RSE.

L'analyse qualitative des citations codées avec les codes fréquents de la famille « COMMUNICATION DE LA RSE » et ceux en co-occurrence avec le code « Coopérative » nous a permis d'identifier les trois discours qui présentent trois façons de produire et d'utiliser le rapport RSE (appelé aussi bilan de responsabilité sociale, *accountability report* et *sustainability report*) comme véhicule de communication de la RSE en contexte coopératif. Une IFC l'utilise principalement comme un outil de « Reddition de compte »; deux autres, en plus de l'utiliser comme instrument de reddition de compte, font de sa production un processus d'« Apprentissage collectif »; et les deux autres en font un mécanisme d'« Affirmation de l'identité ». Ces deux dernières diffèrent néanmoins par le fait que l'une est entièrement focalisée sur cette affirmation de l'identité coopérative, alors que l'autre inclut aussi, à l'intérieur de ce processus d'affirmation, la « Reddition de compte » et l'« Apprentissage collectif ».

Le discours sur la communication de la RSE basé strictement sur la logique de « Reddition de compte » présente le rapport comme un bilan (« Le présent rapport est une présentation et un bilan de ses actions sociales et sociétales qui démontre, en disant ce qu'il fait, qu'il fait ce qu'il dit »). L'IFC qui utilise cette stratégie de *reporting* fournit beaucoup d'informations sur les pratiques de gestion des différents enjeux sociétaux et sur les relations avec les acteurs sociaux, mais peu de renseignements sur le processus de production du rapport, qui semble ne pas impliquer les parties prenantes. Cette stratégie a été observée chez certaines banques capitalistes dont les rapports comportent d'abondantes informations sur leurs pratiques de RSE, et même des indicateurs avancés en matière de triple reddition de compte (*triple-bottom-line reporting*), s'inspirant de différentes normes substantives (comme celles du CERES ou de la Global Reporting Initiative), mais dont la production du rapport semble n'être que l'affaire de la direction des communications et des relations publiques (voir De Serres et al., 2006). L'audit, s'il y en a, porte sur le contenu du rapport (par exemple, sa clarté et sa matérialité) et non sur son processus de production.

L'« Apprentissage collectif » inclut la logique de reddition de compte, mais ne s'y limite pas, puisque la production du rapport est présentée comme partie intégrante d'un processus plus englobant d'audit social (« *social audit* ») dans lequel les principales parties prenantes (employés, membres, membres de la communauté) sont impliquées. La communication de la RSE est conçue, dans ce discours, comme l'affaire d'une entreprise intègre, innovatrice, responsable (« *While this report covers everything from our employee engagement scores to how much paper we recycle, it's really about our values of integrity, innovation and responsibility* »), et soucieuse de sa propre durabilité (« (...) *an enterprise that seeks to balance the interests of its stakeholders, and does so in a sustainable manner, will be a more profitable business in the long-term. The preparation of this report, annually, is a tool towards achieving this (...)* »), qu'elle soit coopérative ou non ; et qui fait son propre bilan en offrant en même temps à ces principales parties prenantes la possibilité d'apporter leurs *inputs*. Les informations sur l'engagement des parties prenantes (« *stakeholders engagement* »), engagement guidé le plus souvent par des normes procédurales tels les principes du AA1000, sont abondantes dans la description du profil du rapport. Les normes substantives sont utilisées sous réserve de leur adéquation avec les attentes des parties prenantes et les valeurs permanentes de l'IFC. Ainsi, les indicateurs de performance

proviennent de différentes sources. Dans un des rapports analysés, par exemple, nous avons noté l'existence d'une liste des indicateurs utilisés avec leurs sources (consultation des parties prenantes, valeurs permanentes de l'IFC, règles coopératives, lois sur les entreprises cotées mais auxquelles les IFC se conforment volontairement, normes et standards de *reporting*). Cette façon de faire du *reporting* correspond à son utilisation comme outil à la fois de diagnostic et d'interaction, au sens de Gond et Herrbach (2006).

Le discours « Affirmation de l'identité » présente le rapport RSE, produit au niveau de la fédération, comme un outil qui vise à rendre compte de la performance coopérative (« *co-operative performance* »), en complément aux bilans sociaux traditionnels que produisent déjà depuis plusieurs années les caisses locales (« (...) bien avant que la RSE ne devienne une mode »). La performance coopérative est ici entendue comme la performance de l'organisation dans les activités qui la distinguent des concurrents, notamment en ce qui a trait au développement socio-économique des territoires et des collectivités, à l'inclusion des personnes défavorisées et à la démocratie. Chez une des IFC de notre échantillon, ce discours est utilisé de manière stricte, c'est-à-dire que son rapport ne fournit quasiment aucune autre information que celle relative aux dimensions de la performance coopérative, et n'utilise pas d'autres référentiels ni les indicateurs de performance observés chez les autres entreprises. Chez l'autre IFC utilisant ce même discours, l'affirmation de l'identité est présentée comme compatible et complémentaire à la reddition de compte et est aussi source d'apprentissage collectif. Cette IFC voit la communication de la RSE comme un outil de positionnement stratégique par rapport aux concurrents (« (...) *it's a great management tool that ensures continuous improvement of our social, environmental, and economic performance. (...) We believe being accountable to our key stakeholders (members, employees and communities) for our social and environmental impacts, as well as financial impacts, has many business benefits. It's a way to enhance our reputation and differentiate ourselves from our competitors* »), en plus d'être un moyen de démontrer son imputabilité envers les membres propriétaires de la coopérative et les autres parties prenantes. Une pratique innovatrice repérée chez cette IFC, dans le but de combiner la recherche d'un bon positionnement stratégique en matière de *reporting*, tout en favorisant la performance coopérative est l'utilisation d'indicateurs de performance d'abord sélectionnés parmi ceux recommandés par les normes substantives et les référentiels utilisés par les concurrents mais

qui sont ensuite soumis aux parties prenantes, lors du processus de consultation antérieur à la production du rapport, et finalement au conseil d'administration qui doit donner son approbation. Pour une telle organisation qui parvient à conjuguer reddition de compte avec apprentissage collectif et affirmation de l'identité coopérative, on se trouve loin de la stricte rhétorique de légitimation souvent associée au *reporting* social et environnemental dans les études antérieures (par exemple, Philippe, 2006). La stratégie de cette IFC permet de stipuler que la légitimation qu'incarne la production du rapport RSE ne peut être strictement définie en termes de légitimation pragmatique, visant à se justifier en fonction des pressions institutionnelles environnantes, mais est aussi sous-tendue par une légitimation procédurale, au sens de Suchman (1995).

3.2.7. Investissement socialement responsable

L'analyse des citations qualifiées avec les codes de la famille « INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE », soit « ISR »¹⁹³, « Activisme »¹⁹⁴, « Fonds tamisés »¹⁹⁵ et « Investissement ciblé »¹⁹⁶, a permis de repérer les trois discours émergents

¹⁹³ Le code « ISR » (N = 147 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui font mention du terme exact 'Investissement socialement responsable' ou de termes synonymes (par exemple, finance responsable, *social finance*, *socially responsible investment*, etc.). Il a été utilisé aussi pour les citations dans lesquelles on retrouve la définition ou la conception que les IFC ont des différentes stratégies d'ISR, notamment, la création de fonds tamisés, l'activisme actionnarial et l'investissement ciblé; ainsi que les objectifs, les pratiques et la performance de l'IFC relativement à l'ISR.

¹⁹⁴ Le code « Activisme » (N = 54 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui décrivent les objectifs, les initiatives menées et la performance de l'IFC, relativement à l'inclusion de critères éthiques, sociaux et environnementaux dans les politiques de droit de vote (ou *proxy voting*) dans les entreprises de portefeuille, aux propositions d'actionnaires lors des assemblées annuelles de ces entreprises, et relativement au dialogue mené par l'IFC avec ces entreprises dans le but de favoriser leur responsabilisation sociale.

¹⁹⁵ Le code « Fonds tamisés » (N = 34 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui décrivent les objectifs, les initiatives menées (incluant les outils et les référentiels utilisés) et la performance de l'IFC, relativement au développement de produits, principalement des fonds (appelés aussi *ethical funds* ou *social funds* ou *green funds*), dont la composition est soumise à un tamisage utilisant des critères éthiques, sociaux et ou environnementaux, soit des fonds qui incluent principalement des titres d'entreprises jugées performantes en matière sociétale.

¹⁹⁶ Le code « Investissement ciblé » (N = 93 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations qui décrivent les objectifs, les initiatives menées et la performance de l'IFC, relativement à l'investissement communautaire (appelé aussi *community investing* ou investissement solidaire), c'est-à-dire, le financement (par prise de participation, capital patient, capital de développement, etc.), d'entreprises dont les activités ont une valeur ajoutée sociale, dont les entreprises d'économie sociale et solidaire.

« Création de valeur », « Acteur de l'économie sociale et solidaire » et « Transformation des règles du jeu ». La fréquence de ces codes, le nombre d'autres codes en co-occurrence avec ceux-ci et leur co-occurrence avec le code « Coopérative », dans chacune des cinq unités herméneutiques, sont présentés dans les tableaux 4.14.a à 4.14.e.

Tableau 4.14.a : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ISR » dans l'unité herméneutique « COOP1 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|----------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| ISR | 24 | 11% | 5 | 8 |
| Fonds tamisés | 2 | 1% | 2 | 2 |
| Investissement ciblé | 17 | 8% | 3 | 11 |

Tableau 4.14.b : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ISR » dans l'unité herméneutique « COOP2 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|----------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| ISR | 18 | 7% | 5 | 11 |
| Activisme | 6 | 2% | 2 | 3 |
| Fonds tamisés | 7 | 3% | 3 | 3 |
| Investissement ciblé | 11 | 4% | 4 | 9 |

Tableau 4.14.c : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ISR » dans l'unité herméneutique « COOP3 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|----------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| ISR | 18 | 11% | 3 | 9 |
| Investissement ciblé | 18 | 11% | 4 | 13 |

Tableau 4.14.d : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ISR » dans l'unité herméneutique « COOP4 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|----------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| ISR | 34 | 8% | 6 | 13 |
| Activisme | 8 | 2% | 2 | 2 |
| Fonds tamisés | 17 | 4% | 4 | 3 |
| Investissement ciblé | 31 | 8% | 4 | 8 |

Tableau 4.14.e : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ISR » dans l'unité herméneutique « COOP5 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|----------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| ISR | 54 | 7% | 8 | 10 |
| Activisme | 40 | 5% | 3 | 0 |
| Fonds tamisés | 8 | 1% | 2 | 0 |
| Investissement ciblé | 16 | 2% | 5 | 7 |

La thématique de l'investissement socialement responsable obtient une importance moyenne, en termes de volume d'information, dans les rapports des IFC étudiées, soit un volume comparable à celui consacré à la responsabilité envers les employés chez le Mouvement Desjardins (de fréquence égale, soit de 11 %) et chez Crédit Mutuel (respectivement de 11 % et de 12 %), à celui sur la gestion des risques éthiques chez Vancity (respectivement de 7 % et de 8 %) , à celui sur la gouvernance chez Rabobank (respectivement de 8 % et de 9 %) et celui sur la responsabilité envers la communauté chez CFS (respectivement de 7 % et de 6 %). L'investissement ciblé semble être la stratégie la plus favorisée, le code qui désigne cette pratique étant présent dans les cinq unités herméneutiques et relativement fréquent dans les unités herméneutiques correspondant aux rapports du Mouvement Desjardins (8 %), de Crédit Mutuel (11 %) et de Rabobank (8 %). Quant à l'activisme actionnarial c'est dans le rapport de CFS que cette stratégie est la plus discutée (fréquence de 5 % versus 2 % pour Rabobank, 2 % pour Vancity et nulle pour le Mouvement Desjardins et Crédit Mutuel). L'information sur les fonds tamisés est un peu plus importante dans les rapports de Vancity et de Rabobank (respectivement de 3 % et de 4 %) que dans ceux du Mouvement Desjardins et de CFS (fréquence égale dans les deux cas, soit de 1 %), dans lesquels on ne l'aborde que modestement, comparativement aux deux autres stratégies. La densité du code « ISR » est assez forte, dans les unités herméneutiques correspondant au contenu de Rabobank et de CFS, moyenne dans celles correspondant au Mouvement Desjardins et Vancity et faible dans celle associée à Crédit Mutuel. Dans tous les cas néanmoins, en plus d'être en co-occurrence fréquente avec les autres codes qui composent cette même famille, le code « ISR » est aussi en co-occurrence avec les codes « Responsabilité/clients», « Responsabilité/communauté» et « Inclusion sociale », ce qui indique que les activités d'investissement socialement responsable, et plus particulièrement l'investissement ciblé, sont vues comme constituant une pratique d'inclusion bancaire, reflétant un comportement responsable à la fois envers la communauté et envers les clients. D'autre part, la co-occurrence des codes de la famille « INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE », et plus spécifiquement les codes « ISR » et « Investissement ciblé » avec le code « Coopérative » semble signifier que l'investissement communautaire ou investissement solidaire est une pratique distinctive des institutions financières coopératives.

C'est par l'analyse qualitative des citations qualifiées avec les codes fréquents de la famille « INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE » et ceux en co-occurrence avec le code « Coopérative » que nous avons pu déterminer que deux IFC voient et utilisent principalement l'ISR comme « Création de valeur », deux le conceptualisent et le mettent en œuvre pour démontrer leur rôle d' « Acteur de l'économie sociale et solidaire », et une autre y voit une manière de changer la façon de pratiquer les métiers financiers et d'induire une « Transformation des règles du jeu » .

Dans le discours « Création de valeur », l'inclusion de critères environnementaux et sociaux dans les principaux métiers bancaires n'est pas encore systématique. Lorsque des considérations extra-financières sont incorporées aux politiques de prêt et d'investissement, cette stratégie est vue comme un instrument de gestion de risques et de création de valeur (« *This is beneficial not only from a risk management perspective, but because it offers us the opportunity to create value for our clients by sharing the knowledge and experience* »). La stratégie la plus utilisée est le développement de produits de dépôt, d'épargne et de placement verts et éthiques ainsi que l'investissement dans des titres durables (actions, obligations, private equity). L'ISR est alors envisagé en termes de marchés (par exemple, marché de carbone, marché de décontamination de sol, incluant des services de conseils, de financement et d'assurances) et en termes d'offre (« *climate solution products* »). Le choix reste aux clients (« *Our members choose how they want to invest their money, but we can increase their knowledge and options by offering socially responsible investment* »). Le rôle de l'institution financière est de les éduquer et de leur offrir l'éventail de produits qui puisse leur permettre de se responsabiliser (« (...) *We are convinced that by offering special financial products and services, we will indirectly encourage clients to conduct their operations in a more sustainable manner* »). Le code d'éthique est utilisé davantage comme politique d'inclusion (« (...) *we're proud to work with organizations and businesses that demonstrate commitment to healthy lifestyles, environmental leadership, respect and fair treatment, ethical business practices and peaceful communities* ») que comme politique d'exclusion (« *to never knowingly invest in or do business with...* »). Les fonds tamisés et les prêts socialement responsables sont majoritairement verts (incluant baux verts, hypothèque verte, prêt auto vert, prêt rénovation vert), les critères sociaux étant plus difficile à matérialiser. Les activités d'activisme actionnarial ne concerne que les gros portefeuilles

(« *The focus is on businesses in which (the bank's asset management subsidiary) holds substantial investments, in which it is a major shareholder* »). Quant à l'investissement ciblé, il est aussi principalement environnemental (par exemple, fonds dédié au développement immobilier durable, fonds de capital de risques pour le développement de technologies environnementales). Les principaux indicateurs utilisés incluent l'évolution de la valeur des financements et investissements répondant à des critères environnementaux et leur répartition par type d'activités (par exemple, serres vertes, éoliennes, fermes organiques, foresterie, énergie solaire, construction durable). L'ISR compris et pratiqué comme stratégie de « Création de valeur » est pour ces IFC une source d'avantages concurrentiels et n'est pas présenté comme une pratique significativement influencée par la distinction coopérative.

Les IFC associées au discours « Acteur de l'économie sociale et solidaire », se présentent comme des institutions financières *leaders* et spécialisées en financement des très petites entreprises, des entreprises de l'économie sociale et de l'économie solidaire, des projets de logements locatifs abordables, des projets d'accès à la propriété abordable et des projets d'utilité publique. Leurs activités d'investissement ciblé sont menées le plus souvent en partenariat avec d'autres institutions financières d'économie sociale ou d'autres organismes voués à l'entraide ou encore en partenariat public-privé avec des collectivités territoriales. Les pratiques décrites dans leurs rapports et les indicateurs de performance qui sont utilisés pour rendre compte des activités d'ISR, présente ce dernier non pas comme le développement de créneaux lucratifs, mais plutôt comme un véritable instrument de la solidarité fondé sur les principes d'inclusion sociale et de développement local durable. Les entreprises financées bénéficient aussi de services d'accompagnement et d'éducation. Cet accompagnement inclut des objectifs de durabilité à la fois écologique et sociale, puisque les IFC initient, par exemple, les petites entreprises agricoles à des pratiques responsables du point de vue environnemental et encouragent les PME à favoriser le dialogue social. Les rapports de ces IFC ne font pas mention d'activités d'activisme actionnarial, bien qu'elles aient des filiales de gestion d'actifs. Les fonds tamisés ne sont pas nombreux et sont essentiellement des fonds éthiques ou des fonds de partage, et non des fonds verts.

Le discours « Transformation des règles du jeu » est basé sur la conviction que d'une part, à cause de son imputabilité envers les composantes éthiques du développement durable, et

d'autre part, compte tenu de son activité principale, soit la fourniture de services financiers, l'IFC doit se soumettre systématiquement à des impératifs éthiques déterminés lorsqu'elle utilise l'argent des membres, impératifs qui désignent notamment dans quelle entreprise elle devrait ou ne devrait pas investir et qui sont indiqués dans son code d'éthique. Ces critères ne s'appliquent pas seulement aux gros portefeuilles mais à l'ensemble des actifs et amènent systématiquement l'IFC à décliner le financement de certaines activités dans certains secteurs. Ces derniers sont clairement identifiés dans le code d'éthique, qui fonctionne essentiellement comme une politique d'exclusion (« *We will not invest in...* »). Ils sont plus étendus que les traditionnels secteurs de l'armement et du tabac et comprennent, par exemple, les entreprises en lien avec des régimes oppressifs, celles actives dans le développement des organismes génétiquement modifiés, celles utilisant les tests sur les animaux, impliquées dans l'élevage intensif et le commerce de la fourrure. La logique de cette stratégie est sous-tendue par l'idée de gestion de risques, mais aussi par celle de transformer radicalement les règles du jeu en financement et investissement pour que celles-ci incluent toujours des composantes éthiques et durables et que l'ISR ne soit pas seulement une option ou un choix mais une obligation. L'IFC s'attribue ainsi le rôle d'agent de changement. La création de valeur financière est subordonnée à la poursuite de la durabilité environnementale et celle éthique, comme en témoignent les indicateurs de performance utilisés (par exemple, montant estimé des revenus associés aux projets dont la demande de financement a été décliné à cause de leur appartenance aux secteurs exclus). L'ISR, conçu suivant cette logique implique aussi d'intenses activités liées à l'activisme actionnarial. Les propositions d'actionnaires déposées ou soutenues par l'IFC, dont certaines se transforment subséquemment en dialogue, sont nombreuses et couvrent plusieurs enjeux (par exemple, indépendance du C.A., rémunération des administrateurs, régimes d'incitation des employés, droits humains, VIH/SIDA, changement climatique, divulgation, bien-être des animaux, relations de travail). Le développement de produits de dépôt et d'épargne verts et de fonds tamisés ne semble pas être prioritaire, dans ce cas, et l'investissement ciblé concerne principalement le soutien du secteur associatif et coopératif, mu par le principe d'inclusion financière, comme le reflètent les indicateurs utilisés (par exemple, l'évolution de la proportion des prêts totaux accordés aux petites entreprises dans les régions éloignées défavorisées), et favorisant des pratiques innovatrices d'éducation financière (par exemple,

cours de gestion financière personnelle pour les ex-prisonniers pour faciliter leur insertion sociale). Les valeurs coopératives de solidarité, de responsabilité et de prise en charge individuelles et mutuelles sont reconnues par l'IFC comme bien à l'œuvre dans ses activités d'investissement ciblé, et l'acteur de la « Transformation des règles du jeu » est aussi présenté ici comme « Acteur de l'économie sociale et solidaire ».

3.2.8. Engagement communautaire

Les deux discours sur l'engagement communautaire, soit « Philanthropie stratégique » et « Acteur du milieu », ont été identifiés suite à l'analyse des citations qualifiées avec les codes suivants de la famille « ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE » : « Responsabilité/communauté »¹⁹⁷, « Engagement communautaire »¹⁹⁸, « Partenariat/OBNL/ONG »¹⁹⁹, « Dons et commandites »²⁰⁰, « Bénévolat employés et cadres »²⁰¹ et « Aide au développement »²⁰². La fréquence de ces codes, le nombre d'autres

¹⁹⁷ Le code « Responsabilité/communauté » (N = 258 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations dans lesquelles on retrouve la définition ou la conception que les IFC ont de leur responsabilité envers les membres de la communauté ou des collectivités, incluant les groupes désignés aussi sous l'appellation 'société civile' dans certains cas. Il a été utilisé aussi pour les citations faisant référence à des notions directement associées au rapport avec les associations ou organismes communautaires ou des actions qui définissent ou décrivent les relations avec ceux-ci (partenariats sociaux, alliances sociales, développement économique communautaire, etc.), ou encore, des citations dans lesquelles sont énoncés les objectifs et les réalisations relativement aux relations avec la communauté.

¹⁹⁸ Le code « Engagement communautaire » (N = 192 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé pour les citations faisant spécifiquement référence à des engagements formels (sous forme de soutien financier ad-hoc ou récurrent, bénévolat des employés et des cadres, levée de fonds au nom de causes spécifiques, marketing social, etc.), appelés aussi *community partnership*, et dans lesquelles sont énoncés les objectifs et les réalisations de l'IFC en cette matière.

¹⁹⁹ Le code « Partenariat/OBNL/ONG » (N = 101 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé plus spécifiquement pour les citations faisant référence aux engagements formels envers des associations ou organismes communautaires ou des initiatives réalisées en partenariat avec des organismes non gouvernementaux, soit les politiques, objectifs et réalisations en cette matière.

²⁰⁰ Le code « Dons et commandites » (N = 143 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé plus spécifiquement pour les citations faisant référence aux politiques, objectifs, pratiques et réalisation en matière de dons et commandites.

²⁰¹ Le code « Bénévolat employés et cadres » (N = 32 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé plus spécifiquement pour les citations faisant référence aux politiques, objectifs, pratiques et réalisation en matière de bénévolat des employés et des cadres (par exemple, journée annuelle consacrée au bénévolat, heures de bénévolat payées, etc.)

²⁰² Le code « Aide au développement » (N = 66 pour les cinq unités herméneutiques) a été utilisé plus spécifiquement pour les citations faisant référence à cette notion exacte ou à d'autres notions synonymes telles le développement international ou la solidarité internationale, soit les objectifs, les

codes en co-occurrence avec ceux-ci et leur co-occurrence avec le code « Coopérative », dans chacune des cinq unités herméneutiques, sont présentés dans les tableaux 4.15.a à 4.15.e.

Tableau 4.15.a : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE » dans l'unité herméneutique « COOP1 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|---------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/communauté | 72 | 33% | 8 | 15 |
| Engagement communautaire | 49 | 22% | 3 | 13 |
| Partenariat/OBNL/ONG | 31 | 14% | 3 | 9 |
| Dons et commandites | 43 | 20% | 4 | 13 |
| Aide au développement | 12 | 6% | 2 | 7 |

Tableau 4.15.b : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE » dans l'unité herméneutique « COOP2 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/communauté | 45 | 17% | 11 | 11 |
| Engagement communautaire | 37 | 14% | 6 | 9 |
| Partenariat/OBNL/ONG | 21 | 8% | 3 | 6 |
| Dons et commandites | 31 | 12% | 7 | 7 |
| Bénévolat employés et cadres | 13 | 5% | 3 | 3 |
| Données/communauté | 16 | 6% | 3 | 2 |

Tableau 4.15.c : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE » dans l'unité herméneutique « COOP3 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|---------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/communauté | 48 | 30% | 6 | 13 |
| Engagement communautaire | 43 | 27% | 3 | 11 |
| Partenariat/OBNL/ONG | 21 | 13% | 4 | 7 |
| Dons et commandites | 17 | 11% | 2 | 2 |
| Aide au développement | 10 | 6% | 2 | 5 |

Tableau 4.15.d : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE » dans l'unité herméneutique « COOP4 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative » |
|---------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--|
| Responsabilité/communauté | 49 | 12% | 8 | 14 |
| Engagement communautaire | 31 | 8% | 6 | 16 |

pratiques et les réalisations relativement aux engagements envers les collectivités dans des pays en développement (par exemple, les partenariats en matière de microfinance).

| | | | | |
|------------------------------|----|----|---|---|
| Partenariat/OBNL/ONG | 17 | 4% | 6 | 9 |
| Dons et commandites | 24 | 6% | 4 | 7 |
| Bénévolat employés et cadres | 12 | 3% | 2 | 3 |
| Aide au développement | 33 | 8% | 5 | 5 |
| Données/communauté | 10 | 2% | 4 | 0 |

Tableau 4.15.e : Fréquence et co-occurrence des codes de la famille « ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE » dans l'unité herméneutique « COOP5 »

| Codes | Fréquence (N) | Fréquence (%) | Nombre de codes cooccurrents | Co-occurrence avec le code « Coopérative» |
|------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|---|
| Responsabilité/communauté | 44 | 6% | 6 | 12 |
| Engagement communautaire | 32 | 4% | 4 | 8 |
| Partenariat/OBNL/ONG | 11 | 1% | 3 | 11 |
| Dons et commandites | 28 | 4% | 3 | 7 |
| Bénévolat employés et cadres | 7 | 1% | 2 | 0 |
| Aide au développement | 11 | 1% | 1 | 4 |
| Données/communauté | 7 | 1% | 5 | 0 |

A l'exception de CFS, les IFC de notre échantillon placent la responsabilité envers la communauté parmi leurs préoccupations les plus prioritaires voire la plus prioritaire en matière de RSE. Ainsi, l'engagement communautaire, incluant les partenariats avec les organismes du milieu et à travers le soutien financier et le bénévolat des employés et des cadres, est l'enjeu le plus abondamment traité, comme en témoigne la fréquence respective des codes de la famille « ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE ». Dans les rapports du Mouvement Desjardins et de Crédit Mutuel, l'information qui y est consacrée, tel que représenté par la fréquence du code « Responsabilité/communauté » est particulièrement substantielle et représente le tiers du volume total d'information (fréquence respective de 33 % et de 30 %). Dans le cas de Rabobank, cette thématique est traitée de façon comparable à la responsabilité environnementale (respectivement de 12 % et de 11 %), tandis que dans le cas de Vancity, on y consacre autant d'information que celle relative à la communication de la RSE (fréquence similaire, soit de 17 %). La densité respective des codes de cette famille est relativement forte, et les codes les plus fréquents, soit « Responsabilité/communauté » et « Engagement communautaire », sont en co-occurrence fréquente avec plusieurs autres codes, outre ceux de cette même famille, dont « Responsabilité/clients », « Responsabilité/employés » et « ISR », et ce, dans l'ensemble des unités herméneutiques. Il s'avère donc que la responsabilité envers la communauté se traduit notamment par les

pratiques d'offres de produits et services répondant aux besoins des clients membres, par le traitement équitable des employés et par le soutien apporté aux entreprises et aux projets à valeur ajoutée sociale. De plus, la responsabilité envers la communauté est considérée comme portant la marque de la distinction coopérative, les principaux codes de la famille « ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE » étant en co-occurrence fréquente avec le code « Coopérative » dans les cinq unités herméneutiques.

Le repérage des discours des IFC sur l'engagement communautaire s'est effectué par l'analyse qualitative des citations qualifiées avec les codes fréquents de la famille « ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE » et surtout ceux en co-occurrence avec le code « Coopérative ». Si la logique de « Philanthropie stratégique » domine chez deux IFC, celle d'« Acteur du milieu » est significativement observable chez les trois autres.

La conception de l'engagement communautaire comme « Philanthropie stratégique » est soutenue par l'idée que les initiatives formelles mises en place par les IFC pour traduire leur responsabilité envers la communauté (par exemple, la création de fondations, le soutien financier *ad-hoc* ou récurrent d'organismes ou projets communautaires, les programmes institués ou activités ponctuelles de levée de fonds et de bénévolat des employés et des cadres) sont créatrices de valeur à la fois pour celles-ci et pour leurs bénéficiaires, et contribuent à la création d'un cercle vertueux (« *Making money allows us to make a positive difference in our communities. We also believe that by making positive difference, we make more money. Some people refer to this as a virtuous circle* »). Dans les rapports des IFC qui véhiculent ce discours, peu d'informations sont fournies quant aux processus et critères de choix des organismes à but non lucratif avec lesquels les entreprises collaborent, quant à la manière dont les sommes allouées sont déterminées, et quant au mode de collaboration, de suivi et de contrôle. Par contre, d'abondantes explications de la valeur stratégique des différents partenariats pour les parties impliquées et descriptions des initiatives entreprises, souvent avec le témoignage des acteurs communautaires partenaires, sont disponibles. Comme la philanthropie est ici un outil de positionnement stratégique, la comparaison avec la performance des concurrents ou par rapport à des normes reconnues est récurrente, comme en témoignent les indicateurs de performance utilisés (par exemple, évolution du pourcentage du bénéfice avant impôt consacré aux dons et comparaison avec la moyenne de

l'industrie, répartition des dons par type de cause, liste des regroupements auxquels l'IFC appartient, prix et distinctions pour entreprises citoyennes). Cette façon de voir et de pratiquer l'engagement communautaire est semblable à celle observée dans les rapports des banques capitalistes (voir, De Serres et al., 2006).

Dans le deuxième discours « Acteur du milieu », au-delà de la valeur des dons et de leur pourcentage en proportion du bénéfice, devenus des indicateurs à la mode, ce sont les informations sur le processus démocratique de détermination et d'allocation des ristournes collectives (« *co-operative dividend* ») , sur la pertinence des causes supportées (par exemple, éducation financière, employabilité des jeunes, commerce équitable) à la mission des IFC qui foisonnent. On note d'ailleurs beaucoup de chevauchements avec les pratiques associées à l'inclusion sociale et à l'investissement ciblé solidaire. Les IFC se présentent, non pas comme de simples philanthropes mais comme acteurs du développement local (« (...) acteur majeur de l'économie sociale : ses engagements directs ou menés dans le cadre de partenariats visent une cohésion sociale et sociétale renforcé »). Que ce soit au niveau du développement socio-économique dans leur pays d'origine ou au niveau de leurs activités d'aide au développement à l'international (par exemple, partenariats avec des banques de développement ou des institutions financières coopératives locales pour fournir de la microfinance, soutien d'organismes dédiés à l'éducation financière, à la promotion de l'employabilité des femmes), elles s'identifient comme des catalyseurs de la construction de communautés durables (« (...) apportant des réponses volontaristes aux problèmes de notre société : des réponses d'abord économiques en contribuant à prévenir l'exclusion et en luttant pour l'insertion ») Dans ce discours, l'aide au développement n'est pas de la charité mais un moyen de donner à ses bénéficiaires l'opportunité de se prendre en main; donc fondée sur les principes de responsabilité et de prise en charge individuelles et mutuelles (« (...) *people want to take charge of their lives and look for the financial services that they feel they need* ») ainsi que d'indépendance économique.

Conclusion

L'objectif de notre étude était de comprendre comment les IFC s'approprient de la RSE. En supposant, sur la base de la théorie néoinstitutionnelle, que la distinction coopérative, en tant

que source de normativité, influence la stratégie de RSE des organisations coopératives, nous avons interrogé le comment de ce rapport entre la règle et l'action. Pour ce faire, nous avons analysé à la fois les principes, les réponses et les résultats de la RSE de cinq grandes IFC, représentant les principales formes de coopératives financières en Europe et en Amérique du Nord, estimant que c'est en traitant de ces catégories qu'il nous est possible d'apprécier la stratégie dans sa triple dimension de comme choix, actions et légitimation, au sens de Hendry (2000). Et suivant Hendry, nous avons conceptualisé la stratégie comme discours, ce dernier étant notre unité d'analyse dans cette étude. Sur la base d'une analyse discursive, incluant une analyse du contenu des véhicules du discours RSE des IFC, soit les rapports RSE et les sites Internet, complétée par une analyse du cadre moyen-fin (*mean-end frame*) dominant dans le discours sur les principes de RSE, analyse répliquée ensuite sur huit autres construits RSE, nous pouvons affirmer qu'il n'y a pas une mais des stratégies multiples et différentes de RSE en contexte coopératif. Si les IFC étudiées se rejoignent sur les principaux principes définissant la RSE (développement durable et valeurs coopératives), la traduction de ces principes en réponses et en résultats est fortement hétérogène. Nous avons observé deux façons de faire de la gestion environnementale, deux façons de mettre à l'œuvre l'inclusion bancaire, deux manières de gérer les ressources humaines et l'enjeu de la diversité, deux visions de l'éthique combinées à deux méthodes de gestion de risques, deux types de gouvernance, trois manières de produire et d'utiliser le *reporting* sociétal, trois stratégies différentes d'ISR et deux façons de s'engager avec la communauté. D'autre part, sur la base de la typologie des discours présentée dans la section précédente, nous pouvons déterminer que de ces dix-huit stratégies, seules neuf sont significativement influencées par la distinction coopérative (lutte contre l'exclusion bancaire, engagement des employés, imputabilité sociale, gouvernance coopérative, apprentissage collectif, affirmation de l'identité, ISR acteur de l'économie sociale et solidaire, ISR transformation des règles du jeu, acteur du milieu). Il a été aussi noté qu'aucune des IFC étudiées n'utilise, sur tout l'ensemble des huit construits étudiés, que des stratégies mobilisées par les valeurs coopératives. La mise en œuvre de l'engagement des IFC en faveur de la RSE apparaît donc clairement comme une hybridation de positionnement stratégique et d'affirmation identitaire.

Les contributions de ce travail se rapportent à deux corpus de littérature, soit l'analyse institutionnelle des organisations et la RSE. En ce qui a trait à l'analyse institutionnelle des organisations, ce travail appelle à nuancer les notions de mimétisme et de légitimité, observations empiriques à l'appui et basées sur un niveau d'analyse autre que le traditionnel champ. En ce qui concerne l'étude de la RSE, il relève des discours et des façons de faire qui ont été rarement repérés dans la littérature normative, trop focalisée sur les firmes cotées et les multinationales. Par exemple, il nuance le constat largement admis selon lequel le *reporting* est un instrument de légitimation, en précisant qu'une telle légitimation peut dépasser celle pragmatique et inclure aussi une large dimension procédurale et d'apprentissage collectif. Il participe aussi, de façon empirique au courant qui vise à examiner les attributs institutionnels de la RSE.

Compte tenu des résultats de notre étude qui nous ont indiqué que d'une part, les IFC présentent une homogénéité de discours sur les principes de RSE, mais que d'autre part, elles ne favorisent pas toutes ni de la même manière les enjeux les plus susceptibles d'exprimer leur distinction coopérative, la prochaine question qu'il est impératif d'aborder dans une recherche subséquente est celle sur les déterminants de l'intégration des valeurs et des principes coopératifs dans les dispositifs de gestion des IFC en matière de RSE et de DD. En d'autres termes, il y a lieu de se demander dans quelles conditions les IFC usent de leur distinction coopérative pour se différencier et dans quelles mesures elles favorisent des initiatives et des indicateurs de performance qui reflètent le plus leur mission axée sur les intérêts de leurs membres ou sociétaires et des collectivités, d'une part, et leur mode de gouvernance démocratique, d'autre part. Dans quelles mesures et comment les innovations sont les plus favorisées? Comment les IFC les plus innovatrices donnent du sens à ce concept de RSE et se comportent notamment en entrepreneurs institutionnels, en combinant la normativité des règles coopératives avec leur capacité de changement?

Bibliographie

Ackerman R. W. 1975. *The Social Challenge to Business*. Cambridge: Harvard University Press.

Ackerman R. W. et R.A. Bauer. 1976. *Corporate Social Responsiveness – The Modern Dilemma*. Reston: Reston Publishing.

Acquier, Aurélien et Franck Aggeri. 2006. « Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectives. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI) ». *Actes de la XV^e Conférence Internationale de Management Stratégique*. Annecy : Association internationale de management stratégique.

Acquier, Aurélien et Franck Aggeri. 2008. « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE ». *Revue Française de Gestion*, vol. 34 no 180, p.131-157.

Aguilera, Ruth V., Deborah E Rupp, Cynthia A. Williams et Jynoti Ganapathi. 2007. « Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 32 no 3, p.836-863.

Alvesson, M. et S. Deetz. 1999. « Critical theory and postmodernism: approaches to organizational studies ». In Clegg, S et C. Hardy (éditeurs), *Studying Organization: Theory and Method*, p. 185-211. Londres: Sage Publications.

Archer, M.S. 1982. « Morphogenesis versus structuration: On combining structure and action ». *The British Journal of Sociology*, vol. 33, p. 455-483.

Bardelli, Pierre. 2006. « La Responsabilité Sociale des Entreprises, argument de régulation post-fordienne et/ou support de micro-régularités ». *Les cahiers de la de Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 01-2006, 32 p.

Battilana, J. 2006. « Agency and institutions: The enabling role of individual social position ». *Organization*, vol. 13 no 5, p. 65-676.

Billaudot, B. et J-C Dupuis. 2007. « La firme comme acteur du développement durable : une conception historique, institutionnelle et pragmatique de la firme partenariale », *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.

Bodet, Catherine et Thomas Lamarche. 2007. « La responsabilité sociale de l'entreprise comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste ». *Revue de la Régulation. Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*, no 1, p. 1-19.

Boiral, Olivier. 2001. « ISO 14001 certification in multinational firms: The paradoxes of integration ». *Global Focus*, vol. 13 no 1, p. 79-94.

Boiral, Olivier. 2006. « La certification ISO 14 001 : une perspective néo-institutionnelle ». *Management International*, vol. 10 no 3, p.67-79.

Bouchard, Marie J. et Julie Rondeau (2002). « Le bilan social dans les entreprises, une pratique à imiter ? Le cas des institutions financières coopératives ». *Cahiers de l'ARUC économie sociale*, no R-10-2002.

- Bouchard, Marie J., Ginette Carré, Daniel Côté et Benoît Lévesque. 1995. « Pratiques et législations coopératives au Québec: un chasse-croisé entre coopératives et Etat ». In Zevi, Alberto et José Luis Monzon Campos (éditeurs), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, p. 213-242. Bruxelles: De Boeck Université.
- Boxenbaum, Eva (2006). « Corporate social responsibility as institutional hybrids ». *Journal of Business Strategies*, vol. 23 no 1, p. 45-63.
- Boxenbaum, Eva et Julie Battilana. 2004. « The innovative capacity of institutional entrepreneurs: A reconstruction of corporate social responsibility ». *Symposium: Perspectives on Institutional Entrepreneurship, dans le cadre de la conférence annuelle de l'Academy of Management*, Nouvel Orléans.
- Boyatzis, R.E. 1998. *Transforming Qualitative Information, Thematic Analysis and Code Development*. Londres: Sage Publications.
- Brazda, Johann et Robert Schediwy. 1995. « La position légale des coopératives en Autriche et le développement récent ». In Zevi, Alberto et José Luis Monzon Campos (éditeurs), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, p. 17-34. Bruxelles: De Boeck Université.
- Brown, Leslie. 2001. « Bilan social et cohésion communautaire : à la manière des coopératives », *Rapport à l'intention du Secrétariat aux coopératives et du Ministère du patrimoine canadien*, Département de sociologie et d'anthropologie, Université Mount Saint Vincent, Halifax (Nouvelle-Écosse).
- Buhner, R., A. Rasheed, J. Rosenstein et T Yoshikawa. 1998. « Research on corporate governance: A comparison of Germany, Japan, and United States ». *Advances in International Comparative Management*, vol. 12, p. 121-155.
- Campbell, John L. (2006). « Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility », *American Behavioral Scientist*, vol. 49 no. 7, pp. 925-938.
- Campbell, John L. et Ove K. Pedesen. 2001. *The rise of Neoliberalism and Institutional Analysis*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Carrasco, Inmaculada. 2006. « Ethics and banking ». *International Advances in Economic Research*, vol. 12, pp. 43-50.
- Chomel, André et Claude Vienney. 1995. « Évolution des principes et des règles des organisations coopératives en France (1945-1992) ». In Zevi, Alberto et José Luis Monzon Campos (éditeurs), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, p. 117-154. Bruxelles: De Boeck Université.
- Chouinard, Omer, Pierre-Marcel Desjardins, Eric Fourgues, Benoît Lévesque et Marie-Claire Malo. 2001. « Coopératives financières, cohésion sociale et nouveau territoire local à l'air de la mondialisation », *Les cahiers du CRISES*, Université du Québec à Montréal, no ET-0108.
- Cramer, Jacqueline, Jan Jonker et Angela van der Heijden. 2004. « Making sense of corporate social responsibility ». *Journal of Business Ethics*, vol. 55 no 2, p. 215-222.
- De Graaf, Gjal (2001). « Discourse theory and business ethics. The case of bankers' conceptualizations of customers », *Journal of Business Ethics*, vol. 31 no 4, pp. 299-319.

- De Serres, Andrée. 2005. « La responsabilité sociale des banques : utopie ou réalité ? ». In Gloukoviezoff, G. (éditeur), *Exclusion et liens financiers. Rapport du Centre Walras 2004*. Université Lumière Lyon 2. Economica. .
- De Serres, Andrée (2007). « La gestion du risque fiduciaire pour lier éthique et finance ». *Revue Gestion*, vol. 32 no 1, p. 47-55.
- De Serres, Andrée et Lovasoa Ramboarisata. 2008. « Le potentiel stratégique des institutions financières coopératives en gestion de risques », *Banque Stratégie*, no 256, pp. 29-32.
- De Serres, Andrée et Michel Roux. 2003. « Le développement d'indicateurs de la responsabilité sociale pour évaluer le niveau de responsabilisation sociale des banques et des institutions financières : Analyse comparée des contextes américain, anglais, canadien et français ». *Actes de la 5^e Université de printemps de l'Institut d'audit social*, Corte.
- De Serres, Andrée et Michel Roux. 2006. « Les stratégies de responsabilité sociale dans les banques : comment contribuer à renforcer la cohésion sociale à travers les activités de la finance? », *Revue Gestion*, vol. 31 no 2, pp. 101-109.
- De Serres, Andrée, Corinne Gendron et Lovasoa Ramboarisata. 2006. « Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale », *Cahier conjoint de la de Chaire de responsabilité sociale et de développement durable et du Groupe interdisciplinaire de recherche en éthique financière*, no 16-2006, 170p.
- De Serres, Andrée, Michel Roux et Lovasoa Ramboarisata. 2007. « L'impact des stratégies de responsabilité sociale des banques corporatives sur la mission et la gouvernance des institutions financières coopératives », *Actes du 2^e Congrès du RIODD*, Montpellier.
- Delbridge, Rick et Tim Edwards. 2007. « Reflections on developments in institutional theory: Toward a relational approach ». *Scandinavian Journal of Management*, vol. 23, p. 191-205.
- Delpuech, C. et A. Karlsfeld. 2007. « L'apport de la théorie de la régulation sociale et de l'approche néo-institutionnelle à l'étude de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.
- Desreumaux, Alain et Taieb Hafsi. 2006. « Les theories institutionnelles des organisations: une perspective internationale ». *Management International*, vol. 10 no 3, p. 1-6.
- DiMaggio, P.J. 1988. « Interest and agency in institutional theory ». In Zucker, L. (éditeur), *Institutional Patterns and Organisations*, p.3-22. Cambridge MA: Ballinger.
- DiMaggio, Paul et Walter Powell. 1983. « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- Eisenhardt, Kathleen. 1989. « Building theories from case study research ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 14 no 4, p. 532-550.
- Emyrbaer, M. 1997. « Manifesto for a relational sociology ». *American Journal of Sociology*, vol. 103 no 2, p. 281-317.

- Emyrbaer, M. et A. Mische 1998. « What is agency? ». *American Journal of Sociology*, vol. 103 no 4, p. 962-1023.
- Enjolras, Bernard. 2006. *Conventions et institutions. Essai de théorie sociale*, L'Harmattan, Paris, 212p.
- Fiet, James O. et Rita D. Kosnik. 1995. « Antecedents of executive compensation: The use of covariance ». *Managerial Finance*, vol. 21 no 2, p. 42-58.
- Fligstein, N. 1997. « Social skill and institutional theory ». *American Behavioral Scientist*, vol. 40 no 4, p. 397-405.
- Fulconis-Tielens, Andréane. 2008. « Prospective. Les banques coopératives ». *Banque Stratégie*, no 256, p. 3.
- Gendron, Corinne. 2006. « Les rapports de responsabilité sociale et de développement durable des entreprises financières d'économie sociale. Une analyse préliminaire ». *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 10-2006, 26 p.
- Gendron, Corinne, Andrée De Serres et Lovasoa Ramboarisata. 2007. « Services financiers, transformation éthique et environnement ». *Revue Internationale de Gestion*, vol. 32 no 1, p. 71-82.
- Gendron, Corinne et Marie-France Turcotte. 2006. « Mouvements sociaux économiques et gouvernance : une nouvelle structuration du marché? ». *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 14-2006, 13 p.
- Gertler, Michael (2006). *Synergy and strategic advantage. Co-operatives and sustainable development*, Centre for the Studies of Co-operatives, Université du Saskatchewan.
- Giddens, Anthony. 1979. *Central Problems in Social Theory*. Londres: Macmillan.
- Glaser, Barney G. (éditeur). 1995. *Grounded Theory: 1984-1994*. Mill Valley: Sociology Press.
- Glaser, Barney G. 1998. *Doing Grounded Theory. Issues and Discussions*. Mill Valley: Sociology Press.
- Glaser, Barney. G., et A.L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine Publishing Company.
- Gloukoviezoff, G. 2004. « De la bancarisation de masse à l'exclusion bancaire puis sociale ». *Revue Française des Affaires Sociales*, no 3, p.11-38.
- Gloukoviezoff, G. 2006. « La responsabilité sociale des banques au défi de l'exclusion bancaire des particuliers ». *Management et Sciences Sociales*, L'Harmattan, no 2, p.33-51.
- Golledge, C.P. et H.R. Pollio. 1995. « Themes in the experience of language ». *Journal of Psycholinguistic Research*, vol. 24 no 2, p.79-100.
- Gond, Jean Pascal et Olivier Herrbach, 2006. « Social Reporting as an Organisational Learning Tool? A Theoretical Framework ». *Journal of Business Ethics*, vol. 65 no 4, p. 359-371.

- Greenwood, Royston et R. Suddaby. 2006. « Institutional entrepreneurship by elite firms in mature fields: the big five accounting firms ». *Academy of Management Journal*, vol. 49 no 1, p.27-48.
- Greenwood, Royston, C. R. Hinings et R. Suddaby. 2002. « Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutional fields ». *Academy of Management Journal*, vol. 45 no. 1, p. 58-80.
- Greve, Henrich R. 2000. « Market niche entry decisions: Competition, learning, and strategy in Tokyo banking, 1894-1936 ». *Academy of Management Journal*, vol. 43 no 5, p. 816-836.
- Guider, Hervé. 2008. « Les banques coopératives en Europe : entre reconnaissance et tolérance », *Banque Stratégie*, no 256, pp. 4-6.
- Guillemette, François. 2006. « L'approche de la *Grounded Theory*; pour innover? ». *Recherches qualitatives*, vol. 26 no 1, p. 32-50.
- Harré, Rom et Grant Gillett. 1994. *The discursive mind*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Haverman, Heather. 1993. « Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 38 no 4, p. 591-625.
- Hendry, John. 2000. « Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice ». *Journal of Management Studies*, vol. 37 , no 7, p. 955-977.
- Hirsch, P. 1997. « Sociology without social structure: Neo-institutional theory meets brave new world ». *American Journal of Sociology*, vol 102, p. 351-371.
- Hoffman, A.J. 1999. « Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry ». *Academy of Management Journal*, vol 42 no 4, p. 1702-1723.
- Hosti, O.R. 1969. *Content Analysis for the Social Sciences & Humanities*. Reading: Addison-Wesley.
- Huberman, A.M. et M.B. Miles. 1991. *Analyse de données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Igalens, Jacques. 2005. « Grande distribution: une reconnaissance pour le social ». *Personnel*, vol 461, p. 36-39.
- Igalens, Jacques; Frédérique Déjean et Assad El Akremi. 2007. « Étude de la notation sociétale – Influence des systèmes économiques et sociaux ». *Actes de la XVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montréal: Association internationale de management stratégique.
- Igalens, Jacques; Frédérique Déjean et Assad El Akremi. 2008. « Étude de la notation sociétale – Influence des systèmes économiques et sociaux ». *Revue française de gestion*, vol. 34 no 183, p.135-155.
- Jeucken, M. 2001. *Sustainable Finance and Banking. The Financial Sector and the Future of the Planet*. Londres: Earthscan.
- Jonker, Jan, Jacqueline Cramer et Angela van der Heijden. 2004. « Developing meaning in action : (Re)constructing the process of embedding corporate social responsibility (CSR) in

- companies ». *ICCSR (International Centre for Corporate Social Responsibility) Research Paper Series*, no 16-2004, 19 p.
- Lansisalmi, H., J-M Peiro et Mika Kivimaki. 2004. « Grounded theory in organizational research ». In *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, sous la dir. de Catherine Cassell et Gillian Symon, p.242-255. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Leca, Bernard et Philippe Naccache. 2006. « A critical realist approach to institutional entrepreneurship ». *Organization*, vol. 13 no 5, p. 627-651.
- Lu, Jane W. 2002. « Intra- and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice ». *Journal of International Business Studies*, vol. 33 no 1, p. 19-37.
- Maignan, I. et D. Ralston. 2002. « Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations », *Journal of International Business Studies*, vol. 33 no 3, pp. 497-514.
- Margolis, J. D. Et J.P. Walsh, J. P. 2003. « Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 28, p. 268-305.
- Marini, M. et A. Zevi. 1995. « Le mouvement coopératif italien et les principes coopératifs ». In Zevi, Alberto et José Luis Monzon Campos (éditeurs), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, p. 189-209. Bruxelles: De Boeck Université.
- Martinet, A.C. et E. Reynaud. 2001. « Shareholders, stakeholders et stratégie ». *Revue française de gestion*, no 136 (novembre-décembre), p. 12-25.
- Martinez, Immaculada Buendia, Marie-Josée Lapointe, Jean Roy, Benoît Tremblay (2006). «La responsabilité sociale des banques commerciales et des coopératives de services financiers : de nouvelles réalités canadiennes», *Revue Gestion*, vol. 31 no 2, pp. 110-93.
- Martuccelli, D. 2005. *La consistance du social : une sociologie pour la modernité*. Rennes : PUR.
- Mathis, Agnès et Christine Mattheeuws. 1995. « Les principes coopératifs et l'évolution de la législation coopérative belge ». In Zevi, Alberto et José Luis Monzon Campos (éditeurs), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, p. 37-58. Bruxelles: De Boeck Université.
- Matten, Dirk et Jeremy Moon. 2004 . « "Implicit" and "Explicit" CSR. A conceptual framework for understanding CSR in Europe ». *ICCSR (International Centre for Corporate Social Responsibility) Research Paper Series*, no 29-2004, 44 p.
- Matten, Dirk et Jeremy Moon. 2008. « "Implicit" and "Explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility », *Academy of Management, The Academy of Management Review*, vol.33 no 2, p. 404-424.
- Meyer, J. et B. Rowan. 1977. « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony », *American Sociological Review*, vol. 83 no 2, pp. 340-363.
- Mintzberg, Henry et James A. Waters. 1990. « Does Decision Get in the Way? », *Organization Studies*, vol. 11, p. 1-16.

- Monzon Campos, José Luis. 1995. « Principes coopératifs et réalité coopérative en Espagne ». In Zevi, Alberto et José Luis Monzon Campos (éditeurs), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, p. 99-113. Bruxelles: De Boeck Université.
- Novkovic, Sonja. 2006. « Co-operative business: the role of co-operative principles and values », *Journal of Co-operative Studies*, vol. 39 no 1, p. 5-15.
- Pailot, Philippe. 2006. « La normativité dans la responsabilité sociale de l'entreprise : une lecture néoinstitutionnaliste ». *Management International*, vol. 10 no 3, pp.81-98.
- Palmer, D.A. et N.W. Biggart. 2002. « Organizational institutions ». In Baum, J.A.C. (éditeurs), *Companion to Organizations*, p. 350-375. Blackwell Publishers.
- Patton, Michael Quinn. 1990. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Philippe, Déborah. 2006. « La communication environnementale organisationnelle comme stratégie de légitimation ». *Management International*, vol. 10 no 3, p.49-62.
- Poulin, Pierre. 1994. *Histoire du Mouvement Desjardins, Tome II : La percée des caisses populaires, 1920-1944*. La Société historique Alphonse Desjardins, Éditions Québec/Amérique, Collection Desjardins, 449 p.
- Ramboarisata Lovasoa, Andrée De Serres et Corinne Gendron. (à paraître, été 2008). « Gestion responsable des ressources humaines: évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique ». *Revue Internationale de Psychosociologie* (Eska).
- Richez-Battesti, N. et P. Gianfaldoni al. 2006. *Les banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité*. L'Harmattan.
- Richez-Battesti, N. et P. Gianfaldoni. 2003. *Réseaux économiques et utilité sociale : évaluation de l'accompagnement et du financement de la création de très petites entreprises en Région PACA*, Rapport pour le compte de la MIRE et de la DIES, CEFI-CNRS, Université de la Méditerranée.
- Richez-Battesti, N. et P. Gianfaldoni P. 2007. *La gouvernance des banques coopératives françaises. Démocratie et territoire*, Document de travail du Centre d'économie et de finances internationales, 24p.
- Richez-Battesti, N., P. Gianfaldoni P., G. Gloukoviezoff et J-R Alcaras. 2006. « Banques coopératives et innovations sociales », *Revue internationale de l'économie sociale – RECMA*, no 301, pp. 26-41.
- Richez-Battesti, N., P. Gianfaldoni, J-N Ory, M. Jaegger, E. Gurtner, G. Gloukoviezoff, J-R Alcaras et C. Sifakis. 2005. *Les banques coopératives en France : entre banalisation et renouveau des spécificités*, Rapport financé par la DIES, CEFI, Université de la Méditerranée.
- Rosenweig, Philip M. et Nitin Nohria. 1994. « Influences on human resource management practices in multinational corporations ». *Journal of International Business Studies*, vol. 25 no 2, p. 229-251.

- Scott, W.R. 1995. « Contemporary institutional theory », in *Institutions and Organizations*, pp. 33-62. Londres: Sage Publications.
- Scott, W.R. 2001. *Institutions and Organizations* (deuxième édition). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Séguin, Michel. 2008. « L'accessibilité aux services financiers au Canada : le rôle du mouvement coopératif ». *Banque Stratégie*, no 256, p. 33-34.
- Sewell, W. 1992. « A theory of structure: duality, agency, and transformation ». *American Journal of Sociology*, vol. 98, no 1, p. 1-29.
- Strauss, A.L. et J. Corbin. 1990. *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park: Sage Publications.
- Suchman, Mark C. 1995. « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 20 no 3, pp. 571-580.
- Toporowski, Jan. 2008. « British building societies. A difficult future ». *Banque Stratégie*, no 256, p. 8-9.
- Tremblay, Benoît et Daniel Côté (2001). « Pratiques innovantes en matière de capitalisation des banques coopératives », *Cahier du Centre d'études Desjardins en gestion*, no 2001-01, 42 p.
- Ullmann, A. 1985. « Data in search of a theory : A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure and economic performance of US firms ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 10 no 3, p. 540-557.
- Vuontisjarvi, Taru (2006). « Corporate social reporting in the European context and human resource disclosures: An analysis of Finnish companies ». *Journal of Business Ethics*, vol. 69, p. 331-354.
- Walsh, James P. et Rita Kosnik. 1993. « Corporate raiders and their disciplinary role in the market ». *Academy of Management Journal*, vol. 36 no 4, p. 671-700.
- Wartick, Steven et Philip Cochran. 1985). « The evolution of the corporate social performance model ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 10 no 4, p. 758-769.
- Weber, Olaf. 2005. « Sustainability benchmarking of European banks and financial services organizations », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 12, pp. 73-87.
- Wood, Donna. 1991. « Corporate social performance revisited », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 16 no 4, pp. 691-718.
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zevi, Alberto et José Luis Monzon Campos (éditeurs). 1995. *Coopératives, marchés, principes coopératifs*. Bruxelles: De Boeck Université.

CHAPITRE 5 : LA CONSTRUCTION DE SENS ET LA GOUVERNANCE (ARTICLE 3)

*RELATING GOVERNANCE TO SENSE-MAKING PROCESS: THE CASE OF CO-OPERATIVE ORGANIZATIONS' CSR PERFORMANCE EVALUATION*²⁰³

When the proponents of the “sense-making” approach to organizational analysis (Weick, 1995; Daft and Weick, 2001; Weick et al., 2005; Weber and Glynn, 2006) developed the “sense-making” concept, they assumed that organizations differ in their interpreting and sense-making modes, and that such variations are explained, among other things, by organizational characteristics. In other words, their intrinsic features make some organizations more active than others in interpreting their context, and more successful in sense-making, success being defined as the emergence of a shared understanding that serves as a springboard to action (Weick et al., 2005). However, that assumption remains empirically unexplored. Consequently, questions such as the following have been left empirically unanswered: “What conditions favor successful sense-making, despite the constraining nature of the environment?”, “Which organizational traits influence the sense-making process and how?”, “How organizational characteristics explain the success of collective sense-making?”. In this paper, my main purpose is to explain to what extent the governance of an organization explains its differentiation as regards sense-making, despite the constraining nature of the organization field. The discussion is based on a study of the processes by which the two largest Canadian co-operative financial institutions, le Mouvement Desjardins and Vancity Group, have formally evaluated their corporate social responsibility (CSR) performance. Such an evaluation is assumed as being a sense-making process, as argued Cramer et al. (2004).

²⁰³ La présente version de cet article était présentée à la neuvième conférence de l’European Academy of Management (EURAM) à Liverpool en mai 2009. Nous remercions les responsables de la division “Corporate Social Responsibility” et les deux évaluateurs anonymes de leurs commentaires constructifs. Une version antérieure avait été présentée à la Second Italian Conference on Social and Environmental Research (CSEAR) à Rimini en septembre 2008. Nous remercions le comité scientifique de cet événement et les participants qui nous ont fait part de leurs commentaires constructifs ayant permis d’en améliorer substantiellement le contenu.

The paper proceeds as follows. First, I explain the advantages of an analytical framework which conceives governance as a part of organizational sense-making. The second section describes the particularities of co-operative organizations' governance. In the third section, I outline the methodology used for my empirical study. In the fourth section, I describe the respective performance evaluation process which has led to the emergence of an original CSR performance construct within each of the organizations. The fifth section characterizes the role that the organizations' democratic governance has played in the processes. The main contributions of the paper are presented in the conclusion.

1. Governance and sense-making

More than anyone else, Karl Weick has built the theoretical grounds and the analytical framework for a sense-making approach to organization analysis. Through his own work (Weick, 1995) and those with others (Daft and Weick, 2001; Weick et al., 2005), he conceptualized the organization as a space for meaning building and meaning sharing. In his 1995 landmark book *Sensemaking in Organizations*, he defined sense-making as: « placement of an item into a framework, comprehending, redressing surprise, constructing meaning, interacting in pursuit of mutual understanding and patterning » (p. 6). Later, refining some of the concept's features, and making some others more explicit, he stressed that when sense is being made in organizations, « circumstances are "turned into a situation that is comprehended explicitly in words and that serves as a springboard to action" ». (Weick et al., 2005: 409). Highlighted in that view is an action or agency focus, which constitutes both the strength and the limitation of the sense-making approach. By insisting on the ability of organizations and organizations' members, particularly managers, to “construct,” “enact,” “generate,” “create,” “invent,” “imagine,” “originate,” and “devise.” ” (id: 417), Weick's theory has contributed to a better understanding of strategic choice, an object neglected by other theorists of organizations, namely institutionalist scholars (Meyer and Rowan, 1977; DiMaggio and Powell, 1983; Scott, 1995), who emphasized the embeddedness of organizational behavior in constraining norms. Nonetheless, the following comment reflects one of the main critics generally addressed to Weick's work: “ (...) the theory overlooks the role of larger social, historical or institutional contexts in explaining cognition. As a theory of seemingly local practice, sensemaking appears to neglect, or at

least lack an explicit account of, the embeddedness of sensemaking in social space and time. Taylor and Van Every opine that: "what is missing [in Weick's *Sensemaking in Organizations* version enactment]...is an understanding of the organization as a communicational construction or an awareness of the institutionalizing of human society that accompanies organization with its many internal contradictions and tensions"(Taylor and Van Every 2000: 275). " (Weber and Glynn, 2006: 1639). Recognizing the imperative for reconciling institutional and sense-making analyses, Weick et al. (2005) identified the use of Hedstrom and Swedberg's social mechanisms concept (Hedstrom and Swedberg, 1998) as a promising way to explore "how macro states at one point in time influence the behavior of individual actors, and how these actions generate new macro states at a later time" (Weick et al., id: 417). Weber and Glynn furthered this suggestion by providing an analytical framework which explained how the three mechanisms of priming, editing, and triggering connect the institutional context to sense-making. Although the theoretical rationale for and the implications of such a novel proposition have been established, empirical investigation is still lacking. Moreover, Weber and Glynn's model did not take into account the differentiating role of organizational characteristics. When Weick and Daft developed the model of interpretation modes (see Weick and Daft, 1983; Daft and Weick, 2001), at the heart of the sense-making process, they contended that organizations differ in the process by which they interpret the environment, and that such variations are explained among other things by organizational characteristics. In other words, intrinsic features make some organizations more active than others in their information scanning and analyzing, and more successful in sense-making. Building up on that assumption and on the idea that the process of sense-making ought to be connected to its wider context, I suggest that governance be incorporated into the portrait. The governance concept has been used in various social sciences and applied at different levels of analysis. This paper is focused on the governance of organizations. Here, I argue that conceiving governance as a part of the sense-making process permits a better understanding of how institutional context and sense-making are interacting. Governance is an intrinsic feature of any organization. Broadly defined, it encompasses the coordination mechanisms which allow organizations to pursue their mission, be it maximization of wealth, general welfare, private interest, etc.

Within the mainstream theories of the firm, governance is viewed as the mechanism that insures optimal rent seeking and risk-control, given market imperfections and limitations of resources. Although the theories of the firm and their antitheses (for example, Stakeholder Theory, Critical Management Studies) contributed to the understanding of the economic and political-economic dimensions of governance, they tended to overlook its social dimensions. The latter have been made much more explicit by economic sociologists. In the introduction chapter of their 1997 book *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Hollingsworth and Boyer defined governance using two main dimensions, power distribution and motivation of actors. Whereas the power distribution found in most Western economies' governance modes varies between the two extremes formed by market and hierarchy, the motivation of actors varies between self-interest and social obligations. This explanation helps understand why there are different types of governance mode, and what the distinctive characteristics of each of them are. Vertically-integrated firms are, for example, formal hierarchical structures where individual self-interest is the dominant motivation of the actors involved. Clubs are much less formally structured than firms, and their members are much more driven by social duties such as mutuality or reciprocity. Networks, strategic alliances, and other inter-organizational partnerships include formal and informal structures, and gather actors who are both bound by some social obligations and driven by private interests. Not only did Hollingsworth and Boyer, and other economic sociologists (for example, Enjolras, 2006), emphasized the socio-economic and socio-political nature of governance neglected by the theorists of the firm, but they also helped understand why market and hierarchy are not the sole coordinating mechanisms of economic organizations, and why incentive mechanisms cannot be narrowed to the mere monetary forms.

Governance is a powerful economic, political and social device that cannot be overlooked in the conceptualization of the process by which rules of the context and actions of organizations interplay. In both ways - that means, in the process by which organizations internalize constraining rules from the context, and in the process by which organizations' sense-making serves as a feedstock for institutions – governance intervenes. It is assumed here that some governance modes reinforce the constraining effect of the environment on sense-making, and the new sense subsequently made mimics what is found among the other

organizations in the same field. On the other side, some other governance modes allow for the building of shared-meanings that are understood by organizations' members, appropriated by them, and sometimes becoming novelty in the organizations' field.

This assumption needs further empirical investigation though. Comparative analysis is an interesting way. By studying, for example, the respective sense-making process in public (state-owned), private (firms) and other forms of organizations (for example, non-profits, associations, etc.), and determining how each of their governance modes is mobilized in the process, it may be possible to understand how the differences in their governance explains the differences found in their ways of scanning and interpreting information and of building shared-meaning among their members. Another relevant method is historical analysis of radical change. Organizations that underwent radical change in their governance modes - for example, through privatization, nationalization, demutualization, public offerings, etc. - are worth being studied. Determining if and how changes observed in their sense-making process are related to the change of governance mode can serve as an empirical support to the suggestion outlined earlier. A third way to contribute to this empirical quest is to study exemplary cases. I opted for this method. Instead of comparing the impact of different governance modes on the sense-making process, this method focuses on a particular governance mode that has a high potential of enabling successful sense-making in organizations. The sense-making process is considered successful when a shared understanding of a reality emerges among organizations' members. The subsequently formed meaning serves as a springboard to action, and can eventually bring about novelty in the organizational field.

The particular governance mode under investigation in my empirical study is co-operative governance or governance of co-operative organizations. The reality, the sense of which was sought by the organizations studied, is CSR performance. The results of the cases' study help explain to what extent the governance of two co-operative financial institutions, which is recognized as democratic and oriented toward collective interest, contributed to the development of a shared meaning of CSR within these organizations, and was conducive to the emergence of a CSR performance evaluation which is considered innovative or different from what was imposed by the normative context. The next section outlines the distinctive

features of co-operative governance and explains why this particular coordinating mechanism is considered *a priori* as having a high potential of enabling successful sense-making.

2. Governance of co-operative organizations

A quick query on any managerial or organizational bibliographical databases, using the keyword “governance” shows that passionate reflections on, new conceptual foundations for, and empirical demonstrations of what effective governance is and ought to be, have been pullulating these last years. It seems relevant, however, to ask if those provide actual renewal of our knowledge of and about organizational governance. The answer may be legitimately affirmative if governance is confined to its corporate mode, consisting in the formal control of information asymmetry for the sake of the alignment of ownership and control of firms. In fact, most of the authors of the recent writings explicitly signal, through their text’s respective title or abstract, a motivation based on their observations of the eroding of such an alignment, as epitomized by the failure of managers to abide by their fiduciary duty to shareholders (for example, in the cases of Enron, Worldcom, Vivendi, Parmalat, Hollinger, Norbourg, etc.). New methods to better the agency relations between the owners and the managers thus seem imperative. Any proposition that could shed light on the symptomatic default of the failing firms’ corporate governance and that could suggest new ways of doing things can easily be considered as an urgent and very much needed innovation. That affirmative answer is, nonetheless, questionable at least for two reasons. First, the very necessary alignment of ownership and control is nothing new, at least conceptually. Back to the thirties, Berle and Means (1932) have long discussed this issue, and vehemently reaffirmed the primacy of shareholders as a ground for effective governance. Further back to the eighteenth century, Adam Smith had proposed “mutual sympathy”, in his 1759 *Theory or Moral Sentiments*, exhorting interacting people to take account of the emotions of others, although each one has the legitimacy to behave in his or her own self-interest. The so-called new visions of governance, gold-coated with minimally-understood buzzwords such as accountability and bottom line, then remain ingrained in not-so-novel grounds. Second, most analyses of the concept of governance, old and new, have relied extensively on the governance of firms or publicly-traded companies. That extant line of inquiry does not grasp

the full range of alternative coordination mechanisms used to govern economic organizations. Governance modes other than that of the firms have not attracted a great deal of attention in managerial and organizational research. Many organizations are not governed the same way firms are, and their governance mode cannot be defined merely on the basis of corporate control. Most of those alternative modes support, however, the persistence and the strategic advantage of fully and major economic organizations. Such is the case for the co-operative mode of governance. Organizations governed with the co-operative coordination mechanisms globally account for 800 million members, 100 million jobs, and are found in various sectors including agriculture, banking, consumer services, fisheries, health, housing, production, insurance, tourism, and transport. In some countries and sectors, they are the most important contributors to the gross domestic product (GDP). In Brazil, for example, 40 % of the agricultural GDP is from co-operatives. In Denmark, consumer co-operatives held in 2007 36 % of the retail consumer market. In the United Kingdom, the largest independent travel agency is a co-operative. In Kuwait, the Union of Consumer Co-operative Societies handled 80 % of the national retail trade. In New Zealand, co-operatives hold 75 % of the wholesale pharmaceutical market. In Columbia, co-operative financial institutions provide 87.5% of all micro credit²⁰⁴. It becomes thus clear that businesses relying on the co-operative governance are not marginal economic actors. Moreover, as reminded the International Co-operative Alliance (ICA) in its recent *Open letter to the Government of the G-8*, “It is no coincidence that the world’s most successful and stable economies generally also happen to have the world’s most co-operative economies”.

As stated in the *Statement on the Co-operative Identity* of the ICA, a co-operative organization is “an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise”. Co-operative organizations are founded on the values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity. They can thus be considered as “mission-based” organizations, and their mission is both economic and social,

²⁰⁴ Data on co-operatives provided in this section are from the International Co-operative Alliance’s website (www.ica.coop), accessed on November 13, 2008. Founded in 1895, the International Co-operative Alliance is an independent, non-governmental organisation which unites, represents and serves co-operatives worldwide

although many of them are lucrative businesses. They put their values into practice through seven principles: 1) voluntary and open membership, 2) democratic member control, 3) member economic participation, 4) autonomy and independence, 5) education, training and information, 6) co-operation among co-operatives, and 7) concern for community.

As an association, a co-operative is governed with economic, political, and social mechanisms different from those of other forms of economic organizations. Although agency relations are indeed present within co-operative organizations, particularly as they grow and become large networks, as is the case for large co-operative banks²⁰⁵, the following facts render the mainstream theories of the firm insufficient and inadequate to capture the distinctive attributes of the associative governance of co-operatives. In theory, one of the very foundations of co-operation, collective interest, can seldom be related to the assumption of “self-interest-prone agent” in Agency Theory or “opportunism with guile” in Transaction-cost Theory or “free-rider” in Property Rights Theory. In practice, associative governance is characterized by the «one member, one vote » principle, making them democratic organizations. All members have the same voting rights, regardless of the number of their shares. But beyond equal voting rights among members, associative governance is also defined by the existence of collective interest (Hollingsworth and Boyer, 1997). Hence, the main democratic mechanism is materialized through two principles: a collective decision-making rule (majority rule) and a deliberative discussion where consensus is searched in order to define common good (Enjolras, 2006). Moreover, boards of directors of co-operatives, and those of associations in general, are composed of people elected among their own members. In most cases, their customers, employers and managers also have the status of members or owners.

It is thus assumed that given their democratic nature, associative-governed organizations such as co-operatives are favorable arenas for the emergence of successful sense-making.

²⁰⁵ The agency relations include here the traditional ones between the different individual stakeholders (customers, employees, elected managers, non-elected managers, members of the board), but also between the central organ of the co-operatives and their diverse other components (autonomous sub-organizations, subsidiaries), in the case of co-operative networks.

3. The cases of Le Mouvement Desjardins and Vancity Group: research design

The central purpose of the cases' study is to characterize how co-operative organizations, which succeed in making sense of their "CSR performance", have mobilized their particular governance mode through the process of their "CSR performance evaluation". The working definition of "CSR performance evaluation" adopted here is: the process through which an organization formally evaluates how it meets its objectives as regards its legal and voluntary duties to society. Performance evaluation is part of CSR strategy, the latter being defined as the process through which an organization legitimizes its CSR principles, puts its decisions into actions, by formulating and implementing CSR policies and programs, and measures the results of its actions. Those definitions come from a refinement of earlier definitions of CSR (Pasquero, 2005; Boxenbaum, 2006; Pailot, 2006), corporate social performance (Wood, 2001), and strategy (Hendry, 2000). Following the main assumption of my analytical framework, governance intervenes between the constraints of the institutional context and the sense-making process of organization. Some governance types facilitate the internalization of the constraining norms imposed or adopted by the major players in the same field. That first case implies a mimetic process, and does not leave much room for differentiation. Some other governance types, such as co-operative governance which is intrinsically democratic, favor the emergence of a meaning that is shared within the organization because embodied in a language understood by its members, and different from what would have emerged if the organization internalized, through a mimetic process, the constraints of the context. It is in that second case that a "successful sense-making" is observed. The actions or practices which spring from the emergent "CSR performance evaluation" can constitute a novelty in the field and induce institutional change. Due to limited space, this paper does not elaborate on that institutional change process. Rather, priority is given here to illuminate the role which governance plays in the successful sense-making emerging through the "CSR performance evaluation" of two Canadian co-operative financial institutions, le Mouvement Desjardins and Vancity Group.

"CSR performance evaluation" was chosen as the object of the empirical study for the following reasons. First, CSR strategy, the broader process which includes performance

evaluation, is considered as involving a sense-making process, as prior studies demonstrated (for example, Cramer et al., 2004). Second, analysis of CSR discourses and practices of organizations is hot on the agenda of managerial and organizational researchers. However, the mainstream analysis has been too normative (in the sense of Deetz, 1996), using too often neo-positivist method (in the sense of Alvesson and Deetz, 1999), focused on the quest for the one best way, a one-size-fits-all model of the substances and procedures of CSR; and has not always taken into account the different contexts of organizational actions as well as the role of organizations' intrinsic attributes such as their mission or their governance mode. Exploring the CSR performance evaluation process of co-operatives, in order to understand the role of its contextual and organizational features can thus be considered as a potential contribution to the renewal of the literature. Third, CSR is one of the few objects for the study of which researchers are provided with abundant data. In fact, CSR is also hot on the agenda of institutions at different levels (for example, United Nations, OECD, European Union, many countries, diverse multi-stakeholder-associations, etc.), and even hotter on the agenda of businesses. Consequently many public data are available. At the institutional level, they include, for example, texts of laws, norms and standards, recommendations, guidelines, etc. At the organizational level, beside the fact that many businesses make their CSR policies publicly available, and publish CSR reports in order to disclose their performance, they tend to easily collaborate in providing internal information in order to be studied as "cases of best practice". Such an availability and abundance of data represents a methodological opportunity. Finally, CSR of co-operative organizations is an under-studied phenomenon. However, like publicly-traded companies, many large co-operatives have strategized more and more about their CSR, by implementing different formal policies (for example, environmental management system, codes of ethics, human resource diversity policy, etc.), and evaluating their results and disclosing their performance (triple-bottom-line performance or CSR performance or corporate social performance, or societal performance), using norms and standards such as the guidelines of Global Reporting Initiatives. Since social responsibility is part of the fundamental co-operative values, it is expected that co-operative organizations display differentiation in the way they strategize about CSR. Whether that is actually the case remains a pending question; and studying the CSR of co-operative financial institutions can bring relevant answers.

As regards research strategy, case study was chosen because of the processual nature of “CSR performance evaluation”, the question that is addressed - comprising the “what”, the “why”, and the “how” of the relation between the context, the governance, and the process itself²⁰⁶, and the exploratory nature of the investigation²⁰⁷. The use of case study requires that the following be specified *a priori*: the research question(s), the case(s), the unit(s) of analysis, the data source(s), and the data analysis method(s) (Yin, 2003).

The empirical study’s main question, more precisely formulated, is: “ How co-operative governance favors the success of CSR performance sense-making within a co-operative organization, through its CSR performance evaluation process, and given the constraints from the institutional context?”

The use of two types of data, institution-level and organizational level, is a standard procedure in process analysis, and seems to have been fruitful in past CSR process analyses (for example, Cramer et al. 2004; Boxenbaum, 2006). In my study, institution-level data include those on the Canadian legal and normative context, as well as field-level data from the six largest Canadian chartered banks²⁰⁸ which are the major players in the Canadian banking industry, and with which the two largest co-operative financial institutions compete directly in the deposit, credit, and investment markets, particularly in the province of Québec, in the case of le Mouvement Desjardins, and in that of British Columbia, in the case of Vancity Group. These field-level data were collected through the following sources: yearly CSR reports, from 2002 to 2006, the banks’ 2007 financial reports, publicly available CSR policy documents (ethical codes, environmental policies, etc.), content of the banks’ websites section dedicated to CSR, sustainability or corporate citizenship, visited between September 2007 and March 2008. The organization-level data came from publicly available documents similar to those of the chartered banks, the organization’s websites, visited between September and December 2007 and between May and July 2008, as well as internal

²⁰⁶ “The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or a set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result.” (Schramm, 1971 in Yin, 1003: 12)

²⁰⁷ As Eisenhardt (1989) specified: “ (case studies are) particularly well suited to new research areas or research areas for which existing theory seems inadequate. (...) is useful in early stages of research of a topic or when a fresh perspective is needed.” (p.549)

²⁰⁸ These are publicly-traded companies or firms also known as commercial banks or capitalist banks.

documents, and in-depth interviews with 10 executives and professionals from the two co-operative financial institutions (4 from Vancity and 6 from le Mouvement Desjardins). As identified in the different documents on CSR produced by each organization, and through my interactions with them, it was confirmed that these executives and professionals were the change agents, in the sense of Cramer et al. (2004), those “who were responsible for getting CSR off the ground at their particular company”. Prior to the interviewing, all available CSR reports of both co-operatives were systematically content-analyzed, using the software Atlas Ti. These were le Mouvement Desjardins’ four reports, published annually from 2004 to 2007, and Vancity Group’s five reports, published from 1997 to 2005²⁰⁹. The interviews, the length of which varied between 48 minutes and 2 hours, were conducted between May and July 2008. Three were by telephone, with three executives of Vancity Group (interviewed in English), and seven were individual direct interviews with 6 executives and professionals from le Mouvement Desjardins (interviewed in French) and an executive from Vancity Group (interviewed in English). The respondents were asked to describe his or her role in the respective organization; to talk about the history of the organization’s CSR strategy; to describe his or her role in the formulation, implementation, and evaluation of the organization’s CSR (or sustainability or accountability or ethical) policies; and to explain the factors he or she considered as most crucial in building a common understanding of CSR performance within the organization. The transcribed interviews were also analyzed with Atlas Ti.

The unit of analysis is the means-end frame defining a CSR performance construct. CSR construct is “a form of CSR that is specific enough to be implemented in practice” (Boxenbaum, 2006: 46). Whereas means-end frames are “implicit causality structures that guide practices and make them socially meaningful” (id.: 50). For example, and as will be elaborated on a subsequent section, large chartered banks’ means-end frame on CSR performance construct can be represented as follows: [CSR performance — strategic advantage → financial performance]. Thus, means-end frames in my study are composed of

²⁰⁹ Vancity’s first stand-alone social report was published in 1997. The subsequent reports have been published every two years, and at the time I collected the relevant data, the following were available: 1998-1999 Social Report, 2000-2001 Accountability Report, 2002-2003 Accountability Report, and 2004-2005 Accountability Report.

the many conceptual links between CSR performance and the other twenty central theoretical and emerging concepts (democracy, accountability, sustainability, financial performance, co-operative performance, corporate governance, co-operative governance, organization's mission and values, ICA's values and principles, co-operative movement, legislations, internal policies/codes, strategic advantage, norms and standards, banks' shareholders, co-operatives' members, customers, employees, community, environment). Consequently, analysis of the data principally consists in identifying the following: 1) dominant field-level means-end frames of CSR performance constructs, assuming that these express the constraining rules of the context as regards CSR performance; 2) the differentiation in the means-end frames on CSR performance constructs of the two co-operatives, by confronting the field-level data with the organization-level ones, assuming that such a differentiation signals the existence of a meaning specific to each of the organizations; 3) the relations between co-operative governance and the emerging specific CSR performance constructs of each of the organizations, drawn from the organization-level data.

4. Dominant field-level CSR performance constructs

This section, based on the results of institution-level data analysis, characterizes the field-level CSR performance constructs which are made up of the dominant rules in the Canadian banking institutions' context. Canadian legislations and norms on CSR and field-level constructs, i.e. those imposed by the major players in the banking field²¹⁰, compose the mainstream rules defining the CSR of organizations operating within that field and dictating how they ought to be evaluated as regards the fulfillment of their obligatory and voluntary duties to society. Following DiMaggio and Powell (1983): "By organizational field, we mean those 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." (p.148)

²¹⁰ These are the sixth largest chartered banks in Canada, also known as the "Big Six": Royal Bank Financial Group, Toronto Dominion Financial Group, Bank of Nova Scotia, Bank of Montreal Financial Group, Canadian Imperial Bank of Commerce, National Bank of Canada. They account for 90 % of the assets in the Canadian banking systems (Allen and Liu, 2007)

The year 2002 was decisive in the Canadian banks' process of CSR performance evaluation, as it was marked out by the adoption of the *Public Accountability Statement (PAS) Regulations*, imposing a set of social reporting requirements on banks and federally incorporated or registered trust and insurance firms with equity of more than one billion dollars. They then became subjected to the legal obligation of publishing information relative to their economic and community contributions to Canadians. Although the "big six" and the other Canadian financial institutions were already bound by other legislations with social and ethical components (for example, *Access to Basic Banking Service Regulations*, *Employment Equity Act*, etc.), the introduction of the *PAS Regulations*²¹¹ set off the diffusion of formal CSR reporting practice as illustrated in Table 1.

Table 1: Chronology of the Canadian banks' CSR reporting

| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Royal Bank Financial Group | • | • | • | • | • | • | • | • | • |
| Bank of Nova Scotia | | | • | • | • | • | • | • | • |
| Canadian Imperial Bank of Commerce | | | • | • | • | • | • | • | • |
| Toronto Dominion Financial Group | | | | • | • | • | • | • | • |
| Bank of Montreal Financial Group | | | | • | • | • | • | • | • |
| National Bank of Canada | | | | • | • | • | • | • | • |

• = publication of a stand-alone CSR report for that year (data, as of September 30, 2008)

Through the last five years, most of the big six have progressed from a strict conformity to the 2002 *Regulations*' limited CSR performance indicators requirements (for example, community development activities, charitable donations, debt financing to firms in Canada, number of bank facilities opened, closed, merged or moved, number of employees, fiscal contributions) to the use of the obligation as an opportunity to evaluate their performance and disclose the results, using a number of additional voluntary norms (for example, the 2002 and the G3 guidelines of the Global Reporting Initiative or GRI, and its Financial sector supplement, the principles of the Global Compact, the United Nations Statement by

²¹¹ Canada Gazette, vol. 136, no. 8, April 10, 2002.

Financial Institutions on the Environment and Sustainable Development, etc.) and expanding the issues discussed in their reports from mere philanthropy to integrated risk management, including environmental, social, and governance risks.

The business-case for CSR thus seems to be in its active making, as CSR evaluation is more and more conceived as a necessary part of sound business and the pursuit of financial performance versus an extra-financial activity. Moreover, the performance indicators used by the banks to measure the outcomes of diverse CSR policies seem to be oriented toward the needs of the financial markets, especially institutional investors which are at the origins of many of the mainstream norms and standards of CSR performance measurement. For example, the GRI, the provider of the reporting guidelines which Canadian banks affirmed to use, was created by the CERES, a coalition of large North-American institutional investors. The Equator Principles, a set of principles for the management of social and ethical risks for project financings in developing countries, to which Canadian banks affirmed to voluntarily abide by, were initially formulated by a group of large banks and institutional investors. The United Nations Statement by Financial Institutions on the Environment and Sustainable Development, to which Canadian banks are signatories, were devised by a group of financial institutions gathered around the United Nations Program for the Environment, Financial Institutions or UNEP FI. The Dow Jones Sustainability Index series (DJSI), tracking the financial performance of the leading sustainability-driven companies worldwide and which include Canadian Banks, were created and owned by an asset management firm. DJSI and other sustainability or social indices such as FTSE4GOOD, Ethibel Pioneer Sustainability Index, and Jantzi Social Index, which include Canadian banks on their listings, were all created to be the sources of information on the financial performance of the so-called CSR-driven or sustainability-driven companies, which investors wishing to include them in their portfolios can use as benchmarks. The dominant rules are then either market-driven or tailor-made for the financial markets or both; and, they were mostly created by and for the publicly-traded profit-making firms. Not only are the large Canadian banks their users, but they also take active part in their designing, by acting as members of the coalitions or the organizations that produce the norms and standards (for example, GRI Consortium, Conference Board of Canada, Canadian Business for Social Responsibility, Environmental Bankers Association, North-American Task Force of the UNEP FI, etc.). The market-driven

character of the most used norms is coherent with the visions the banks have of CSR performance. The banks' visions display a homogenous pattern, reinforcing that idea of compatibility between the financial performance goal of business and CSR performance, and can be represented by the means-end frame in Figure 1, where CSR performance appears as "means", and financial performance does as an "end".

Figure 1: Means-end frame of the Canadian largest banks' CSR performance construct



Either financial performance is expressed in those exact words, in some banks' discourses, or implicitly through different appellations - such as "long-term viability", 'sustainable value', "sustainable financial growth", "long-term shareholder value", etc.-, in some other's, its "end" position in the means-end frame remains through the years and from a bank to another. On the other side, either CSR performance is designated as "attention to the interests of stakeholders", "social value creation" or "building sustainable communities", it is meant as "means":

"In corporate responsibility circles, much ink has been spilled debating economist Milton Friedman's famous dictum "the business of business is business." In my view, a company's first responsibility is to be a successful business.

But I also believe that companies will better ensure their long-term viability when they also pay attention to the present and future interests of stakeholders such as clients, employees, investors and communities. In fact, this is the heart of "sustainability. (...)

RBC's vision for corporate responsibility is to sustain our company's long-term viability while contributing to the present and future well-being of our stakeholders.

We strive to operate our business with integrity, have a positive economic impact, promote environmental sustainability, create a workplace of choice, and contribute to communities.” (Message from the CEO, RBC 2006 Corporate Responsibility Report and Public Accountability Statement).

The impacts of CSR performance on financial performance is not seen either direct or immediate. It goes through what the banks understand as the creation of strategic advantage, gained from motivated employees, satisfied customers, good reputation, etc. As the translation of CSR performance into strategic advantage involves costs and learning, financial performance is envisioned in longer terms:

“Once it became obvious that the equitable advancement of qualified women and men was good for business, the easier it became for us to keep redefining ourselves and our priorities until corporate responsibility emerged as a core business value, and a yardstick by which we measure ourselves.” (BMO Financial Group Corporate Responsibility Report and Public Accountability Statement, 2006)

“Leadership in corporate responsibility ultimately strengthens our organization and enhances shareholder value over the long term. We make a conscious business decision, for example, to contribute to charities and not-for-profit organizations. Both our own research and external studies show that customers and Canadians in general expect us to support and give back to the communities where we operate. Support for the community is one of the key factors in customers’ decisionmaking on where to bank. Employee research shows, too, that our people take pride in TD’s community activities and this translates into higher employee engagement and performance, which ultimately benefit shareholders.” (TD Corporate Responsibility Report, 2006)

The meaning of financial performance observed through the means-end frame of the Canadian largest banks’ CSR performance construct epitomizes what Michael Jensen (2001) defined as “enlightened value maximization”. That concept reflects the recognition of the maximization of the long run value of the firm as the criterion for making the requisite tradeoffs among its stakeholders.

5. Emerging organization-level CSR performance constructs

Given the importance the big six have on the Canadian banking landscape, and their active implications as both users and setters of financial-market-driven norms and standards of CSR performance, what they have built as CSR performance construct and the broader obligatory and voluntary norms that support it, emerge as the constraining rules that the

other financial institutions within the same field have to adopt in order to be favorably evaluated. Mimicking the large banks' discourses on CSR and their ways of strategizing about CSR thus seems to be the obvious form of internalization process. This section explains that in the cases of le Mouvement Desjardins and Vancity Group, despite the dominant constraining rules at the field-level, differentiation is observed. Such a differentiation is characterized in terms of "successful sense-making", marked out by the emergence of a meaning that is shared within each of the organizations because embodied in a language understood by its people, and different from what would have emerged if the organizations have internalized the constraints of the field, strictly through a mimetic process.

Observation of the differentiation is based on the confrontation of the organization-level data with the field-level ones. The existence of a differentiation is determined by the existence of a means-end frame of CSR performance construct which is significantly different from the one found at the field-level (illustrated earlier in Figure 1). Comparison of means-end frames is preferred to comparison of the substances of CSR performance (policies, programs, plans, indicators, etc.), because earlier studies (for example, Martinez et al., 2006) revealed that most of the latter are similar among financial institutions, be they commercial or co-operative; and are insufficient if one wishes to rightly understand the "standard template for action" embodied in means-end frames (Boxenbaum, id.).

5.1. Case 1: Le Mouvement Desjardins

Le Mouvement Desjardins (Desjardins Group) is the largest integrated co-operative financial group in Canada, with assets totalizing 144 billion Canadian dollars (90 billion euros) and 5,796,312 members²¹². It is formed by a network of 536 *caisses populaires*²¹³, the Mouvement's "linchpin", 919 business centers, and a network of some 20 subsidiaries – in insurance, trust services, investment funds, investment, brokerage, and international development -, created or acquired through the years to offer the caisses' members services

²¹² All the figures are as of December 31, 2007.

²¹³ The *caisse populaire* is a cooperative, the members of which are generally people living in a given geographical sector, such as the same town or neighbourhood. Each *caisse* is an autonomous organization with its own member-elected board of directors.

to which they had not had access. The first *caisse* was created in 1900 by Alphonse Desjardins, in an unfavorable economic context in the Canadian province of Québec, where working class, composed mainly of the French speaking population, had little access to savings and loans and had to rely on usurious lenders. More than a hundred years and 514 *caisses*²¹⁴ later, le Mouvement is the first private employer, the first saving institution, and the first agricultural lender in Québec, competing directly with the Canadian chartered banks. As the organization has diversified its activities and become an integrated financial group, the members of each *caisse* are also the members of the whole group. However, le Mouvement keeps on identifying itself as another kind of financial institution, a “non bank”: “Alphonse Desjardins’ vision, which was to put money at the service of people, never the other way around, is still the vision that guides Desjardins” (Social Responsibility Report, 2004).

Although diagnosing their socio-economic contributions to their members and to the community, and reporting on their performance through the *bilan social* had been a long-lived tradition among many *caisses*; and although le Mouvement had been reporting on its community involvement activities, through its annual report, since the 1980s, what can be considered as the group’s first consolidated stand-alone social report was produced for the year 2001. As this new form of reporting involved, and still involves, the early colliding of group-wide data on social performance, and as the report has progressed from a description of community involvement activities to a more comprehensive social responsibility and co-operative report which uses reporting frameworks such as that of the GRI, the group’s formal CSR performance evaluation process can be considered as having taken on growing importance for the last seven years (see Table 2).

The adoption of specific policies, such as the Code of ethics and professional conduct in 2004 and the Sustainable Development policy in 2005, amplified the imperative for Desjardins to assess its global and sustainable performance, and was materialized by the inclusion of ethical, governance, and environmental performance, in the subsequent reports, alongside the socio-economic performance that the organizations had already reported on the preceding years. Integrating the implementation of the Sustainable Development Policy into

²¹⁴ The other 22 *caisses* are in Ontario.

the group’s strategic planning, since 2006, was another important step in what the organization considers as the construction of its global and sustainable performance, which is composed of both strong financial records and co-operative performance, i.e. the pursuit of the co-operative’s mission “to contribute to the economic and social well-being of people and their communities” reinforced by the conformity to its permanent values – money at the service of human development, personal commitment – democratic action, integrity and rigor in the cooperative enterprise, and solidarity with the community. Moreover, that the dimensions of sustainable development were incorporated into the strategic plan implied that le Mouvement’s components “will assess the economic, social and environmental impact of their decision and promote projects that take this approach into account” (Social Responsibility Report, 2005).

Table 2: Highlights in Le Mouvement Desjardins’ CSR performance evaluation process

| Year | Events |
|------|---|
| 2001 | Desjardins’ first stand-alone community involvement report: <i>Notre apport à la collectivité 2001</i> |
| 2002 | Desjardins’ second community involvement report: <i>Notre apport à la collectivité 2002</i> |
| 2003 | Desjardins’ third community involvement report: <i>Notre apport à la collectivité 2003</i> |
| 2004 | Adoption of the Code of Ethics and Professional Conduct, following a group-wide consultation process Desjardins’ first social responsibility report, available in French and in English: <i>Social Responsibility Report 2004</i> |
| 2005 | Adoption of a Sustainable Development Policy following a group-wide consultation and a favorable vote at the Mouvement’s annual general assembly Desjardins’ second social responsibility report: <i>Social Responsibility Report 2005</i> |
| 2006 | Inclusion of the implementation of the Sustainable Development Policy into the Group’s 2006-2008 strategic planning Stakeholders’ involvement in the implementation of the Sustainable Development Policy, through consultation (surveys, meetings, forums), in 2006 and 2007. Desjardins’ third social responsibility report: <i>Social Responsibility Report 2006</i> |
| 2007 | Desjardins’ fourth social responsibility report: <i>Social Responsibility and Co-operative Report 2007</i> <ul style="list-style-type: none"> • Including a GRI indicator index |

The necessity of such an assessment brought about another imperative into the organization's performance evaluation process, since the group should evaluate, through its many diverse components, how it responds to the three dimensions of sustainable development in its activities as a producer and distributor of financial services and products, as a fund manager, as a venture capitalist, as a consumer of goods and services, as an actor of international aid, and as a socially responsible business. Group-wide stakeholders' involvement and sensibilization, through different consultation processes (surveys, forums, and meetings) were extensively undertaken in 2006 and 2007. The content of the Mouvement's last report, *Social Responsibility and Co-operative Report 2007*, which includes many new indicators (for example, indicators from the GRI guidelines, as well as co-operative specific indicators such as employees' knowledge of the co-operative distinction, members' satisfaction vis-à-vis the co-operative distinction, directors' satisfaction as regards their training, members' participation to their caisse's general assembly, employees' knowledge of the Sustainable Development Policy, etc.) reflects those recent developments in the organization's CSR performance evaluation process. Given the obvious increasing tasks posed by these recent challenges, the subsequent social responsibility and co-operative reports are expected to be published only every 3 years.

From this dense, complex, but rapidly developing process is emerging a CSR performance construct, the means-end frame of which is illustrated in Figure 2.

When I compared the field-level conceptual links making up the means-end frame of the Canadian banks' CSR performance construct (illustrated in Figure 1) with the organization-level ones forming le Mouvement Desjardins' means-end frame (illustrated in figure 2), significant differences were noted.

Before I describe those differences, it is worth mentioning that similarities were also observed, more specifically in two respects. First, many substantive components of Desjardins' CSR performance – including specific policies and programs (for example, funding non-profit environmental projects, investing in renewable energy, creating ethical and environmental funds, creating a charitable foundation, adopting a code of ethical conduct, having a plan for greenhouse gas emission reduction, having a complaint resolution process including the services of an ombudsman, incorporating social and environmental

criteria into purchasing policy, etc.), norms adopted to support different policies (for example, the GRI guidelines, BOMA certification, etc.), and performance indicators (for example, salaries and benefits paid, taxes paid, CO2 emissions, paper recycled, employees' satisfaction, members' satisfaction, number of complaints, costs of training, percentage of women in the workforce, etc.) -, were also found among the big six. Second, like its competitors, Desjardins assumes the compatibility between CSR performance and financial performance:

“At Desjardins, we aim for an overall sustainable, performance to enable us to become the best financial cooperative in the world. That is how we define financial and cooperative success. Our excellent financial results in recent years, our ratings (which are among the highest awarded to financial services cooperatives by rating agencies world-wide) and the fact that we have become a benchmark for the cooperative difference are all indicators of our overall performance. This performance, however, also needs to be sustainable. (...) our excellent financial results are proof that cooperation can go hand-in-hand with efficiency.” (Social Responsibility Report, 2004)

“ Nous avons choisi la définition du développement durable qui dit que l'économie est un moyen, l'écologie la condition, et c'est le social qui devient l'objectif...la définition de la chaire à l'Uqam là... Mais ça ne veut pas dire que nous ne donnons pas la priorité à l'économique...nous sommes aussi une grande entreprise, une institution financière, nous voulons être concurrentiel, et nous devons assurer aussi notre solidité financière et notre réputation...mais en fin de compte, tout cela revient aux membres.” (Desjardins' respondent 1)

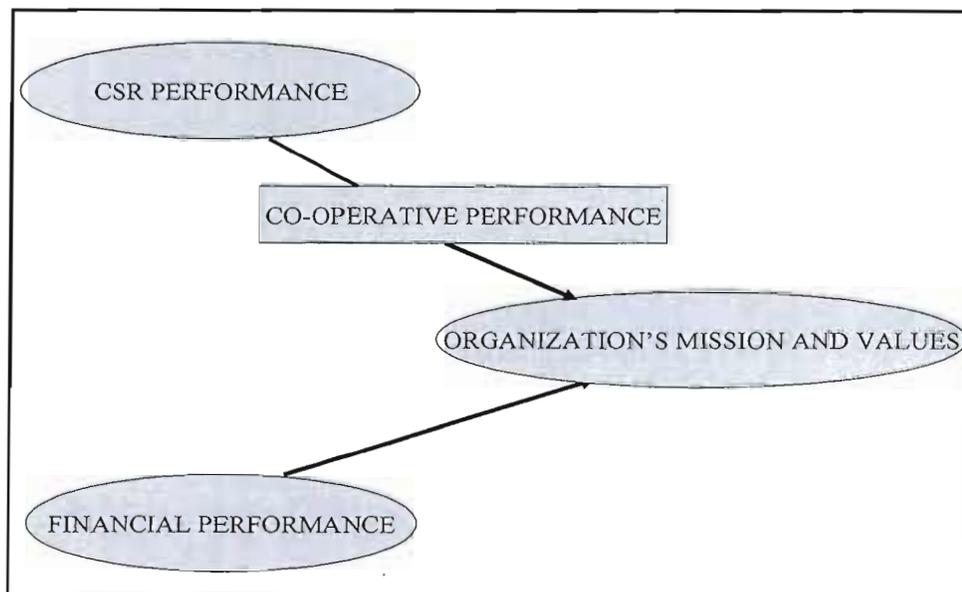
Nonetheless, and the divergences with the banks start here, the nature of the conceptualized link between CSR performance and financial performance constitutes one of the very differentiation of Desjardins' vision from those of the chartered banks. In spite of the crucial role that the pursuit of financial performance plays in Desjardins' organizational life, this construct is positioned among the “means”, as is the pursuit of CSR performance. In the aggregate, the components of those two types of performance form what is conceived by Desjardins as its “global and sustainable performance”, at the service of the organization's mission and values the attainment of which is the “end” sought.

“Since the member-owners of the caisse are the people who use its services, it goes without saying that the orientation they give their cooperative is not based on earning the highest profit; instead, the goal of the caisse is to provide them the best services under the best possible conditions. That said, profitability is also a major concern in a cooperative, but not in order to appease shareholders looking for a return on their investment.

A cooperative seeks profitability to ensure its financial longevity and develop its resources in order to be able to grow, to continue to provide the best services to its members and to participate in the sustainable development of its community. The cooperative nature of the caisse also means that its officers and employees must direct it and manage it transparently, efficiently and with discipline. ” (Social Responsibility Report, 2005)

“ Selon moi, même si les banques font aussi de la responsabilité sociale ou du développement durable, chez nous, c’est un enjeu coopératif. Et on veut en tirer des avantages...certain !... pour notre propre réputation... mais en même temps, ça fait partie de qui nous sommes. ” (Desjardins’ respondent 5)

Figure 2: Means-end frame of le Mouvement Desjardins’ CSR performance construct



As far as its CSR performance is concerned, even though Desjardins substantively covered issues and stakeholders the banks affirmed taking into considerations, it went further by integrating that construct into what it conceives as “co-operative performance”. So, the organization’s CSR performance has not been constructed by simply copying and pasting the field’s template. Rather, in order to be relevant to the organization’s specific mission and values, it has had to be translated into a construct that embodies what is meaningful to the people inside the organization and those whom it is accountable to. This has been done through organization-wide involvement processes (for example, getting the approbation of the general assembly before adopting the Sustainable Development policy, surveying the

employees about their awareness and knowledge of different CSR and sustainability policies and programs, surveying the members about their knowledge of the co-operative difference and their satisfaction vis-à-vis Desjardins' co-operative performance, etc.), a kind of procedure that is non-existent among banks.

5.2. Case 2: Vancity Group

Vancity Group is formed of Vancity Credit Union²¹⁵, created in 1946 and currently the largest credit union in Canada - with its 388,000 members²¹⁶, and 60 branches throughout Greater Vancouver, the Fraser Valley and Victoria in British Columbia-, and eight subsidiaries including Citizens Bank, the branchless bank serving more than 25,000 members across Canada through the Internet and telephone, since 1997. Although Vancity's social inclusive activities can be traced back since its inception (for example, from the beginning, Vancity offered mortgage to the East side of the city, a low-wage community which had been long excluded by the other banks; in the early 1960s, Vancity lent to women without a co-signer, a credit practice considered "highly risky" at the time, given the unstable economic standing of women), its initial formal tracking and reporting of CSR performance came decades later, in the 1990s (see Table 3).

A section describing Vancity's impact on members, staff, community, and environment was included in its annual report in 1992. Vancity's first stand-alone social report was produced in 1997, preceding by far that of any other major Canadian financial institution. But reporting was just one component of the CSR performance evaluation process called "audit process" at Vancity and defined as "the entire social and ethical accounting, auditing and reporting process" (Vancity Social Report, 1998-1999). From the first cycle of social audit at Vancity, which ended with the publication of the 1997 social report, the main stakeholders (members, employees, and communities) were involved, through different methods (focus groups, interviews, surveys, etc.), in identifying the issues that Vancity measured and reported on, in providing their view on both Vancity's CSR performance and Vancity's

²¹⁵ Like a *caisse populaire*, a credit union is also a cooperative financial institution. Whereas a *caisse populaire*' membership is generally bound by geographical belonging, that of a credit union includes both people belonging to a determined geographical area and people in certain profession, or sharing a common workplace.

²¹⁶ The figures are as of 31 December 2007.

performance at meeting their needs and satisfaction, in evaluating the coverage of the issues and the measures used in each prior report (since the second cycle in 1998-1999).

Table 3: Highlights in Vancity Group's CSR performance evaluation history

| Year | Events |
|-----------|---|
| 1992 | A section describing Vancity's impact on members, staff, community, and environment was included in the annual report. |
| 1997 | Vancity's first cycle of social audit process: <ul style="list-style-type: none"> • involving representatives of members, staff, and community, consulted through focus groups, interviews, surveys, and other methods. Vancity's first stand-alone, externally-verified CSR report: <i>Social Report 1997</i> |
| 1998-1999 | Vancity's second cycle of social audit process: <ul style="list-style-type: none"> • stakeholders' consultation extended to suppliers, local social housing experts, and local CSR and environmental experts, • using AA1000 framework. Vancity's second social report: <i>Social Report 1998-1999</i> <ul style="list-style-type: none"> • including a GRI indicator index, • including a Canada's financial services sector Public Accountability Statement indicator index. |
| 2000-2001 | Vancity's third cycle of social audit process <ul style="list-style-type: none"> • Extensive consultations with stakeholders in order to create a statement that would provide a clear message about who Vancity is and a framework for how it does business. • Adoption of the Statement of Values and Commitments (see Appendix I), precisising: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mission ➤ Purpose ➤ Values ➤ Commitments to stakeholders Vancity's first accountability report: <i>Accountability Report 2000-2001</i> <ul style="list-style-type: none"> • benchmarked, for the first time, against the <i>Statement of Values and Commitments</i> |
| 2002-2003 | Vancity's fourth cycle of social audit process <ul style="list-style-type: none"> • Using, for the first time, AA1000 Assurance Standard, • Using, for the first time, the Canadian Institute of Chartered Accountants Assurance Standard, • Reporting integrated, for the first time, into business plan, • Prior to the release of the fourth report, 27 community leaders were invited to comment on its credibility, completeness, and responsiveness. • Adoption of Vancity's Ethical Baseline Policy in 2002 to guide the lending, investing, purchasing, and business partner choices. |

| | |
|-----------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • First implementation of the Ethical Baseline policy in 2003, focusing on four high-impact areas; major suppliers, business members, treasury investments, and \$1 million VanCity Award finalists. <p>Vancity's second accountability report: <i>Accountability Report 2002-2003</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • first report in accordance with the 2002 GRI Guidelines, • first voluntary inclusion of CERES principles and reporting requirements, • first voluntary inclusion of the <i>PAS Regulations</i>' requirements. |
| 2004-2005 | <p>Vancity's fifth cycle of social audit process</p> <ul style="list-style-type: none"> • Launch of the <i>Vancity Story</i>, after 18 months and 1,100 members and staff authors, <p>Vancity's third accountability report: <i>Accountability Report 2004-2005</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • First consolidated report of Vancity and Citizens Bank, • Indicators approved by the board of directors. |
| 2006-2007 | Vancity's sixth cycle of social audit process* |

Moreover, from the first year of publication, Vancity's social report was much more comprehensive (covering issues on community, environment, governance, ethics, suppliers, and the credit union movement) than most of the big banks' first reports produced years later. It was externally-audited, as have been all the subsequent ones, and conform to many voluntary frameworks. From the beginning, social report was confirmed as a performance evaluation tool at Vancity:

“This social report provides VanCity with some of the information we need to track and set benchmarks for social performance. It also provides a barometer to measure how well VanCity is meeting its commitment to corporate responsibility. (...) (...)this is our first externally verified effort at documenting, measuring, and disclosing VanCity's social, environmental, and ethical performance.” (Social Report, 1997)

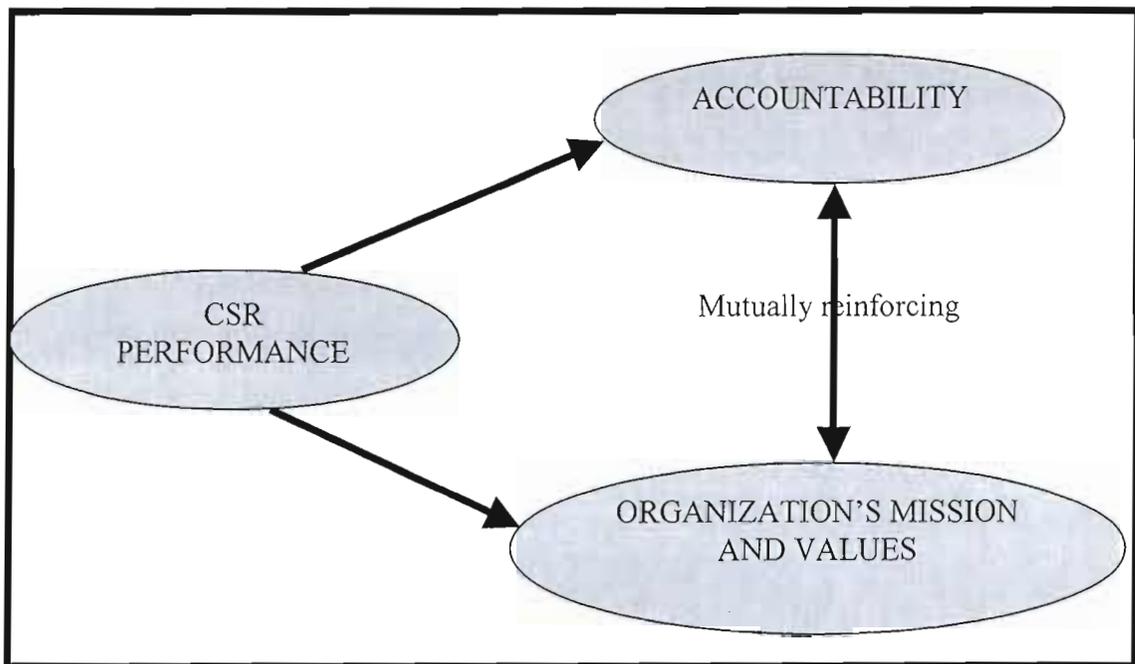
From 1998 on, each of Vancity's social audit cycle has been undertaken during two years, at the end of which a new report was published. During the second cycle, stakeholders'consultation extended to suppliers, local social housing experts, and local CSR and environmental experts. The 1998-1999 report included voluntary performance indicators recommended by the GRI and by Canada's financial services sector public accountability statement, the bill project later passed as the *PAS Statement Regulations*. The third cycle was marked by extensive consultations with stakeholders in order to create a statement that would provide a clear message about who Vancity is and a framework for how it does

business. That led to the adoption of Vancity's *Statement of Values and Commitments* in 2000. It set out 1) VanCity's mission – "To be a democratic, ethical, and innovative provider of financial services to our members. Through strong financial performance, we serve as a catalyst for the self-reliance and economic well-being of our membership and community"; 2) purpose – "Working with people and communities to help them thrive and prosper"; 3) core values of integrity, innovation, and responsibility; and 4) six commitments to ensure that the organization lives its purpose and values in how it does business. Since its adoption, the *Statement of Values and Commitments* has been at the core of Vancity's social audit process, and the third report, *2000-2001 Accountability Report*, was the first one benchmarked against the six commitments identified in it. That third report was rated one of the two top in Canada, according to Stratos' 2003 Canadian corporate sustainability reporting benchmark survey.

The fourth cycle has been marked by the integration of the reporting process into that of business planning. To improve its stakeholders' consultation process, Vancity used the framework of AA1000 Assurance Standard and that of the the Canadian Institute of Chartered Accountants Assurance Standard. Prior to the release of the fourth report, 27 community leaders were invited to comment on its credibility, completeness, and responsiveness. That was a first in Vancity's history of CSR performance evaluation process. The fourth report was in accordance with the 2002 GRI Guidelines, and included CERES principles and reporting requirements, as well as those of the *PAS Regulation*' although Vancity is not subjected to that legal obligation. That fourth report was ranked number one in Stratos' 2005 survey. The Group's fifth report (2004-2005) was a consolidated report of Vancity and its subsidiary Citizens Bank. The performance indicators used were approved by the board of directors. As had been all the preceding reports, it was independently audited. Like that of 2002-2003, the credibility, completeness, and responsiveness of its content was evaluated by a group of stakeholders, prior to the its public release. It was ranked first in the ACCA/CERES North-American Sustainability Reporting Award. Vancity's sixth cycle of social audit was ongoing at the time I collected data, and the 2006-2007 report was not available yet.

The means-end frame of Vancity's CSR performance construct which has emerged through its cycles of CSR performance evaluation process, called social audit, is illustrated in figure 3. An analysis of the comparison between the field-level and organization-level data follows.

Figure 3: Means-end frame of Vancity's CSR performance construct



Like the chartered banks, Vancity views financial performance and CSR performance as compatible:

“ Vancity ended 2005 on a high note with one of our best years ever in terms of growth in membership and sustained profitability. We gave back \$14.9 million to members and the community. And we continued to enjoy a solid reputation demonstrated by numerous external awards, low employee turnover, steady engagement scores and a record number of people wanting to work for us. An enviable position to be in, we know.” (Accountability Report, 2005)

So financial performance is not missing in the frame. Rather, it is included in the fulfilling of the organization's commitments which embodies CSR performance itself. In other words, it is in being a competitive financial service provider, an effective financial manager, alongside

being a good workplace, and a community leader, that Vancity affirms building its CSR performance.

“ We made a commitment to be responsible and effective financial managers so the Vancity Group remains strong and prospers. The more profitable we are, the more value we add to the community. We need to make sound business decisions to achieve solid financial results, manage risks responsibly to safeguard our assets, and prudently exercise fiduciary responsibility with members’ deposits” (Accountability Report, 2005)

However, means-end frame of Vancity’s CSR performance construct is significantly different from that of the banks.

First, substantive components of CSR performance are much more comprehensive and are benchmarked against multi-source performance measures, including Vancity’s home-made, stakeholder-backed, value-based, and board-approved indicators; some from the co-operative movement, and many others from voluntary norms and standards and regulations which Vancity is not subjected to but has chosen to use. In more than one instance, Vancity has used rules that were not even formally adopted in the field. That was the case, for example, when Vancity had used the recommendations of the GRI for its second report in 1998-1999, long before the well-known “GRI guidelines” were ready to be used (in 2002), and even longer before any Canadian bank used them. That was also the case when Vancity had used the requirements of the Canadian Public Accountability Statement, while it had still been at a “project” stage, four years before it became the *PAS Regulations*. Hence, rather than seeing the context as constraint-carrier, Vancity seems to have seized the opportunity represented by the availability of field-level rules to build a strategic advantage in the market of CSR performance measuring and reporting. This behavior corresponds to what Daft and Weick (2001) referred to as a “discovering mode” of interpreting the environment. This mode is founded on the assumption that the organization’s environmental context is fully analyzable, and opportunities are waiting there to be detected. As a “discoverer”, Vancity has actively scanned actively its environment, favoring internal data collection through stakeholders’ involvement as well as external studies, reports, and other extensive information; and has become successful in building a meaning of CSR performance that suits its nature.

Another differentiation from the banks is the “end” in the means-end frame of Vancity’s CSR performance. Although CSR performance is conceptualized as including effective financial management and sound risk management, the end is not to maximize the profits for a limited number of individuals who are not necessary either using the services of organization or actively participating in its management. Rather, CSR performance and financial performance are the “means” to attain two mutually reinforcing “ends”: being accountable to the organizations’ members, who have the double status of customers and owners, and being true to the organization’s mission and values.

Therefore, Vancity’s differentiation does not strictly lie in its outperforming the competitors in the way it substantively measures its CSR performance and report on it. As far as organizational meaning-building is concerned, Vancity’s differentiation also lies in the logic of actions dictating the search for CSR performance and in the procedural methods used to get the people inside the organization involved in the sense-making, a behavior which has not been found among the big banks. Thus, the CSR performance construct that has emerged through Vancity’s process of CSR performance evaluation is significantly different from the meaning embodied in the logic of actions of profit-maximizing banks. It has evolved as a shared-understanding among the main stakeholders who have continually taken part in its construction, and corresponds to what Cramer et al. (2004) qualified as a ““customized” meaning leading towards dedicated and useful actions for the people involved”. (p.215)

6. The role of co-operative governance in CSR performance sense-making

The empirical question I asked sought to understand how co-operative governance favors the success of CSR performance sense-making within a co-operative organization, through its CSR performance evaluation process, and given the constraints from the institutional context. Now that it is confirmed that le Mouvement Desjardins and Vancity group has respectively developed a meaning of CSR performance that is different from the dominant template in the Canadian banking field; and more importantly, that responds to their nature and is carried through vehicles which are built and understood by their main stakeholders, I will now discuss the role that their governance has played in that successful process.

Results from both cases indicate that not only are the change agents within each organization understand well what distinguishes the governance of their co-operative from that of other organizations in the same field, but they also insist that such a distinction has indeed been relevant in the CSR performance evaluation process:

“ Vous avez certainement remarqué en lisant notre dernier rapport que nous avons changé le titre...maintenant c'est rapport de responsabilité sociale et coopératif. C'est en fait entre autres pour mettre encore plus en valeur la gouvernance démocratique qui nous distingue déjà depuis plus d'un siècle...Mais on ne peut pas décrire dans le rapport tous les programmes, les...tout ce que nous faisons pour sensibiliser nos gens à s'impliquer à la vie démocratique. Vous avez dû lire sur l'Institut coopératif Desjardins qui offre des programmes pour les dirigeants des caisses...et puis, nous impliquons beaucoup les jeunes...vous connaissez le programme de jeune dirigeant stagiaire? ” (Desjardins' respondent 3)

“ Of course, our governance is different! Good financial governance is important...We are a financial institution, and we have to stay focused...consistently!...And, we have adopted voluntarily corporate governance standard! But our governance practice goes further more. We are a member-based organization, so, we are first and foremost accountable to the members. But good governance for us is also about being accountable to other stakeholders. They are involved in many decisions. It's about being responsible environmentally...surely! It's about community leadership...” (Vancity's respondent 2)

Traditional mechanisms of governance have been mobilized in order to render the process legitimate. Those include the annual general assembly and the board of directors. At Desjardins, for example, the Sustainable Development Policy had to pass the test of the general assembly before its adoption. A favorable 97 % was obtained. At Vancity, a social audit committee, which oversees the social audit process and works closely with the executive social audit team, was created at the group's board level. Moreover, the performance indicators used in Vancity's report were approved by the board.

Both cases also revealed that democracy, which is a distinctive nature of co-operative governance has been used as a source of accountability. However, democracy has not been limited to its traditional supports identified above. It has been extended to its social basis, the permanent values of each of the organizations, and is much closer to what Malo (2001) referred to as empowerment of actors contributing to a common project:

“C'est sûr que c'est complexe ! Ça nous donne plus de tâches qu'avant...beaucoup de travail! Et c'est long comme démarche. Mais nous voulons aussi que ce soit fait

le plus démocratiquement possible. Il faut que nos gens s'en mêlent ! Ce sont nos valeurs à tous que nous mettons en oeuvre. (...)

Oui, il nous arrive de rencontrer des réticences..., je dirais des réserves,...et c'est mieux qu'ils posent des questions. Mais ils suivent assez facilement une fois que c'est clair que ça fait partie de nos valeurs...ils appuient !” (Desjardins' respondent 1)

“ (...) how can we be accountable if we don't involve them (the stakeholders)? That's why our report is published only every two years.

(...) it's interesting to compare ourselves to others...and we like benchmarks. But the members...our stakeholders do have a say in what we should be measured against.” (Vancity's respondent 1)

Values themselves do not have meaning if they are not mobilized and appropriated by the people inside the value-based organizations. In Vancity and Desjardins' cases, values were mobilized as the language of “arguing” and “committing” in the democratic process of making sense of CSR performance. As Weick (1995) asserted, meaning can be created by convincing each other through arguments (arguing), interacting on the basis of self-fulfilling prophecies (expecting), carrying out activities aimed at creating involvement (committing), and carrying out activities aimed at changing the situation in and outside the company to correspond with own insights/wishes (manipulating). Through the narrated events from the two organizations' change agents, the “arguing” and “committing” modes have been significantly observed. This emphasizes another role of governance in co-operative organizations, which is to sustain *affectio societatis*, or their sense of belonging. At Desjardins, for example, in the course of its CSR and co-operative performance evaluation, it has become imperative to consult employees and members in order to assess how much they are aware of and know about the co-operative distinction, and how satisfied they are toward Desjardins' performance as regards such a distinction.

Therefore, on the basis of the results obtained from the cases I studied, it can be argued that a co-operative organization's governance, integrated to its sense-making process, has both a pragmatic and procedural legitimizing role, in the sense of Suchman (1995). As such, it contributes to the successful construction of a meaning, which is not a mere reproduction of field-level constraining rules through a mimetic process, but which is rather a collective construction of the organizations' members. Pragmatically, the values that co-operative governance is founded on provide the common language for “arguing” and “committing”.

Procedurally, co-operative governance's democratic mechanisms provide legitimacy to the meaning created, accountability to the change agents, and are a potential enabler of *affectio societatis*.

Conclusion

In this paper, my main purpose was to relate governance to the sense-making process of organizations, by arguing that some modes of governance favor successful sense-making – that is, the emergence of a meaning which is understood and shared by the organizations' members, and which serves as a springboard to actions. Co-operative governance is one such kind of sense-making-friendly governance. Given the democratic nature of co-operative governance, organizations governed with that particular mode are expected to form spaces that allow for innovation, when a new reality needs to be made sense of. CSR performance is one such a new reality for co-operative financial institutions. Although their socio-historic development has demonstrated that co-operative financial institutions are intrinsically socially inclusive and socially responsible organizations, the formal evaluation of CSR performance is a new phenomenon. In the market of ethical or CSR performance measuring and reporting, norms and standards are abounding. However, they have been generally crafted by and for profit-maximizing firms, governed with the traditional corporate governance mode. In the Canadian banking field, the largest chartered banks have been actively involved as both users and setters of financial-market-driven norms and standards of CSR performance; and what they have built as CSR performance construct and the broader obligatory and voluntary norms that support it, emerge as the constraining rules that the other financial institutions within the same field have to adopt in order to be favorably evaluated. Despite those dominant constraining rules at the field-level, le Mouvement Desjardins and Vancity Group, the two largest co-operative financial institutions in Canada, have displayed differentiation. The latter is characterized in terms of “successful sense-making”, marked out by the emergence of a meaning that is shared within each of the organizations because embodied in a language understood by its people, and different from what would have emerged if the organizations have internalized the constraints of the field, strictly through a mimetic process. These organizations' governance has indeed contributed to the successful construction of a meaning of CSR performance, which is not mimicked

from the chartered banks' practices. Hence, the new meaning created has gained both pragmatic and procedural legitimacies, and the change agents have benefited accountability.

Thus, this paper empirically contributes to the sense-making approach in organizational analysis. Moreover, it can also be considered as potentially contributing to the literature in CSR. The empirical research presented here responds to the recent call for an institutional analysis of CSR (Campbell, 2006; Boxenbaum, 2006). Institutional analysis is a promising way to further CSR research beyond its current normative status, on the theoretical side, and its exclusive focus on large and listed companies, on the methodological side. By institutional analysis, I mean any approach which makes the links between institutions as structures or rules and organizational behavior as action. The use of institutional analysis in organizational studies generally aims at exploring the institutional embedding of organizational behavior, the institutionalization of organizational practices, the process of change in organizations, and the micro-organizational foundations of institutional change. Consequently, institutional analysis is relevant for researchers whose objective is to advance the CSR literature by examining the institutional frames and features of CSR institutional levels, instead of searching for its normative and universal definition, or imposing the one best way to implement it in organizations or modeling the best substantive and procedural parameters of corporate social performance. As theories of context, institutional perspectives permit researchers to take account of the embeddedness of CSR in different contexts and its use by different types of organizations. As theories of change, they bring insights into the ways innovations are brought about by organizations and by change agents within them. Conceptualizing governance as a part of CSR sense-making process, and empirically giving account of how their governance enable embedded organizations to innovate in their field can be considered as a contribution to the difficult task of relating agency to rules, beyond the sole deterministic and adaptive patterns.

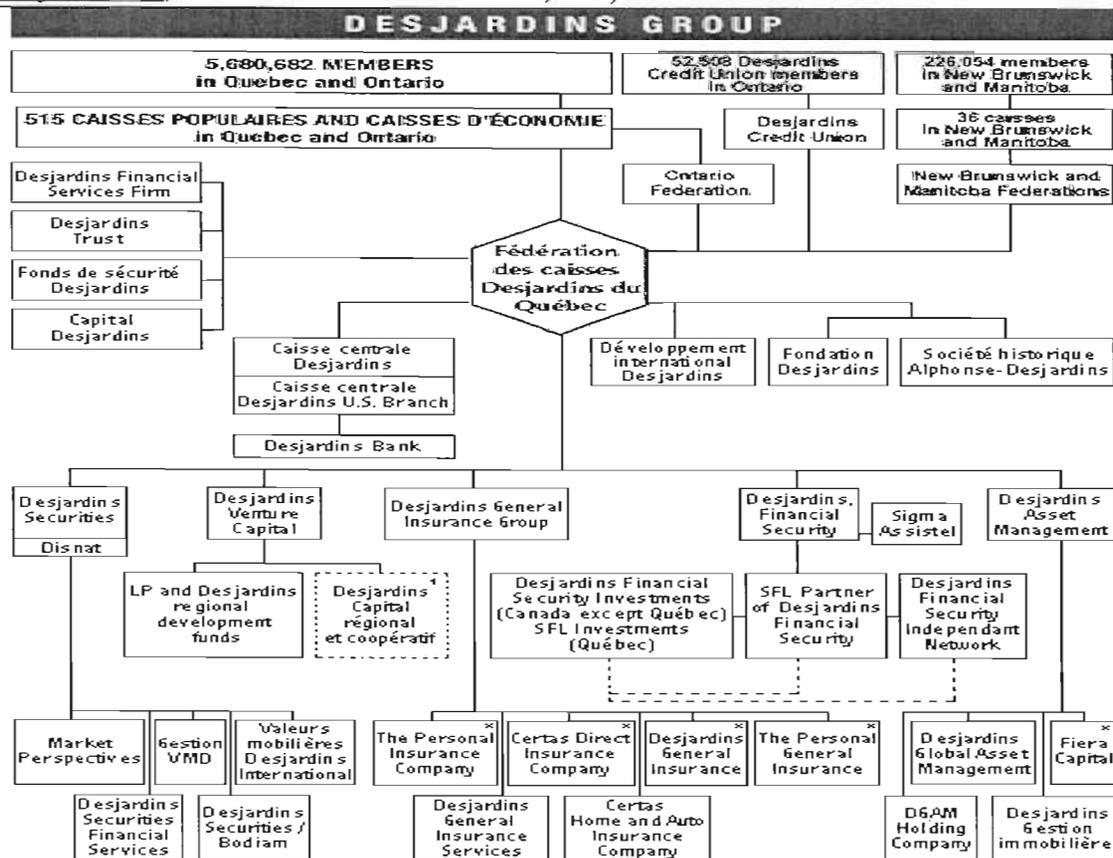
References

- Allen, Jason and Ying Liu 2007. "A note on contestability in the Canadian banking industry". *Bank of Canada Discussion Paper*, no 2007-7, Ottawa.
- Alvesson, M. and S. Deetz. 1999. "Critical theory and postmodernism: approaches to organizational studies". In Clegg, S and C. Hardy (éditeurs), *Studying Organization: Theory and Method*, 185-211. London: Sage Publications.
- Berle, A. and G. Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Harcourt, Brace & World Inc.
- Boxenbaum, Eva. 2006. "Corporate social responsibility as institutional hybrids". *Journal of Business Strategies*, 23 (1): 45-63.
- Campbell, John L. 2006. « Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility ». *American Behavioral Scientist*, 49 (7): 925-938.
- Cramer, Jacqueline, Jan Jonker and Angela van deir Heijden. 2004. "Making sense of corporate social responsibility". *Journal of Business Ethics*, 55 (2): 215-222.
- Daft, Richard L. & Karl E. Weick. 2001. "Toward a model of organizations as interpretation systems". In Weick (ed.), *Making Sense of the Organization*, 241-258, Malden: Blackwell Publishers.
- Deetz, Stanley. 1996. "Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy". *Organization Science*, 7 (2) : 191-207.
- DiMaggio, P. and W. Powell. 1983. "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Eisenhardt, Kathleen. 1989. "Building theories from case study research". *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Enjolras, Bernard. 2006. *Conventions et institutions. Essai de théorie sociale*, Paris : L'Harmattan.
- Hedstrom, Peter and Richard Swedberg. 1998. "Social mechanism: An introductory essay". In Swedberg, R.(editor), *Social Mechanisms: an analytical approach to social theory*, 1-31, New York: Cambridge University Press.
- Hendry, John. 2000. "Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice". *Journal of Management Studies*, 37 (7): 955-977.
- Hollingsworth, Rogers and Robert Boyer (eds.). 1997. *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jensen, Michael. 2001. "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function". *Journal of Applied Corporate Finance*, 14 (3): 8-21.
- Malo, Marie-Claire. 2003. *La variété des configurations de gouverne et de gestion : les cas des organisations du tiers secteur*. Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, no ET0311.

- Martinez, Immaculada Buendia, Marie-Josée Lapointe, Jean Roy and Benoît Tremblay. 2006. "La responsabilité sociale des banques commerciales et des coopératives de services financiers : de nouvelles réalités canadiennes", *Revue Gestion*, (31) 2 : 110-93.
- Meyer, J. and B. Rowan. 1977. "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony". *American Sociological Review*, 83 (2): 340-363.
- Pailot, Philippe. 2006. "La normativité dans la responsabilité sociale de l'entreprise : une lecture néoinstitutionnaliste". *Management International*, 10 (3) : 81-98.
- Pasquero, Jean. 2005. "La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée". In M.-F. Turcotte et A. Salmon (ed.). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, 112-143, Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Scott, W. 1995. "Contemporary institutional theory". Chap. In *Institutions and Organizations*, p. 33-62. London: Sage Publications.
- Suchman, Mark C. 1995. « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20 (3): 571-580.
- Weber, Klaus and Mary Ann Glynn. 2006. « Making sense through institutions: Context, thought and action in Karl Weick's Theory », *Organization Studies*, 21 (11): 1639-1660.
- Weick, Karl E. 1995. *Sense-making in Organizations*, London: Sage Publications.
- Weick, K.E and R.L. Daft. 1983. "The effectiveness of interpretation systems". In K.S. Cameron and D.A. Whetten (eds). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, 71-933, New York: Academic Press.
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe and David Obstfeld. 2005. "Organizing and the process of sensemaking", *Organization Science*, 16: 409-421.
- Wood, Donna. 1991. "Corporate social performance revisited", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 16 (4): 691-718.
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Appendix 1: Le Mouvement Desjardins' components

(source : <http://www.desjardins.com>, website accessed on November 30, 2008)



September 30, 2008

Chart does not reflect the legal ownership structure.

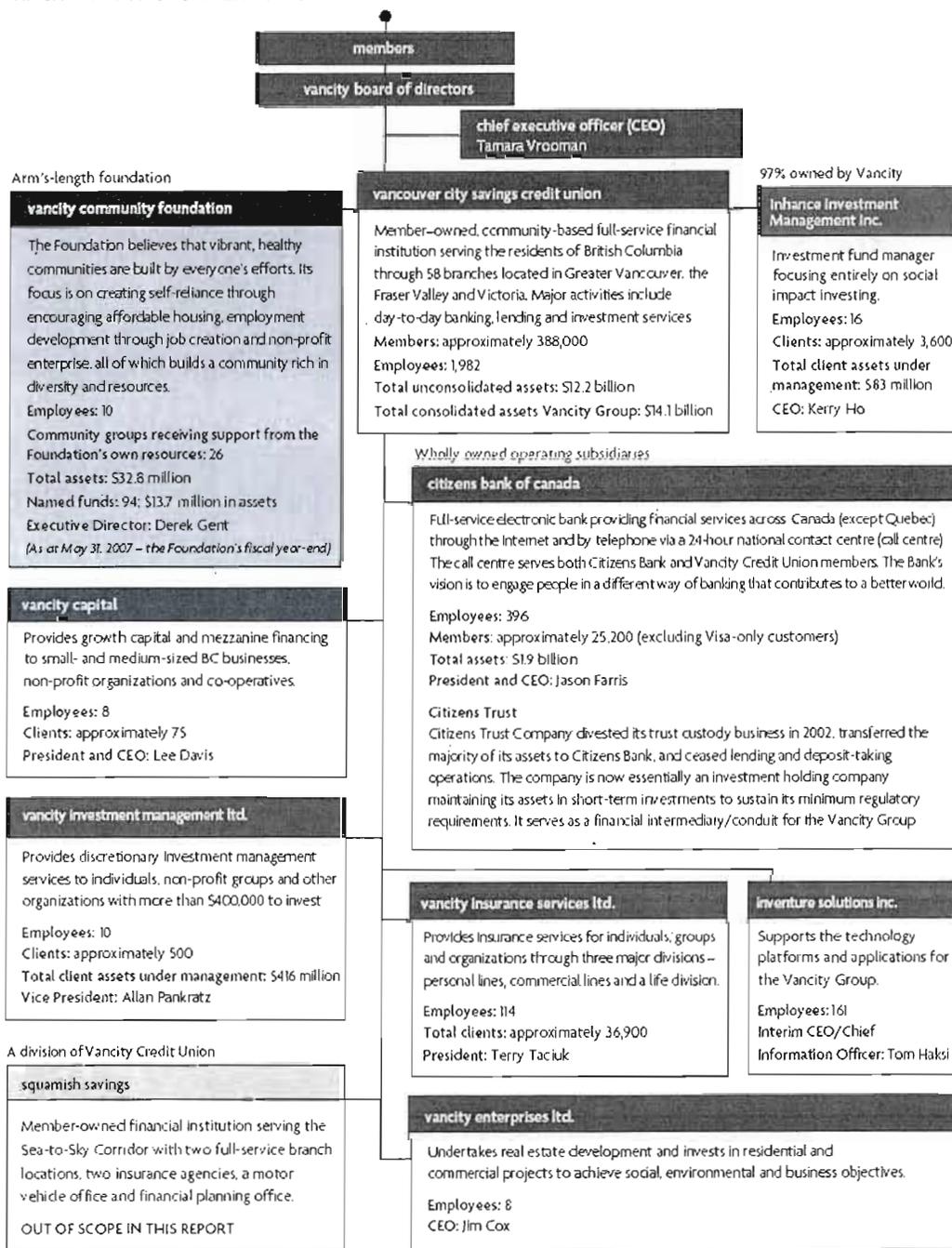
¹ Venture capital public funds managed by Desjardins Venture Capital Inc.

* Shared ownership

Appendix 2: Vancity Group's components

(source : Vancity Accountability Report 2006-2007)

VANCITY GROUP ORGANIZATION CHART



CHAPITRE 6 : LA LÉGITIMATION PAR LES VALEURS (ARTICLE 4)

CO-OPERATIVE VALUES AS POTENTIAL HYPERNORMS: EVIDENCE FROM LARGE CO-OPERATIVE BANKS^{217 218}

If the challenge of “ethical management” or “corporate social responsibility” or “global citizenship” entails that organizations ought to implement universally-held ethical values or hypernorms while conforming to local rules, as the proponents of Integrative Social Contracts Theory (ISCT) asserted; then, an interesting question to ask is: “Are all economic organizations equally able to be ethical or socially responsible or global citizens?”. In this paper, I use the example of large co-operative organizations – more specifically, co-operative banks (including large co-operative networks in France, the Netherlands and Germany, provident society in the UK, *Mouvement des caisses populaires* and credit union in Canada) – to respond negatively to that question. I argue that some types of organization seem to be better positioned than others. Large co-operatives, which are distinct from firms but competing with the latter and acting as major socio-economic actors in their respective community, are more predisposed to implement policies which are compatible with local expectations and legitimate vis-à-vis fundamental macro-social principles. The advantage of these particular economic organizations springs from their institutional and historical background, particularly, the co-operative values they are founded on and which make them different from firms.

In the first part of this paper, I briefly describe the role of the “hypernorms” concept in ISCT.

In the second part, I explain that the predisposition of co-operative organizations to be sensitive to fundamental and universal values stems from their foundation on the co-

²¹⁷ Cet article a été présenté à la Fourth International Corporate Responsibility Conference à Doha en November 2008 et sera publié dans *International Corporate Responsibility Series* (édition Philosophy Document Center) en 2009.

²¹⁸ I would like to thank the organizing and scientific committee of ICR 2008 for the opportunity given to me to present this paper. My thanks also go to the three anonymous reviewers for their instructive and challenging comments on the initial draft of this paper.

operatives values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity which have many of the attributes of what was identified by Donaldson and Dunfee (1994, 1999) as hypernorms, including philosophical roots and recognition from major international and national institutions.

In the third part, the results of a study of a sample of large European and North-American co-operative banks are used to explain that the way these banks mobilize co-operative values in the formulation and implementation of their ethical and CSR policies seems to epitomize the legitimating process hypothesized in ISCT, where micro-contractors justify local authentic rules by calling upon higher-order values.

The intention of this work is different from what one would generally find in those earlier papers arguing for or against the relevance of the concept of hypernorms to ISCT²¹⁹. Abundant efforts have been spent on the debate about ethical or responsible modes of economic organizing. However, extant contributions seem to have focused on the search for the substantive and procedural methods that all types of economic organizations - regardless of their mission, governance, structure, etc. - ought to use in order to acquiesce to context-specific authentic norms while abiding by universal ones or hypernorms. More attention should be turned to those organizations, such as co-operatives, which have long been ignored by scholars in Business Ethics and Corporate Social Responsibility (CSR) literatures, but which constitute a more relevant subject of investigation if one wishes to understand why some types of organizations are better positioned to develop policies that are compatible with both local and macrosocial expectations, and how they effectively implement those policies.

1. Hypernorms in ISCT

Integrative Social Contracts Theory (ISCT) is an approach, formulated by Donaldson and Dunfee (1994), which conceptualizes the substance of business ethics as contained in the aggregate of two kinds of social contract: “The first is a normative and hypothetical contract among economic participants, a social contract similar to the classical contractarian theories in philosophy and political economy. This general contract, in turn, defines the normative

²¹⁹ See Dunfee, 2006 for the main writings representing the “fans” and the “critics” of hypernorms.

ground rules for creating the second kind of contract. The second is an existing (extant) implicit contract that can occur among members of specific communities, including firms, departments within firms, informal subgroups within departments, national economic organizations, professional associations, industries, and so on.” (id: 254). Specifying the links between those two kinds of contracts, Donaldson and Dunfee identified what they considered as the four principles of the macrosocial contract. The first stipulates that “local economic communities may specify ethical norms for their members through microsocial contracts” (id: 262). That freedom of local communities to establish norms for themselves is defined as “moral free space”. The second entails that “Norm-specifying microsocial contracts must be grounded in informed consent buttressed by a right of exit (id: 262). Norms satisfying that second principle are qualified “authentic”. The third asserts that “In order to be obligatory, a microsocial contract must be compatible with hypernorms” (id: 265). Hypernorms thus limit moral free space. They are those universal principles that bind the authentic ethical norms of diverse communities, “ ‘second-order’ norms by which lower norms are to be judged” (Donaldson and Dunfee, 1999: 50). Authentic norms which pass the test of conformity to hypernorms are considered legitimate. The fourth principle of the macrosocial contract states “ In case of conflicts among norms satisfying Principles 1-3, priority must be established through the application of rules consistent with the spirit and the letter of macrosocial contract.” (Donaldson and Dunfee, 1994: 269).

In the practice of business, hypernorms refer to universally held ethical norms that organizations should abide by regardless of the local context in which they operate, according to the proponents of ISCT. ISCT is “designed to enhance ethical decision-making by requiring managers to consider the impact of their decisions on relevant communities while simultaneously insisting that they step even farther back and ask whether the decision implicates universal moral principles (Dunfee, 2006: 304). The challenge of “ethical management” or CSR or “global citizenship” requires that organizations be able to implement such universal norms and to learn to accommodate to legitimate cultural differences (Donaldson and Dunfee, 1994, 1995, 1999, 2001; Wood and Logsdon, 2002; Logsdon and Wood, 2002).

However, determining precisely what makes a norm a hypernorm remains a pending question. In their landmark 1999 book *Ties That Bind*, Donaldson and Dunfee identified three distinct categories of hypernorms: procedural, structural, and substantive. Procedural hypernorms “specify the rights of exit and voice essential to support microsocial contract consent” (id: 51). Structural hypernorms are necessary for political and social organization, for example, the necessary social efficiency. Substantive hypernorms specify fundamental conceptions of the right and the good. At the same time, they objected to explicitly delineate the ultimate source(s) of hypernorms. For example, in response to Mayer (1994) who had contended that one must specify the source of hypernorms in order to have a fully satisfactory approach to business ethics, they argued: “ Whatever the final answer to the question whether hypernorms have sources in nature as immutable verities, or instead reflect the common humanity of global citizens as similar solutions are found to shared problems across the world, that question is not critical to their value in ISCT.” (id: 52). They also refused to provide a list of hypernorms, and argued that suggesting epistemic grounds for the discovery of hypernorms would be more relevant than offering such a list. Nonetheless, they identified analogues to hypernorms as well as evidences, sources, and foundations for presumptive hypernorms.

As analogues to hypernorms, Donaldson and Dunfee pointed to Charles Taylor’s concept of hypergood and the doctrine of *jus cogens* as described by d’Amato and extended by Parker and Neylon.

They provided eleven evidences in support of a principle having hypernorms status: 1. widespread consensus that the principle is universal, 2. component of well-known global industry standards, 3. supported by prominent nongovernmental organizations, 4. supported by regional government organizations, 5. consistently referred to as a global ethical standard by international media, 6. known to be consistent with the precepts of major religions, 7. supported by global business organizations, 8. known to be consistent with precepts of major philosophies, 9. generally supported by a relevant international community of professionals, 10. known to be consistent with findings concerning universal human values, and 11. supported by the laws of many different countries. If two or more of these types of evidence confirm widespread recognition of an ethical principle, the decision maker should operate on

the basis of a rebuttal presumption that it constitutes a hypernorms, according to the authors. The more types of evidence in support of a hypernorm, the stronger the presumption.

They also argued that “the set of ten fundamental international rights constructed by Donaldson (1989) will undoubtedly point toward important substantive and procedural hypernorms: 1. the right to freedom of physical movement, 2. the right to ownership of property, 3. the right to freedom from torture, 4. the right to a fair trial, 5. the right to nondiscriminatory treatment, 6. the right to physical security, 7. the right to freedom of speech and association, 8. the right to minimal education, 9. the right to political participation, 10. the right to subsistence” (id: 68).

Moreover, they presented sources for presumptive hypernorms, originating from philosophy (Kung, Kline, DeGeorge, Rawls, Sen, Kant, Ross, Locke, Shue, Confucius) and collective agreement (Universal Declaration of Human Rights, Council for a Parliament of the World’s Religion, Institute of Moralogy, Chemical Manufacturers Association, moral principles derived from international trade and business relationships, Moral principles derived from international law, Global 2000 derived from Millenium Institute, Caux Round Table); as well as a sample of foundations for presumptive hypernorms.

Although Donaldson and Dunfee have neither provided an exhaustive and precise listing of hypernorms nor encouraged others to do so, the proxies for identifying presumptive hypernorms established in *Ties That bind* - particularly, the eleven evidences as well as the potential sources found in philosophy and collective agreements -, allow us to assume that recognition from macro institutions and from major socio-political actors is a *sine qua non* condition for the existence of potential hypernorms. It is a *sine qua non* condition, since it signals convergence. However, although indispensable, the sole recognition at the macro level is not sufficient to make a presumptive hypernorm relevant to ethical conduct of business. As suggested by the ISCT framework, recognition from economic actors at the community level, combined with the use of the presumptive hypernorms by these actors as second-order norms to legitimize authentic local norms, is another imperative condition that makes a value or a set of values potential hypernorms.

The remaining of the paper uses that two-stage argument in order to show that co-operative organizations are better positioned to respond to challenges of business ethics, and thus, to

acquiesce to both macro level and community level social and ethical values, because: 1) the co-operative values they are founded on have most of the attributes of hypernorms recognized at the macro level, and 2) co-operative organizations use them to evaluate the ethical policies they formulate and implement at the organizational level.

2. The “hypernormative” attributes of co-operative values

In this section, I explain that the predisposition of co-operative organizations to be sensitive to fundamental and universal values stems from their foundation on co-operatives values which have many of the attributes of hypernorms, as identified by the proponents of ISCT, including recognition from major international and national institutions and philosophical roots.

As stated in the *Statement on the Co-operative Identity of the International Co-operative Alliance (ICA)*²²⁰, a co-operative organization is “ an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise ”. Co-operative organizations share the fundamental values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity. Thus, they are different from firms because:

- Their mission is both economic and social. As a collective property of their members, they exist to serve the best collective interests of the latter and those of the community *versus* to maximize the wealth of a few shareholders.
- Their governance system is characterized by the « one member, one vote » principle, making them democratic organizations. All members have the same voting rights, regardless of the number of their shares. Moreover, their boards of directors are composed of people elected among their own members. In most cases, their customers, employees and managers also have the status of members or owners, a characteristic that allows co-operatives to minimize the conflicts between diverging stakeholders’ interests often found in publicly-traded companies.

²²⁰ See appendix 1.

- A part of their capital is usually allocated to a reserve, common property of the co-operatives, and surpluses are distributed according to the use of the organizations' services.

Whereas democracy makes up the procedural component of the norms formed by co-operative values, the five other values constitute their substantive dimensions.

The value of democracy, beyond equal voting rights among a co-operative's members, is expected to be concretely translated into two principles: a collective decision-making rule (majority rule) and a deliberative discussion where consensus is searched in order to define common good (Enjolras, 2006). Moreover, voice and exit is assured as membership remains voluntary and open, and member control is supported by the democratic mechanisms described above.

The values of self-help and self-responsibility, found all along the history of co-operative movement, sprang from a search for an alternative form of economic and social organizing, as the mainstream mode seemed to be conducive to extreme self-interest and destruction of the social cohesion (Laville and Sainsaulieu, 1997). Self-help and self-responsibility have thus become a kind of both individual and collective will for self-determination, supported by the idea of fairness and disinterested values as those found in the political economy of Fourier and Saint-Simon (Ferraton, 2007). At the collective level and when expressed in terms of right, they are similar to Michael Walzer's concept of right of self-determination, which Donaldson and Dunfee (1999) identified as a potential foundation for substantive hypernorms.

The values of equity, equality, and solidarity, expected to be reflected by the co-operative organizations' operations, are inspired by the ideas of responsibility, justice, and equity, as those found in reformist thinkers like Owen, Proudhon, de Tocqueville (Laville and Sainsaulieu, id). They are also consistent with the precepts of major philosophical values, including kantian and rawlsian ethics (Harvey, 1995, Kitson, 1996; Lutz, 1997; Carrasco, 2006).

In addition to their extant roots in philosophy and political economy, co-operative values as well as the mode of economic organizing and the type of governance that they promote are

recognized by socio-political actors at the macro level, including international and regional institutions. For the last sixty years, more than two dozens favorable resolutions on co-operatives have been adopted by the United Nations. An interagency committee dedicated to the co-operative cause was established in 1971. Its current membership includes three United Nations agencies, three international non-governmental organizations and three co-operative development agencies. At the regional level, a number of European Union's initiatives, including the creation of the Statute for a European Co-operative Society in 2003, constitute a relevant instance of undeniable institutional recognition.

Moreover, at the national level, the co-operative values and principles are embodied in laws that protect and define the activities of co-operative organizations (Zevi and Monzon Campos, 1995). These include national legislations such as the Austrian *Gesetzuber Erwerbsund Wirtschaftsgenossenschaften* (1873), the French *Loi du 10 septembre 1947 portant statut général de la cooperation* (1947), the Italian *Basevi Act* (1947), and the Canadian *Acte pour autoriser la formation de compagnie ou associations coopératives pour l'exercice en commun de tout commerce ou négoce* (1865); provincial or territorial legislations such as the *Loi des syndicats coopératifs* (1906) and the *Loi sur les coopératives* (1983) in Québec (Canada); and legislations on co-operatives in specific sectors such as the *American Credit Union Act* (1934).

It is clear that co-operatives are economic organizations different from firms. Their difference is institutionally recognized at different levels. This very difference, based on the procedural value of democracy and the substantive values of self-help, self-responsibility, equity, equality, and solidarity, is historically, philosophically and politically close to largely-shared and universally-accepted values and inspirations. This proximity of the co-operatives values to the foundations of what are known as hypernorms explains how co-operative organizations are better positioned to respond to macrosocial ethical expectations.

Nevertheless, as we explained in an earlier section, even if recognition from macro institutions and major political actors is a *sine qua non* condition for the existence of hypernorms, it is not sufficient to make the latter relevant to ethical conduct of business, following the argument of ISCT. Although the procedural and substantive co-operative values seem to meet the institutional condition for existence of presumptive hypernorms,

they need to be recognized by economic actors at the community level and used by them as second-order norms to legitimize authentic local norms in order to play the role hypernorms have in business ethics. If it is demonstrated that this is the case for co-operative organizations; then, it will be confirmed that this particular type of enterprise has an intrinsic advantage in the market of ethics. The next section addresses that hypothesis, using the results of an empirical study of a sample of large European and North-American co-operative banks. Another imperative condition for the existence and relevance of hypernorms, which is the recognition from co-operative organizations acting as national socio-economic actors (or as micro-contractors at the community level, according to ISCT's terms) is then explored.

3. Use of co-operative values by large co-operative banks

Historically, co-operative banks have been recognized as having a social mission. Most of them were initially created in order to meet the financial and credit needs of people and communities that were under-served by the mainstream banking systems of many countries. In Germany, for example, they were created by pioneers such as Raiffeisen and Schulze-Delitsch to serve under-privileged and excluded individuals. In the UK, building societies were established to help middle-class workers acquire property, as traditional financial institutions favored mainly wealthy homeowners. In Canada, Alphonse Desjardins created the *caisse populaire* as an alternative credit source for French Canadian, who suffered from usurious interest rate due to high level of unemployment at the end of the nineteenth century. Although co-operatives' mission includes a social dimension, co-operatives are fully economic organizations, representing an alternative mode of coordination to firms (Hollingsworth and Boyer, 1997). In Europe and North-America, co-operative banks are major economic actors, directly competing with large publicly-traded banks or commercial banks. They are among the leading financial institutions in terms of asset size and number of customers, and share the markets of deposit, credit and investment with commercial banks. In Europe, they hold 25 % of the deposit market. In Canada, the *Mouvement des caisses populaires Desjardins* is the sixth largest financial institution, and the first employer and agricultural lender in the province of Quebec. Empirical studies (for example, Angelini et al., 1998; Brown, 2001; Chouinard et al., 2001; Richez-Battesti et al., 2006) reiterate the fact

that although many co-operative banks have grown in size, operate internationally, and offer the same diversified financial services and products to as many segments of the population as publicly-traded banks, they are still functioning as democratic and decentralized organizations, committed to the needs of small communities, farmers, First Nations' groups, and social enterprises. Co-operative banks thus form an economic "community", in the sense of Donaldson and Dunfee (1994: 273): " a self-defined, self-circumscribed group of people who interact in the context of shared tasks, values or goals and who are capable of establishing norms of ethical behavior for themselves.

In light of the results of an empirical study of a sample of large co-operative banks, I argue here that:

- The local policies or authentic ethical and CSR norms that these co-operative banks formulate spring largely from and are legitimized by the co-operative values. This deduction is based on the first part of my empirical study which consisted in the content analysis of publicly available documents (including ethical codes, value statements, CSR policies and CSR reports) from the websites of the following eight large European and North-American co-operative banks: Crédit Agricole (France), Crédit Mutuel (France), Banques populaires (France), Mouvement des caisses Desjardins (Canada), Vancity Group (Canada), Rabobank (Netherlands), Co-operative Financial Services (United Kingdom), and BVR (Germany).
- The local policies formulated by co-operative banks are conducive to specific practices that distinguish them from their commercial counterparts. This second conclusion is drawn from the second part of my study which was a holistic study of the Canadian case, using corporate documents as well as semi-structured interviews of a dozen of executives and professionals from the two largest Canadian co-operative banking networks, *Mouvement des caisses populaires Desjardins* and Vancity Group. The six largest Canadian commercial banks were used as a group of reference, and their CSR reports were also content-analyzed.

Both analyses used thematic coding techniques, with the aid of the Atlas Ti software. Dominant mean-end frames observed in the banks' discourses on eight ethical and CSR issues were studied in order to identify how co-operative values are linked to other norms

and principles as well as to the banks' ethical and CSR practices. Those eight issues were identified by prior empirical studies (for example, De Graaf, 2001; Bouchard and Rondeau, 2002; De Serres and Roux, 2003, 2006; Carrasco, 2006; De Serres et al., 2006; Gendron, 2006; Gendron et al., 2007; Martinez et al., 2006) as specific to the banking sector and include: financial inclusion, socially responsible investment, community involvement, human resource management, ethical risk management, CSR reporting, governance, and environmental management.

The first part explored if and how co-operative values are recognized by European and North-American co-operative banks, acting as major socio-economic actors at the community level, as global or second-order values that guide them in the formulation of their ethical and CSR policies, assumed here as authentic rules. Whereas in that first part, I specifically addressed the question: "Do co-operative banks recognize co-operative values as their fundamental guiding values?", in the second part, which studied only the Canadian case, the question was: "When implemented, are these values sources of distinct practices?". In other words, that second part aimed at identifying which practices of responsible and ethical banking are representative of the translation of co-operative values into effective policies that distinguish them from their commercial counterparts.

The main findings of the first part of the study include the following:

- Co-operative banks recognize co-operative values as imperative and fundamental guidelines in their definition of ethical and socially responsible managerial practices and in the formulation of their ethical and CSR policies. Those policies, which play the role of authentic rules include: environment management policy, ethical code, asset management policy (including proxy voting criteria), strategic purchasing policy, and diversity policy.
- They consider that co-operative values have priority on all other norms as regards ethics and CSR, and any other norm has to be evaluated according to their conformity to the co-operative values. For example, use of industry standards of investment such as the UNEP FI declaration or Equator Principles or norms of reporting such as the guidelines of the Global Reporting Initiative has to be compatible with the co-operative values. Such compatibility is assured through

either consultation of members and other stakeholders or approbation at the board level or both. This democratic process assures “voice”, and hence, the members’ control of the organizations. Co-operative values are then mobilized to formulate the substances (priority issues, key performance indicators, etc.) and the procedures of ethical and socially responsible management (including consultation process when setting policies, for example).

- Democracy and solidarity are cited as the most fundamental values among co-operatives.

Although these banks all recognize the co-operative values as their fundamental guiding and legitimizing values, the results of my study also indicate that there seems to be a variation in the ways their ethical and CSR policies are implemented. This fact signals the existence a moral free space at the community level which is context-specific but still bound by the broader value. As shown in Table 1, 18 different strategies were observed among these banks when they describe their ethical and CSR practices. There are two different methods to deal with environmental issues, two strategies of financial inclusion, two approaches to human resource and diversity management, two priorities in ethical finance and two corresponding methods to manage risks, two types of governance, three ways to produce and to use reporting, three socially responsible investment perspectives, and two community involvement strategies.

It can be asserted from these results that co-operative values are used by co-operative banks as hypernorms would be used by organizations, facing ethical issues, which are as legitimizing principles of their local authentic norms. More specifically, the uses of co-operative values by the co-operative banks of our sample epitomizes what Walzer (1994) refer to as moral minimalism, and which Donaldson and Dunfee identified as fitting with the concept of hypernorms : “ moral minimalism “consists in principles and rules that are reiterated in different times and places, and that are seen to be similar even though they are expressed in different idioms and reflect different histories and different versions of the world”” (p. 56).

Table 1: A typology of cooperative financial institutions' ethical and CSR strategies

| Issues | Strategies |
|---|---|
| Environment | 19. Environmental risk management 20. Ecological sustainability |
| Social inclusion | 21. Strategic financial inclusion 22. Combating exclusion |
| Human resource and diversity management | 23. Strategic human resource management 24. Employee engagement |
| Ethics and risk management | 25. Conformity 26. Accountability |
| Governance | 27. Corporate governance 28. Cooperative governance |
| CSR reporting | 29. Bottom line reporting 30. Collective learning 31. Identity affirmation |
| Socially responsible investment | 32. Value creation 33. Social and solidarity economy agency 34. Financing rule change |
| Community involvement | 35. Strategic philanthropy 36. Local development agency |

The results of the second part of my study, which focused on the Canadian case, revealed that although the implementation of the two Canadian co-operatives' ethical and CSR policies is conducive to many practices that are similar to those found among their commercial counterparts, there are specific practices and social performance measures that are specific to them, and which they closely associated with their co-operative nature. Those specific practices, examples of which are provided in Table 2, and which were also found among the European banks of our first sample, are considered by these co-operative banks as forming their strategic advantages in the ethical and socially responsible banking market, and make them better positioned than the Canadian largest commercial banks to respond to social expectations.

Table 2: Recurrent ethical and CSR practices of co-operative banks

| Issues | Practices similar to those of commercial banks | Practices specific to co-operatives |
|---|--|---|
| Environment | Resource consumption management (paper, electricity, fuel, water). Financing for large environmental projects (for example, alternative energy). Green products (auto loan, mortgage, etc.). | Financial support and social venture capital for small and very small enterprises, non-profits, or co-operatives developing environmental projects. |
| Social inclusion | Specific products and services for specific groups (golden age, students, first home-owners, immigrants, etc.). Access to credit. Access to basic account. Access to banking networks (automatic tellers, online services, branches in remote area, etc.) | Financing and financial education for small and very small enterprises, co-operatives, and non-profit. Financial education for individuals (debt management seminar, school visit, etc.) |
| Human resource and diversity management | Non-discrimination policy Training Health and safety program | Freedom of association |
| Ethics and risk management | Compliance and conformity training program (professional and executive level) | Compliance and conformity training program (professional, executive, local and federated board-level) |
| Governance | Board independence and diversity | Member education about the exercise of their rights (participation to general assembly, participation as candidates to the board members' election). Board internship program for young members. |
| CSR reporting | Conformity to international standards | Consultation of members and or board approbation for the selection of triple-bottom-line performance indicators. |
| Socially responsible investment | Screened funds Activism (proxy voting) | Financing for the social and solidarity economy, including fair trade organizations. |
| Community involvement | Mainstream philanthropy International aid | Member-approved local donation budget. Financial support for associative and social economy organizations. Economic/financial education for members of small and remote communities. |

Conclusion

This paper does not pretend to be either a “fan” or a “critic” of hypernorms. It does not intend to add any concept or procedure to the existing framework of ISCT. It just makes the point that if being an ethical business implies conformity to and implementation of universally-shared values as well as compliance to local authentic and legitimate rules, as the proponents of ISCT stipulated; then, all economic organizations are not equally able to be ethical. Some types of organization, such as the co-operative banks empirically studied here, are indeed better positioned than firms (publicly-traded or commercial banks). In making that demonstration, my study contributes partly to the difficult task of identifying potential hypernorms, although that was not its initial or ultimate objective.

The immediate implication of the point made here would be more pragmatic than theoretical, and the argument presented here would be more relevant to public policy makers than to “fans” or “critics” of either hypernorms or ISCT or both. In fact, it joins voice to the recent *Declaration of the International Co-operative Banking Association (ICBA) about co-operative banks and the international financial crisis*²²¹ which reminded the world leaders of the “benefits” of the co-operative banking model as a “factor of stability and financial security for millions of people”; and to the *Open Letter to the Governments of the G-8* by the International Co-operative Alliance asserting that in the current context of panic and public loss of confidence vis-à-vis the global financial system, “there is an alternative secure, stable and sustainable model of business owned and controlled by 800 million people worldwide. It is true to its global values and principles of self-help, sustainability, community ownership and control, democratic participation, fairness and transparency. It is a model of business that is not at the mercy of stock markets because it relies instead on member funds for its value; and is not subject to executive manipulation and greed because it is controlled by local people for local people. It is a business where the profits are not just distributed to its shareholders, but are returned to those who trade with the business, thus keeping the wealth generated by local businesses in the local community for the good of the local environment and families. This is the co-operative sector of the global economy which employs 100

²²¹ Source: <http://www.icba.coop>

million people worldwide. It is no coincidence that the world's most successful and stable economies generally also happen to have the world's most co-operative economies »²²².

²²² Source: <http://www.ica.coop>

References

- Angelini, P., R. Di Salvo and G. Ferri. 1998. "Availability and cost of credit for small businesses: customer relationships and credit cooperatives". *Journal of Banking and Finance*, 22(49): 3-38.
- Bouchard, Marie J. & Julie Rondeau. 2002. « Le bilan social dans les entreprises, une pratique à imiter ? Le cas des institutions financières coopératives ». *Cahiers de l'ARUC économie sociale*, no R-10-2002.
- Brown, Leslie. 2001. " Bilan social et cohésion communautaire : à la manière des coopératives ", *Rapport à l'intention du Secrétariat aux coopératives et du Ministère du patrimoine canadien*, Mount Saint Vincent University, Halifax (Nova Scotia).
- Carrasco, Inmaculada. 2006. " Ethics and banking ". *International Advances in Economic Research*, 12: 43-50.
- Chouinard, Omer, Pierre-Marcel Desjardins, Eric Fourgues, Benoît Lévesque and Marie-Claire Malo. 2001. " Coopératives financières, cohésion sociale et nouveau territoire local à l'air de la mondialisation ", *Les cahiers du CRISES*, Université du Québec à Montréal, no ET-0108.
- De Graaf, Gjalte. 2001. « Discourse theory and business ethics. The case of bankers' conceptualizations of customers », *Journal of Business Ethics* , 31 (4): 299-319.
- De Serres Andrée, Corinne Gendron & Lovasoa Ramboarisata. 2006. « Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale ». *Cahier conjoint de la de Chaire de responsabilité sociale et de développement durable et du Groupe interdisciplinaire de recherche en éthique financière*, no 16-2006, 170 p.
- De Serres, Andrée & Michel Roux. 2003. « Le développement d'indicateurs de la responsabilité sociale pour évaluer le niveau de responsabilisation sociale des banques et des institutions financières : Analyse comparée des contextes américain, anglais, canadien et français ». *Proceedings of the Fifth Summer School of the Institute of Social Audit*, Corte.
- De Serres, Andrée & Michel Roux. 2006. « Les stratégies de responsabilité sociale dans les banques : comment contribuer à renforcer la cohésion sociale à travers les activités de la finance? ». *Revue Gestion*, 31 (2) : 101-109.
- Donaldson, Thomas and Thomas W. Dunfee. 1994. " Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory ". *Academy of Management Review*, 19(2): 252-284.
- Donaldson, Thomas and Thomas W. Dunfee. 1995. "Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics ". *Economics and Philosophy*, 11(1): 85-112.
- Donaldson, Thomas and Thomas W. Dunfee. 1999. *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Cambridge: Harvard Business School Press.

- Donaldson, Thomas and Thomas W. Dunfee. 2001. "Précis for Ties That Bind". *Business and Society Review*, 105(4): 436-443.
- Donaldson, Thomas. 1989.
- Douglas, Mark. 2000. "Integrative Social Contracts Theory: Hype over Hypernorms". *Journal of Business Ethics*, 26(2): 101-110.
- Dunfee, Thomas W. 2006. "A Critical Perspective of Integrative Social Contracts Theory: Recurring Criticisms and Next Generation Research Topics". *Journal of Business Ethics*, 68(3): 303-328.
- Enjolras, Bernard. 2006. *Conventions et institutions. Essai de théorie sociale*, Paris : L'Harmattan.
- Ferraton, Cyrill. 2007. *Associations et coopératives. Une autre histoire économique*. Erès.
- Gendron, Corinne, Andrée De Serres & Lovasoa Ramboarisata. 2007. « Services financiers, transformation éthique et environnement ». *Revue Internationale de Gestion*, 32 (1): 71-82.
- Gendron, Corinne. 2006. « Les rapports de responsabilité sociale et de développement durable des entreprises financières d'économie sociale. Une analyse préliminaire ». *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 10-2006, 26 p.
- Gloukoviezoff, G. 2006. « La responsabilité sociale des banques au défi de l'exclusion bancaire des particuliers ». *Management et Sciences Sociales*, L'Harmattan, 2: 33-51.
- Harvey, Brian. 1995. "Ethical banking: The case of the Co-operative Bank". *Journal of Business Ethics*, 14(12): 1005-1013.
- Hollingsworth, Rogers and Robert Boyer (eds.). 1997. *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kitson, Alan. 1996. "Taking the pulse: Ethics and the British Co-operative Bank". *Journal of Business Ethics*, 15(9): 1021-1031.
- Laville, Jean-Louis and R. Sainsaulieu. 1997. *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*. Paris: Desclée Debuwer.
- Logsdon, Jeanne and Donna Wood. 2002. "Business citizenship: From domestic to global level of analysis". *Business Ethics Quarterly* 12(2): 155-188.
- Lutz, Mark A. 1997. "The Mondragon co-operative complex: an application of Kantian ethics to social economics". *International Journal of Social Economics* 24(12): 1404-1421.
- Martinez, Immaculada Buendia, Marie-Josée Lapointe, Jean Roy & Benoît Tremblay. 2006a. « La responsabilité sociale des institutions financières canadiennes : un survol de la communication selon le cadre réglementaire », *Management et Sciences sociales*, 2 : 53-74.
- Mayer, D. 1994. "Hypernorms and Integrative Social Contracts Theory". *Proceedings of the Fifth Annual Meeting of the International Association for Business and Society* (Hilton Head, SC).

Richez-Battesti, N., P. Gianfaldoni P., G. Gloukoviezoff and J-R Alcaras. 2006. " Banques coopératives et innovations sociales ". *Revue internationale de l'économie sociale – RECMA*, 301: 26-41.

Soule, Edward. 2002. " Managerial Moral Strategies: In Search of a Few Good Principles ". *Academy of Management Review*, 27(1): 114-124.

Wood, Donna and Jeanne Logsdon. 2002. "Business citizenship: From individuals to organizations ". *Ruffin Series in Business Ethics*: 59-94.

Zevi, Alberto and José Luis Monzon Campos (eds). 1995. *Coopératives, marchés, principes coopératifs*. Brussels: De Boeck Université.

Appendix 1

Statement on the Co-operative Identity

Definition

A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise.

Values

Co-operatives are based on the values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity. In the tradition of their founders, co-operative members believe in the ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others.

Principles

The co-operative principles are guidelines by which co-operatives put their values into practice.

1st Principle: Voluntary and Open Membership

Co-operatives are voluntary organisations, open to all persons able to use their services and willing to accept the responsibilities of membership, without gender, social, racial, political or religious discrimination.

2nd Principle: Democratic Member Control

Co-operatives are democratic organisations controlled by their members, who actively participate in setting their policies and making decisions. Men and women serving as elected representatives are accountable to the membership. In primary co-operatives members have equal voting rights (one member, one vote) and co-operatives at other levels are also organised in a democratic manner.

3rd Principle: Member Economic Participation

Members contribute equitably to, and democratically control, the capital of their co-operative. At least part of that capital is usually the common property of the co-operative. Members usually receive limited compensation, if any, on capital subscribed as a condition of membership. Members allocate surpluses for any or all of the following purposes: developing their co-operative, possibly by setting up reserves, part of which at least would be indivisible; benefiting members in proportion to their transactions with the co-operative; and supporting other activities approved by the membership.

4th Principle: Autonomy and Independence

Co-operatives are autonomous, self-help organisations controlled by their members. If they enter to agreements with other organisations, including governments, or raise capital from external sources, they do so on terms that ensure democratic control by their members and maintain their co-operative autonomy.

5th Principle: Education, Training and Information

Co-operatives provide education and training for their members, elected representatives, managers, and employees so they can contribute effectively to the development of their co-operatives. They inform the general public - particularly young people and opinion leaders - about the nature and benefits of co-operation.

6th Principle: Co-operation among Co-operatives

Co-operatives serve their members most effectively and strengthen the co-operative

movement by working together through local, national, regional and international structures.

7th Principle: Concern for Community

Co-operatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members.

Source: International Co-operative Alliance (<http://www.ica.coop>)

CHAPITRE 7: CONCLUSION

Le présent chapitre sert de conclusion en synthétisant des principaux résultats tant théoriques qu'empiriques de notre recherche, et en expliquant dans quelles mesures celle-ci nous permet de mieux comprendre la construction de la stratégie RSE des institutions financières coopératives.

Avant d'aborder ces points, il est pertinent de rappeler ici notre principale question, la problématique de notre recherche, la définition de travail de la stratégie RSE adoptée et notre vision de la relation structure/agence, les sous-questions de recherche et le type de démarche méthodologique suivi pour y répondre.

« Comment se construit la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) des institutions financières coopératives? ». Telle a été notre principale question.

Cette question a été posée suite à l'observation de la tendance croissante des institutions financières coopératives à formaliser leur engagement en faveur de la RSE sous forme de stratégie dont le contenu inclut, d'une part, la formulation et l'implantation de politiques spécifiques visant la performance sociétale, et, d'autre part, l'évaluation et la reddition de compte en regard de cette performance. La définition de travail suivante de la « stratégie RSE », notion centrale de notre thèse a été retenue : « la formalisation d'une démarche, sous la gouverne de l'entreprise, visant à remplir les obligations légales et volontaires de celle-ci envers la société ».

Les institutions financières coopératives ont été historiquement reconnues comme des organisations responsables, socialement inclusives et démocratiques. Pourtant, la formalisation de leur stratégie RSE est un phénomène récent qui mérite d'être exploré. Nous nous basons néanmoins, dès le départ à une problématique théorique. Les analystes du management et des organisations qui se sont intéressés à la RSE se sont focalisés sur les firmes privées et les grandes multinationales et ont favorisé des approches normatives ne tenant pas compte de la variété des organisations ni de la multiplicité des contextes institutionnels dans lesquels la RSE pourrait émerger, se développer, s'institutionnaliser et même se désinstitutionnaliser. De leur côté, les chercheurs appartenant à d'autres sciences

sociales n'ont pas semblé être convaincus de la pertinence de la RSE, considérant cette dernière comme une autre des nombreuses rhétoriques de légitimation du capitalisme. La posture normative de la littérature dominante sur la RSE, focalisée sur la recherche de la définition *tous azimuts* des principes de la RSE et des modèles substantif et procédural idéaux de son opérationnalisation, a coincé l'objet dans un carcan théorique désincarné et ahistorique, tenant rarement compte des conditions institutionnelles d'émergence, de développement, de transformation et même de la disparition de l'objet RSE et de son caractère localement construit. Il est pourtant reconnu que, sur la base de leurs valeurs et principes, les institutions financières coopératives sont des organisations bien particulières, différentes des banques capitalistes. En même temps, elles évoluent dans le même contexte que ces dernières et les concurrencent directement sur les marchés du dépôt, de l'épargne, du crédit et de l'investissement. Mais en plus, ces dernières années, elles ont été exposées à un environnement fortement déstabilisant favorisant davantage l'uniformisation des pratiques RSE et des modes d'évaluation de la performance tant financière que sociétale des organisations.

Compte tenu de cette problématique à la fois théorique et empirique, notre objectif a été double. En premier lieu, il a consisté à se doter d'un cadre théorique offrant une conceptualisation de la RSE qui pallierait aux limites de la littérature normative, en saisissant ce concept en tant qu'objet institutionnellement ancré et localement construit, compte tenu de son appropriation par différents types d'organisations dans différents contextes. Il a consisté aussi à comprendre empiriquement l'appropriation de la RSE par les institutions financières coopératives, soit la construction de la stratégie RSE de celles-ci, et ce, en tenant compte de notre conceptualisation relationnelle du lien entre la structure et l'agence. Cette conceptualisation stipule que l'analyse est incomplète tant qu'elle demeure focalisée sur l'un ou l'autre des ces deux pôles, comme les structures sociales sont produites et reproduites par l'action individuelle, et cette dernière, contrainte et partiellement déterminée par les structures sociales les actions des agents ne sont pas entièrement volontaires ni les effets des structures, entièrement déterminants.

Notre question principale s'est alors précisée dans sa déclinaison en trois sous-questions:

- Quelle(s) perspective(s) les analystes des organisations devraient privilégier pour faire avancer la compréhension de la RSE ?
- Quelle(s) stratégie(s) RSE sont déployées par les institutions financières en contexte coopératif?
- Quelle différenciation en matière de stratégie(s) RSE est observée chez les institutions financières coopératives malgré les contraintes du contexte institutionnel dans lequel elles sont encastrées?

Une revue de la littérature sur la RSE nous a permis de conclure que les perspectives d'avancement du champ d'étude de cet objet résideraient dans les recherches interprétatives et dialogiques, caractérisées par une orientation vers la compréhension théorique et empirique versus la recherche et la prescriptions des meilleures substances et procédures de la RSE et par un discours qui se dissocie de celui normatif. Comme l'ambition de notre thèse est de participer à cette tournure interprétative et dialogique du champ, nous avons fait le choix d'opter pour une démarche méthodologique constructiviste dans la conduite de nos études théorique et empiriques.

1. Synthèse des articles

Le tableau 7.1 (voir Tableau 7.1. Synthèse des quatre articles formant la thèse intitulée « Analyse institutionnelle de la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise des institutions financières coopératives ») illustre la façon dont nos quatre articles, individuellement et dans leur ensemble, a permis de répondre à notre question principale de recherche.

L'article 1 a caractérisé d'une part, la manière dont les recherches basées sur l'analyse institutionnelle ont contribué à la structuration du champ d'étude de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), et d'autre part, le potentiel que cette perspective offre aux chercheurs en management stratégique voulant faire avancer à la fois la connaissance de la RSE et le courant institutionnel d'analyse des organisations. Une recension des écrits et des recherches des dix dernières années nous a permis d'identifier cinq principales écoles mobilisées par les études sur la RSE ayant favorisé l'analyse institutionnelle : 1) la variété du capitalisme, 2) les théories de la régulation sociale et de la régulation économique, 3) l'approche cognitive (construction de sens), 4) la théorie néoinstitutionnelle des organisations et 5) la théorie des conventions. Ces approches se sont distancées du courant normatif dominant en alimentant les discours interprétatifs et dialogiques émergents. La

théorie néo-institutionnelle s'avère particulièrement féconde, compte tenu de son développement récent. Son potentiel pourrait être mieux exploité avec davantage d'études empiriques 1) réarticulant les dimension structure et agence, 2) traitant de différents niveaux d'analyse et 3) explorant des terrains autres que les traditionnelles firmes cotées et multinationales.

L'article 2 a traité de la question « Quelle(s) stratégie(s) RSE en contexte coopératif ? ». Plus précisément, nous y avons rendu compte des résultats d'une étude empirique ayant eu comme objectif d'identifier et de caractériser : 1) la compréhension du concept de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et son articulation avec la distinction coopérative, 2) les principales pratiques que les institutions financières coopératives (IFC) identifient comme répondant aux impératifs de la RSE et 3) la manière dont elles en rendent compte. Cinq grandes organisations ont constitué notre échantillon, soit une banque coopérative française, un groupe financier coopératif canadien, un *credit union* canadien, un groupe financier *provident society* britannique et une banque coopérative hollandaise. Nos résultats démontrent que si les IFC étudiées se rejoignent sur les principaux principes définissant la RSE (développement durable et valeurs coopératives), la traduction de ces principes en dispositifs de gestion et en indicateurs de performance est fortement hétérogène. Nous avons observé deux façons de faire de la gestion environnementale, deux façons de mettre à l'œuvre l'inclusion bancaire, deux manières de gérer les ressources humaines et l'enjeu de la diversité, deux visions de l'éthique combinées à deux méthodes de gestion de risques, deux types de gouvernance, trois manières de produire et d'utiliser le *reporting* sociétal, trois stratégies différentes d'investissement socialement responsable et deux façons de s'engager avec la communauté. D'autre part, ces stratégies ne sont pas toutes propres aux coopératives, certaines ayant été observées chez les banques à charte cotées. Nous en avons conclu qu'il n'y a pas une mais plusieurs manières de s'approprier de la RSE en contexte coopératif, et que les stratégies des IFC reflètent une hybridation de positionnement stratégique et d'affirmation identitaire.

Compte tenu du fait que les institutions financières coopératives évoluent dans un contexte fortement turbulent, amplifié notamment par une tendance à l'uniformisation des modes d'évaluation de la performance tant financière que sociétale des organisations plutôt qu'à la

considération des caractéristiques distinctives; et compte tenu du fait, tel qu'exposé dans l'article 2, que la distinction coopérative n'est ni la seule ni nécessairement la plus importante règle qui structure la stratégie RSE de ces organisations, la question à savoir s'il y a de la place à l'innovation a été fortement pertinente. En théorie néoinstitutionnelle des organisations, le concept de capacité d'innovation est directement lié à l'agence, soit la capacité des organisations et des acteurs organisationnels à se différencier malgré leur encastrement dans un contexte contraignant et favorisant le mimétisme. Les articles 3 et 4 abordent cette dimension de l'agence dans la construction de la stratégie.

Dans l'article 3, l'objectif a été d'évaluer dans quelle mesure la gouvernance des organisations coopératives explique leur prédisposition à favoriser la constructive collective de sens face à une nouvelle réalité. La nouvelle réalité étudiée a été l'évaluation de la performance en matière de RSE. L'argument est basé sur les résultats de l'étude des cas du Mouvement Desjardins et de Vancity Group au Canada, qui ont révélé que la gouvernance de ces deux institutions a bel et bien contribué à la construction d'une compréhension commune de la performance sociétale à l'intérieur de chacune d'elles. Le rôle de la gouvernance y a été défini comme à la fois substantif ou pragmatique et procédural. De façon substantive, la gouvernance a fourni le langage commun pour l'argumentation et l'engagement dans le processus de création de sens. De façon procédurale, les mécanismes démocratiques de la gouvernance ont été mobilisés pour donner de la légitimité au sens ainsi créé (performance), imputabilité aux agents de changements et ont été utilisés comme des vecteurs potentiels d'*affectio societatis*. En ce sens, l'agence n'est pas exagérée comme elle l'a été dans les recherches antérieures ayant utilisé l'approche de la construction de sens, puisqu'elle demeure encadrée dans des structures à la fois contraignantes et mobilisatrices. D'autre part, les organisations ne sont pas sursocialisées au point de copier strictement les règles dominantes dans le champ. La gouvernance devient le médiateur entre les structures contraignantes du champ et la capacité d'innovation organisationnelle.

L'article 4, tout en prenant en compte aussi le rôle de l'agence versus le déterminisme environnemental dans la construction de la stratégie, contribue en même temps à nuancer cette notion d'agence. Ainsi, cette dernière n'est pas détachée des structures plus larges. Au contraire, elle les met à profit pour se différencier. L'argument de cet article est le suivant. Si

être éthique en affaires ou être socialement responsable signifie être apte à se conformer tant aux contrats sociaux plus larges, ou normes universelles appelées aussi hypernormes, qu'à ceux de niveau local, alors les institutions financières coopératives sont mieux disposées que leurs pendants capitalistes à répondre à ce défi. Cet argument est basé sur la caractérisation de l'attribut hypernormatif des valeurs coopératives, d'une part, et des résultats de nos recherches empiriques qui ont corroboré que les plus grandes institutions financières coopératives européennes et canadiennes utilisent leurs valeurs comme règles de second ordre servant à légitimer leurs stratégies au niveau local. L'agence est ainsi contextualisée, située dans un contexte très particulier, contrairement à sa mobilisation normative dans les écrits antérieurs en éthique.

Tableau 7.1 : Synthèse des quatre articles formant la thèse intitulée « Analyse institutionnelle de la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise des institutions financières coopératives »

| Question principale | « Comment se construit la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) des institutions financières coopératives? » | | | |
|--|--|--|---|---|
| Articles | Article 1 | Article 2 | Article 3 | Article 4 |
| Sous questions | Quelle(s) perspective(s) les analystes des organisations devraient privilégier pour faire avancer la compréhension de la RSE ? | Quelle(s) stratégie(s) RSE sont déployées par les institutions financières en contexte coopératif ? | Quelle différenciation en matière de stratégie(s) RSE est observée chez les institutions financières coopératives malgré les contraintes du contexte institutionnel dans lequel elles sont encadrées? | |
| Autres questions abordées | Quelles sont les principales perspectives d'analyse de la RSE ? Quelles sont leurs contributions et limites ? En quoi l'analyse institutionnelle contribue à une meilleure compréhension de la stratégie des entreprises en matière de RSE, plus particulièrement pour les chercheurs en stratégie ? | Comment les institutions financières coopératives s'approprient du concept de RSE? (Quels principes de RSE ils véhiculent? Quels processus de réponses sont mis en œuvre, et de quels résultats ces organisations rendent compte?) Comment caractériser les stratégies observées? Dans quelles mesures la distinction coopérative contribue à leur construction? | Comment les institutions financières coopératives réussissent à donner du sens à leur performance en matière de RSE? En quoi le sens créé se différencie de celui dominant dans le champ et distingue ces organisations des principaux joueurs de leur champ? En quoi la gouvernance coopérative contribue à une telle différenciation? | En quoi les organisations coopératives sont mieux disposées à répondre aux règles éthiques et de responsabilité sociale tant de niveau macrosocial que de niveau communautaire (microsocial)? En quoi l'utilisation des valeurs coopératives reflète l'utilisation des hypernormes hypothétisée dans le courant ISCT? |
| Niveau d'analyse/type d'article | Article théorique | Niveau d'analyse: organisation. Article empirique. | Niveaux d'analyse multiples: champ, organisation et micro-organisationnel. Article empirique. | Niveaux d'analyse multiples: champ, organisation et micro-organisationnel. Article empirique. |
| Principales notions théoriques | Discours des recherches Analyse institutionnelle | Mimétisme Normativité | Construction de sens Gouvernance Agence | Contrats sociaux Hypernormes |

| | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|
| Méthodologie | Recensement des écrits Analyse des discours des recherches (définition des concepts et problèmes et rapport avec le discours dominant) | Études de cas incluant : Analyse de contenu et de discours (logiciel Atlas Ti) | Études de cas incluant : Analyse de contenu et de discours (logiciel Atlas Ti) | Études de cas incluant : Analyse de contenu et de discours (logiciel Atlas Ti) |
| Échantillon utilisé | Articles scientifiques Textes de communications arbitrées Cahiers de recherche | Échantillon initial : 6 banques coopératives européennes et 2 institutions financières coopératives canadiennes. Échantillon final : 3 banques coopératives européennes et 2 institutions financières coopératives canadiennes. | 2 organisations focales : le plus grand groupe coopératif au Canada (Mouvement Desjardins) et la plus grande credit union au Canada (Vancity) Groupe de référence : les 6 plus grandes banques canadiennes | Échantillon initial : 6 banques coopératives européennes et 2 institutions financières coopératives canadiennes. Échantillon final : 3 banques coopératives européennes et 2 institutions financières coopératives canadiennes. |
| Principaux résultats | Identification des approches composant l'analyse institutionnelle de la RSE : variété du capitalisme, approche de la construction de sens, théorie des conventions, théorie de la régulation économique, théorie de la régulation sociale, théorie néoinstitutionnelle. Caractérisation des avantages de la théorie néoinstitutionnelle (contributions actuelles). Caractérisation des points à l'agenda des chercheurs en théorie néoinstitutionnelle (potentiel). | Typologie de stratégies RSE en contexte coopératif selon l'importance de la normativité coopérative (variant de positionnement stratégique lorsque qu'elle est faiblement en œuvre à affirmation identitaire lorsqu'elle est fortement en œuvre) chez les organisations étudiées et selon le construit (parmi les huit construits examinés) | Proposition de cadre d'analyse liant le processus de création de sens à la gouvernance afin de mieux comprendre la capacité d'agence (différenciation) des organisations encadrées dans un contexte contraignant. Caractérisation du rôle de la gouvernance dans la création collective de sens, tel qu'observé à travers le processus d'évaluation de la performance en matière de RSE chez les organisations étudiées. | Argument théorique et empirique expliquant que les institutions financières coopératives sont mieux disposées que les autres organisations de leur champ à répondre aux défis de la RSE et de l'éthique des affaires, compte tenu de l'attribut hypernormatif des valeurs coopératives et de la capacité à utiliser ces valeurs pour légitimer les pratiques locales. |