

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/326521887>

La communication environnementale organisationnelle comme stratégie de légitimation

Article · April 2006

CITATIONS

2

READS

70

1 author:



Déborah Philippe

University of Lausanne

14 PUBLICATIONS 179 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:

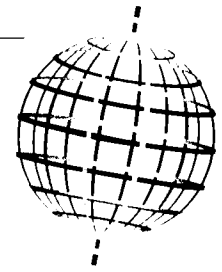


Strategic alliance partner defection [View project](#)



The influence of ecological criticism on capitalism: A crossed theoretical perspective between pragmatic sociology and institutional logics [View project](#)

La communication environnementale organisationnelle comme stratégie de légitimation¹



DÉBORAH PHILIPPE

HEC, Département Stratégie et Politique d'Entreprise, France

RESUME

L'organisation est une entité institutionnellement encastrée et son comportement est conditionné par les attentes émanant de l'environnement dans lequel elle opère. Ce papier cherche à déterminer si la communication environnementale peut constituer pour l'organisation un outil stratégique de gestion de sa légitimité. Une analyse longitudinale des rapports annuels de 90 entreprises américaines confirme – conformément à la théorie de la légitimité – que l'organisation utilise la communication environnementale comme stratégie de légitimation auprès de ses parties prenantes, et montre que la diffusion de ces pratiques est fortement liée aux pressions institutionnelles.

Mots clés : institutionnalisme, légitimité, parties prenantes, communication environnementale

ABSTRACT

The organization is an institutionally embedded entity and its behaviour is conditioned by the expectations emanating from the environment. This paper attempts to determine if environmental reporting can constitute a strategic tool with which organizations can manage their legitimacy. A longitudinal analysis of the annual reports of 90 American firms confirms—in accordance with legitimacy theory—that organizations use environmental reporting as a legitimization strategy with its stakeholders, and shows that the diffusion of these practices is strongly linked to institutional pressures.

Keywords: institutionalism, legitimacy, stakeholders, environmental reporting

RESUMEN

Las demoras que proceden del medio ambiente condicionan el comportamiento de la organización, una entidad institucionalmente encastrada. Este artículo se propone determinar si la comunicación ambiental puede constituir para la organización una herramienta estratégica de gestión de su legitimidad. Un análisis longitudinal de los informes anuales de 90 empresas estadounidenses confirma –en conformidad con la teoría de la legitimidad– que la organización utiliza la comunicación ambiental como estrategia de legitimación ante sus partes interesadas, y muestra que la difusión de sus prácticas está muy ligada a presiones institucionales.

Palabras clave: institucionalismo, legitimidad, partes interesadas, comunicación ambiental

Introduction

Selon la théorie institutionnelle, l'organisation est une entité institutionnellement encastrée dont le comportement est dicté par les attentes émanant de l'environnement. Fondés sur le papier séminal de Meyer et Rowan (1977), de nombreux travaux suggèrent cependant que face aux pressions institutionnelles, les organisations disposent d'une certaine latitude et peuvent adopter différentes stratégies de réponse (Oliver, 1991). Certains soutiennent notamment que les organisations peuvent gérer leur légitimité en signalant à leurs parties prenantes que leur comportement est approprié et désirable (Phillips, Lawrence, et Hardy, 2004 ; Staw et Epstein, 1996 ; Suchman, 1995). La gestion de la légitimité est donc largement ancrée dans la communication organisationnelle (Suchman, 1995) et l'utilisation de symboles évocateurs (Phillips, et al., 2004 ; Westphal et Zajac, 1998). Phillips et al. (2004) suggèrent ainsi que les stratégies de gain, de maintien ou de réparation de la légitimité reposent en grande partie sur la production de textes et de discours. Ils soulignent par ailleurs la nature circulaire

du processus, où les institutions sont créées et maintenues par les textes et les discours mais simultanément influencent et modèlent la production de ces textes. En ce sens, les organisations peuvent être décrites comme « *phenomena in and of language* » (Boje, Oswick, et Ford, 2004 : 571).

Erigeant la recherche de légitimité comme règle d'action comportementale, la théorie de la légitimité émet ainsi le postulat que la communication organisationnelle 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 (Hogner, 1982 ; Lindblom, 1983 ; Oliver, 1991 ; Scott, 2001). Cependant, si la communication organisationnelle est reconnue comme un outil potentiel de légitimation, très peu de travaux se sont penchés jusqu'à présent sur l'analyse précise des stratégies discursives de légitimation employées. L'étude de Suddaby et Greenwood (2005) représente une exception notable à cette lacune, mais son champ d'analyse reste confiné à l'examen du rôle joué par la rhétorique dans

1. Je remercie Bernard Forgues, Rodolphe Durand et Guilhem Basele pour leurs conseils et leurs commentaires sur des versions précédentes de ce papier, ainsi que deux reviewers anonymes et les éditeurs de ce

numéro spécial pour leurs remarques et suggestions. Je remercie également la Fondation HEC pour son support financier.

un contexte bien particulier, celui de la légitimation d'un changement institutionnel. L'étude de l'usage d'une rhétorique de légitimation dans le contexte plus neutre des activités quotidiennes de l'organisation demeure, à notre connaissance, non traitée. En second lieu, si la théorie de la légitimité est fréquemment mobilisée par les travaux sur la communication en matière de responsabilité sociétale² (Brown et Deegan, 1998 ; Guthrie et Parker, 1989 ; Patten, 2002 ; Wilmshurst et Frost, 2000), les résultats divergent quant à son pouvoir explicatif. Alors que la grande majorité des recherches suggèrent, conformément à la théorie, que la communication CSR est directement liée aux pressions institutionnelles et qu'elle fournit ainsi à l'organisation un outil de légitimation de son comportement (Brown et Deegan, 1998 ; Patten, 2002), d'autres estiment qu'elle n'est pas régie par la recherche de légitimité (Guthrie et Parker, 1989).

Nous nous proposons donc dans ce papier de vérifier si la théorie de la légitimité constitue une approche pertinente pour expliquer les antécédents de la communication CSR – que nous circonscrivons ici à la communication environnementale *corporate*, définie comme « *those disclosures that relate to the impact company activities have on the physical or natural environment in which they operate* » (Wilmshurst et Frost, 2000 : 16). Nous chercherons ainsi à déterminer si la communication environnementale peut constituer un outil stratégique de gestion de la légitimité organisationnelle. A cet effet, nous posons la question de recherche suivante : *La communication environnementale constitue-t-elle pour l'organisation un outil de gestion de sa légitimité ?* Pour y répondre, nous analyserons dans une première étude qualitative – par le biais d'une analyse de contenu – la rhétorique structurant le discours environnemental des organisations dans leurs rapports annuels. Dans une seconde étude quantitative, nous nous pencherons sur l'évolution de la communication environnementale en fonction des pressions institutionnelles. Le reste du papier s'organise donc de la manière suivante : après l'exposition du cadre théorique, des propositions et du design de recherche, nous présenterons les analyses et résultats des études 1 et 2. Puis, nous discuterons ces résultats et conclurons en évoquant les limites de ce papier ainsi que d'éventuelles pistes de recherche.

Cadre théorique

PERSPECTIVE NÉO-INSTITUTIONNALISTE ET LÉGITIMITÉ

Si dans les années soixante, l'organisation était considérée comme une entité clairement distincte de son environnement, la conception qui prévaut actuellement – celle d'un système ouvert – souligne la perméabilité de l'organisation aux influences de l'environnement dans lequel elle opère (Scott, 1992). La perspective néo-institutionnaliste met ainsi en exergue la diversité de ces influences externes

(DiMaggio et Powell, 1983 ; Suchman, 1995), en s'intéressant à la manière dont les forces cognitives, normatives et régulatrices modèlent l'émergence et la diffusion des pratiques au sein des organisations (Scott, 2001). Opérant à plusieurs niveaux, les formes institutionnelles se diffusent via trois processus isomorphiques (DiMaggio et Powell, 1983) : coercitif, normatif et mimétique. L'isomorphisme coercitif résulte des pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations dont elles dépendent, ainsi que par les attentes de la société. L'isomorphisme normatif découle de la professionnalisation croissante de l'environnement. Quant à l'isomorphisme mimétique, il est généré par l'incertitude environnementale. Confrontées à l'ambiguïté des buts et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, les organisations érigent l'imitation comme heuristique comportementale, en allant chercher leurs modèles dans les organisations qu'elles perçoivent légitimes et performantes.

Les mouvements stratégiques des organisations étant fréquemment motivés par un souci d'approbation sociale (Meyer et Rowan, 1977) et la recherche de stabilité et de légitimité (DiMaggio et Powell, 1983), les organisations sont fortement incitées à incorporer les pratiques et procédures définies par le contexte institutionnel. L'adoption de ces pratiques leur permet ainsi d'accroître leur légitimité, et par extension leurs chances de survie, et ce indépendamment de l'efficacité intrinsèque de ces pratiques. Dans un environnement institutionnalisé, ou en phase d'institutionnalisation, les organisations ont en effet tendance à être jugées sur la légitimité de leur comportement – plus que sur leur efficacité –, et vont donc adopter un comportement qui leur permette d'atteindre le statut légitime recherché.

Concept clé de la théorie néo-institutionnelle, la légitimité, permet d'expliquer en partie pourquoi certaines pratiques et formes organisationnelles sont plus répandues que d'autres. Suchman (1995) distingue trois types de légitimité : légitimité pragmatique – qui repose sur la satisfaction des intérêts des évaluateurs –, légitimité morale – qui reflète une évaluation positive normative de l'organisation –, et légitimité cognitive – qui désigne l'acceptation de l'existence de l'organisation comme nécessaire et inévitable, sans qu'un processus d'évaluation intervienne véritablement. Nous nous intéresserons ici exclusivement à la légitimité morale et nous retiendrons comme définition, celle développée par Suchman (1995, p. 574) : « *Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.* » La théorie de la légitimité émet ainsi le postulat que l'organisation va faire en sorte d'opérer dans le cadre des limites fixées par la société. C'est de la perception de cette congruence que va naître la légitimité organisationnelle, définie comme l'acceptation d'une organisation par

2. Nous désignerons à partir de ce point la responsabilité sociétale sous le terme de CSR (Corporate Social Responsibility).

son environnement externe (Deephouse, 1996 ; Meyer et Scott, 1983). En somme, un « *contrat social* » (Brown et Deegan, 1998) – stipulant la nécessité d'une congruence entre le comportement de l'organisation et les valeurs de la société – est établi entre l'organisation et la communauté dans laquelle elle opère.

La légitimité est le fruit des évaluations des multiples parties prenantes de l'organisation (Elsbach et Sutton, 1992). Si nous pouvons retracer son origine jusqu'à la notion de « *coalition organisationnelle* » développée par Cyert et March (1963), c'est Freeman (1984, p. 25) qui rend populaire le terme de « *parties prenantes* », qu'il définit comme « *any group who can affect or is affected by the achievements of the organization's objectives.* » Or cette conception élargie de l'organisation implique la mise en œuvre de politiques et pratiques organisationnelles qui tiennent compte des intérêts de toutes les parties prenantes, ce que Post, Preston et Sachs (2002) désignent par « *Stakeholder Management* ». La légitimité organisationnelle semble ainsi être fonction de la capacité de l'organisation à gérer, dans la durée, les interactions au sein de son réseau de parties prenantes (Post et al., 2002 ; Wartick, 1992). Selon Post et al. (2002), les relations que l'organisation tisse avec ses parties prenantes clés déterminent en effet sa légitimité et sa capacité à générer des bénéfices durables. Le postulat que nous défendons ici consiste à dire qu'en dépit de la diversité des parties prenantes, il est possible d'identifier des intérêts qui leur soient communs. Ainsi estimons-nous que la responsabilité sociétale offre à l'organisation l'opportunité de satisfaire simultanément les intérêts de ses parties prenantes et de renforcer sa légitimité.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET COMMUNICATION ENVIRONNEMENTALE

La responsabilité sociétale *corporate* désigne l'articulation, au sein de l'organisation, de trois principes : intégrité environnementale, équité sociale et prospérité économique (Bansal, 2005). Elle répond aux attentes des parties prenantes, attentes qui dépassent le simple cadre des activités économiques de l'organisation (Ullmann, 1985). L'organisation s'engage en effet dans des actions qui vont au-delà de la simple conformité aux exigences légales et de ses propres intérêts (McWilliams et Siegel, 2001 ; McWilliams, Siegel, et Wright, 2006). La responsabilité sociétale peut être considérée comme un investissement stratégique (Baron, 2001 ; McWilliams et Siegel, 2001) en ce sens où l'organisation cherche à maximiser son profit et s'engage dans cette démarche parce qu'elle anticipe des bénéfices tels qu'un gain de légitimité (Martinet et Reynaud, 2001) ou un avantage de différenciation (McWilliams et Siegel, 2001 ; McWilliams et al. 2006). La responsabilité sociétale constituant une source potentielle de légitimité (Rondinelli et Berry, 2000), cette recherche s'inscrit dans ce contexte, et plus spécifiquement dans celui de la responsabilité environnementale, entendue comme la somme des efforts fournis

par l'organisation pour réduire son empreinte écologique, c'est-à-dire son impact sur l'environnement naturel (Bansal, 2005).

Les parties prenantes faisant peser sur les organisations des pressions croissantes en matière de performance environnementale (Maxwell, Rothenberg, Briscoe, et Marcus, 1997), la théorie institutionnelle s'avère particulièrement intéressante pour étudier la relation entre l'organisation et l'environnement naturel (Starik et Marcus, 2000). En effet, la performance de l'organisation dans les domaines touchant à la responsabilité sociétale repose en grande partie sur la capacité de celle-ci à gérer les interactions avec son environnement institutionnel, et donc à établir un dialogue avec ses parties prenantes. Dès lors, la communication organisationnelle s'avère un élément crucial. Comme il est par ailleurs souvent difficile pour les parties prenantes d'évaluer la performance de l'organisation en matière de responsabilité sociétale (Baron, 2001), ces dernières doivent se reposer en grande partie sur la communication de l'organisation à ce sujet. Cette discussion nous amène donc à avancer les propositions de recherche suivantes.

PROPOSITIONS DE RECHERCHE

La légitimité jouant un rôle crucial dans la survie des organisations (Meyer et Rowan, 1977), l'une des hypothèses fondamentales de la théorie institutionnaliste est que l'organisation cherche à améliorer ou protéger sa légitimité (Scott, 2001). Selon la théorie de la légitimité, l'organisation utilise ainsi sa communication organisationnelle pour démontrer aux parties prenantes la congruence de ses valeurs avec celles jugées adéquates par la société. Pour construire cette congruence entre actions organisationnelles et attentes institutionnelles, l'organisation va employer une stratégie rhétorique, définie par Suddaby et Greenwood (2005 : 41) comme l'utilisation délibérée d'un langage persuasif à des fins de légitimation. Le rôle de la rhétorique dans le processus de légitimation s'avère fondamental car un langage soigneusement ciselé peut être stratégiquement mobilisé pour changer ou modeler les perceptions du public (Suddaby et Greenwood, 2005). Ainsi l'organisation va-t-elle s'efforcer de se dépeindre sous des traits tels qu'elle puisse recueillir l'adhésion et l'appui de sa communauté, ce qu'Elsbach et Sutton (1992) nomment une stratégie d'*Impression Management*, et qui consiste à projeter une image favorable de soi aux yeux du public. Dans le contexte de la communication environnementale, nous pouvons donc supposer que l'organisation va mettre en œuvre une stratégie discursive visant à persuader ses parties prenantes de la légitimité de son comportement environnemental. Il s'ensuit la proposition suivante :

Proposition 1 : La communication environnementale est structurée par une rhétorique de légitimation.

La perspective institutionnelle stipule que les organisations en quête de légitimité deviennent de plus en plus alignées

avec leur environnement institutionnel (Starik et Marcus, 2000), ce qui les conduit à se ressembler dans leurs structures et pratiques (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977). En effet, soucieuses de maintenir ou d'accroître leur « *social fitness* » (Scott, 2001), les organisations vont tendre à adopter des formes jugées légitimes par leur environnement institutionnel et à se copier les unes les autres (Haveman, 1993). C'est ainsi que le concept d'isomorphisme souligne la convergence des formes organisationnelles par le biais des mécanismes coercitif, normatif et mimétique (DiMaggio et Powell, 1983). L'environnement institutionnel semble favoriser la similarité stratégique des organisations dans la mesure où cette similarité permet aux organisations d'éviter une remise en cause de leur légitimité organisationnelle (Deephouse, 1999). La légitimation d'une forme organisationnelle dérivant d'un processus isomorphique itératif (Scott, 2001), nous devrions dès lors observer des similarités entre les organisations en matière de stratégies discursives. Cela nous conduit à émettre la proposition suivante :

Proposition 2 : L'utilisation d'une rhétorique de légitimation augmente l'isomorphisme inter-organisationnel de la communication environnementale.

Les questions environnementales semblent en voie d'institutionnalisation et possèdent du point de vue des organisations un fort potentiel en termes de « *rente de respectabilité*³ ». Ces dernières devraient donc tendre à leur accorder une importance croissante. Fortement incitées à projeter l'image d'entreprises légitimes, les organisations vont ainsi chercher à maximiser leur visibilité « *éthico-marchande* » à travers la diffusion d'informations environnementales. Nous attribuons ici à la visibilité une dimension qualitative et quantitative, qualitative dans le sens de la précision des informations et quantitative dans le sens de leur saillance dans la communication de l'organisation. La légitimité étant une question de perception, nous pouvons en effet supposer que la qualité et la quantité d'informations publiées auront toutes deux un effet positif sur l'évaluation de l'organisation par son public. Nous pouvons donc émettre la proposition suivante :

Proposition 3 : Dans un contexte de fortes pressions institutionnelles, la visibilité de la communication environnementale a tendance à augmenter.

Présentation du design de recherche

INTRODUCTION AUX ANALYSES

Puisque nous nous intéressons à l'évolution de la diffusion des informations environnementales, nous avons choisi de

3. Médina, Yves. (2005). « L'art de la gestion des risques », dans [http://www.lesechos.fr]

l'étudier dans le cadre d'une analyse longitudinale. Nous nous sommes donc penchés sur une période de 4 ans, de 2001 à 2004, en la centrant sur l'année 2002 qui s'avère intéressante à deux égards. En premier lieu, la proximité du scandale Enron et la vague de scandales ayant suivi, confèrent aux enjeux sociétaux une visibilité sans précédent. En second lieu, 2002 est l'année de la tenue du Sommet Mondial de Johannesburg. Bien que le sommet en lui-même n'ait obtenu qu'une modeste couverture médiatique, les questions environnementales ont néanmoins reçu une attention accrue durant cette période. Pour ces deux raisons, nous estimons que 2002 va entraîner des changements dans le discours de l'organisation sur sa performance sociétale en général, et son comportement environnemental en particulier. Le choix de cette période nous permet ainsi d'observer le comportement des organisations à des niveaux de pressions institutionnelles différents, sachant que nous anticipons une augmentation de ces pressions sur la période, avec un pic de visibilité des enjeux environnementaux en 2002 et 2003.

ÉCHANTILLON

Nous avons retenu les États-Unis comme terrain d'étude, en raison d'une part de l'accessibilité des données relatives aux entreprises américaines, et d'autre part de l'origine américaine de la vague de scandales liés aux pratiques frauduleuses organisationnelles. Nous estimons que les réactions des parties prenantes et par extension des organisations sur les questions de légitimité, y seront particulièrement visibles. Nous avons donc constitué un échantillon de 100 entreprises américaines, sélectionnées par tirage aléatoire stratifié proportionnel à partir de la liste des « *America's Most Admired Companies 2005* » publiée par le magazine *Fortune*. Cette liste présente en effet l'avantage de permettre la constitution d'un échantillon hétérogène au niveau de l'industrie d'appartenance. Pour 10 des entreprises, il s'est avéré impossible de recueillir des informations, ce qui nous a conduit à les retirer de l'échantillon final, non sans toutefois avoir vérifié que cette épuration ne modifiait pas la constitution de l'échantillon⁴. Nous avons finalement obtenu un échantillon de 90 entreprises, varié en termes de taille, de performance, d'âge et d'industrie d'appartenance (cf. Annexe 1 pour la liste des entreprises, et annexe 2 pour la répartition des industries).

COLLECTE DES DONNÉES

La collecte de données s'est déroulée en deux étapes. Une première étape a consisté à réunir les rapports annuels des organisations de l'échantillon pour les années fiscales 2001, 2002, 2003 et 2004. Cette collecte s'est principalement effectuée en téléchargeant les rapports sur les sites Internet

4. La comparaison des caractéristiques démographiques de l'échantillon final avec celles des firmes exclues n'a pas montré de différences matérielles en matière de taille, âge, et industrie d'appartenance.

des entreprises. Lorsque les archives électroniques étaient incomplètes, nous avons réclamé des versions papier auprès des entreprises. Nous avons finalement obtenu 67 rapports pour 2001, 76 pour 2002, 80 pour 2003 et 84 pour 2004. Ces 307 rapports annuels ont constitué notre principale source de données. En parallèle de cette collecte, nous avons procédé à une analyse des sites Internet des 90 entreprises de l'échantillon⁵, afin de vérifier la présence d'une section dévolue à la gestion environnementale de l'organisation, d'une section « Environment Health & Safety », ou encore d'une section « Social Responsibility » (à condition qu'elle incorpore des informations relatives à la responsabilité environnementale). Nous avons également cherché la présence de rapports indépendants traitant de la responsabilité environnementale à part entière, ou bien l'englobant dans une réflexion plus large sur le comportement de l'organisation en matière de EH&S ou de responsabilité sociétale. Durant la deuxième étape de la collecte, nous avons consulté la base de données COMPUSTAT afin de recueillir des informations relatives à la taille et à la performance des organisations et ce pour les quatre années de la période étudiée (cf. Annexe 3 pour le détail des caractéristiques démographiques).

Étude 1

ANALYSES EFFECTUÉES DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE 1

Pour étudier la proposition 1 qui suggère que les organisations vont employer une stratégie discursive de légitimation dans leur communication environnementale, et la proposition 2 qui stipule que cette stratégie de légitimation devrait entraîner un isomorphisme du discours environnemental des organisations, nous avons choisi de nous focaliser exclusivement sur la communication effectuée dans le cadre du rapport annuel. En effet, l'organisation dispose de nombreux supports de communication *corporate* externe, mais le rapport annuel constitue le document le plus représentatif lorsqu'il s'agit de présenter l'organisation à ses parties prenantes (Peslak, 2005) et de transmettre les informations qu'elle juge susceptibles de légitimer ses activités auprès du maximum d'individus (Brown et Deegan, 1998). Plusieurs travaux mettent ainsi en exergue la complémentarité des sections financières et narratives (Abrahamson et Amir, 1996 ; Smith et Tafler, 1995), complémentarité qui s'avère très utile pour évaluer l'importance que revêtent certaines questions aux yeux de l'organisation.

Ce constat s'avère particulièrement significatif dans le cadre de la communication environnementale de l'organisation. Aux États-Unis, il existe en effet peu d'obligations

quant à la publication d'informations environnementales, à l'exception du Toxic Release Inventory⁶. Les entreprises sont toutefois tenues de communiquer sur leur performance environnementale dans le rapport 10-K⁷. Toute communication environnementale effectuée en dehors de ce cadre relève dès lors entièrement de la stratégie de l'organisation et va être mobilisée pour influencer les perceptions des parties prenantes (Ullmann, 1985). Nombre de recherches présentent ainsi le rapport annuel comme une source d'informations particulièrement intéressante pour étudier la stratégie de l'organisation (Ahmad et Suleiman, 2004⁸ ; Bowman, 1984 ; Buhr, 1998 ; Unerman, 2000), notamment en matière de management environnemental (Bansal et Clelland, 2004 ; Deegan et Rankin, 1997 ; Wilmshurst et Frost, 2000).

Préalablement à nos analyses, nous avons sélectionné un sous-échantillon d'entreprises sur la base de deux critères : intérêt pour les enjeux environnementaux (présence d'au moins une communication environnementale sur les quatre années balayées) et disponibilité des informations sur toute la période étudiée (présence des quatre rapports annuels complets). Nous avons ainsi retenu 18 organisations qui répondaient à ces deux critères (cf. liste en Annexe 4) et avons décidé de mener une analyse de contenu orientée à la fois vers la forme et le sens. Dans un premier temps, nous avons cherché à définir les motivations des organisations, en identifiant les références aux avantages retirés ou attendus, ainsi que les raisons de leur comportement environnemental. Dans un second temps, nous nous sommes penchés sur la stratégie discursive mobilisée. Puisque nous nous intéressions à la fois au signifié et au signifiant, nous avons utilisé deux unités d'analyses : l'unité de sens, d'une part, interprétée en fonction de son contexte, et le mot, d'autre part, afin d'apprécier la nature et la richesse du vocabulaire employé. Bien que cette étude soit de nature déductive – puisque nous confrontons nos propositions aux discours tenus dans les rapports annuels – nous n'avons pas défini de protocole de codage préalablement à l'analyse. Nos catégories, très générales au départ, se sont affinées au cours de l'analyse du matériau.

RÉSULTATS DU TEST DE LA PROPOSITION 1

Sur les 18 entreprises retenues, seules 10 communiquent explicitement sur leur(s) motivation(s). Bien que la taille restreinte de l'échantillon ne nous permette pas d'inférer des conclusions statistiquement significatives, nous remarquons néanmoins que les organisations communiquent particulièrement sur leurs motivations en 2002 et 2003, années qui d'après nos prévisions correspondent à une intensité accrue en matière de pressions environnementales.

5. La consultation des sites Internet s'est déroulée entre mai et juin 2004.

6. Le TRI oblige depuis 1987 un certain nombre d'entreprises à publier le détail de leurs émissions chimiques dans l'air, l'eau et la terre.

7. Il s'agit du rapport financier, soumis aux règles de la Securities and Exchange Commission, que les entreprises cotées en Bourse doivent fournir chaque année.

8. Pour une présentation exhaustive de ces raisons, se reporter à la revue de littérature de ces auteurs.

L'analyse de contenu a mis en exergue quatre types de motivations avancées par les organisations pour expliquer leur comportement environnemental : la recherche d'un avantage concurrentiel décliné en termes de coûts (9%) et de différenciation (9%), la recherche d'opportunités

d'expansion en termes d'accès à de nouveaux marchés ou de nouvelles ressources (23%), la recherche d'un statut légitime (50%), et enfin le développement d'une réflexion écologique (9%). Les motivations relevées figurent intégralement dans le tableau 1.

TABLEAU 1
Motivations présidant au comportement environnemental des organisations

MOTIVATION	VERBATIM	SOURCE
Avantage de coût	«The process saves (...) more than \$1 million in raw material costs.»	Air Products & Chemicals (2001)
	«The TXU Operating System can enable more than \$140 million in earnings improvement before taxes by 2007 as waste is eliminated and work processes improved.»	TXU (2004)
Avantage de différenciation	«Matsushita will stand out from the competition (...). The Company will distinguish itself not only by expanding its product lineup in high-volume markets, but also by developing products that contribute to energy conservation and environmental preservation.»	Matsushita (2002)
	«[O]ur focus on performance is what makes the difference to our customers. Our passion for safety, protecting the environment and being a good neighbor in our communities also continued to set us apart .»	Air Products & Chemicals (2004)
Opportunité d'expansion sur de nouveaux marchés	«As the world's energy needs grow, markets are looking to diversify energy sources, seeking ever-increasing supplies of cleaner-burning fuels (...). Clean-burning natural gas represents a very significant and increasing share of the world's overall energy mix.»	Marathon Oil (2002)
	«EnviroGem products are expected to expand our opportunities in the surfactants market.»	Air Products & Chemicals (2001)
	«[W]e were able to shift our focus to capture maintenance, retrofit, and emissions clean-up work . We won one of the largest contracts ever awarded by Tennessee Valley Authority Nuclear.»	Shaw Group (2002)
	«[W]e expect our conduct to be measured by responsible standards. Already, we see that living up to high standards for behaviour, environmental policies and human rights opens doors to new relationships and resources. It sparks innovation and permits investment.»	BP (2003)
	«Shaw's strategic decision to acquire a stronger position in the environmental and infrastructure arena (...) broadened and diversified our capabilities and customer base.»	Shaw Group (2003)
Légitimité	«In a year rocked by incredible tales of scandals in corporate America that has destroyed massive shareholder value, I want to clearly assure you of where we stand .»	Air Products & Chemicals (2002)
	«No matter what line of business a company is in, image matters . And if you can save money while projecting a good image , that's even better.»	Alcoa (2003)
	«We face a time of uncertainty (...). Public expectations of the behaviour of corporations grow ever stronger . All these factors must inform every decision we make and every action we take.»	BP (2002)
	«Our publicly stated aspiration is to be numbered among the world's great companies .»	BP (2003)
	«To be sustainably successful, we have to gain and retain the support of many people , including employees, shareholders, customers, and communities.»	BP (2004)

TABLEAU 1 (suite)

MOTIVATION	VERBATIM	SOURCE
	«[I]n 1998, Chiquita took on corporate responsibility as a major priority following years of criticism from nongovernmental organizations and the media. Management decided to turn around the company's reputation. »	Chiquita Brands International (2002)
	«In delivering our corporate responsibility goals, we have gone from being a target of criticism to a focal point of praise. »	Chiquita Brands International (2003)
	« Our reputation depends on our commitment to the vision that: No one gets hurt. Nothing gets harmed.»	Cooper Cameron (2002)
	«At Marathon, we understand that our reputation as a responsible corporate citizen is essential to our continued success. »	Marathon Oil (2002)
	«[T]hese qualities are helping TXU fulfill its vision of becoming the most admired global energy services company. »	TXU (2001)
	« In a time of increasing cynicism about behavior of corporate executives, we must -- and do -- place ethics at the core of every decision we make.»	Weyerhaeuser (2003)
Réflexion Ecologique	«Recognizing a responsible coexistence with the environment as a fundamental business principle , Matsushita has established environmental management systems.»	Matsushita (2001)
	« In response to mounting evidence (...) about greenhouse gas emissions and the earth's rising temperature , BP becomes the first in our industry to state publicly the need for precautionary action.»	BP (2003)

La recherche de la légitimité (via la protection de la réputation organisationnelle) constitue la principale motivation avancée par les organisations pour expliquer les raisons de leur comportement environnemental. Certaines d'entre elles mentionnent explicitement les raisons contextuelles les ayant poussées à adopter un comportement responsable: incertitudes, cynisme croissant de la société à l'égard du comportement des entreprises, période de scandales... La prise de conscience de l'importance de la légitimité organisationnelle semble très forte, particulièrement à partir de 2002. Les autres motivations avancées, exemples à l'appui, sont les avantages de coûts et de différenciation ainsi que les opportunités de développement. Notons que cette dernière motivation est directement liée à la légitimité de l'entreprise. Les opportunités de développement sont nettement favorisées lorsque l'organisation bénéficie d'un statut légitime vis-à-vis de ses parties prenantes. Quant à la dernière motivation, la réflexion écologique (« *Ecological Thinking* »), elle désigne le désir de protéger l'environnement, en tant que fin en soi. Seules deux organisations font preuve d'une telle réflexion dans leur communication environnementale.

L'analyse de la rhétorique employée dans le discours environnemental, nous a ensuite permis d'identifier trois

thèmes récurrents qui participent directement à la construction d'une image légitime. Il s'agit des concepts de reconnaissance, de crédibilité, et d'exemplarité.

La reconnaissance

Le thème de la reconnaissance – entendue ici dans l'un de ses sens premiers « *d'accorder une qualité à quelqu'un* » –, en l'occurrence de « reconnaître comme légitime » – imprègne les discours environnementaux. Elle est présente sous une double forme: d'une part à travers les mentions permanentes aux prix venant récompenser les performances environnementales des entreprises, et d'autre part via l'emploi récurrent d'un vocabulaire de la distinction et de la sélection, comme en témoigne cette liste des termes les plus fréquemment employés : « *we were honored* », « *we were recognized* », « *we become selected* », « *we were named* », « *we were included* », « *we were ranked* », « *we received* ». Tous ces termes renvoient au plaisir d'avoir été reconnue comme organisation responsable. Par ailleurs, l'emploi de participes passés et de structures passives souligne une dépendance de l'organisation à l'égard de la manière dont l'extérieur la perçoit. Il signale par ailleurs que l'organisation est particulièrement attentive à ce que son comportement soit reconnu – c'est-à-dire établi comme légitime – par

9. Rey A. 1995. *Dictionnaire historique de la langue française*. Le Robert

les instances institutionnelles (État, agences environnementales, agences de notation). Nous pouvons en outre noter un phénomène de mise en abyme du concept de reconnaissance, en ce sens où l'organisation, en faisant état des récompenses qu'elle a reçues – récompenses qui témoignent à un premier niveau de la reconnaissance des institutions – cherche à un second niveau à être reconnue par ses parties prenantes. Cet élément supplémentaire suggère que les enjeux environnementaux sont en phase active d'institutionnalisation, tout en mettant en exergue l'importance de projeter une image légitime. Les multiples récompenses mentionnées sont mobilisées pour appuyer les dires de l'organisation quant à sa performance environnementale, en apportant un surcroît de légitimité à ses déclarations.

La crédibilité

Le second thème révélé par notre analyse, est celui de la crédibilité. Par crédibilité, nous entendons ici le fait d'être digne de confiance. Ce désir d'apparaître crédible – et donc légitime – aux yeux des parties prenantes se traduit de deux manières différentes dans les stratégies de communication observées : d'une part via les mentions temporelles récurrentes qui insistent sur la durabilité du comportement responsable de l'organisation, et d'autre part à travers la manière de raccrocher les questions environnementales à la stratégie globale menée par l'entreprise.

Le discours environnemental des organisations est en effet ponctué de structures verbales ou de locutions temporelles dont le but est de persuader le public du caractère solide de la démarche de l'organisation en termes de performance environnementale. Les expressions suivantes, présentes dans les discours environnementaux de toutes les organisations, illustrent bien cette insistance à démontrer qu'il ne s'agit pas là d'un comportement passager, mais que ce dernier s'inscrit dans une logique à long terme : « *We continued discussion...* » ; « *We maintained certification...* » ; « *We will maintain...* » ; « *We believe in continuous environmental improvements...* » ; « *For the [...] consecutive year, ...* » ; « *Every year we build on a tradition of environmental accomplishments...* » Qu'il s'agisse de mentions de la performance environnementale passée de l'entreprise ou de déclarations d'intention quant à sa performance future, ces expressions cherchent à convaincre les parties prenantes que l'organisation est digne de confiance, en montrant que sa démarche responsable s'inscrit dans la durée. Sa crédibilité en dépend car les parties prenantes cherchent à prédire le comportement futur de l'organisation en fonction de son comportement passé et présent. La notion de continuité est donc fondamentale à la construction d'un statut légitime.

Cette volonté de paraître crédible aux yeux de ses parties prenantes, est également perceptible dans la manière

dont l'organisation s'approprie les enjeux de la responsabilité sociétale en général et de la responsabilité environnementale en particulier. Nous pouvons en effet noter une tentative générale des organisations pour présenter la performance environnementale non comme une pièce rapportée, mais comme faisant partie intégrante de sa stratégie corporate¹⁰ : « *Social responsibility is **an integral part of our corporate culture.*** » (Air Products and Chemicals, 2002) ; « *The idea – actually the ideal – of economic, social and environmental sustainability has for years influenced corporate-level policies. At BP, it **permeates the group...*** » (BP, 2003) ; « *These values are **enshrined in practical policies and standards that govern areas of our activities...*** » (BP, 2004) ; « *Corporate responsibility continues to be **woven into every major decision we make as a company.*** » (Chiquita, 2004). Ces métaphores d'inclusion cherchent à mettre en exergue la congruence des valeurs de l'organisation avec celles de la responsabilité sociétale. Cet accaparement des valeurs responsables contribue à nourrir la crédibilité de l'organisation et l'utilisation de ces termes participe à la stratégie de légitimation mise en oeuvre par l'organisation.

L'exemplarité

Le dernier thème identifié lors de cette analyse est celui de l'exemplarité. La fréquence des occurrences des termes « *leader* », « *leadership* » et « *best* » signale que l'organisation entend mettre l'accent sur l'exemplarité de son comportement : « *...our ability to remain a 'best to invest in' company...* » (Air Products and Chemicals, 2002) ; « *This year we maintained Alcoa's leadership position on climate change...* » (Alcoa, 2004) ; « *Peabody continues to lead the nation in reclamation excellence...* » (Peabody, 2003). Ces références au leadership de l'organisation contribuent à souligner la légitimité de l'organisation, puisque en sus des informations fournies sur le comportement environnemental de l'entreprise, elles introduisent une dimension de performance dans l'équation. L'organisation cherche ainsi à jouer sur un double tableau. En démontrant à ses parties prenantes l'excellence de son comportement environnemental, elle réaffirme son statut d'entreprise citoyenne, tout en rappelant que dans cette dimension, comme dans celle de ses activités quotidiennes, elle reste en tête de la compétition. Or, occuper une position de leader constitue un atout inestimable en termes de crédibilité et de légitimité.

En définitive, l'image que cherche à projeter l'organisation à travers son discours, celle d'une entreprise reconnue, crédible et exemplaire dans le domaine de la performance environnementale, constitue le socle de sa légitimité. La communication environnementale est structurée de sorte à conférer à l'organisation cette aura de légitimité et à la rendre visible aux yeux de ses parties prenantes. Notons par ailleurs que la présence de ces trois grands thèmes est ren-

10. Les passages en gras qui suivent sont du fait de l'auteur.

forcée par l'utilisation systématique de structures grammaticales et lexicales visant à persuader le lecteur de la sincérité du discours tenu: « *We thereby affirm our conviction that...* » ; « *We intend to be a force for progress* » ; « *We believe/understand/recognize/are proud that...* » Ces tournures qui emploient des verbes d'impression ou d'intention sont dépourvues de contenu thématique et servent exclusivement à scander le discours de l'organisation. Elles sont mobilisées pour donner plus de poids à ses déclarations, et persuader le lecteur de la légitimité de la démarche entreprise. Il s'agit là d'une forme d'*Impression Management*, en ce sens où l'organisation essaie, au travers de ces tournures, de se dépeindre sous des traits positifs, en l'occurrence ceux d'une entreprise consciente de son environnement et impliquée dans la poursuite d'objectifs responsables. L'emploi de ce type de discours témoigne donc de l'importance que les organisations accordent à être perçues comme responsables.

Conformément à ce que postulait la première proposition, l'analyse de contenu semble mettre en exergue la présence d'une rhétorique de légitimation au sein du discours environnemental des organisations. Cette stratégie discursive se justifie par le fort pouvoir légitimant des questions environnementales, pouvoir qui découle directement de l'institutionnalisation des pratiques environnementales responsables.

RÉSULTATS DU TEST DE LA PROPOSITION 2

Puisque les pratiques environnementales responsables sont en voie d'institutionnalisation (Bansal, 2005), et que les formes institutionnelles se diffusent via les processus d'isomorphisme coercitif, normatif et mimétique (DiMaggio et Powell, 1983), nous avons cherché à identifier des éléments pouvant correspondre à ces trois mécanismes au sein des discours environnementaux des organisations.

L'isomorphisme coercitif résulte des pressions formelles ou informelles exercées par les entités institutionnelles ou les attentes de la société. Nous en avons trouvé la présence au travers des nombreuses allusions de conformité aux réglementations environnementales en vigueur, ainsi qu'aux allusions aux pressions de la société: « *...meet increasingly stringent environmental requirement.* » (Air Products and Chemicals, 2003) ; « *... in response to demands for more environmentally friendly and high-performance coatings.* » (Alcoa, 2003) ; « *Regulatory requirement (...) represented one of the most significant challenges faced in 2004. (...) To ensure compliance through-out the organization, we spent nearly \$10 million this year...* » (Alcoa, 2004) ; « *Safety and Health, and Environmental Compliance are the prerequisites to all operations.* » (Allegheny, 2004) Ces déclarations de respect des réglementations viennent, en sus du reste, renforcer la légitimité de l'organisation.

Nous avons par ailleurs remarqué un phénomène d'anticipation des réglementations environnementales chez certaines entreprises : « *BP has a clear responsibility to deliver and set new standards for our industry.* » (BP, 2001) ; « *...the launch of new, cleaner fuels in advance of regulatory requirements.* » (BP, 2004) ; « *Beyond the EPA settlements, we generally support the EPA's efforts to identify and implement legislative and regulatory solutions for additional environmental improvements.* » (Dominion Resources, 2003) En dépassant la simple conformité aux règles, ces organisations bénéficient d'un double avantage. Elles prouvent d'une part à leurs parties prenantes leur proactivité et leur implication dans les questions environnementales, ce qui leur permet de renforcer leur légitimité. D'autre part, leur implication en amont du processus de mise en place des standards environnementaux leur permet d'exercer leur influence sur le modelage des futurs standards en fonction de leur stratégie. En participant directement au processus d'institutionnalisation, l'organisation va chercher à lui imprimer sa marque.

L'isomorphisme normatif découle pour sa part de la professionnalisation de l'environnement dans lequel opère l'organisation. Bien qu'il soit moins patent que l'isomorphisme coercitif, nous pouvons néanmoins en remarquer quelques indices, au travers notamment des références à l'augmentation des certifications environnementales des organisations ou de l'adoption de leurs propres guides ou principes de conduite.

Enfin, l'isomorphisme mimétique, qui se traduit par l'imitation du comportement des autres organisations, est particulièrement présent dans la communication environnementale des organisations, sous la forme d'une standardisation croissante du langage. Toutes emploient le même vocabulaire : les mots « *mission* », « *value* », « *responsibility* », « *commitment* » sont ainsi très fréquemment mobilisés. Par ailleurs, elles réutilisent les mêmes structures d'une année sur l'autre, et s'approprient également celles des autres, comme l'illustrent les citations suivantes¹¹ : « *[W]e will continue to be guided by Chiquita's Core Values of integrity, respect, opportunity and responsibility in our dealings with shareholders, employees, customers, suppliers and the communities in which we do business.* » (Chiquita, 2001) et « *The way we work is guided by values – integrity, honest dealing, treating everyone with respect and dignity, striving for mutual advantage and contributing to human progress.* » (BP, 2003) ; « *Our heritage of giving back to the community and caring for the environment is part of how we live our values.* » (TXU, 2002) et « *Living our values begins with our commitment to protect the health and safety of our employees, contractors and neighboring communities and to minimize the environmental impact of our operations.* » (Marathon Oil, 2004) ; « *In this way, we achieve the sustainability that is enshrined in our 'One' concept.* »

11. Les passages en gras qui suivent sont du fait de l'auteur.

(Allianz, 2004) et « *These values are enshrined in practical policies and standards that govern areas of our activities...* » (BP, 2004).

Ainsi observons-nous un discours environnemental standardisé, qui réemploie les mêmes expressions, tournures et déclarations d'intention d'une année sur l'autre, et qui de ce fait, perd beaucoup de sa substance. Cette standardisation du discours met en évidence l'institutionnalisation des questions environnementales via le phénomène d'isomorphisme et semble donc apporter un support empirique à la proposition 2.

En définitive, l'isomorphisme institutionnel – sous la forme des processus coercitif, normatif et mimétique – qui imprègne le discours environnemental des organisations semble confirmer l'importance des pressions institutionnelles exercées sur les organisations dans le domaine environnemental. Ces pressions sont également perceptibles à travers les motivations avancées pour expliquer le comportement environnemental responsable, et la structuration du discours autour d'une rhétorique de légitimation. Cette première analyse qualitative, bien que menée sur un échantillon réduit (N=18), semble aller dans le sens de la théorie de la légitimité qui postule que la communication *corporate* répond aux pressions de l'environnement institutionnel. Il reste néanmoins à tester statistiquement ce postulat, ce que nous allons faire dans l'étude 2. Ainsi allons-nous passer dans l'étude suivante à des analyses quantitatives, menées sur la totalité de l'échantillon (N = 90), pour examiner la proposition 3 – qui complète l'étude 1 en étudiant l'évolution de la communication environnementale sur la période considérée.

Étude 2

OPÉRATIONNALISATION DE LA VISIBILITÉ DE LA COMMUNICATION

Pour tester la proposition 3, nous avons construit une mesure de visibilité à partir de l'analyse des rapports annuels, et ce pour les quatre années de la période étudiée. Pour appréhender la dimension qualitative de la communication environnementale, nous avons adopté une échelle de codage inspirée des travaux de Wiseman (1982)¹², en l'adaptant à notre design de recherche et en évaluant séparément les informations environnementales contenues dans la lettre aux actionnaires et dans les sections narratives. Nous avons attribué un score de 0 lorsque aucune mention n'était faite du comportement environnemental de l'organisation, un score de 1 si la question était abordée de manière très générale, un score de 2 lorsque les informations étaient spécifi-

ques et donnaient des précisions quant aux dimensions environnementales envisagées, et finalement un score de 3 lorsque les informations étaient spécifiques et accompagnées d'exemples quantitatifs ou qualitatifs (cf. Annexe 5 pour une illustration de chaque score). Nous avons ainsi attribué deux scores (allant de 0 à 3), l'un pour la lettre et l'autre pour la partie narrative. Pour appréhender la dimension quantitative de la communication, ces deux variables ont été complétées par trois variables binaires témoignant de la présence ou de l'absence d'un rapport environnemental indépendant, d'une section dévolue aux questions environnementales sur le site Internet¹³ de l'organisation, et d'informations environnementales dans la section financière du rapport annuel. Nous avons, pour finir, créé une mesure globale de visibilité des questions environnementales (allant de 0 à 9), en agrégeant les scores obtenus aux cinq variables précédemment évoquées. Cette variable permet ainsi de cristalliser les dimensions qualitative et quantitative de la communication environnementale.

ANALYSES EFFECTUÉES POUR TESTER LA PROPOSITION 3 ET RÉSULTATS

Nous nous sommes intéressés ici à l'évolution de la communication environnementale sur la période 2001-2004. La proposition 3 prédit une augmentation de la visibilité de la communication sur la période étudiée, ce qui devrait empiriquement se traduire par une augmentation de la communication environnementale sur les différents canaux de communication utilisés par l'organisation¹⁴ (rapport indépendant, lettre aux actionnaires, sections narratives et financières du rapport). En effet, étant donné les retombées médiatiques des scandales liés aux pratiques frauduleuses organisationnelles et du Sommet de Johannesburg, nous supposons que les pressions institutionnelles se sont intensifiées sur la période.

L'examen initial des données va dans le sens de nos prévisions. Bien que la visibilité de la communication environnementale organisationnelle demeure globalement faible, elle croît néanmoins entre 2001 et 2004 sur la totalité des canaux étudiés. Sur l'échantillon observé, la présence de rapports indépendants passe de 8.9 % à 13.3 %, tandis qu'au sein du rapport annuel, la présence d'informations environnementales croît de 14.3 % à 26.2 % dans la lettre aux actionnaires, de 16.9 % à 20.7 % dans les sections narratives, et de 44.1 % à 51.2 % dans la section financière. Nous avons donc vérifié statistiquement cette augmentation de la visibilité, en effectuant un test de comparaison de moyennes sur échantillon apparié. A cet effet, nous avons comparé les scores de visibilité globale (incorporant les dimensions qualitative et quantitative) des enjeux environ-

12. Pour une description détaillée de cette échelle qui évalue la qualité des informations environnementales publiées dans les rapports annuels, se reporter à Wiseman (1982) ou à Warsame, Neu et Simmons (2002).

13. La proportion est identique pour les 4 années, étant donné l'impossibilité de déterminer la date de création de la section environnementale sur le site Internet.

14. La proportion de sites Internet disposant d'une section environnementale est de 45.6 %.

nementaux de 2001 et 2004. Bien que la visibilité globale demeure relativement faible (scores : 1.64 en 2001 et 2.16 en 2004 sur un maximum de 9), nous pouvons néanmoins constater qu'elle augmente sur la période. Le test de comparaison de moyennes est significatif (sig. < .001 en bilatéral), et apporte donc un support statistique à la troisième proposition. Plus les pressions institutionnelles sont élevées, plus la visibilité des questions environnementales dans la communication *corporate* augmente.

DISCUSSION

D'après la théorie de la légitimité, l'organisation réagit à un surcroît de pressions institutionnelles en augmentant sa communication *corporate*, et ce dans le but d'obtenir un statut légitime. Ce papier a donc cherché à vérifier ce postulat en identifiant les antécédents du comportement de l'organisation. Les analyses qualitatives menées dans l'étude 1, en mettant en exergue la rhétorique de légitimation qui imprègne la communication environnementale *corporate*, montrent en effet que l'organisation utilise cette communication pour susciter l'approbation de ses parties prenantes. Dans une veine similaire, Staw et Epstein (1996), qui étudient l'impact de l'adoption de techniques de management populaires sur la performance financière et la réputation des organisations, soulignent que le degré d'exposition médiatique influence grandement la réputation organisationnelle, et ce indépendamment de la mise en œuvre des techniques en question. L'usage d'une rhétorique de légitimation au sein de la communication environnementale suggère donc une volonté de l'organisation de démontrer la conformité de ses actions à celles prescrites par l'environnement institutionnel. Ce constat est renforcé par l'augmentation de la diffusion d'informations environnementales sur tous les supports de communication étudiés entre 2001 et 2004, augmentation correspondant à une intensification des pressions institutionnelles relatives aux enjeux environnementaux.

Ces résultats suggèrent, conformément à de nombreux travaux, que la communication environnementale est mobilisée par l'organisation comme stratégie de gestion de sa légitimité (Brown et Deegan, 1998 ; Martinet et Reynaud, 2001 ; Patten, 1992), et que le rapport annuel constitue à cet égard un outil de légitimation privilégié (Brown, 1997). La légitimité participant à la création de l'image organisationnelle (Rao, 1994), l'organisation cherche ainsi à rehausser son image. Weaver, Trevino et Cochran (1999) suggèrent ainsi que l'adoption de codes éthiques sous la pression des parties prenantes permet d'améliorer l'image de l'organisation vis-à-vis de ses parties prenantes. En effet, l'image, telle qu'elle est définie par Alvesson (1990), porte la marque d'un émetteur qui cherche à projeter une certaine impression sur son audience. L'image communiquée est en ce sens une fabrication, qui plutôt que de chercher à reproduire la réalité, s'efforce de plaire à un public donné (Bernstein, 1984, cité par Alvesson, 1990). Ce constat

conduit Alvesson à définir l'image comme « *something affected by the intentions of particular actors (a company), for whom the image is singled out as a particular concept and target for instrumental action* » (: 376). Les résultats de ce papier suggèrent donc que la poursuite de la légitimité constitue effectivement une stratégie intentionnelle (Oliver, 1991) et que la communication organisationnelle en est l'instrument.

Nous pensons que ce papier apporte une double contribution à la littérature sur la légitimité et l'institutionnalisme. La première réside dans l'étude des processus discursifs de légitimation, ce que très peu de travaux ont effectué jusqu'à présent. Quant à la deuxième, elle réside dans la prise en compte de l'aspect dynamique du processus d'institutionnalisation, via la réalisation d'une analyse longitudinale.

Limites et pistes de recherche

Nous voyons deux limites principales à cette recherche. La première réside dans l'absence de double codage des données. Pour pallier ce risque de fiabilité, nous avons donc suivi une logique de test/retest : une fois le codage terminé, nous avons aléatoirement sélectionné 35 rapports annuels que nous avons ré-analysés afin de vérifier l'adéquation du premier et du second codage. La comparaison des deux codages n'ayant pas révélé de différences majeures, nous avons estimé que le degré de fiabilité de nos mesures était acceptable. La seconde limite est liée à l'indisponibilité de certaines informations. Puisqu'il s'agissait d'une analyse longitudinale réalisée ex-post, nous nous sommes en effet trouvés confrontés à un problème de manque de données en début de période. Ces données manquantes, en réduisant la taille de l'échantillon valide, ont ainsi pu fausser les estimations.

Nous terminerons en mentionnant quatre pistes de recherche qui pourraient s'inscrire dans la continuité de ce travail. Ce papier s'est penché sur les antécédents de la communication environnementale. Une première piste pourrait consister à s'interroger sur l'efficacité de la stratégie discursive structurant cette communication environnementale. Si l'organisation utilise sa communication environnementale à des fins de légitimation, il ne s'ensuit pas nécessairement que cette stratégie soit payée de succès. Il s'agirait alors de s'intéresser à l'impact de la communication organisationnelle sur la légitimité de l'organisation, à l'instar des études d'Elsbach (1994) et Elsbach et Sutton (1992).

Une seconde piste consisterait à se pencher sur la manière dont les organisations peuvent à leur tour influencer et modeler leur environnement institutionnel, ce que Lawrence (1999) nomme « *Institutional Strategy* ». Il s'agirait de considérer le processus d'institutionnalisation comme une dynamique endogène et non pas exclusivement exogène, en étudiant par exemple – dans le cadre du management environnemental – la manière dont les organisations

vont chercher à influencer les cadres législatifs et réglementaires, les normes et valeurs culturelles pour faire coïncider l'environnement dans lequel elles opèrent à leurs objectifs.

Il s'agirait dans une troisième piste de s'interroger sur la question de l'avantage pionnier dans le domaine de la communication environnementale, en développant une approche psychologique de l'ordre d'entrée, étudié en tant que critère d'évaluation pour les parties prenantes. L'ordre d'entrée pourrait en effet avoir un impact significatif sur les préférences, la mémoire, le jugement et l'apprentissage des parties prenantes (Carpenter et Nakamoto, 1989 ; Kardes et Kalyanaram, 1992)¹⁵ et serait donc susceptible de générer une structure de préférence favorisant le pionnier en lui conférant une légitimité supérieure à celle des suiveurs.

Enfin, la dernière piste consisterait à étudier l'adéquation entre la communication environnementale de l'organisation et sa performance réelle en la matière. Il arrive en effet que les demandes de l'environnement institutionnel ne soient pas compatibles avec les moyens ou les objectifs de l'organisation. Or dans le cadre d'une telle divergence, l'organisation peut être amenée à choisir une stratégie d'évitement (Oliver, 1991) en dissimulant sa non-conformité aux règles derrière une façade d'acceptation. Cette distinction entre apparence et réalité est une question fondamentale pour le néo-institutionnalisme (Scott, 1983), dans la mesure où parfois, l'apparence plutôt que la conformité effective est suffisante pour atteindre la légitimité recherchée (Oliver, 1991), ce qui entraîne un phénomène de découplage (Lounsbury, 2001 ; Westphal et Zajac, 2001) entre la substance et l'apparence des réponses organisationnelles ■

Bibliographie

- ABRAHAMSON, Eric ; AMIR, Eli (1996). « The information content of the president's letter to shareholders », *Journal of Business Science and Accounting*, Vol. 23, N° 8, p. 1157-1182.
- AHMAD, Nik N. N. ; SULEIMAN, Maliah (2004). « Environmental disclosure in Malaysian annual reports: A legitimacy theory perspective », *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 14, N° 1, p. 44-58.
- ALVESSON, Mats (1990). « Organization: From Substance to Image? », *Organization Studies*, Vol. 11, N° 3, p. 373-394.
- BANSAL, Pratima (2005). « Evolving Sustainability: « A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development », *Strategic Management Journal*, Vol. 26, p. 197-218.
- BANSAL, Pratima ; CLELLAND, Iain (2004). « Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N° 1, p. 93-103.
- BERNSTEIN, D. (1984). *Company image and reality. A critique of corporate communications*, Eastbourne: Holt, Rhinehardt et Winston.
- BARON, David (2001). « Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy », *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 10, p. 7-45.
- BOJE, D. M. ; OSWICK, C. ; FORD, J. D. (2004). « Language and organization: The doing of discourse », *Academy of Management Review*, Vol. 29, N° 4, p. 571-577.
- BOWMAN, Edward H. (1984). « Content Analysis of Annual Reports for Corporate Strategy and Risk », *Interfaces*, Vol. 14, N° 1, p. 61-71.
- BROWN, Andrew D. (1997). « Narcissism, identity, and legitimacy », *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 3, p. 643-686.
- BROWN, Noel ; DEEGAN, Craig (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, N° 1, p. 21-41.
- BUHR, Nola (1998). « Environmental performance, legislation, and annual report disclosure: The case of acid rain and Falconbridge », *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, Vol. 11, N° 2, p. 163-190.
- CARPENTER, Gregory S. ; NAKAMOTO, Kent (1989). « Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage », *Journal of Marketing Research*, Vol. 26 (August), p. 285-298.
- CYERT, Richard M. ; MARCH, James G. (1963). *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 332 p.
- DEEGAN, Craig ; RANKIN, Michaela (1997). « The materiality of environmental information to users of annual reports », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 10, N° 4, p. 562-583.
- DEEHOUSE, David L. (1996). « Does isomorphism legitimate? », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 4, p. 1024-1039.
- DEEHOUSE, David L. (1999). « To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, p. 147-166.
- DI MAGGIO, Paul J. ; POWELL, Walter W. (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutionalized Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, N° 2, p. 147-160.
- ELSBACH, Kimberly D. (1994). « Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, p. 57-88.
- ELSBACH, Kimberly D. ; SUTTON, Robert I. (1992). « Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional and impression management theories », *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N° 4, p. 699-738.
- FREEMAN, R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman/Ballinger.
- GRANOVETTER, Mark (1985). « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, p. 481-510.
- GUTHRIE, James ; PARKER, Lee D. (1989). « Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory », *Accounting and Business Research*, Vol. 19, N° 76, p. 343-352.

15. Nous précisons que ces auteurs s'intéressent exclusivement à l'impact de l'avantage pionnier sur le consommateur, mais nous esti-

mons que cette réflexion peut être étendue à l'intégralité des parties prenantes de l'organisation.

- HAVEEMAN, H. A. (1993). « Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, p. 593-627.
- HOGNER, R.H. (1982). « Corporate Social Responsibility: Eight Decades of Development at US Steel », *Research in Corporate Performance and Policy*, Vol.4, p. 243-250.
- KARDES, Frank R. ; KALYANARAM, Gurumurthy (1992). « Order-of-Entry Effects on Consumer Memory and Judgment: An Information Integration Perspective », *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (August), p. 343-357.
- LAWRENCE, THOMAS B. (1999). « Institutional Strategy », *Journal of Management*, Vol. 25, N° 2, p. 161-188.
- LINDBLOM, C.K. (1983). « The Concept of Organizational Legitimacy and its Implications for Corporate Social Responsibility Disclosure », *American Accounting Association Public Interest Section*, Working Paper.
- LOUNSBURY, Michael (2001). « Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, N° 1, p. 29-56.
- MARTINEI, A.C. ; REYNAUD, E. (2001). « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, nov-déc, p.12-25.
- MAXWELL, J. ; ROTHENBERG, S. ; BRISCOE, F. ; MARCUS, A.A. (1997). « Green schemes: Organizational environmental strategies and their implementation », *California Management Review*, Vol. 39, N° 3, p. 118-120.
- MCWILLIAMS, Abigail ; SIEGEL, Donald (2001). « Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 26, N° 1, p. 117-127.
- MCWILLIAMS, Abigail ; SIEGEL, Donald ; WRIGHT, Patrick (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, N° 1, p. 1-18.
- MEYER, John W. ; ROWAN, Brian (1977). « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol. 83, N° 2, p. 340-363.
- OLIVER, Christine (1991). « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, Vol. 15, N° 1, p. 145-179.
- PATTEN, Dennis M. (1992). « Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: a note on legitimacy theory », *Accounting, Organization, and Society*, Vol. 17, N° 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, N° 2, p.152-171.
- PESLAK, Alan R. (2005). « The importance of information technology: An empirical and longitudinal study of the annual reports on the 50 largest companies in the United States », *Journal of Computer Information Systems*, Spring, p. 32-42.
- PHILLIPS, Nelson ; LAWRENCE, Thomas B. ; HARDY, Cynthia (2004). « Discourse and institutions », *Academy of Management Review*, Vol. 29, N° 4, p. 635-652.
- POST, James E. ; PRESTON, Lee E. ; SACHS, Sybille (2002). « Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View », *California Management Review*, Vol. 45, N° 1, p. 6-28.
- RAO, Hayagreeva (1994). « The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895-1912 », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 29-44.
- RONDINELLI, Dennis A. ; BERRY, Michael A. (2000). « Environment citizenship in multinational corporations: social responsibility and sustainable development », *European Management Journal*, Vol. 18, N° 1, p. 70-84.
- SCOTT, Richard W. (1983) « The organization of environments: Network, cultural and historical elements », dans J.W. Meyer et W.R. Scott (sous la direction de), *Organizational environments: Ritual and rationality*, Beverly Hills, CA: Sage, p. 155-175.
- SCOTT, R. W. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (3^e édition), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- SCOTT, Richard W. (2001). *Institutions and Organizations* (2nd edition), London, New Delhi: Sage, 253 p.
- SMITH, Malcom ; TAFLER, Richard (1995). « The incremental effect of narrative accounting information in corporate annual reports », *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 22, N° 8, p. 1195-1210.
- STARIK, M. ; MARCUS, A. A. (2000). « Introduction to the special research forum on the management of organization in the natural environment: A field emerging from multiple paths, with many challenges ahead », *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N° 4, p. 539-546.
- STAW, Barry M. ; EPSTEIN, Lisa D. (1996). « What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, N° 3, p. 523-556.
- SUCHMAN, Marc C. (1995). « Managing legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 3, p. 571-610.
- SUDDABY R. ; GREENWOOD R. (2005). « Rhetorical Strategies of Legitimacy », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, p. 35-67.
- ULLMANN, Arich 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 Review*, Vol. 10, N° 3, p. 540-557.
- UNERMAN, Jeffrey (2000). « Methodological issues – reflections on quantification in corporate social reporting content analysis », *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, Vol. 13, N° 5, p. 667-681.
- WARSAME, Hussein ; NEU, Dean ; SIMMONS, Cynthia V. (2002). « Responding to Discrediting Events: Annual Report Disclosure Responses to Environmental Fines », *Accounting and the Public Interest*, Vol. 2, p. 22-40.
- WARTICK, Steven L. (1992). « The Relationship between Intense Media Exposure and Change in Corporate Reputation », *Business and Society*, Vol. 31, p. 33-49.
- WEAVER, G. ; TREVINO, L. ; COCHRAN, P. (1999). « Integrated and decoupled corporate social performance: management commitments, external pressures, and corporate ethics practices », *Academy of Management Journal*, Vol. 42, p. 539-552.
- WESTPHAL, James D. ; ZAJAC, Edward J. (1998). « The symbolic management of stockholders: Corporate governance reforms and shareholder reactions », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, p. 127-153.

- WESTPHAL, James D. ; ZAJAC, Edward J. (2001). « Decoupling Policy from Practice: The Case of Stock Repurchase Programs », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 76, p. 202-228.
- WILMSHURST, Trevor D. ; FROST, Geoffrey R. (2000). « Corporate environmental reporting: A test of legitimacy theory », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 13, N° 1, p. 10-26.
- WISEMAN, Joanne (1982). « An evaluation of environmental disclosures made in corporate annual reports », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 7, N° 1, p. 53-63.

ANNEXES

ANNEXE 1

Liste des entreprises de l'échantillon

1	3M	35	Crown Holdings	69	PepsiCo
2	Abbott Laboratories	36	D.R. Horton	70	Performance Food Group
3	ABM Industries	37	Daimler Chrysler	71	Phillips-Van Heusen
4	AES	38	Delphi	72	Plains All American Pipeline
5	Air Products and Chemicals	39	Dominion Resources	73	Publix Supermarkets*
6	Alcoa	40	Dow Jones	74	Qualcomm
7	Allegheny Technologies	41	Equity Residential	75	Reynolds American
8	Allianz Life Ins. Co. of N.A.	42	First American	76	Scientific-Atlanta
9	AMC Entertainment	43	Furniture Brands Intl.	77	Shaw Group
10	America West Holdings	44	Gateway	78	Silgan Holdings
11	American Express	45	Genuine Parts	79	Spartan Stores
12	American Intl. Group*	46	Golden West Financial	80	Stanley Works
13	AmeriSourceBergen	47	Harrah's Entertainment	81	Stryker
14	Analog Devices	48	Herman Miller	82	Symantec
15	Aramark	49	Hub Group	83	Symbol Technologies
16	Arkansas Best	50	Humana	84	Textron
17	ArvinMeritor	51	ITT Industries	85	TJX
18	Asbury Automotive Group	52	Kohl's	86	Tribune
19	Bank of America	53	L-3 Communications	87	TXU
20	BB&T Corp.*	54	Loews	88	Union Pacific
21	Beckman Coulter	55	Lowe's	89	United Auto Group*
22	BP	56	Marathon Oil	90	United Stationers
23	Brinker International	57	Masco	91	Universal Forest Products
24	Brink's	58	Massachusetts Mutual Life*	92	US Bancorp
25	Caesar's Entertainment*	59	Matsushita Electric Industrial	93	Viacom*
26	Campbell Soup	60	May Department Store*	94	Vishay Intertechnology
27	CDW	61	Merck	95	Volt Information Sciences
28	Cenveo*	62	Mirant	96	Wesco International
29	CH2M Hill	63	Morgan Stanley	97	Weyerhaeuser
30	Chiquita Brands Intl.	64	Nextel Communications	98	Winn-Dixie Stores
31	Coca-Cola	65	Nike	99	Xerox
32	Colgate-Palmolive	66	Paccar	100	York International
33	Computer Sciences	67	Peabody Energy		
34	Cooper Cameron	68	PeopleSoft*		

* Entreprises figurant dans l'échantillon de départ mais n'ayant pas été conservées

ANNEXE 2**Industries d'appartenance**

		Fréquence	%
Valid	Industrie financière	8	8.9
	Produits de consommation	9	10.0
	Services contractuels	4	4.4
	Habitation	7	7.8
	Points de vente et distribution	12	13.3
	Informatique et communication	8	8.9
	Ressources naturelles	10	11.1
	Électricité	8	8.9
	Equipements de précision	6	6.7
	Media et divertissement	4	4.4
	Transports	14	15.6
	Total	90	100.0

ANNEXE 3**Caractéristiques démographiques**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Std. Deviation
Taille (Actifs totaux) 2001	78	551	621764	28669	90540.515024
Taille (Actifs totaux) 2002	78	509	660458	30313	97141.771467
Taille (Actifs totaux) 2003	78	538	736445	33081	109009.038768
Taille (Actifs totaux) 2004	73	690	1110457	43520	158300.380365
Performance (ROA) 2001	78	-33.867	18.002	3.11	7.487537
Performance (ROA) 2002	78	-15.238	17.869	4.12	6.391235
Performance (ROA) 2003	78	-38.121	18.661	3.75	8.934073
Performance (ROA) 2004	73	-32.487	15.943	5.11	6.584110
Âge (nombre d'années en 2004)	86	4	172	67.6	45.452
N valide (sur l'échantillon)	70				

ANNEXE 4

Composition du sous-échantillon*

Entreprise	Année	2001	2002	2003	2004
Air Products		X	X	X	X
Alcoa		X	X	X	X
Allegheny					X
Allianz Life			X	X	X
BP		X	X	X	X
Chiquita Brands		X	X	X	X
Cooper Cameron		X	X	X	X
Dominion Resources		X	X	X	X
Harrah's				X	X
Herman Miller		X			X
Marathon Oil		X	X	X	X
Masco					X
Matsushita		X	X	X	X
Peabody Energy		X	X	X	X
Shaw Group		X	X	X	X
Stanley Works					X
TXU		X	X	X	X
Weyerhaeuser			X	X	X
Total		12	13	14	18

* Les croix indiquent la présence d'informations relatives au comportement environnemental au sein du rapport annuel

ANNEXE 5
Codage des scores qualitatifs

Type d'information	Code	Verbatim	Source
Aucune mention	0		
Mention générale	1	<p>«<i>ABM's uncompromising standards of good corporate citizenship, (...), environmental compliance...</i>»</p> <p>«<i>We will maintain our strong commitment to environment, safety, and health principles</i>»</p> <p>«<i>We thereby affirm our conviction that business responsibility cannot be separated from community and social considerations and ecological concerns.</i>»</p>	<p>ABM, Rapport Annuel 2001 (Lettre aux actionnaires)</p> <p>ITT, Rapport Annuel 2001</p> <p>Allianz, Rapport Annuel 2002 (Lettre aux actionnaires)</p>
Mention spécifique à l'entreprise	2	<p>«<i>Beyond our focus on physical assets, Marathon is taking important steps to support a work culture that generates high performance. In 2001, Marathon employees turned in another year of excellent health, environmental and safety results.</i>»</p> <p>«<i>As one of the largest emitters of CO2 in the world, AES must continue to strive to economically stabilize greenhouse gas concentrations.</i>»</p> <p>«<i>Much of the success is the direct result of a variety of proactive training and educational programs we have with a strong focus on preventing accidents, reducing emissions and releases and ensuring adequate emergency preparedness.</i>»</p>	<p>Marathon Oil, Rapport Annuel 2001 (Lettre aux actionnaires)</p> <p>AES, Rapport Annuel 2002 (Lettre aux actionnaires)</p> <p>Marathon Oil, Rapport Annuel 2002</p>
Mention spécifique à l'entreprise avec exemples	3	<p>«<i>Always environmentally conscious, Delphi has continued to pursue ISO 14001 certification. Also, through various initiatives, Delphi reduced raw materials use by 1,400 tons and decreased water consumption by 8.9 million gallons; recycled or reused 8,000 tons of materials...</i>»</p> <p>«<i>Matsushita achieved promising energy conservation results by developing and installing equipment that uses networked energy control systems to measure and analyze power consumption in its buildings and factories.</i>»</p> <p>«<i>Since the early 1970s, TXU has been in the forefront of reforestation. The 20 million trees we have planted, which include 1.3 million in 2002, improve air quality by sequestering carbon dioxide, provide valuable wildlife habitat, and contribute to the beauty of communities.</i>»</p>	<p>Delphi, Rapport Annuel 2001</p> <p>Matsushita Electric Industrial, Rapport Annuel 2001</p> <p>TXU, Rapport Annuel 2002</p>

Déborah Philippe est doctorante en Stratégie et Management à HEC Paris. Détentrice d'un DEA en Marketing et Stratégie de l'Université de Dauphine, Paris, elle s'intéresse aux déterminants socioculturels du changement organisationnel, ainsi qu'à la responsabilité sociétale des entreprises.

HEC Paris
Département Stratégie et Politique d'Entreprise
1 rue de la Libération
78351 Jouy-en-Josas Cedex – France
philipped@hec.fr

Catalin Ratiu est doctorant en management à l'École de commerce John Molson de l'Université Concordia. Diplômé en droit, en administration des affaires et en leadership, il consacre ses recherches en management stratégique, en commerce international et en politique publique.

John Molson School of Business
Department of Management
1455 de Maisonneuve Blvd. W
Montréal, Québec, H3G 1M8
Canada

c_ratiu@jmsb.concordia.ca
http://jmsb.concordia.ca/~c_ratiu/

Christine Teelken est professeure adjointe à l'École de management Nijmegen de l'Université Radboud en Hollande. Elle détient un doctorat en « mécanisme de marché dans le secteur de l'éducation » de l'Université d'Amsterdam en Hollande. Elle s'intéresse au changement organisationnel, à la théorie institutionnelle et à la performance gestionnaire dans les organisations du secteur public. Sa recherche porte particulièrement sur les organisations de soins de santé et d'éducation supérieure.

Université Radboud
Thomas van Aquinostraat 1
Postbox 9108
6500 HK Nijmegen
Hollande

C.Teelken@fm.ru.nl
<http://delarte.xs4all.nl/wwwct/>

Nicolette van Gestel est professeure agrégée à l'Université Radboud. Elle y enseigne la dynamique institutionnelle et les relations de travail dans le cadre du programme de maîtrise en administration des affaires. Elle détient un doctorat en administration publique de l'Université de Nijmegen. Elle s'intéresse au changement institutionnel et à la réforme du management public dans les domaines de la sécurité sociale et des services d'emploi. Sa recherche porte sur la prise de décision inter-organisationnelle au cours des processus de réforme et sur les rapports entre la réforme et la routine quotidienne.

Université Radboud
Thomas van Aquinostraat 1
Postbox 9108
6500 HK Nijmegen
Hollande

n.vangestel@fm.ru.nl

Déborah Philippe is a doctoral student of Strategy and Management at the HEC Paris. Holder of a DEA (diploma of advanced studies) in Marketing and Strategy from the *Université de Dauphine*, Paris, she is interested in socio-cultural determinants of organizational change, as well as corporate social responsibility.

HEC Paris
Département Stratégie et Politique d'Entreprise
1 rue de la Libération
78351 Jouy-en-Josas Cedex – France
philipped@hec.fr

Catalin Ratiu is currently pursuing a PhD in Management at the John Molson School of Business. He holds degrees in law, business administration, and leadership. He has been active in research dealing with strategic management, international business, and public policy.

John Molson School of Business
Department of Management
1455 de Maisonneuve Blvd. W
Montreal, Quebec, H3G 1M8
Canada

c_ratiu@jmsb.concordia.ca
http://jmsb.concordia.ca/~c_ratiu/

Christine Teelken is assistant professor at the Nijmegen School of Management, Radboud University Nijmegen, Netherlands. She holds a doctorate in 'Market mechanism in education' of the University of Amsterdam, Netherlands. Her interests include organisational change, institutional theory and performance management in public sector organisations. Her research emphasizes on health care and higher educational organisations.

Radboud University
Thomas van Aquinostraat 1
Postbox 9108
6500 HK Nijmegen
The Netherlands.

C.Teelken@fm.ru.nl
<http://delarte.xs4all.nl/wwwct/>

Nicolette van Gestel is an associate professor at Radboud University where she teaches Institutional dynamics & Employment relations in the Master of Business Administration. She holds a doctorate in Public Administration, University of Nijmegen. Her interests are institutional change and public management reform in social security and employment services. Her research is on interorganizational decision-making in reform processes and the relationship between reform and daily routines.

Radboud University
Thomas van Aquinostraat 1
Postbox 9108
6500 HK Nijmegen
The Netherlands

n.vangestel@fm.ru.nl

Déborah Philippe, Candidata a Doctor en Estrategia y Gestión en la HEC Paris, y titular de un Diplôme d'Études Approfondies (DEA) en Mercadotecnia y Estrategia de la Université de Dauphine, París, se interesa en los determinantes socioculturales del cambio organizacional y en la responsabilidad societal de las empresas.

HEC Paris
Département Stratégie et Politique d'Entreprise
1 rue de la Libération
78351 Jouy-en-Josas Cedex – France
philipped@hec.fr

Catalin Ratiu, Candidato a Doctor en Gestión en la John Molson School of Business, es titular en leyes, administración de negocios y liderazgo. Ha investigado activamente acerca de la gestión estratégica, el negocio internacional y las políticas públicas.

John Molson School of Business
Department of Management
1455 de Maisonneuve Blvd. W
Montreal, Quebec, H3G 1M8
Canada
c_ratiu@jmsb.concordia.ca
http://jmsb.concordia.ca/~c_ratiu/

Christine Teelken, Doctora en Mecanismo de Mercado en la Educación de la University of Amsterdam, Países Bajos, es profesora asistente en la Nijmegen School of Management, Radboud University Nijmegen, Países Bajos. Se interesa, entre otros temas, en el cambio organizacional, la teoría institucional y la gestión del rendimiento en las organizaciones del sector público. Investiga principalmente acerca de las organizaciones de asistencia de la salud y de educación superior.

Radboud University
Thomas van Aquinostraat 1
Postbox 9108
6500 HK Nijmegen
The Netherlands.
C.Teelken@fm.ru.nl
<http://delarte.xs4all.nl/wwwct/>

Nicolette van Gestel, Doctora en Administración Pública de la University of Nijmegen, es profesora asociada en la Radboud University donde enseña dinámicas institucionales y relaciones en materia de empleo. Se interesa en el cambio institucional y la reforma de la gestión pública en los servicios de seguridad social y empleo. Investiga acerca de la toma de decisiones inter-organizacional en los procesos de reforma y la relación entre reforma y rutina cotidiana.

Radboud University
Thomas van Aquinostraat 1
Postbox 9108
6500 HK Nijmegen
The Netherlands
n.vangestel@fm.ru.nl