



**HAL**  
open science

# Les méta-organisations rendent-elles performatif le développement durable? Stratégies collectives dans le secteur pétrolier

Héloïse Berkowitz

► **To cite this version:**

Héloïse Berkowitz. Les méta-organisations rendent-elles performatif le développement durable? Stratégies collectives dans le secteur pétrolier. Gestion et management. Université Paris Saclay (COmUE), 2016. Français. NNT: 2016SACLX055 . tel-01487154

**HAL Id: tel-01487154**

**<https://pastel.hal.science/tel-01487154>**

Submitted on 10 Mar 2017

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

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

THESE DE DOCTORAT DE L'UNIVERSITE PARIS-  
SACLAY

PREPAREE A L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

Ecole Doctorale n°578  
Sciences de l'Homme et de la Société (SHS)  
Spécialité de doctorat : sciences de gestion

présentée par

**Héloïse Berkowitz**

**Les méta-organisations rendent-elles performatif  
le développement durable ?**

---

Stratégies collectives dans le secteur pétrolier

soutenue publiquement le 7 octobre 2016

Jury

Rapporteur	Franck Aggeri	Professeur, Mines ParisTech
Rapporteur	Nils Brunsson	Professeur, Stockholm Centre for Organizational Research
Directeur de thèse	Hervé Dumez	Directeur de recherche au CNRS, Ecole polytechnique
Président de jury	Rodolphe Durand	Professeur, HEC Paris
Examineur	Jean-Pascal Gond	Professeur, Cass Business School, City University London
Examinatrice	Marie-Laure Salle-Djelic	Professeure, Sciences Po Paris

L'Université Paris-Saclay n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

**Titre:** Les méta-organisations rendent-elles performatif le développement durable ? Stratégies collectives dans le secteur pétrolier

**Mots-clé:** performativité, développement durable, méta-organisations, secteur pétrolier, océans

**Résumé:** Située à l'intersection de la recherche en stratégie et de la théorie des organisations, la thèse s'intéresse à la manière dont une idée, émise par des instances internationales sous la forme d'une doctrine imprécise, le développement durable, a transformé en profondeur la stratégie, le fonctionnement et la nature même des entreprises. Pour comprendre ce phénomène, la recherche mobilise la notion de performativité, c'est-à-dire la capacité d'une théorie à créer la réalité qu'elle décrit. Mais toutes les théories ou doctrines ne performant pas les comportements des acteurs et trois conditions de performativité ont été identifiées. Lorsque ces conditions sont réunies, deux processus de performativité peuvent intervenir, par cadrage et par débordement. Le développement durable peut donc performer les pratiques si cette doctrine est transformée en principes opérationnalisables (première condition), incorporés dans des dispositifs à différents niveaux, de la méta-organisation au dispositif micro-local dans les firmes (deuxième) et que ces dispositifs sont performants ou deviennent incontournables (troisième). Parmi les dispositifs étudiés au niveau de la deuxième condition, l'accent a été mis sur les méta-organisations (des organisations dont les membres sont des organisations). La thèse constitue la première recherche empirique sur le rôle de ces dispositifs d'action collective dans un secteur industriel, le secteur pétrolier. La méthodologie est compréhensive, s'appuyant sur 80 entretiens semi-directifs, sur la construction d'une base de données de 100 méta-organisations et la mise en place d'un dispositif de recherche intervention sur le problème du bruit marin. La thèse a mis en évidence des formes nouvelles de méta-organisations, thématiques et multi-parties prenantes, opérant comme un espace de négociation interorganisationnelle, comme dispositif stratégique de légitimation des firmes et comme dispositif normalisateur participant d'une gouvernance distribuée. La notion de performativité a été précisée par la mise en évidence de ses conditions de réussite et des deux processus qu'elle peut emprunter. La théorie des méta-organisations a été prolongée par l'identification des types jusque-là peu étudiés. La thèse a ainsi des implications managériales pour l'élaboration de stratégies collectives par les firmes.

**Title:** Do meta-organizations make Sustainable Development performative? Collective strategies in the oil and gas sector

**Keywords:** performativity, sustainable development, meta-organizations, oil and gas, oceans

**Abstract:** Drawing on research in strategy and organization theory, this thesis focuses on the way an idea that was formulated by international instances as an imprecise doctrine – sustainable development, still managed to deeply change firms' strategy, practices and even nature. This research uses the concept of performativity, i.e. the capacity of a theory to create the reality that it describes. However, all theories or doctrines do not necessarily succeed to perform behaviors and the thesis identifies three conditions of performativity. When the conditions are met, two performativity processes can occur, a framing and an overflowing process. Sustainable development can perform practices if it becomes actionable principles (first condition), if these principles are incorporated in devices at different levels, from meta-organizations to micro-local instruments in firms (second) and if these devices are efficient or irremediable (third). Among the studied devices, the thesis emphasizes the role of meta-organizations, organizations which members are themselves organizations. The thesis constitutes the first empirical survey of this collective action device's role in an industrial sector, the oil and gas. Using a comprehensive methodology, data collection consisted in 80 semi-structured interviews, constructing a database of about 100 meta-organizations and setting up an intervention-research device on the emerging issue of marine sound. The thesis highlights new forms, thematic and multi-stakeholder, that act like an inter-organizational negotiation space, as a strategic device for the legitimization of firms' activities, and as a normalizing device participating to a distributed governance of business conduct and society. The thesis clarifies the concept of performativity by identifying its conditions of success and the two processes it can follow. The thesis also contributes to the literature on meta-organizations by showing its empirical diversity and by identifying types that we knew little about before. As such, the thesis has managerial implications for collective strategies of firms.

## Remerciements

Les remerciements, cette compilation de brefs messages à l'attention de ceux qui ont, d'une façon ou d'une autre, parfois sans en avoir conscience, contribué, de près ou de loin, à cette thèse.

Les premiers à qui je dois mes remerciements sont trois personnes grâce à qui je me suis orientée vers la thèse : Eric Uhlmann, Françoise Chevalier et Eric Cornuel. Vos enseignements, vos conseils et votre aide ont beaucoup compté pour moi. Je tiens aussi à remercier Jean-Michel Gauthier qui m'a fait découvrir le secteur mal aimé et controversé des hydrocarbures, et qui a cadré ma thèse dès ses débuts sur les méta-organisations et le développement durable.

Ceci était avant ou au tout début de la thèse. Je souhaite donc remercier Hervé Dumez, mon directeur de thèse, qui m'a tant apporté et soutenue pendant ces trois brèves années. Je lui suis reconnaissante pour m'avoir offert la chance de faire une thèse et pour m'avoir encouragée dans mes projets. Merci enfin pour sa disponibilité et pour m'avoir fait grandir intellectuellement.

Je remercie ensuite Franck Aggeri et Rodolphe Durand pour leur aide précieuse à la pré-soutenance. Je leur suis reconnaissante du temps qu'ils ont pu m'accorder et de leurs commentaires. Je remercie ensuite mon jury de thèse : Franck Aggeri, Nils Brunsson, Marie-Laure Djelic, Rodolphe Durand, Jean-Pascal Gond, pour leurs lectures de ma thèse et pour la bienveillance et le soin avec lesquels ils m'ont transmis leurs remarques. Je ne pouvais pas rêver d'un jury plus pertinent et plus exceptionnel que celui-ci et j'en suis honorée et reconnaissante.

Michel Callon a eu la gentillesse de relire une version antérieure d'un des articles de cette thèse. Quelques mots suffisent parfois à rendre très heureux, dans ce cas, cela a été son appréciation de la réinterprétation de Black & Scholes. Ed Freeman est à la théorie des parties prenantes ce que Michel Callon est à la performativité de l'économie. J'ai été enchantée que nous puissions l'interviewer pour ce même papier de thèse.

Le CEFAG, de la FNEGE, a été pour moi une belle étape de mes première et deuxième années de thèse. Les professeurs qui y sont intervenus, comme Xavier Lecocq et Isabelle Martinez, ont toute ma reconnaissance et mon respect. Toute la promotion dite des petits lapins blancs (merci à Aude Deville) a rendu cette expérience chaleureuse et sympathique. Je suis heureuse de trouver parmi eux des co-auteurs et amis, et de pouvoir les revoir en ateliers Thésée. Merci en particulier à Michael pour le gnamacoudji.

La deuxième année de thèse a notamment été marquée par mon visiting à la Columbia University, ce qui n'aurait pas été possible sans d'une part le soutien financier de la FNEGE et du CRG que je remercie, et sans l'aide du programme Alliance, en les personnes d'Alessia Lefébure, Aida Sarr et Travis Bradford. J'ai été très sensible à l'aide et à la bienveillance de Bruce Kogut lors de mon séjour là-bas. Je remercie aussi Eric Abrahamson qui m'a beaucoup transmis lors de notre travail sur la performativité. Merci aussi à Emmanuel Lazega, croisé dans un café New Yorkais, pour ses conseils avisés. Merci à David Loschelder pour ses recommandations et sa gentillesse, et merci aussi à Lihsett avec qui nous partagions un bureau, ainsi qu'à l'équipe administrative de la division Management à la Columbia Business School. Merci à Adam Brandenburger pour nos trop rares, mais si enrichissants échanges, à David Stark, Michael Posner pour le temps qu'ils m'ont accordé. Enfin, merci à Sarina, qui m'a ouverte (ou rappelée) à l'histoire médiévale.

Un autre (trop bref) visiting a ponctué ma dernière année de thèse, sur la côte ouest cette fois, au Center for Ocean Solutions de Stanford. Merci au France-Stanford Institute et au CRG pour leur aide financière, au Woods Hole Institute pour leur aide administrative et aux membres du COS pour leur amitié et leur accueil. Mille mercis surtout à Larry Crowder (et sa famille) pour son opération de sauvetage à mon arrivée en Californie, pour ses conseils, sa générosité et son inépuisable enthousiasme. Merci de m'avoir ouvert aux horizons de l'interdisciplinarité.

Dans une démarche de recherche qualitative, on court le risque de penser les organisations comme des êtres abstraits alors qu'elles sont constituées de personnes à qui il faut donner une voix.

Cette thèse ne serait rien sans toutes les personnes qui ont été interviewées, les collaborateurs d'une major pétrolière, mais aussi tous les acteurs de méta-organisations, du monde scientifique, des ONG, qui ont ouvert leur porte et raconté leur histoire, avec tant de sympathie.

Une partie assez longue de ma thèse a consisté à coordonner un groupe de travail à l'Observatoire de l'Innovation Responsable, dans i3. Je remercie donc chaleureusement Hervé Dumez, Fabian Muniesa, Aldo Napoli, Eric Baudin, Céline Rousset, Christian Audoly pour nos réunions de travail et l'organisation des ateliers et de la conférence sur ce sujet si original et décalé qu'est la pollution acoustique sous-marine, ou bruit marin. Merci aussi à Yann Stéphan, pour son expertise sur le sujet, et son aide sur la compréhension de ce problème de gestion.

Merci à Marcelo Bucheli pour la collaboration très efficace que nous avons menée. Merci aussi à Aurélien Acquier et Valentina Carbone pour leur gentillesse et leur énergie positive si communicative. Merci à Jean-Philippe Denis pour ses conseils et pour m'avoir invitée à cette drôle d'expérience que fut l'interview Xerfi Canal. Merci à Jérôme Méric pour ses suggestions.

Merci aux participants des ateliers AEGIS pour leurs relectures, à l'équipe des déjeuners gastronomiques, à la team AMP, merci à Alex, le cinéphile berlinois, pour tous nos projets, Julien, Bo, Carola pour leur bonne humeur et leur gentillesse. Merci à Romaric pour ses conseils. Merci à David, espérons que nos idées performant ! Merci à Michèle B. pour les cinés, mais aussi pour tout le reste c'est-à-dire un soutien sans faille, à Ariadna pour les marches dominicales, Mathias pour les discussions à la machine à café et sur gchat, Kevin pour sa bonne humeur lorsqu'on travaillait ensemble et pour des souvenirs mémorables. Merci à Alain Jeunemaître, Christophe Midler, Sylvain Lenfle, Sihem Jouini, Rémi Maniak, et tout le CRG. Merci à Florence Charue-Duboc pour sa capacité à débloquer les situations administratives complexes. Merci à Julie F., Elodie, pour leurs sourires. Merci à Mattias, entre autres pour le MOOC. Merci à tous les membres d'i3 pour leurs commentaires bienveillants et constructifs en séminaire ou en conférence. Merci à Véronique S. Romaric, Mathias, Alex, Julien et Matilda pour leur aide précieuse à la présoutenance. Merci mille fois à Julie B. pour sa gentillesse, son soutien psychologique en temps de crise, pour m'avoir forcée à donner des cours et pour son empathie. Felix pour les retours en voiture. Michèle B., Marie-Claude, Patricia, Sophie, Pascal, Christelle L., Armines et Hervé Dumez pour avoir rendu matériellement possible mes trois années de recherche.

Merci à Eric, Sam, Carlos, Hervé, Régis, de la boîte, qui même sans le savoir, m'ont tant aidée. Et Laurence M., pour sa douceur et sa fantaisie. Merci à mes amis, qui ne me tiennent pas rigueur (enfin je crois) de les avoir un peu délaissés ces trois dernières années. Les Gladineurs que j'ai gardés près de moi malgré la distance, malgré mon indisponibilité et grâce à la technologie. Merci à Antoine, que je suis absolument ravie de voir en thèse, et avec qui nous allons changer la donne ! Je ne désespère pas de convertir d'autres camarades d'HEC à la cause de la recherche en gestion. Merci à Nina, mon ange gardien californienne. Merci à mes deux acolytes Marie et Mai-thi qui ont scandé ma thèse de séances de yoga, cinémas et autres sorties. Ma chère Chloé a toujours été là pour moi, elle mérite une médaille pour ne m'avoir jamais lâchée, merci.

Merci à ma famille, une famille que j'ai choisie, mes parents, Mireille et Philippe, Michel (qui m'a tant relue et conseillée) et Annie. Merci au Grand Jacques, Benoit Vauzel, pour ses appels et surtout sa musique qui a bercé ces récentes années de ma vie, et à ses amis musiciens et artistes qui m'ont fait découvrir un autre monde. Merci à ma grand-mère, qui presque chaque semaine, s'est inquiétée de ma santé. Je suis particulièrement reconnaissante à ma maman, grâce à qui j'ai pu faire ces longues études, et à qui je dédie cette thèse.

Cédric, comme l'a dit Benoit Vauzel, « si je ne parle pas de toi, de toi à moi tu sais pourquoi » mais merci d'être là même lorsque j'entrepris trop de projets.

A ceux que je ne nomme pas mais qui comptent tant, et à ceux que je nomme mais qui méritent plus, merci.



## Plan

1. INTRODUCTION	15
2. REVUE DE LA LITTÉRATURE	19
2.1. Le développement durable et ses effets sur les pratiques des firmes	19
2.1.1. Origines et enjeux du développement durable	20
2.1.1.1. Genèse de la dimension politique du Développement Durable	20
2.1.1.2. Genèse de la dimension technico-économique de l'idée de développement durable	22
2.1.1.3. La tragédie des communs et le paradoxe de l'action collective	23
2.1.1.4. L'âge du développement durable : l'apparition d'un agenda	24
2.1.2. Le développement durable et la gestion : les effets visibles du changement	27
2.1.2.1. Un espace stratégique au discours homogénéisé	27
2.1.2.2. Un espace institutionnalisé et "instrumenté"	30
2.1.2.3. Le développement durable en pratiques	32
2.1.3. Peut-on mesurer l'efficacité du développement durable ?	34
2.1.3.1. Les instruments de mesure de la performance durable	34
2.1.3.2. Genèse de la Context-Based Sustainability	35
2.1.3.3. Fonctionnement et implications de la CBS	38
2.1.3.4. Problèmes soulevés par la mesure du développement durable	39
2.2. Performativité, théories des mondes multiples et décohérence du management	42
2.2.1. Et Black & Scholes ont performé : de l'origine de la performativité en sociologie de l'économie et de la finance	42
2.2.1.1. L'économie ne cherche pas à décrire le monde, elle veut le transformer	43
2.2.1.1.1. Performativité vs prophétie auto-réalisatrice : victoire par dispositif	43
2.2.1.1.2. De la performativité générique à la contre-performativité	45
2.2.1.2. De la diffusion des théories	46
2.2.1.2.1. Le rôle de l'environnement dans la diffusion	47
2.2.1.2.2. La performativité in vitro et in vivo	48
2.2.2. Du microscope à l'équation de Schrödinger : la performativité des sciences dures	48
2.2.2.1. Des sciences en action ou « science as practice »	49
2.2.2.2. La mécanique quantique : des mondes multiples à la décohérence	50
2.2.2.2.1. La performativité en mécanique quantique	50



2.2.2.2.2.	Everett et la Vague d'Onde Universelle	51
2.2.2.2.3.	La décohérence du monde macroscopique	53
2.2.3.	Une perspective quantique appliquée à la performativité : de la multiplicité des théories en gestion à leur décohérence par les dispositifs	54
2.2.3.1.	La question de la performativité des sciences de gestion	54
2.2.3.1.1.	Les enjeux pour la recherche	54
2.2.3.1.2.	Pasteur's Quadrant et performativité	55
2.2.3.2.	La mécanique quantique peut-elle éclairer la notion de performativité appliquée aux sciences sociales ?	57
2.2.3.2.1.	La performativité de l'observateur ... du chercheur en gestion	57
2.2.3.2.2.	La multiplicité des mondes... des théories de gestion	58
2.3.	Gouvernance globale, action collective et méta-organisations	61
2.3.1.	Contexte : Vers une gouvernance globale des sociétés	62
2.3.1.1.	La gouvernance globale : sur les bases d'un capitalisme régulateur	62
2.3.1.1.1.	La gouvernance globale du capitalisme régulateur	62
2.3.1.1.2.	Les dynamiques de diffusion du capitalisme régulateur	63
2.3.1.1.3.	Les effets sur la gouvernance globale	64
2.3.1.2.	Les firmes dans la gouvernance globale et le capitalisme régulateur	66
2.3.1.2.1.	La constitution d'un champ institutionnel	66
2.3.1.2.2.	Les stratégies hors-marché des firmes	67
2.3.1.3.	Le développement durable comme élément perturbateur	68
2.3.1.3.1.	L'apparition de méta-problèmes	69
2.3.1.3.2.	Gouverner les communs	69
2.3.2.	Action collective et dispositifs organisationnels	70
2.3.2.1.	Organiser l'action collective : organisation, dispositif et agencement	71
2.3.2.2.	Quels dispositifs d'action collective entre organisations en matière de développement durable ?	74
2.3.3.	Le concept de méta-organisation	75
2.3.3.1.	L'origine du concept de méta-organisation	75
2.3.3.2.	Les caractéristiques des méta-organisations	77
2.3.3.3.	Les paradoxes de l'action collective méta-organisationnelle	80
3.	PRESENTATION DU DESIGN DE RECHERCHE	83
3.1.	Le choix de la recherche compréhensive	84
3.1.1.	Le processus d'investigation : une démarche abductive	84
3.1.2.	Méthodologie : le choix du secteur et de l'objet	86

3.2.	L'intérêt d'une thèse sur papiers : la combinaison de méthodes et l'opportunisme méthodique	89
3.2.1.1.	Une construction abductive d'un cadre d'analyse de la performativité à partir d'une étude de cas unique	89
3.2.1.2.	Une étude de cas combinant les niveaux d'analyse du secteur et de la firme et prenant l'unité d'analyse du dispositif	90
3.2.1.3.	Analyse longitudinale à partir d'une étude de cas combinant les niveaux d'analyse du secteur et des méta-organisations, avec comme unité d'analyse les stratégies des membres	91
3.2.1.4.	Une étude de cas combinant le niveau d'analyse du secteur et le champ d'action stratégique plus large	93
3.2.1.5.	Synthèse	95
3.3.	La collecte et l'analyse du matériau	97
3.3.1.	Des sources de données multiples	97
3.3.1.1.	Les données primaires	97
3.3.1.2.	Les données secondaires	99
3.3.1.3.	La triangulation des données	99
3.4.	Le traitement des données	100
3.4.1.	Présentation de l'étude exploratoire	100
3.4.2.	Le traitement de la base de données sur les méta-organisations	105
3.5.	Limites et risques méthodologiques de la thèse	108
3.5.1.	La question de la validité externe	108
3.5.2.	Gérer le risque des acteurs abstraits	109
3.5.3.	Gérer le risque de circularité	110
3.5.4.	Gérer le risque lié au problème d'équifinalité	111
3.6.	Calendrier de la thèse	112
4.	LE SECTEUR PETROLIER FACE AUX GRANDS ENJEUX SOCIETAUX	115
4.1.	Présentation du cadre empirique	116
4.1.1.	Construction de l'industrie pétrolière et gazière	116
4.1.2.	Caractéristiques du marché du pétrole: instabilité, catastrophisme et crashes	117
4.1.3.	Caractéristiques de l'industrie: un paysage morcelé mais une tradition d'action collective	118
4.1.3.1.	Caractéristiques de l'industrie	118
4.1.3.2.	Une tradition d'action collective.	120
4.1.3.3.	Le tournant environnemental de 1974.	121
4.2.	Les pressions institutionnelles et sociales	123
4.2.1.	La régulation économique	123
4.2.2.	La régulation environnementale et sociale	125

4.2.2.1.	Les premières préoccupations environnementales et sociales	125
4.2.2.2.	Le tournant environnemental des années 60-80	126
4.2.2.3.	Les turbulences sociales des années 90 et les réponses du secteur	129
4.2.2.4.	A partir des années 2000 : le temps des grandes coopérations ?	131
4.3.	Les industries marines et leurs enjeux environnementaux	135
4.3.1.	La « global ocean industry » et ses effets sur les océans	135
4.3.2.	Les océans comme problème de gestion d'un bien commun : une perspective historique	139
4.4.	Les méta-organisations	142
4.4.1.	Différentes formes organisationnelles pour différents rôles	142
4.4.2.	La construction collective multiniveau du développement durable	144
4.4.2.1.	La combinaison des niveaux et des formes	145
4.4.2.2.	Les mécanismes de gestion à l'œuvre dans les méta-organisations	147
5.	PRESENTATION DES ARTICLES	151
5.1.	La performativité du développement durable	151
5.2.	Journal de suivi des articles	159
6.	PREMIER ARTICLE	163
6.1.	Performativity of strategic management theories and felicity conditions	165
6.1.1.	Performativity of strategic management theories	166
6.1.2.	A more relevant approach to performativity: the importance of felicity conditions	166
6.1.3.	Felicity conditions for strategic management theories' performativity	167
	First felicity condition.	168
6.2.	Performativity of stakeholder theory: framing and overflowing processes	172
6.2.1.	The case of stakeholder theory	172
6.2.2.	Applying the felicity conditions framework	175
6.2.3.	Framing and overflowing performativity processes	177
6.3.	Discussion	180
6.3.1.	Contributions to past literature	181
6.3.2.	Implications for research	183
6.3.3.	Implications for practice	185
6.3.4.	Limitations and areas for future research	186
6.4.	References	187

7. DEUXIEME ARTICLE	195
7.1. Introduction	195
7.2. Première section. De l'idée abstraite aux mécanismes de gestion	197
7.2.1. Comment la notion de développement durable a touché les entreprises.	197
7.2.2. Comment la notion de développement durable est traitée au niveau du secteur.	198
7.2.3. Comment les entreprises sont impliquées dans le travail des méta-organisations.	199
7.2.4. Comment, dans la firme, s'organise l'articulation entre le travail dans les méta-organisations et les directions opérationnelles.	200
7.2.5. Comment des dispositifs locaux ont été mis en place pour assurer la cohérence d'ensemble de la stratégie de développement durable au niveau le plus opérationnel.	201
7.3. Seconde section. Les conséquences pour l'entreprise : complexité et découplage ?	205
7.4. Conclusion	208
7.5. Références	209
8. TROISIEME ARTICLE	211
8.1. Introduction	212
8.2. Revue de littérature	213
8.3. Méthodologie	215
8.4. Résultats empiriques	218
8.4.1. La structuration des méta-organisations dans le secteur pétrolier	218
8.4.2. Le fonctionnement des méta-organisations comme organisations partielles	221
8.5. Discussion	223
8.6. Conclusion	227
8.7. Références	228
9. QUATRIEME ARTICLE	232
Comment émerge l'action collective autour d'un problème de gestion? Le cas du bruit marin	232
9.1. Introduction	232
9.2. Approches institutionnelle et organisationnelle des problèmes de gestion	233
9.3. Design de recherche	236
9.3.1. Développement d'un projet de recherche intervention	236
9.3.2. Le cas du bruit marin	239

9.4.	Analyse de l'émergence de la pollution acoustique sous-marine	241
9.4.1.	La source historique du bruit marin	241
9.4.2.	Le bruit marin comme problème de gestion et son traitement	242
9.5.	La circonscription du problème par la Recherche-Intervention	246
9.6.	Cadre d'analyse de l'émergence et la résolution des problèmes de gestion environnementaux	250
9.7.	Conclusion	251
9.8.	Références	251
10.	SYNTHESE DES RESULTATS ET CONSTRUCTION D'UN CADRE INTEGRATEUR	255
10.1.	Synthèse des résultats	255
10.1.1.	Les conditions de félicité et les processus de performativité	256
10.1.2.	La chaîne de mécanismes de la performativité du développement durable	259
10.1.3.	Les différents rôles des méta-organisations dans la gestion du développement durable	261
10.1.4.	La cristallisation de l'action collective multi-parties prenantes autour d'un problème de gestion émergent	263
10.2.	Cadre intégrateur : Repenser la gouvernance du développement durable des sociétés	265
10.2.1.	Les méta-organisations comme dispositif de performativité du développement durable	265
10.2.2.	Les méta-organisations comme dispositifs stratégiques de légitimation et de protection des ressources réputationnelles communes	266
10.2.3.	Les méta-organisations comme dispositifs normalisateurs, de gouvernance multi-parties prenantes transnationale	267
10.2.4.	Les méta-organisations comme organisation-frontière de transformation et de préservation catégorielles	270
11.	CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PISTES DE RECHERCHES	273
11.1.	Contributions théoriques	273
11.2.	Contribution empirique	273
11.3.	Contributions méthodologiques	274
11.4.	Contributions managériales	274
11.5.	Limites et pistes de recherche	275
12.	CONCLUSION	277
13.	REFERENCES	279
14.	ANNEXES	302

15. INDEX DES AUTEURS	317
16. INDEX DES FIGURES	326
17. INDEX DES TABLEAUX	329



## 1. INTRODUCTION

Le développement durable est défini depuis la World Commission on Environmental Development (1987) comme « *le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins* ». C'est l'idée que la vie des générations futures pourrait être mise en péril par les comportements d'aujourd'hui. Mais comment définir précisément les besoins futurs étant donné l'évolution des technologies et de l'innovation ? A partir de quel stade doit-on considérer que la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins est compromise ? Fondamentalement, le développement durable est une doctrine vague et imprécise quant à ses objectifs concrets et les moyens d'y parvenir.

Pourtant, le développement durable s'est constitué en un champ stratégique d'action collective et a ; de fait, créé de nouveaux instruments de gestion, de nouveaux acteurs et de nouvelles règles (Acquier, 2007; Aggeri, Abrassart, Pezet, & Acquier, 2005). L'idée de développement durable remet donc en cause la stratégie des organisations, qu'il s'agisse des stratégies individuelles ou des actions collectives (Bastianutti, 2012). Notamment, la doctrine du développement durable pousse les firmes à repenser leurs objectifs stratégiques en prenant en compte les intérêts de toutes leurs parties prenantes, ce qui rend le développement durable presque indissociable de la théorie des parties prenantes (R. E. Freeman, 1984). Cette théorie a largement contribué à transformer les pratiques des firmes, en offrant une alternative au modèle de l'entreprise reposant sur la maximisation de la valeur pour l'actionnaire (Acquier, 2007; Aggeri et al., 2005). Cependant, cette remise en cause contribue sans doute à la désorganisation généralisée de nos sociétés capitalistes (Durand, 2013).

L'articulation entre les discours des organisations sur le développement durable et leurs actions concrètes invite aujourd'hui à repenser non seulement les outils de gestion, les stratégies des firmes, les business models, mais aussi jusqu'au rôle de l'entreprise dans la société (Travaillé, Gond, & Bayle, 2014). Les efforts de réorganisation et de refonte du rôle de l'entreprise sont multiples, et souvent multidisciplinaires, puisqu'ils viennent de la gestion, de la sociologie, mais aussi du droit (Ferreras, 2012; Mayer, 2013; Segrestin & Hatchuel, 2012).

Comment une doctrine aussi imprécise que le développement durable a-t-elle pu transformer aussi profondément les organisations ? C'est la question générale qui guide cette thèse et qui invite à mobiliser deux aspects différents de la littérature : la performativité des théories, et la gouvernance de l'action collective.

La performativité est une notion originale qui permet de repenser le lien entre théories et pratiques, discours et actions par l'entremise du dispositif. Le dispositif



est un ensemble d'éléments interagissant les uns avec les autres, fait de discours et de non discours, avec pour objectif de cadrer l'action tout en produisant et en utilisant des savoirs (Agamben, 2007a; Aggeri, 2014; Dumez, 2009; Foucault, 1977). Il joue un rôle majeur dans toutes les sciences, depuis l'économie jusqu'à la physique ou l'astronomie, puisqu'il permet au scientifique d'interférer dans le monde mais aussi d'imposer sa vision du monde. C'est aussi le cas dans les sciences de gestion. La multiplicité des théories qui y sont développées soulève néanmoins le problème de la réussite ou de l'échec de la performativité de ces théories. En s'inspirant de la décohérence en mécanique quantique, toutes les théories développées en sciences de gestion ne peuvent pas performer également le monde. Dans cette guerre de performativité, se posent deux questions (Berkowitz & Dumez, 2014, 2015). La première est celle des conditions de réussite de la performativité d'une théorie (comme celle de la théorie des parties prenantes par exemple). La seconde est celle de ses processus de performativité.

Enfin l'autre volet de la littérature permet cadrer la réflexion sur les effets du développement durable sur l'action collective et le rôle des entreprises dans la gouvernance du capitalisme régulateur (Levi-Faur & Jordana, 2005b). L'action collective entre organisations est un phénomène majeur et d'importance croissante en raison de la dimension collective et globale du développement durable. L'importance de ce champ résulte notamment des problèmes sociétaux contemporains majeurs auxquels sont confrontées les organisations : la pollution environnementale, les droits de l'homme, et la responsabilité sociale de l'entreprise face à un Etat parfois désengagé font peser autant de risques sur la réputation collective des firmes (King, Lenox, & Barnett, 2002). Ces problèmes stratégiques donc, et que Trist a appelés « méta-problèmes » (1983) parce qu'ils réintègrent les organisations singulières dans un champ de responsabilisation des acteurs (Bastianutti, 2012; Bastianutti & Dumez, 2012), appellent des solutions construites collectivement, à l'aide de dispositifs originaux et flexibles. Il s'effectue un large déplacement du centre de gravité de la gouvernance depuis les gouvernements vers des espaces hybrides rassemblant une multiplicité d'acteurs (Büthe & Mattli, 2011; Djelic & Sahlin-Andersson, 2006). Il est défendu dans cette thèse que les méta-organisations constituent un dispositif d'action collective qui peut permettre de performer l'idée de développement durable et il est proposé de les étudier. Or cette étude soulève des problèmes méthodologiques particuliers.

Afin d'étudier à la fois les effets du développement durable sur les firmes et le rôle des méta-organisations comme supports d'action collective et dispositifs de performance du développement durable, il a été nécessaire de combiner différents cadrages du terrain. Une méthodologie compréhensive a été mobilisée dans le but de comprendre les dynamiques des acteurs et d'en rendre compte de manière complète. Le format de la thèse par articles a justement rendu possible cette combinaison, en partant d'un niveau d'analyse directeur (le secteur pétrolier) et en le combi-

nant à d'autres niveaux d'analyse (firme, méta-organisations, champ de parties prenantes). Ces différentes combinaisons font l'objet d'études de cas prenant différentes unités d'analyse, et traitées dans chaque article de la thèse. Le matériau collecté a consisté en la création de la toute première base de données référençant les méta-organisations dans le secteur pétrolier, d'une quarante vingtaine d'entretiens dans une firme pétrolière, dans des méta-organisations et auprès des parties prenantes (ONG, décideurs publics, scientifiques, think tanks, etc.), d'un projet de recherche-intervention et de l'analyse d'une multitude de sources secondaires (rapports annuels, guides de reporting, ouvrages, etc.)

Les résultats montrent qu'une doctrine comme le développement durable ou qu'une théorie de management comme celle des parties prenantes peut performer les pratiques si elle est présentée ou transformée en principes de gestion descriptif-normatif opérationnalisables, si elle s'incorpore dans des dispositifs de gestion et si ces dispositifs sont suffisamment performants ou n'ont pas d'alternative crédible.

Une chaîne de dispositifs émerge alors depuis la formulation de l'idée jusqu'aux pratiques locales et opérationnelles des organisations, incarnant ainsi la doctrine du développement durable.

La méta-organisation est un dispositif majeur de performativité du développement durable. Elle permet à différents acteurs de se rencontrer au sein d'espaces de conversation et de négociation interorganisationnelles, de co-construire des capacités en matière de développement durable, de normaliser les pratiques et de développer des mécanismes de self-regulation et de rendu de compte. En ce sens, la méta-organisation remet en cause les modèles de gouvernance des sociétés reposant sur une prépondérance des Etats et de leurs organes de régulation.

La performativité du développement durable fait émerger de nouveaux problèmes (tels que la gestion durable des océans et dans cette perspective, la réduction de la pollution acoustique sous-marine) et de fait cristallise l'action collective d'acteurs hétérogènes (depuis les firmes, jusqu'aux ONG en passant par les régulateurs publics et la communauté scientifique) autour de ces problèmes émergents. Le développement durable invite donc à repenser les modes de coopérations entre acteurs, mais aussi et surtout les stratégies d'*outreach* ou d'intéressement des parties prenantes (la sensibilisation des acteurs à un problème donné afin de les faire participer activement). Du point de vue du chercheur, il est nécessaire de mettre en place de nouveaux dispositifs de recherche intervention qui mettent en œuvre cette coopération multi-acteurs tout en facilitant l'*outreach*.

La thèse est organisée en douze grandes sections. Après cette introduction vient la revue de littérature qui traite du développement durable, de la performativité et des dispositifs d'action collective. Ensuite, un retour est effectué sur la méthodologie de la thèse, qui repose sur une approche compréhensive, s'appuyant une démarche abductive et dans un esprit d'opportunisme méthodique. Puis le cadre empirique, celui du secteur pétrolier, est présenté, et se décline en plusieurs sous-

parties : l'histoire du secteur des hydrocarbures à proprement parlé, les enjeux de son intégration dans un secteur plus large, celui des industries marines, et enfin la présentation des méta-organisations du secteur. Vient ensuite une section regroupant et articulant les quatre articles de la thèse autour du fil rouge de la performativité du développement durable. Enfin, dans les dernières sections sont synthétisés les résultats, articulés dans un cadre intégrateur qui sert de discussion des apports de la thèse, et décrites les différentes contributions, limites et pistes de recherche, avant de conclure.

## 2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette revue de littérature s'articule en trois volets différents. Le premier volet traite du développement durable et de ses effets concrets sur les pratiques des entreprises. Le second volet effectue un retour nécessaire à la notion de performativité. Le troisième et dernier volet pose la question du rôle des firmes dans la société et notamment dans la gouvernance des sociétés.

### 2.1. Le développement durable et ses effets sur les pratiques des firmes

Pour faire cuire une grenouille à l'eau, mieux vaut augmenter lentement la température, plutôt qu'essayer de la plonger dans une eau bouillante : son réflexe de survie la protégera dans le second cas, tandis que dans le premier, la douceur de la température lui trompera les sens, et lorsqu'elle se rendra compte de son embarras, il sera déjà trop tard. Le syndrome de la grenouille, c'est-à-dire que les effets du changement climatique se font sentir trop faiblement, voudrait donc que l'homme ne se rende pas compte du danger qui pèse sur son avenir, et « cuise » donc lentement. Qu'il soit trop tard ou non pour la planète, un certain nombre d'espèces animales sont déjà éteintes et il est clair que l'homme a commencé à réagir à l'augmentation de sa « température de cuisson ». Ainsi, tandis que nombre de voix s'élèvent pour dénoncer la faiblesse des actions mises en place pour réduire les pressions anthropiques sur le climat et l'environnement, et tandis que d'autres à l'inverse récusent les fondements mêmes de ce changement, les principes de développement durable ont indéniablement touché presque tous les domaines de l'activité humaine : de la sphère publique, à la sphère privée, des pratiques individuelles aux organisations, etc. Ainsi l'idée de développement durable a fini par être intégrée dans les pratiques, même si l'étendue de ses effets (et la mesure de ses résultats) pose toujours problème.

Dans cette section, la notion de développement durable est interrogée, sur son origine d'une part, et son rapport aux entreprises d'autre part. Les caractéristiques du développement durable dans ses liens avec l'entreprise sont ensuite présentées afin d'introduire une réflexion sur les changements à l'œuvre depuis une dizaine d'années dans les organisations. Enfin une analyse des instruments de gestion du développement durable est menée afin d'aborder la question de la mesure de l'efficacité de ce développement durable, et les problèmes qu'elle pose.

### 2.1.1. Origines et enjeux du développement durable

Nous revenons d'abord sur la double origine de la notion de développement durable. Le développement durable trouve d'abord son origine dans la sphère publique et notamment politique mais aussi dans la sphère économique. Un de ses principaux enjeux est celui de la « tragédie des biens communs », qui conceptualise le paradoxe de l'action collective et souligne les obstacles et difficultés auxquels est confronté le développement durable dans ses applications.

#### 2.1.1.1. Genèse de la dimension politique du Développement Durable <sup>1</sup>

En 2004, le président Jacques Chirac faisait intégrer une charte de l'environnement dans le bloc de constitutionnalité du droit français, rappelant que le développement durable est un problème avant tout politique, relevant de l'organisation de la cité et des sociétés (Berkowitz & Dumez, 2014). L'origine de cette dimension constitutionnelle du développement durable peut être retrouvée à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, dans les réflexions menées en France et aux Etats-Unis autour des questions de constitutions.

En effet, le 20 juin 1789, alors qu'ils se sont réfugiés dans une salle de jeu de paume à Versailles, les députés du Tiers Etat jurent de ne pas se séparer avant d'avoir donné une constitution à la France. De la fin juin à la mi-juillet, des groupes travaillent sur une déclaration des droits de l'homme et du citoyen. Le 11 juillet, Lafayette dépose à l'assemblée son projet. Son article 10 mentionne « le droit des générations qui se succèdent ». La formule ne sera pas reprise dans le texte final de la déclaration telle que nous la connaissons. D'où venait-elle ? Durant tout le printemps 1789, dans les jardins du château de Chaville appartenant à Madame de Tessé, sa tante, c'est avec Thomas Jefferson, son ami et l'ambassadeur des États-Unis à la cour de France, que Lafayette a travaillé sur son projet. Cette idée d'un droit des générations futures est une idée de Jefferson. Dans une lettre à James Madison, envoyée de Paris qu'il va quitter quelque temps après, il écrit ceci :

*The question whether one generation of men has a right to bind another, seems never to have been started either on this or our side of the water. Yet it is a question of such consequences as not only to merit decision, but place also, among the fundamental principles of every government. The course of reflection in which we are immersed here on the elementary principles of society has presented this question to my mind; and that no such obligation can be so transmitted I think very capable of proof.—I set out on this ground, which I suppose to be self evident, “that the earth belongs in usufruct to the living”: that the dead have neither powers nor rights over it [...] Then no man can, by natural right, oblige the lands he*

---

<sup>1</sup> Cette partie reprend un article publié dans *le Libellio d'AEGIS* sur la double origine du développement durable (Berkowitz & Dumez, 2014)

*occupied, or the persons who succeed him in that occupation, to the payment of debts contracted by him. For if he could, he might, during his own life, eat up the usufruct of the lands for several generations to come, and then the lands would belong to the dead, and not to the living, which would be the reverse of our principle. (Lettre de Thomas Jefferson à James Madison, 6 Sept. 1789 Jefferson, 1958, p. 392)*

Ce texte est parfois interprété comme tourné vers le passé : la génération actuelle ne doit pas être gouvernée par les morts des générations qui l'ont précédée, et c'est une dimension essentielle dans la constitution des Etats-Unis que de chercher à rompre avec le passé. Mais, il nous semble au contraire que le texte est tourné vers le futur : les vivants d'aujourd'hui n'ont pas le droit de peser sur le futur des générations qui vivront sur la Terre quand eux auront disparu. En particulier, et c'est un point prégnant dans l'histoire du développement du capitalisme, ils n'ont pas le droit de contracter des dettes, de quelque nature qu'elles soient, financières ou autres, en vivant au-dessus de leurs moyens, économiques, financiers ou technologiques, dettes qui pèseront sur les générations futures qui ne pourront pas refuser l'héritage qui leur sera légué.

Ce principe, selon lequel la Terre n'appartient à la génération actuelle qu'en usufruit, ce qui veut dire que cette génération ne peut en consommer que les fruits du temps où elle y réside, mais non pas menacer son capital, ce qui mettrait en difficulté les générations suivantes, est présenté par Jefferson, comme « *self evident* ». L'expression fait évidemment écho à la déclaration d'indépendance, rédigée en 1776 par le même Jefferson :

*We hold these truths to be self-evident, that all men are created equal, that they are endowed by their Creator with certain unalienable Rights, that among these are Life, Liberty and the pursuit of Happiness.*

Le domaine de ce qui va de soi, l'évident en soi, renvoie à une autre expression utilisée dans la lettre : « selon le droit naturel ». L'idée vient de Grotius et Pufendorf, ce dernier étant réputé pour avoir inspiré la constitution américaine. Elle se rapporte à des droits intangibles, immuables, alors que le droit positif, même constitutionnel, est quant à lui changeant. C'est l'auto-évidence, au sens que lui donne Jefferson, qui lui confère cette immutabilité et son ubiquité, le fait que ce droit soit le même partout et en tout temps. Il est préalable à toute constitution et toute constitution se doit d'être en conformité avec lui.

L'idée défendue par Lafayette, émanant de Jefferson, d'un droit des générations futures, supérieur à toute décision politique et qui devrait donc lier les mains de tout gouvernement, réapparaît quand la charte de l'environnement est finalement intégrée en 2004 dans le bloc de constitutionnalité français.

### 2.1.1.2. Genèse de la dimension technico-économique de l'idée de développement durable

Mais le développement durable est aussi et peut-être avant tout un problème technico-économique, comme l'ont montré les travaux du Club de Rome (Meadows, Meadows, & Randers, 1992; Meadows, Meadows, Randers, & Behrens III, 1972). Même si ses origines sont plus anciennes (Warde, 2011), le mot « durabilité » apparaît quant à lui, il y a trois cents ans, en 1713, dans la *Sylvicultura Oeconomica, oder Hauswirthliche Nachricht und Naturgemäße Anweisung zur Wilden Baumzucht*, de Carl von Carlowitz (Schmithüsen, 2013). C'est donc sous une forme germanique que le vocable *Nachhaltigkeit* est pour la première fois employé, par référence à la notion d'« utilisation durable » (« *nachhaltige Nutzung* »).

Carl von Carlowitz, est responsable des mines d'argent de la Saxe de Frédéric-Auguste le Fort. Le roi entend accroître la richesse du pays par une exploitation intensive de l'argent et de la porcelaine dont la fabrique vient d'être installée à Meißen. Il sait que le bois est une ressource centrale et possède d'ailleurs une des plus célèbres xylothèques du temps. La mission qu'il confie à Carl von Carlowitz est donc particulièrement cruciale. Or ce dernier est frappé par la surexploitation forestière que l'étalement et la consommation des fours entraînent. Les forêts disparaissent et il faut faire venir le bois, souvent par flottage, depuis des sites plus en plus lointains. Ce que von Carlowitz préconise est en réalité, comme il le dit lui-même, directement inspiré de l'ordonnance de Colbert de 1669 sur les forêts. Carlowitz avait d'ailleurs voyagé en France et étudié sur place au moment même où Colbert travaillait sur son texte.

Il s'agit de s'assurer du renouvellement et donc du maintien sur longue durée du volume des forêts. L'idée de solidarité intergénérationnelle est présente dans la réflexion : l'ordonnance de 1669 explique qu'il faut exploiter dans la perspective de la postérité, c'est-à-dire de ceux qui seront sur terre quand nous n'y serons plus. Mais l'idée est véritablement formulée par Georg-Ludwig Hartig, en 1795, dans son *Anweisung zur Taxation der Forste oder zur Bestimmung des Holzertrags der Wälder* :

*Il n'est pas possible de concevoir une exploitation forestière durable ni de s'attendre à ce qu'elle se réalise si l'attribution du bois provenant des forêts n'est pas calculée en fonction de la durabilité [...] Par conséquent, toute gestion forestière avisée se doit d'imposer des taxes (en fixant une base de valeur) aussi élevée que possible sur les forêts, en visant toutefois à utiliser ces dernières de sorte que les générations futures puissent en retirer au moins autant d'avantages que les présentes. (cité in Schmithüsen, 2013, p. 6)*

Quant aux mots « soutenable » ou « soutenabilité », qui semblent être une mauvaise traduction de l'anglais, ils renouent en réalité avec un vieil usage du verbe français « soutenir » dont l'anglais *sustainability* dérive. La première ordonnance française sur les cours d'eau et les forêts, connue comme l'ordonnance de Brunoy et édictée par Philippe VI de Valois, stipule en effet :

*Les Maîtres des forêts enquerront et visiteront toutes les forêts et bois qui y sont et feront les ventes qui y sont à faire, eu regard*

*à ce que les-dîtes forêts et bois se puissent perpétuellement soustenir en bon état.* (cité in Schmithüsen, 2013, p. 4)

L'autre des origines du développement durable est donc à chercher au XVIII<sup>e</sup> siècle lors des premiers développements industriels. Cette origine est de nature technique et économique. Aujourd'hui un autre problème se pose cependant, celui de la « tragédie des communs ».

### 2.1.1.3. La tragédie des communs et le paradoxe de l'action collective

« Freedom in a commons brings ruin to all »  
(Hardin, 1968, p. 1244)

L'environnement qui nous entoure, l'air que nous respirons, l'eau que nous buvons, les océans, les forêts auxquelles s'intéresse Carl von Carlowitz, sont autant de biens dits « communs », et dont les caractéristiques sont à l'origine même des problèmes soulevés par la notion de développement durable.

Revenons un instant sur la notion de biens communs. On distingue tout d'abord le bien *public*, qui se caractérise par la non-rivalité et la non-excluabilité (voir Figure 1). En d'autres termes, la consommation de ce bien ne réduira pas la consommation ou le bien-être des autres usagers (Samuelson, 1954). Ces biens soulèvent des problèmes de rationalité individuelle et de passager clandestin. Aucun acteur n'a individuellement intérêt à investir dans un bien public dont il pourra profiter quoi qu'il arrive, c'est le cas de l'éclairage public ou de l'armée, dont le financement et le maintien sont assurés par l'Etat (Olson, 1965). Ces deux exemples supposent donc une intervention étatique.

		RIVALITÉ	
		Nulle ou faible ←	→ Elevée
EXCLUABILITÉ	Difficile ↑	<b>Biens publics</b> Disponibles/fabriqués	<b>Ressources communes</b> (CPR: common pool resources)
	Facile ↓	<b>Biens à péage</b> (toll goods)	<b>Biens privés</b>

**Figure 1: Classification des types de bien en fonction de critères exclusion et de rivalité**



D'autres biens publics sont naturels, c'est le cas de l'air, qui ne semble pas impliquer a priori de gestion particulière (bien que la qualité de l'air en requiert). Certaines ressources comme les forêts, l'eau douce ou les ressources halieutiques sont en revanche à classer dans la catégorie des *ressources communes* (ou *common pool resources*, (Gardner, Ostrom, & Walker, 1990; Ostrom, Gardner, & Walker, 1994)). Leur possible épuisement engendre donc des rivalités (Figure 1). Dans le cas des ressources communes, les acteurs menacent directement la ressource et souffrent aussi directement de sa déplétion (Hoffman & Ventresca, 2002). C'est le cas par exemple des pêcheurs qui, s'ils pratiquent la surpêche dans une zone maritime, sont en retour directement pénalisés par la disparition de la ressource. Souvent cependant, de nombreux problèmes environnementaux affectent une ressource sans que cela ne pénalise les acteurs en retour : c'est le cas par exemple des fuites de pétrole en mer. Les externalités négatives affectant une ressource ne peuvent être retournées contre les acteurs responsables que si les pollueurs sont sanctionnés par leurs différentes parties prenantes (Hoffman & Ventresca, 2002; Ostrom, 1990), qu'il s'agisse d'acteurs dans la chaîne de valeur globale (Acosta, 2015) ou de parties prenantes telles que les consommateurs finaux (Freeman, 1984).

Lorsque l'on se place dans le cas des biens publics, on parle alors de *biens communs*. Les biens communs sont des systèmes sociaux ou environnementaux de ressources culturelles, naturelles ou techniques, dont les bénéfices sont accessibles à tout un chacun, mais qui peuvent être épuisés. C'est ce que Garrett Hardin, un biologiste, a théorisé en (1968) comme « tragédie des communs », qui conceptualise le problème sociétal de surexploitation des ressources et biens communs (l'atmosphère, les océans, les forêts, l'eau etc.). Puisqu'il n'y a pas de barrière à la consommation d'un bien du fait de la non-excluabilité, le comportement rationnel des individus consiste à exploiter et à retirer un maximum de profit du bien. Si chaque acteur reproduit ce comportement, il en découle une surexploitation du bien, ce qui conduit à ladite tragédie des communs. La tragédie des communs décrit donc une vue essentialiste selon laquelle les biens communs sont condamnés à être mal utilisés, sous-investis et sous-entretenus, et à être soumis aux passagers clandestins qui font le calcul selon lequel il vaut mieux profiter de la ressource et laisser les autres en porter les coûts (Ansari, Wijan, & Gray, 2013; Olson, 1965; Ostrom, 1990).

#### **2.1.1.4. L'âge du développement durable : l'apparition d'un agendum**

Certes les problèmes de développement durable, cela a été montré, se posent depuis plusieurs siècles. Cependant, de plus en plus de signes indiquent l'émergence d'un « âge du développement durable », qui s'appuie sur un *agendum*, i.e. une urgence qui demande une action (Berkowitz & Dumez, 2014). Cette urgence à agir, qui repose sur un descriptif/normatif qui décrit un état de faits dange-

reux et une démarche prescriptive ou un idéal à suivre pour résoudre la situation, pousse les acteurs, et notamment les entrepreneurs moraux comme Jeffrey Sachs, à se mobiliser.

Revenons sur cet âge du développement durable et ses enjeux pour nos sociétés contemporaines. L'humanité est entrée dans une nouvelle ère géologique, celle de l'Anthropocène, terme popularisé par le prix Nobel de chimie Paul J. Crutzen, et dont les racines grecques sont *anthropos* « être humain » et *kainos* « récent, nouveau ». L'Anthropocène serait donc la nouvelle période des humains. Succédant à l'Holocène, l'Anthropocène est la période la plus récente du Quaternaire. Amorcée au tournant du 19<sup>ème</sup> siècle par le changement du régime d'activité des sociétés industrielles, cette période est marquée par des bouleversements à une échelle globale de la biosphère terrestre (changements climatiques, pertes de biodiversité, pollution des océans, des terres et de l'air, déprédation des ressources, déforestation, perturbations sans précédent de l'écosystème, etc.).

« The Anthropocene : it's all about scale » explique Jeffrey Sachs lors de la conférence de lancement de *The Age of Sustainability* (Berkowitz, 2015c; 2015). L'humanité a atteint un âge où elle est elle-même le moteur de changements globaux, et où tous les éléments de la biosphère sont menacés par des pressions anthropiques.

Depuis l'invention de la machine à vapeur, l'évolution de tous les indicateurs économiques humains – comparés à des échelles historiques globales – a explosé, ce qui conduit les acteurs à mettre en avant la nécessité d'un *agenda* (Berkowitz & Dumez, 2014). Surabondance de puissance électrique suivie par une extension de la longévité de l'humanité, vaste amélioration des niveaux de vie, augmentation de la production mondiale, réduction globale de la pauvreté sont tous dus à l'utilisation des énergies fossiles, dont on a découvert par la suite les nombreuses conséquences dommageables sur l'environnement, voire parfois sur les régimes politiques (T. Mitchell, 2011). Dans un contexte d'innovation technologique sans précédent à la Moore's law, et de cyclicité des crises à la Kondratieff, comment peut-on satisfaire durablement les besoins d'une humanité en croissance démographique ?

L'état des sociétés à l'échelle mondiale donne aussi à réfléchir. Malgré l'amélioration générale et globale du niveau de vie, malgré la diffusion des technologies de l'information dans les pays en développement (via la téléphonie mobile en Afrique, par exemple) offrant des possibilités de croissance sans précédent, le développement humain n'est pas durable. Les inégalités continuent de se creuser et l'exclusion sociale s'aggrave, alors qu'un développement durable et en toute sûreté, devrait être socialement inclusif et respectueux de l'environnement. Même si la pauvreté a baissé en moyenne, de nombreuses régions sont victimes de violences et ne peuvent se sortir du piège de la pauvreté. Et ces régions sont souvent celles où le taux de fertilité est le plus élevé.

En outre, paradoxalement, nous vivons dans un état de crise mondiale généralisée. La croissance mondiale est si robuste que même en temps de crise, même lorsqu'il y a une faute de management claire et évidente, l'économie mondiale continue de croître – sans cependant répondre à un certain nombre de standards minimaux. Cela conduit à des troubles civils à peu près partout, symptôme d'une large insatisfaction de la part des populations et d'une perte de légitimité des gouvernements de nombreux pays.

Les pressions humaines sur l'environnement sont aujourd'hui excessivement graves. Depuis les contaminations des sols et des eaux, des estuaires au nitrogène et phosphate des fertilisants, jusqu'au déclin massif d'espèces, les menaces liées à la diminution des abeilles, les *usual suspects* sont bien connus : changement climatique, disparition d'habitats, espèces invasives, etc., et probablement l'action conjointe de tous ces éléments. La situation ne peut que continuer à s'aggraver et les conséquences sont elles aussi bien connues, notamment en termes de réchauffement et d'acidification des océans : augmentation de la fréquence et de l'intensité des épisodes d'inondation, de sécheresse, de canicule et de tempêtes (Berkowitz, 2014a). Mais ces conséquences ne semblent pas prises au sérieux. Pourtant à Beijing, la population ne peut plus sortir dans les rues à cause des jours de pollution massive, tandis qu'à São Paulo une sécheresse terrible non gérée (à cause de la coupe du monde de football, puis des élections nationales) a conduit à un rationnement de l'eau pour 20 millions de personnes. Le Moyen Orient, la région la plus instable géopolitiquement, est aussi celle qui connaît le plus fort risque de sécheresse.

2015 est apparue comme une année pleine d'opportunités pour ces enjeux du développement durable. En juillet 2015 a eu lieu à Addis Abeba un sommet sur le financement du développement durable (*Financing for Sustainable Development*), suivi en septembre d'un sommet sur les objectifs (*Sustainable Development Goals*, SDG) aux Nations Unies, et enfin à Paris, en décembre, la COP21 sur le changement climatique. Pour atteindre les 17 priorités des SDG (mettre un terme à la faim et la pauvreté dans le monde, assurer la santé de tous ainsi que l'éducation, réduire les inégalités économiques et sociales, construire des infrastructures et des villes durables, stopper le changement climatique induit par l'homme, etc), et répondre aux défis auxquels le monde contemporain est confronté (la transformation technologique, la protection collective des ressources naturelles, le renforcement de la gouvernance locale, etc), l'auteur a identifié plusieurs stratégies possibles. En particulier, l'une d'entre elles consiste en une vaste décarbonisation de l'économie, qui passe par l'efficacité énergétique, la décarbonisation de l'électricité, et le passage à des sources d'énergie électrique propres pour les consommateurs finaux. Toutes les analyses menées indiquent que les principales économies mondiales pourraient décarboniser à bas coût et atteindre un pourcentage nul d'électricité carbone dans le

mix énergétique. Le rôle des partenariats publics privés (PPP) globaux est essentiel dans cette perspective.

Dans ce contexte de crises graves et d'opportunités, la nécessité d'un *agendum* conduit à repenser la place de la terre dans la gestion des entreprises. Certains voient en effet en Gaïa, la Terre de Latour (2015), une logique institutionnelle ou même une partie prenante à prendre en compte (Laine, 2010; R. A. Phillips & Reichart, 2000; Starik, 1995). A ce titre, la question du développement durable et des stratégies de responsabilité sociale des entreprises sont inséparables de celles de légitimité et d'accès aux ressources des entreprises, en particulier dans les industries contestées (Frynas, 2005, 2010; Lindorff, Jonson, & McGuire, 2012; Vergne, 2012). Le développement durable implique en ce sens une gestion de la contestabilité, qui ne consiste pas seulement à gérer les parties prenantes mais aussi à anticiper les problèmes futurs (Aggeri & Godard, 2006).

### **2.1.2. Le développement durable et la gestion : les effets visibles du changement**

Si les faits appellent clairement à un *agendum*, qu'en est-il en pratiques, et en particulier qu'en est-il de la gestion ? Le développement durable en se généralisant dans les entreprises a tout d'abord produit un espace stratégique au discours uniforme et homogène. Cet espace est instrumenté et institutionnalisé par les acteurs qui mettent en place des outils de reporting et de communication, ce qui pose la question du développement durable en pratique.

#### **2.1.2.1. Un espace stratégique au discours homogénéisé**

Le langage managérial s'est construit dans la communication d'entreprise autour de la notion de développement durable, symptomatique d'une convergence vers un modèle anglo-saxon reposant sur deux piliers : la responsabilité et les parties prenantes. Dans un ouvrage fondateur, Aggeri, Abrassart, Pezet et Acquier (2005) font remonter le processus actuel d'institutionnalisation du développement durable à des réflexions de hauts fonctionnaires quant aux effets néfastes de la croissance sur l'environnement dans les années 1960-1970. Les rapports Meadows de 1972 et Brundtland de 1987 sont les résultats directs de la critique de la croissance incontrôlée (Meadows et al., 1972; WCED, 1987). Si le rapport Meadows est centré sur l'environnement, le second élargit la problématique aux questions de justice sociale. Or dans les communications d'entreprise, on constate que ce sont surtout les notions de responsabilité sociale d'entreprise, et de parties prenantes ou *stakeholders* (R. E. Freeman, 1984) qui sont largement reprises.

La notion de "responsabilité sociale" en tant que principe normatif émerge aux Etats-Unis dans les années 50 en parallèle avec la naissance de la grande entre-

prise. Elle pose donc la question de ses devoirs moraux. Ce questionnement va peu à peu conduire à une remise en question de la légitimité de l'entreprise : à partir des années 60, la grande entreprise est largement critiquée, et sa relation à la société devient très conflictuelle (Wood, 1991). C'est dans ce contexte d'activisme contre les entreprises et de pressions sociales de plus en plus fortes, que les premières formulations de la responsabilité sociale de l'entreprise voient le jour.

Deux grandes approches se distinguent. D'un côté la RSE désigne toutes les activités extra-économiques de l'entreprise et les principes moraux qui orientent la prise de décision *corporate*, c'est-à-dire les objectifs autres que la performance financière (Davis, 1960) ; de l'autre elle fait référence aux obligations de l'entreprise envers la société, c'est-à-dire principalement d'en assurer le bien-être (McGuire, 1963). Ces deux approches théoriques sont fondées sur un certain nombre d'hypothèses communes parmi lesquelles, l'affirmation que l'entreprise et ses managers constituent des agents moraux (Wartick & Cochran, 1985), ou le principe selon lequel il existe une sorte de "contrat social" entre l'entreprise et la société (Davis, 1973) qui cèderait ou non de la légitimité et du pouvoir à la première.

Après cette phase de définition normative de la RSE, vient dans les années 70 une phase d'opérationnalisation des principes, en réponse directe aux vives critiques de l'entreprise. De nouvelles pratiques managériales émergent, et l'on passe du paradigme de la "responsabilité" - *Corporate social responsibility* - à celui de la "réponse" - *Corporate social responsiveness* (Frederick, 1994). La recherche dans ce domaine analyse la capacité de l'entreprise à mener des actions concrètes en RSE selon Frederick:

*"L'entreprise est-elle en mesure de répondre aux demandes sociales ? Le fera-t-elle ? Le fait-elle ? Comment s'y prend-elle ? Dans quelle mesure ? Et avec quels effets ? Il s'agit de chercher, dans l'organisation, les mécanismes, les procédures, les aménagements, les traits comportementaux qui, pris ensemble, rendent l'organisation plus ou moins capable de répondre aux pressions sociales"* (Aggeri et al., 2005, p. 57)

C'est dans ce contexte qu'apparaissent les premiers *reportings* sociaux et les premières démarches d'audits sociaux, en réponse à la demande de transparence. Se développent aussi les études des relations entre performance financière et performance sociétale (Margolis & Walsh, 2003). Il ne s'agit cependant pas de construire de nouvelles métriques de performance sociale, mais plutôt de montrer que l'une et l'autre peuvent coexister. Donc il s'agit plus de valider un modèle existant en montrant que les démarches durables contribuent à la rentabilité de l'entreprise. C'est dans cette ligne de pensée que s'inscrit aujourd'hui le courant visant à faire le *business case* du développement durable (Revell & Blackburn, 2007).

La notion de parties prenantes ou *stakeholders* constitue le second volet de la genèse théorique du développement durable en tant que champ stratégique de l'entreprise. Les parties prenantes d'une firme recouvrent une réalité très hétérogène, depuis les actionnaires, jusqu'aux clients en passant par les fournisseurs, les salariés, les communautés locales, les gouvernements. Le principe de base est que l'entreprise doit élargir ses objectifs afin de satisfaire non pas seulement les actionnaires, mais aussi les besoins des autres parties prenantes. Freeman (1984) va faire des parties prenantes un objet de gestion stratégique. La notion permet de repenser la représentation relationnelle de la firme, son mode de contrôle, et ses objectifs.

La théorie des parties prenantes va connaître un grand succès dans la recherche, et semble indissociable de la notion de développement durable. Trois approches sont possibles. L'approche descriptive ou analytique sert de cadre d'analyse empirique des relations et des pratiques en entreprise, dans la perspective d'une gestion opérationnelle des *stakeholders*. L'approche instrumentale quant à elle, évalue les conséquences opérationnelles et de performance de la gestion des *stakeholders*, censée permettre d'atteindre les objectifs organisationnels d'une firme. Enfin, l'approche normative répond à des enjeux éthiques, et postule que la prise en compte des parties prenantes légitimes et de leurs besoins dans la gestion d'entreprise est un devoir moral. La multiplication de ces approches et le manque d'unité de la recherche sur ce thème ont pu faire perdre de sa légitimité à la théorie des parties prenantes. Ainsi, la responsabilité engagée par l'entreprise possède une dimension très élargie. Les concepts de responsabilité sociale d'entreprise et de parties prenantes ancrent la théorie dans un paradigme de "contrôle externe et de la contrainte" (Aggeri et al., 2005), et définissent principalement des relations de pouvoir et d'obligations mais laissent clairement de côté toutes les dynamiques d'apprentissages, de transferts de savoirs, et d'innovation (Hatchuel, 2000).

Ces notions - RSE, *stakeholders*, développement durable - semblent être utilisées de façon analogue dans les rapports, qui présentent eux-mêmes des intitulés interchangeables, tels que rapport de société, rapport de développement durable, *stakeholder report*. Cette confusion des termes apparaît aussi dans le contenu de la communication *corporate*. A partir de 1999, le discours de l'entreprise passe "du silence au bruit" (Férone, D'Arcimoles, Bello, & Sassenou, 2001), envahi qu'il est par ce vocabulaire du développement durable, problématisé sur trois dimensions: l'économie, l'environnement, et le social. Cette saturation du discours managérial est attribuée aux consultants britanniques qui sont à l'origine de la conceptualisation du développement durable selon les auteurs qui parlent d'une "hybridation de différentes influences" (Aggeri et al., 2005, p. 45). Notamment, le cabinet anglo-saxon SustainAbility est à l'origine d'une méthode de conseil stratégique pour les entreprises basée sur l'analyse des relations avec les parties prenantes. Son fondateur John Elkington est aussi considéré comme l'inventeur de la *Triple Bottom*

*Line*, et des *3P* (*People, Planet, Profit*), vocables largement repris par la recherche et les entreprises, comme Shell dans son rapport de développement durable dès 1995, mais aussi aujourd'hui par la *GRI - Global Reporting Initiative*. Elkington explique ce besoin de nouveaux termes dans son rapport, et la nécessité d'un "transcodage" des concepts théoriques dans le langage managérial :

*“En 1994, nous étions à la recherche d'un nouveau langage pour exprimer l'expansion de l'agenda environnemental que nous observions à ce moment-là et sur lequel SustainAbility s'était focalisé jusque-là. Mais nous pensions que les dimensions sociales et économiques de cet agenda - identifiées dans le rapport Brundtland en 1987 - devaient être abordées d'une manière intégrée avec l'environnement pour accomplir de réels progrès. Parce que SustainAbility travaille, par choix, avec les entreprises, nous pensions que ce langage devait trouver une résonance dans le cerveau des managers.”* (Aggeri et al., 2005, p. 77)

D'autres acteurs ont été essentiels dans le transcodage et la construction du langage managérial du développement durable, tel que le cabinet AccountAbility, fondé par Simon Zadek au Royaume Uni, le CERES - une ONG américaine qui regroupe des investisseurs, des entreprises et des acteurs du secteur public autour des questions de développement durable, et qui est à l'origine notamment de la *GRI*. La saturation du discours de termes de développement durable s'est produite parallèlement à l'institutionnalisation et l'instrumentation du développement durable.

#### **2.1.2.2. Un espace institutionnalisé et “instrumenté”**

Le nouveau champ stratégique que constitue le développement durable se caractérise aussi par un ensemble de règles du management durable et de mesures de la performance durable, sur une base d'acceptation volontaire des entreprises, qui soulève cependant des questions d'hypocrisie organisationnelle.

Acquier et Aggeri (2008) reprennent la notion d'entrepreneuriat institutionnel (DiMaggio, 1988) pour expliquer l'émergence de nouvelles institutions ou de nouveaux champs institutionnels, comme la *Global Reporting Initiative* (GRI) dans le cas du développement durable. Ferraro, Etzion et Gehman, dans des travaux plus récents (2015), voient dans la GRI un dispositif de transformation de la société de type « architecture participative », s'appuyant sur l'engagement des parties prenantes pour construire de nouvelles normes. L'apparition de nouvelles règles et dispositifs s'est fait au niveau de différentes institutions, qui peuvent donc entrer ou non en compétition : à l'échelle nationale par exemple, avec la loi NRE de 2001, à l'échelle européenne avec le “livre vert”, et enfin à l'échelle internationale avec le

développement de la GRI ou de normes environnementales ISO. A l'échelle nationale, deux premières normes sont apparues et entrées en compétition, la norme Sigma au Royaume Uni et SD21000 en France. La première a été mise en place en 1999, en partenariat avec AccountAbility notamment, afin d'uniformiser les pratiques de management durable, et de construire un ensemble de normes de référence. Pionnier, le *British Standard Institute*, équivalent de l'AFNOR - Association Française de Normalisation - bénéficie d'un avantage concurrentiel en ce qui concerne son offre de conseil. L'AFNOR n'a développé l'approche française qu'à partir de 2002, date à laquelle elle lance son processus de normalisation des pratiques managériales de développement durable (SD21000). Cependant, son initiative concerne principalement les PME.

A l'échelle mondiale, la *GRI* se veut une organisation multi-parties prenantes, avec pour objectif de devenir la référence internationale en matière de *reporting* extra-financier. Le développement de la *GRI*, entrepreneur institutionnel du reporting durable, est passé par trois étapes : dans un premier temps, dans les années 90, la *GRI* s'est construite en réaction à la multiplication des initiatives tant publiques - les États-Unis et certains pays européens rendant obligatoires des formes de *reporting* environnemental - que privées - codes de conduites, normes de management (ISO 14001), métriques de performance sociale, etc. Elle a gagné sa légitimité non seulement en impliquant de multiples *stakeholders*, mais aussi des groupes d'experts internationaux, et surtout en mettant en place des dispositifs de transparence et de bonne gouvernance. La deuxième étape - fin des années 90, début 2000 - a consisté pour la *GRI* à accroître sa visibilité, et à augmenter le cercle des parties prenantes en élargissant son champ d'action de l'environnement aux trois dimensions de la *Triple Bottom Line* - environnementale, économique et sociale. Cette phase a consisté à organiser l'exploration collective de nouveaux *reportings* sociétaux, afin de susciter des apprentissages rapides par l'expérimentation. Enfin, la dernière étape a été celle de l'institutionnalisation de l'action de la *GRI*, pour en faire une institution permanente et de référence, à partir de 2002 (Acquier & Aggeri, 2008).

Depuis, les entreprises - notamment cotées - doivent communiquer sur ces résultats de *reporting*, auprès de leurs différentes parties prenantes. Cette communication soulève des questions de *greenwashing* (Roulet & Touboul, 2014), de découplage (Bromley & Powell, 2012) ou encore d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2002; Dumez, 2012a). En d'autres termes, la communication des firmes en matière de développement durable pose des difficultés d'articulation entre discours et actions concrètes dans les organisations (Gond, 2014). Or, cette communication affecte aussi fortement la réputation organisationnelle (den Hond, Rehbein, de Bakker, & Lankveld, 2014), que Fombrun (1996) a montré comme source de création de valeur. En effet, la communication sur le développement durable agit comme des signaux sur la réputation de la firme. Ces signaux affectent différem-



ment la réputation en fonction de certains paramètres tels que la nature, la visibilité et la cohérence des actes communiqués (Philippe & Durand, 2009, 2011). Au niveau collectif, les agissements d'un membre d'un secteur peut affecter la réputation de tout le secteur, faisant ainsi de la réputation un bien collectif (King, Lenox, & Barnett, 2002) à protéger, notamment par des stratégies de self-regulation (King & Lenox, 2000)

De la communication au reporting en passant par les balanced score-cards, les pratiques de gestion sont fortement “instrumentées” (Aggeri et al., 2005). De nombreux outils de gestion - référentiels, normes, évaluations, métriques de performance, *reportings* - mais aussi de nombreuses expertises - conseil, audit, certification - sont caractéristiques des changements qu'a imposés le développement durable à l'entreprise (Travaillé et al., 2014). Cette multiplication des instruments pour analyser, mesurer, évaluer le développement durable en entreprise n'est cependant pas garante d'un impact sociétal positif. Dans le cas de la *GRI* par exemple, dans la mesure où le référentiel est adopté sur une base volontaire, chaque entreprise qui accepte de procéder à un *reporting* extra-financier peut choisir librement les indicateurs sur lesquels elle souhaite communiquer. Si cette liberté facilite l'implication, elle n'est pas synonyme de pertinence ni de comparabilité de la performance des entreprises.

Ces normes et autres outils de gestion orientés développement durable peuvent aussi apparaître comme les instruments d'un capitalisme financier (Capron, Chiapello, Colasse, Mangenot, & Richard, 2005). Dans cette perspective le développement durable se présente alors comme un projet de plus en plus réapproprié par les entreprises, signe de la plasticité du capitalisme et sa capacité à réintégrer les charges critiques et alternatives (Boltanski & Chiapello, 1999).

L'apparition d'un nouveau champ stratégique s'accompagne d'un développement règlementaire et instrumental symptomatique des dynamiques de savoirs et des échanges qui ont lieu entre institutions et entreprises. Cependant ces normes et outils mesurent-ils de véritables changements? La dernière partie est l'occasion d'une étude du passage des discours aux actions concrètes de développement durable en organisation (Gond, 2014).

### **2.1.2.3. Le développement durable en pratiques**

Il est à noter cependant que les entreprises qui ont été pionnières dans le développement durable déploient toutes aujourd'hui encore une approche très sélective du développement durable dans leurs pratiques managériales, c'est-à-dire que la concrétisation s'effectue de manière sélective dans l'entreprise, au gré des nécessités (Aggeri et al., 2005), ou en fonction d'un arbitrage entre les injonctions du siège (Bastianutti, 2014) et celles des parties prenantes locales ou *external constituents*, e.g. les clients, les Etats, etc. (Durand & Jacqueminet, 2015).

Les changements provoqués par le développement durable en tant que nouvel espace stratégique se traduisent aussi par une reconfiguration des champs d'action : apparaissent de nouvelles fonctions de développement durable telle qu'une direction du développement durable, mais aussi des pratiques transversales - *supply chain*, ressources humaines - et des partenariats avec les ONG. En effet, la plupart des firmes aujourd'hui possèdent une direction du développement durable, qui bénéficie du soutien et de l'engagement du PDG. Cette nouvelle fonction se distingue explicitement de la gestion des risques qui représente un besoin défensif de l'entreprise, alors que le développement durable est considéré comme producteur de valeur (Le Pellec-Dairon, 2013) et engage une vision plus large que la simple neutralisation des risques, même lorsqu'il s'agit de risques environnementaux par exemple. C'est pourquoi le développement durable se concrétise de façon transversale sur le management, puisqu'il influence et modifie en profondeur la stratégie tant au niveau de la *global supply chain* (Acosta, Acquier, & Delbard, 2014; Acquier, Valiorgue, & Daudigeos, 2015), que des relations entre sociétés mères et filiales (Acquier, Carbone, & Moatti, 2016; Bastianutti, 2014; Durand & Jacqueminet, 2015).

Et de fait, les démarches managériales "durables" se multiplient à différents niveaux. D'une part, elles mobilisent les instruments habituels de gestion, comme mentionnés : la gestion de projet, l'assurance qualité, le *reporting*, les tableaux de bords, etc. D'autre part, elles sont à l'origine de nouveaux outils ou de nouvelles stratégies (Travaillé et al., 2014). Ces nouvelles stratégies semblent toutes se développer à la frontière de l'espace que constitue l'entreprise traditionnelle, en progressant vers de nouveaux espaces, notamment ceux de la société civile et des ONG (Aggeri et al., 2005). Les "partenariats d'exploration" avec les ONG se propagent, comme dans le cas de Lafarge et le WWF qui s'engagent sur différents sujets environnementaux - réhabilitation des carrières, gestion des déchets, etc ; ou Monoprix et Max Havelaar qui coopèrent sur le commerce équitable. En outre, les problématiques de développement durable s'internationalisent, s'exportent, se transposent dans différents pays et posent alors des questions de désencastrement des pratiques des firmes mais aussi d'hybridations des différentes pratiques de développement durable.

Ces hybridations permettent des "apprentissage croisés" de compétences (Hatchuel, 1996) entre les différents acteurs qui bénéficient de la richesse de cette relation transverse, mais elles risquent aussi de soumettre les firmes à des enjeux de cohésion et de coordination (Segrestin, 2003). En effet, comment les différents acteurs peuvent-ils co-décider sur la définition de l'objectif commun, le partage de la valeur et des risques, la possibilité ou non de critique envers l'autre, la répartition du travail, etc.? Une des façons de gérer ces questions peut se faire par les partenariats d'exploration qui permettent de mener des actions à but non lucratif, avec des

objectifs sociaux ou environnementaux, ou de simples échanges de savoirs, et alors les relations sont peu contraignantes et facilement réversibles (Aggeri et al., 2005).

### **2.1.3. Peut-on mesurer l'efficacité du développement durable ?**

Le rite contemporain majeur et dominant dans nos sociétés, note Riveline (, est l'usage des chiffres comme instruments de gestion. Le développement durable lui-même est passé au crible des chiffres : augmentation de la population mondiale, augmentation de la température moyenne des océans, augmentation de la production de dioxyde de carbone, augmentation, etc. Ce rite participe d'une mythification du monde des objets, où la technique et la fabrication d'objets techniques sont placées au-dessus de toute autre activité humaine. Les externalités négatives n'en sont-elles pas dès lors les bouleversements climatiques, la plastification de la planète, la destruction de la biodiversité, entre autres ?

Alors peut-on mesurer l'efficacité des pratiques des firmes en matière de développement durable et comment ?

#### **2.1.3.1. Les instruments de mesure de la performance durable**

McElroy et Van Engelen (2012) critiquent les fondements théoriques des initiatives de *reporting* de la GRI. En effet, ces dernières pèchent selon les deux auteurs par l'absence de contextualisation de la performance durable : les métriques utilisées ne sont intégrées à aucun système de ressources de référence permettant d'évaluer le niveau de soutenabilité engagée. C'est-à-dire que publier les quantités d'eau d'une nappe phréatique utilisées par une entreprise lors de certaines opérations n'a de signification que si ces quantités d'eau sont mises en perspective avec la capacité de renouvellement de ladite nappe, ou la limite d'utilisation au-delà de laquelle la consommation n'est plus soutenable sur un certain horizon de temps. Le *reporting* de performances extra-financier sans contextualisation reviendrait donc à un *reporting* de la performance financière qui n'intégrerait pas d'analyse des coûts. Ainsi, le principal reproche exprimé à l'encontre de la *GRI* et de la pratique traditionnelle du management durable est d'échouer à mesurer véritablement la soutenabilité ou non de la gestion d'entreprise, favorisant ainsi une forme d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2002; Dumez, 2012a), avec des risques d'effets négatifs non maîtrisés (Berry, 1983)

La question des indicateurs de performance durable et du reporting en général pose le problème de la définition de la gestion de la durabilité, que certains ont pu décrire comme une nouvelle fonction managériale, considérée comme nécessaire (McElroy & Van Engelen, 2012). Ce sont l'apparition d'un nouveau champ stratégique – le développement durable – et son processus d'institutionnalisation qui produisent ces nouveaux rôles dans l'entreprise (Acquier & Aggeri, 2008; Ag-

geri et al., 2005; Gond & Igalens, 2008). Cette institutionnalisation pose la question de la gestion de la performance sociale de l'entreprise et donc de sa mesure (Gond, 2010). L'objectif du management de la durabilité d'entreprise – *corporate sustainability management* – est de mesurer, gérer et rendre compte de la performance durable selon une démarche rigoureuse de contextualisation de tous les critères employés. Pour ce faire, McElroy et Van Engelen (2012) mettent en avant la notion de *Context-Based Sustainability* – CBS, ou durabilité contextualisée et proposent une méthode pour inclure systématiquement le contexte environnemental et social dans le management durable de l'entreprise.

### 2.1.3.2. Genèse de la Context-Based Sustainability

La *Context-Based Sustainability* s'est construite autour des notions de soutenabilité et de capital, et de leur principale application managériale, le triple bilan. Historiquement, l'idée de durabilité mise en contexte n'est pas nouvelle, mais semble plutôt avoir été négligée. Comme nous l'avons dans un chapitre précédent, la première référence à cette notion remonterait à Hans Carl von Carlowitz, un comptable et administrateur de mines saxon. C'est dans son traité de 1713 sur l'économie forestière, *Sylvicultura oeconomica, oder haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht* qu'est mentionné le terme de durable – *nachhaltigkeit* (Berkowitz & Dumez, 2014). La durabilité, en lien avec la nécessité de contextualisation, est ensuite associée à de multiples auteurs fondateurs : Malthus et le taux de croissance des ressources, notamment celui de la production alimentaire (Malthus, 1888), Mill sur les limites du progrès de la société industrielle et la nécessité d'un état stationnaire (Mill, 1848), le rapport Meadows demandé par le club de Rome, première étude importante soulignant les dangers écologiques de la croissance économique et démographique que connaît déjà le monde à cette époque (Meadows et al., 1972). Le rapport Brundtland est presque inévitablement mentionné (WCED, 1987), mais il est surtout critiqué pour sa brièveté et l'engouement excessif qu'il a suscité. A l'inverse, les auteurs font la part belle au *Rapport de la Commission sur la Mesure des Performances Economiques et du Progrès Social* qui associe durabilité et contexte, à travers la notion de « stock de capital » – vitale au principe de CBS :

*Le rapport établit une distinction entre évaluation du bien-être présent et évaluation de sa soutenabilité, c'est-à-dire de sa capacité à se maintenir dans le temps. Le bien-être présent dépend à la fois des ressources économiques comme les revenus et des caractéristiques non économiques de la vie des gens : ce qu'ils font et ce qu'ils peuvent faire, leur appréciation de leur vie, leur environnement naturel. La soutenabilité de ces niveaux de bien-être dépend de la question de savoir si les stocks de capital qui im-*

*portent pour notre vie (capital naturel, physique, humain, social) seront ou non transmis aux générations à venir.* (Stiglitz, Sen, & Fitoussi, 2009, p. 2)

Ces « stocks de capital » font référence à un des courants théoriques sur lesquels s'est construit la *Context-Based Sustainability* : la *Capital Theory* en économie. A l'origine de ce principe, se trouve Irving Fisher qui définit le capital comme un stock de richesse à un instant  $t$ , tandis que les revenus sur une période constituent des flux (Fisher, 1906). Cette notion de richesse évolue pour converger vers l'idée de durabilité avec Kenneth Boulding et les différents types de capital qu'il décrit – humain, culturel, intellectuel, géologique en lien avec la notion de *bien-être humain* (Boulding, 1949). Le capital est par la suite défini comme un stock qui rapporte un flux de biens ou de services, nécessaire au bien-être humain (Costanza & Daly, 1992). Le premier apport de la *capital theory* est donc cette définition des capitaux, non restreinte à leur dimension comptable ou économique, mais dans un sens élargi, c'est-à-dire incluant aussi des formes intangibles telles que la connaissance, l'éthique, etc. Le second et principal apport est l'application du système de stocks et de flux à la durabilité des impacts humains sur les ressources critiques. En effet, la soutenabilité de l'activité humaine peut s'analyser à travers le prisme des notions de flux et de stocks de capital vital, que les auteurs définissent comme un stock de tout ce qui rapporte un flux de biens ou de services nécessaires au bien-être humain (McElroy & Van Engelen, 2012). Ce dernier est réparti en quatre catégories : le naturel – c'est-à-dire les ressources naturelles ; l'humain – la connaissance, les expériences, et tout ce qui est lié à l'individu ; le social – c'est-à-dire à l'inverse tout ce qui est partagé et relève d'une ressource organisationnelle, et enfin le construit – les objets matériels, les systèmes physiques et infrastructures. Le niveau de soutenabilité de ces flux peut être mesuré en termes de *carrying capacities* ou capacités de charge. Utilisée principalement en écologie, la capacité de charge est la taille maximale de la population d'un organisme qu'un milieu donné peut supporter indéfiniment.

La convergence de la durabilité et de la *capital theory* ont trouvé deux applications pratiques : l'*Ecological Footprint* et la *Triple Bottom Line*. L'Empreinte Ecologique est un indicateur et un mode d'évaluation environnementale qui comptabilisent la pression exercée par les hommes sur les ressources naturelles et les capitaux et flux fournis par la nature. Les règles développées par Herman Daly (Daly, 1990) sont à l'origine de cet indicateur, reprises et résumées ainsi :

In order to be physically sustainable [a] society's material and energy throughputs would have to meet economist Herman Daly's three conditions:

- 1) Its rates of use of renewable resources do not exceed their rates of regeneration
- 2) Its rates of use of nonrenewable resources do not exceed the rate at which sustainable renewable resources are developed;

- 3) Its rates of pollution emission do not exceed the assimilative capacity of the environment

(Meadows et al., 1972, p. 209)

Cependant, comme l'indique le nom de cette méthode, seuls les impacts écologiques des activités humaines sont mesurés, laissant de côté tout critère de durabilité économique ou sociale. Malgré cette carence, l'*Ecological Footprint Method* constitue une première tentative de remettre en contexte la notion de développement durable par le biais d'une évaluation quantitative et d'un système de *reporting*. C'est en ce sens que le triple bilan ou *triple bottom line* constitue le principe le plus structurant de la durabilité contextualisée, tel que formulé la première fois par John Elkington :

Today we think in terms of a « triple bottom line », focusing on economic prosperity, environmental quality, and – the element which business had preferred to overlook – social justice. (Elkington, 1997, p. 70)

La *triple bottom line* permet d'évaluer les incidences des décisions d'une organisation sur les capitaux vitaux selon trois grandes catégories : l'environnement, la société et l'économie ; ou aussi évoqué en tant que planète, peuple, profit. Une fréquente confusion a lieu entre bilan financier et bilan économique dans ce triple bilan, suggéré par le troisième p ou profit – qui gagnerait donc à être changé en « prospérité ». Cependant, la dimension économique du triple bilan n'a rien à voir avec la performance financière. L'activité économique concerne en effet les générations futures, et non pas les actuels actionnaires seuls. A ce stade, il devient évident que les auteurs sollicitent aussi la théorie des parties prenantes, qui désignent tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affectés par la gestion d'une organisation : les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les organisations non gouvernementales, etc. (R. E. Freeman, 1984)(E. Freeman, 1988). Une nouvelle définition des parties prenantes est développée, en lien avec la notion de capital:

*A stakeholder in an organization is anyone whose vital capitals – and whose interests and well-being, therefore – are affected by the organization's actions, or whose vital capitals ought to be so affected by virtue of the relationship that exists between them.* (McElroy and Van Engelen, 2012, p145)

Ainsi, la convergence de la notion de durabilité, de la *capital theory*, de la théorie des parties prenantes et de la *triple bottom line* aboutit à une définition de la *Context-Based Sustainability* fondée sur les capacités de charge des capitaux à l'échelle de l'organisation. L'analyse historique a révélé d'emblée les complexités de cette notion, c'est pourquoi une étude plus approfondie de son fonctionnement et de ses implications est nécessaire.

### 2.1.3.3. Fonctionnement et implications de la CBS

La *Context-Based Sustainability* remet en cause la stratégie traditionnelle des firmes reposant sur la maximisation du profit pour les actionnaires et offre une mesure de la performance non-financière en fonction de chaque type de capital. La CBS doit être prise en compte dans la stratégie globale de la firme, par le management des impacts non-financiers. La conséquence directe est une gestion à plus long terme : la planification et le management se font sur des horizons et des cycles de 25 ans ou plus, alors que la gestion de la performance financière peut se faire d'une année sur l'autre. Cette gestion de la performance durable repose sur des métriques contextualisées – *Context-Based Metrics* – qui sont une simple extension des principes du management classique de la performance financière à la performance non-financière. En outre, les auteurs développent une vision radicalement normative de la durabilité et non instrumentaliste : le *business case* est une ineptie selon eux puisque le développement durable n'a pas besoin d'avoir d'effet financier positif pour être légitime. La légitimité d'une stratégie durable découle de sa capacité même à remplir les nécessaires objectifs et devoirs extra-financiers envers les parties prenantes d'une firme.

Or de telles obligations existent indépendamment des performances financières poursuivies, et doivent être satisfaites, sinon c'est la survie même de la firme qui est en jeu. De plus, cette intégration des obligations envers les différentes parties prenantes permet à la firme de se protéger contre les risques associés à l'environnement et au social. Avec le management des parties prenantes, et en incluant des notions évoquées précédemment – bien-être humain, capitaux vitaux et *carrying capacities* – le contexte aboutit à une gestion en trois axes : *carrying capacities of capitals*, *responsible populations*, *organizational allocations* (McElroy & Van Engelen, 2012). Tout d'abord, la définition du contexte durable d'une entreprise nécessite l'identification des capitaux vitaux ou stocks, et de leurs *carrying capacities* ou flux qu'une organisation transforme par son activité, et qui ont une influence sur le bien-être des parties prenantes. Ensuite, il s'agit de déterminer les agents responsables du niveau et de la qualité de chacun de ces stocks et flux – les garants des ressources ou *responsible populations*. Enfin, une répartition des ressources est effectuée en fonction de ces niveaux et des acteurs, c'est l'*organizational allocation*. Ces trois étapes permettent de construire des standards de performance durable contextualisée, c'est-à-dire ce que les auteurs entendent par *Context-Based Sustainability*. D'après la CBS, il existe plus d'un seul type de capital, et donc plus d'un seul type de performance, c'est pourquoi cette méthode se réclame d'une approche pluraliste du capital. La performance associée à chaque type de capital vital se mesure donc par une métrique propre.

Les métriques contextualisées – *Context-Based Metrics* ou *CBM* – sont des métriques relatives prenant en compte la notion de contexte tel que définie précédemment : la mesure de la consommation d'eau par rapport à la capacité de renou-

vement par exemple. Afin de standardiser ces métriques, les auteurs proposent une échelle de performance durable, qui exprime un niveau de durabilité : en d'autres termes, la stratégie d'une entreprise est durable ou non par rapport à un niveau de référence – et représenté par le point 1 sur l'échelle (McElroy & Van Engelen, 2012). Les scores sont calculés simplement en rapportant une mesure de l'impact de l'entreprise sur un standard de référence. Lorsqu'ils sont supérieurs à 1, ils sont considérés comme non durables, et inférieurs à 1 comme durables. Pour chaque type de capital, une échelle peut être utilisée, mais elle n'est applicable qu'à des organisations, des chaînes de valeur et des processus dans la mesure où un comportement ayant un effet sur le capital est nécessaire afin de mesurer la *context-based sustainability*. Ainsi cela implique que selon cette méthode les produits ne peuvent pas être qualifiés de durables ou non (McElroy & Van Engelen, 2012) car ils ne peuvent pas être tenus pour responsables de leurs performances durables en tant qu'agents moraux. En revanche, l'avantage de ces échelles est de permettre des comparaisons entre firmes.

Le modèle de la *CBS* se centre sur les parties prenantes et non pas seulement sur les actionnaires. De fait, il ne suffit plus de gérer uniquement la performance financière mais aussi celles extra-financières – en utilisant une échelle de *Context-Based Metric* pour chaque type de capital engagé. La méthode d'application de la *Context-Based Sustainability* à la gestion d'entreprise repose sur un cycle de 6 étapes, le *CSM cycle* – *Corporate Sustainability Management cycle*. Le bien-être des parties prenantes et la satisfaction des obligations envers elles en constituent le principal impératif stratégique. Le cycle *CSM* se découpe en 6 étapes : le lancement de la « fonction *CSM* », l'identification des parties prenantes, la définition de standards de performances, la mesure des performances de la firme, la planification de la stratégie, et sa mise en œuvre. McElroy et Van Engelen (2012) recommandent que les parties prenantes soient engagées à chaque stade, dans l'élaboration commune des standards de performance, leur évaluation, et le développement et la mise en place de stratégies adéquates. Cette approche de la mesure de la performance durable montre bien que la théorie des parties prenantes, développée initialement par Freeman (1984), est devenue indissociable de celle de développement durable.

#### **2.1.3.4. Problèmes soulevés par la mesure du développement durable**

La *context-based sustainability* cherche à répondre au besoin d'une évaluation rationalisée et uniformisée des impacts d'une entreprise en termes environnementaux, économiques et sociaux. Elle se réclame de deux fondements théoriques principaux : le management durable que l'on peut faire remonter à Von Carlowitz en 1713, et la *capital theory*, que l'on retrouve surtout dans la littérature économique et qui distingue entre des stocks de capitaux et des flux (Boulding, 1949; Fisher, 1906). La convergence des deux se fait lentement au fil des années, pour



mener à une durabilité contextualisée, c'est-à-dire fondée sur les capacités de charge des capitaux vitaux, la responsabilité des acteurs et la répartition des stocks et des flux à l'échelle de l'organisation. La méthodologie développée et défendue par McElroy et van Engelen (2012) s'ancre aussi fermement dans la théorie des parties prenantes. En effet, la firme a pour objectif premier de satisfaire les devoirs et obligations qu'elle a envers ses *stakeholders* clés, c'est-à-dire ceux dont elle influence positivement ou négativement les capitaux vitaux – nécessaires à leur bien-être. C'est donc bien l'existence de ces parties prenantes qui justifie la nécessité de l'utilisation de standards de performances durables.

Le management de la durabilité d'entreprise – ou *corporate sustainability management* – cherche à formaliser la mesure, l'évaluation et le *reporting* de la performance non financière. Il s'agit de rendre explicites et visibles les devoirs et obligations jusqu'ici implicites envers les parties prenantes autres que les actionnaires, par l'*accountability* ou le devoir de rendre des comptes (Dumez, 2008; Dumez, Gigout, & Journé, 2013). Ainsi, le *corporate sustainability management* ne fait qu'étendre à tous les capitaux le management de la performance financière, ce qui implique de passer d'une vision moniste à une vision pluraliste de la gestion. Les managers doivent définir des objectifs financiers et non-financiers à suivre, ce qui nécessite de nouveaux standards de performance. Ce modèle rappelle le *balanced scorecard* (Figge, Hahn, Schaltegger, & Wagner, 2002; Kaplan, 1996; Lehni, 2004).

Par ailleurs, la théorie des parties prenantes utilisée comme principe de gestion fait l'objet d'une critique traditionnelle : les managers risquent d'être pris entre les différentes parties, et lorsque leurs intérêts sont contradictoires, la gestion peut s'en trouver confuse. Alors que la maximisation de la valeur de la firme à long terme fournit un objectif unique à suivre, la théorie des parties prenantes multiplie les différents « maîtres » que doivent servir les managers (Jensen, 2010). En revanche, si le management dans les organisations reste concentré sur deux objectifs principaux – la maximisation des profits et la conformité avec la loi – la vitesse de mise en place et de généralisation de ce système ne peut qu'être très lente, surtout si le *business case* de la CBS n'est pas démontré, ou si la loi ne la rend pas obligatoire. McElroy et Van Engelen (2012) partent du principe qu'il existe un *first-mover advantage* à obtenir en suivant cette méthodologie, notamment en termes d'image et de réputation auprès de la société civile. Or, les firmes rivalisent déjà d'ingéniosité en matière de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable, qu'il s'agisse de mettre en avant des fondations à but social, des programmes de protection de l'environnement, l'efficacité énergétique etc. Quel serait donc l'avantage compétitif pour ces dernières à mettre en place des métriques contextualisées ? Seule une intervention de la GRI par exemple, prenant parti pour la contextualisation, permettrait de généraliser ce type de pratiques émergentes et de sortir le *reporting* extra-financier de son inertie.

Une autre question qui se pose est celle de l'application des lois de Daly (1990) aux capitaux humains, étant donné que celles-ci concernent uniquement les capitaux naturels. Si c'est le cas, une seule règle est de mise : que les niveaux d'impacts positifs d'une organisation ou d'une société soient au moins équivalents voire supérieurs à ceux requis pour assurer le bien-être des parties prenantes. Or de fortes incertitudes demeurent quant à la façon de mesurer à l'échelle des villes, des pays, et de la planète, les niveaux de capitaux vitaux présents et futurs nécessaires aux besoins des parties prenantes. Que faire dans les cas de ressources nationales en surplus, par exemple ? Faut-il les mutualiser ? Une unité locale pour l'utilisation de l'eau pourrait-elle être envisagée d'un point de vue global ? Sans compter que l'exclusion des nappes phréatiques des ressources en eau utilisable semble pour le moins problématique et difficilement tenable. La notion même de bien-être, si elle est souvent reprise dans la littérature (McGillivray & Clarke, 2006; Stiglitz et al., 2009), reste ambiguë et manque de solidité théorique ainsi que d'universalité. Enfin, on ne peut que regretter la restriction du modèle aux opérations : en effet, la transposition des mesures de performance aux produits pourraient permettre une notation globale, standardisée et globale de chaque bien de consommation ou service. La question de la contribution de chaque produit aux impacts sur les capitaux de la firme induirait autant de méthodes de calculs qu'il existe de méthode d'analyse des coûts.

Or, au-delà de la question de la mesure, peut-on penser le changement autrement que par les indicateurs, dont on connaît les effets pervers lorsqu'ils se transforment en technologies invisibles (Berry, 1983) ? L'objectif de cette thèse est donc d'étudier en quoi le développement durable transforme (ou non) en profondeur les pratiques des entreprises. Cela revient à s'interroger sur la performativité du développement durable.

### **Résumé :**

La constitution du développement durable en un champ stratégique, résulte de la convergence d'un ensemble de nouveaux instruments de gestion, de l'émergence de nouveaux acteurs – les parties prenantes – et de la remise en cause de la stratégie et de la légitimité des firmes mais aussi de l'action collective. Le développement durable a donc provoqué la désorganisation du monde tout en invitant à repenser le rôle de la firme dans nos sociétés

Comment une idée aussi imprécise que le développement durable a pu autant performer les pratiques et provoquer autant de réagencement des relations, des savoirs, des règles, dans un entremêlement avec la théorie des parties prenantes ? Cette question invite à s'interroger plus en profondeur sur la notion de performativité d'une part mais aussi sur la place des entreprises dans la gouvernance sociale.

## 2.2. Performativité, théories des mondes multiples et décohérence du management

« Les actes performatifs étant difficiles à représenter, transporter ou traduire, on ne peut les inscrire dans un genre particulier - littérature, fiction ou thèse de doctorat »  
Jacques Derrida, *Du droit à la philosophie*, 1990, p. 455

La question du lien entre théories et pratiques, discours et actions, recherche académique et réalité managériale, si elle prend de multiples formes, demeure un enjeu récurrent, notamment en sciences sociales. Derrière ce problème polymorphe se cache aussi celui de la pertinence, ou *relevance* chez les chercheurs anglosaxons, c'est-à-dire de l'intérêt et de la légitimité même du travail de chercheur, de sa capacité à affecter les pratiques (Abrahamson, Berkowitz, & Dumez, 2016). La performativité, qui trouve son origine dans la linguistique, offre une approche originale pour répondre à ces questions : elle postule, en substance, que les théories, les modèles, les discours peuvent transformer les objets qu'ils visent à décrire ou à étudier, voire peuvent les créer entièrement. Ce concept, que l'on rapproche parfois de la prophétie auto-réalisatrice mais qui s'en distingue, permet donc d'articuler théories et pratiques, discours et actions, sous un angle nouveau, celui du dispositif (Callon, 2007). Pris dans son sens foucauldien, le dispositif est un ensemble d'éléments interagissant les uns avec les autres, fait de discours et de non discours, avec pour objectif de cadrer l'action tout en produisant et en utilisant des savoirs (Agamben, 2007a; Aggeri, 2014; Dumez, 2009; Foucault, 1977). Le dispositif peut être ainsi scientifique, organisationnel, stratégique, technique, etc. Nous pouvons donc faire l'hypothèse que la performativité s'exprime dans chaque discipline où des dispositifs sont utilisés, et qu'en conséquences, les sciences naturelles sont performatives au même titre que l'économie, ou le management.

Afin de comprendre comment les pratiques peuvent être affectées par les théories scientifiques, notamment en recherche en management, nous commençons par rappeler quelques éléments de la performativité en sociologie de l'économie. Puis nous revenons dans le champ des sciences dures et de la mécanique quantique, pour y étudier le rôle du dispositif scientifique. Enfin nous concluons sur les questions que soulève la performativité en management.

### 2.2.1. Et Black & Scholes ont performé : de l'origine de la performativité en sociologie de l'économie et de la finance

La performativité en sciences sociales ne se résume pas au pouvoir d'un acte singulier comme l'acte de discours et son interprétation biblique, « que la lumière

soit » – un acte performatif qui produit ce qu’il nomme (Butler, 1993). Au contraire, le lien entre théories et pratiques est beaucoup plus complexe et à base de répétitions (Butler, 1993).

### **2.2.1.1. L’économie ne cherche pas à décrire le monde, elle veut le transformer**

La performativité, même si l’on doit son invention au linguiste britannique John Austin, a largement été popularisée en France par Callon avec son ouvrage sur les lois des marchés (Callon, 1998b). Dans son sillage, les sociologues de l’économie et de la finance de marché (MacKenzie, Muniesa, & Siu, 2007; Muniesa, 2014) défendent l’idée selon laquelle la science économique n’est pas une forme de connaissance qui décrirait une réalité déjà existante et dont l’objectif scientifique viserait à se rapprocher le plus fidèlement possible de ce monde pré-existant. Au contraire, la science économique – *economics* – « performs, shapes and formats the economy rather than observes how it functions » pose d’emblée Callon (Callon, 1998b, p. 2). En développant des théories économiques, les agents ne cherchent pas à produire un savoir précis, qui peut être vrai ou faux, mais bien à transformer les pratiques, dans une approche anti-platonicienne (Dumez, 2014).

#### **2.2.1.1.1. Performativité vs prophétie auto-réalisatrice : victoire par dispositif**

La performativité est parfois décrite comme la capacité d’une théorie à changer le monde de telle sorte que ses hypothèses et mêmes ses prédictions deviennent vraies (Cabantous, Gond, & Johnson-Cramer, 2010; Callon, 1998b, 2007). Dès lors, ne s’agit-il pas simplement de la prophétie auto-réalisatrice de Merton (Ferraro, Pfeffer, & Sutton, 2005a; R. K. Merton, 1948) déguisée et cachant son nom ? Merton définit la prophétie auto-réalisatrice comme une prédiction “[that] is, in the beginning, a false definition of a situation evoking a behavior which makes the originally false conception come true” (R. K. Merton, 1948, p. 195). Dans le cas de la prophétie auto-réalisatrice, ou *self-fulfilling prophecy*, le contenu de la prédiction – sa véracité – importe peu, tant que les acteurs partagent la croyance qu’elle véhicule. Le phénomène de prophétie auto-réalisatrice s’illustre parfaitement dans le fameux exemple de la faillite programmée d’une banque : sans fondement, des peurs selon lesquelles une banque va faire faillite se diffusent, sont de plus en plus largement partagées ; les clients décident donc tous d’aller retirer leur argent, provoquant ainsi ladite faillite professée. Callon rejette le rapprochement entre prophétie auto-réalisatrice et performativité pour la simple et bonne raison que toutes les prédictions ne se réalisent pas. Or la notion de prophétie auto-réalisatrice n’offre pas de principe de réalité, et ne permet donc pas d’étudier les échecs (Callon, 2007,

p. 324) : par principe on n'observe pas des prophéties auto-réalisatrices... non réalisées.

La performativité quant à elle, ne repose pas sur l'idée de croyance, mais accorde une place centrale à celle de dispositif – ou « agencement » en terme callo-nien, mais nous en resterons au dispositif. Quelles que soient les convictions des uns et des autres vis-à-vis du contenu d'une théorie, si celle-ci offre ou permet des dispositifs, des constructions socio-techniques, alors elle pourra devenir performative. C'est aussi ce qui explique et permet de penser l'échec de performativité (Dumez & Jeunemaître, 2010; Laugier, 2004). Le dispositif est donc un assemblage d'éléments interagissant les uns avec les autres, fait de discours et de non discours, avec pour objectif de cadrer l'action tout en produisant et en utilisant des savoirs (Agamben, 2007a; Aggeri, 2014; Berkowitz & Dumez, 2015; Dumez, 2009; Foucault, 1977). Il peut s'agir d'un modèle mathématique (MacKenzie, 2006), d'un système informatique de surveillance de la pêche (Holm, 2007), de l'architecture d'un marché au cadran (Garcia-Parpet, 2007), etc.

Le dispositif du commissaire-priseur walrassien (Dumez, 2014; Muniesa, 2014) permet de comprendre le rôle non linéaire du dispositif dans la performativité des théories. Dans la seconde partie de son ouvrage, Muniesa étudie l'expérience de pensée de l'enchère walrassienne. En 1874, Walras introduit la théorie de l'équilibre général dans ses *Éléments d'économie politique pure, ou théorie de la richesse sociale* (Dumez, 1985, 2014; Walras, 1874), qui postule qu'à la moindre petite perturbation dans l'économie, celle-ci peut retourner à l'équilibre. Mais dans ce cas, comment peut-on donner un prix, comment trouve-t-on l'équilibre ? Il développa alors une expérience de pensée – un simulacre – d'un commissaire-priseur censé posséder toutes les informations nécessaires sur un produit et son marché et faire ainsi parfaitement correspondre l'offre et la demande en fournissant le prix correspondant. Walras suggère que l'équilibre peut être trouvé par un processus de tâtonnement. Par la suite, des économistes en laboratoire, en cherchant à expliciter le cas du commissaire-priseur, ont reproduit ce processus d'enchères et se sont rendu compte qu'en fonction du mécanisme d'enchère choisi, le prix provoqué était différent. Ainsi, le dispositif d'enchères permet la découverte d'un prix lié au dispositif. Le commissaire-priseur walrassien montre que le dispositif ne performe pas directement, comme par magie, les marchés, mais que l'entremêlement de descriptions, d'explicitations, de simulacres et de provocations (Muniesa, 2014) conduit à la performativité des nouveaux dispositifs.

Ainsi, la performativité, telle qu'illustrée dans ce cas, ne se présente pas comme un processus simple et linéaire liant théories et pratiques. Elle se manifeste au contraire sous la forme d'un phénomène horizontal complexe (Dumez, 2014; Muniesa, 2014), qui peut s'exprimer à différents degrés.

### **2.2.1.1.2. De la performativité générique à la contre-performativité**

Ces différents degrés peuvent s'observer dans le célèbre exemple de Black & Scholes, le cas de finance de marché le plus étudié dans la littérature sur la performativité grâce au travail de Donald MacKenzie (2003, 2006, 2007). Dans les années 70, Fischer Black et Myron Scholes ont développé un modèle mathématique de prix d'options financières dans lequel le prix de l'action suit un processus stochastique en temps continu. Ce modèle – en réalité Black-Scholes-Merton – repose sur une équation différentielle et un certain nombre de conditions considérées comme peu réalistes, telles que l'absence d'opportunité d'arbitrage ou de coût de transaction. Pourtant, l'utilisation du modèle pour donner un prix aux options s'est répandue dans les banques et les salles de marchés. Au départ, les prix théoriques donnés par le modèle ne correspondaient pas aux prix de marché, mais ces déficiences ont commencé à disparaître par l'exploitation de ces opportunités d'arbitrage par les traders. Petit à petit, les pratiques sur les marchés ont copié la théorie, et l'écart entre les prix du modèle et les prix réels s'est réduit, réalisant certaines conditions initiales postulées par le modèle. D'autres acteurs tels que l'Université de Chicago ou les régulateurs ont joué un rôle prépondérant dans la légitimation et la performance du modèle. A partir de ce cas, MacKenzie propose une typologie de degrés croissants de performativité (MacKenzie, 2006, p. 17, 2007, pp. 55–56) : la performativité générique, effective, barnésienne et la contre-performativité. Chacun inclut le précédent : c'est-à-dire que la performativité barnésienne implique aussi une performativité effective et générique. Nous étudions ces degrés tour à tour en les illustrant d'exemples.

Les deux premiers degrés ou niveaux sont aussi les plus faibles. La performativité générique possède le moins d'effet et dans ce premier cas les théories se présentent comme de simples instruments dont l'utilisation symbolique n'implique aucun changement dans les pratiques. Cela correspond à un changement dans les discours (par exemple l'utilisation d'un label académique comme la responsabilité sociale d'entreprise) sans adéquation dans l'action. Dans le cas de la performativité effective, les dispositifs intègrent les théories, concepts, modèles, ou au moins un aspect du savoir scientifique pour changer le monde, non seulement symboliquement mais aussi de façon comportementale. Dans le cas de Black & Scholes, MacKenzie explique comment dans les premiers temps de la performance du modèle, Black fournissait des listes de prix sur des feuilles de papier, utilisées par les traders des salles de marché. Ces feuilles de papier et les prix eux-mêmes, dispositifs socio-techniques, façonnent les comportements (Beunza, Hardie, & MacKenzie, 2006).

Mais la performativité du modèle ne s'est pas manifestée uniquement par un changement des comportements. Elle a impliqué aussi la création de nouveaux marchés et produits. C'est la performativité barnésienne, selon laquelle une théorie crée même le monde qu'elle décrit : "the Black and Scholes formula implies a

world without which it cannot function and the realization of that world is at stake” explique Callon (2007, p. 323). Ainsi, les hypothèses de départ comme l’absence d’opportunités d’arbitrage, si elles pouvaient être considérées comme fausses à l’origine, ont fini par s’avérer dans la réalisation même du modèle sur les marchés. Dans un mouvement de renforcement de la validité de la théorie, le monde réel s’ajuste pour ressembler au modèle et à ses paramètres. Le parcours barnésien du modèle n’est ni linéaire ni impersonnel selon MacKenzie, et requiert que les dispositifs et les acteurs changent la réalité de telle sorte qu’elle valide les hypothèses et les prédictions de la théorie.

Cet effet de recombinaison liée à la capacité adaptative du dispositif ou de l’agencement (Callon, 2013a) peut aussi fonctionner en sens inverse : la réalité invalide la théorie, c’est la contreperformativité. Le cas du *hedge fund* Long Term Capital Management (LTCM) illustre bien ce phénomène (MacKenzie, 2003, 2006, 2009). En 1994, Meriwether, trader star de Salomon Brothers, crée ce fonds d’investissement en rassemblant une équipe de banquiers et d’académiciens. Parmi eux, les prix Nobel et théoriciens Myron Scholes et Robert Merton – dont la performativité a été largement démontrée. Appâtés, de nombreux investisseurs incluant de grandes banques d’investissement financèrent le fonds à hauteur de 1.3 milliard de dollar. Quatre ans plus tard, à la fin du mois de septembre 1998, le fonds avait perdu des sommes extravagantes et était proche du défaut : pour écarter la menace d’une crise financière systémique, la Réserve Fédérale dû procéder à un sauvetage. Que s’est-il passé ? Comment Scholes et Merton ont-ils pu contreperformer à ce point – le terme contreperformance est ici particulièrement adapté ? La stratégie du fonds, paraissant très performante, a été très largement imitée par les traders et adoptée sur les marchés financiers mondiaux. Ce schéma d’imitation conduisit à la création d’un « super-portefeuille » (MacKenzie, 2003) ce qui finit par induire des corrélations de prix entre des actifs a priori sans corrélation. Le défaut de la dette russe, sans lien apparent lui non plus, força à déboucler massivement les positions d’arbitrage ce qui provoqua un pic de volatilité non-anticipé et des pertes monstrueuses. Les arbitrageurs « imitateurs » avaient donc créé une « microstructure globale » (Knorr-Cetina & Bruegger, 2002), et la performativité du modèle – son imitation généralisée – mina la théorie elle-même et les conditions de sa propre exploitabilité (Arminen, 2010). Cette contre-performativité rappelle le rôle prépondérant de l’environnement et la complexité des interactions entre théories et pratiques.

### **2.2.1.2. De la diffusion des théories**

L’environnement joue un rôle clé dans la performativité des théories qui se rapproche dès lors de la question de leur diffusion (Abrahamson, 1991). Les acteurs

participent à cette diffusion et à la translation (Callon, 1986) des théories sous la forme d'itérations.

#### **2.2.1.2.1. Le rôle de l'environnement dans la diffusion**

Cabantous et Gond (2011) montrent bien le rôle de l'environnement dans la performance d'une théorie, dans leur cas la théorie de la décision rationnelle. Selon les auteurs, la performance de cette théorie passe par trois mécanismes : la conventionalisation, l'ingénierie et la commodification. Par la conventionalisation, le savoir fourni par la théorie de la décision rationnelle est mis à disposition d'une large audience et de cette façon est transformée en une convention. On retrouve ici l'idée de Ferraro, Pfeffer et Sutton (2005a) selon laquelle une théorie s'auto-réalise lorsque son contenu devient une norme acceptée de tous – quel que soit son contenu. Par l'ingénierie cette convention ou norme partagée par tous est transformée en dispositifs socio-techniques qui vont intégrer les hypothèses et prédictions de la théorie. Enfin, par la commodification, les forces de marché, telles que les consultants en stratégie, diffusent les dispositifs socio-techniques aux acteurs organisationnels. Ce troisième mécanisme touche à la diffusion des techniques et des innovations (Abrahamson, 1991, 1996; Rogers, 1962). La question de la diffusion des techniques et dispositifs managériaux prise sous l'angle de la conventionalisation, ingénierie et commodification se rapproche des itérations butleriennes : « Performativity is thus not a singular “act”, for it is always a reiteration of a norm or set of norms » (Butler, 1993, p. 12).

Dans l'environnement, ce sont donc les acteurs qui vont utiliser, diffuser, traduire les dispositifs et donc recevoir les théories. Parmi ces acteurs, outre les traders en finance et les consultants en stratégie, on trouve évidemment tous les autres récipiendaires possibles, depuis les managers jusqu'aux autres régulateurs en passant par les académiciens – qui vont participer à la performativité d'une théorie produite par leur pair, voire qui travaillent souvent eux-mêmes comme consultants et participent ainsi à la diffusion – et les étudiants des écoles de commerce et des universités qui vont être formés à ces théories (Ghoshal, 2005). Cependant, la production de savoir ne se fait pas que dans l'espace académique, c'est pourquoi Callon et Rabeharisoa introduisent la notion de recherche et d'économiste « in the wild » ou sauvage (Callon, 2007; Callon & Rabeharisoa, 2003). Ces non-scientifiques participent à la production et à la dissémination des théories, rendant l'opposition traditionnelle entre académiciens et praticiens, entre rigueur et pertinence (Bartunek, 2007), ou même la pertinence de la notion de savoir actionnable (Charue-Duboc, 1995) hors de propos.



#### **2.2.1.2.2. La performativité in vitro et in vivo**

Ainsi, quel que soit le contexte, la performativité des théories peut s'exprimer. Mieux, l'expérimentation in vitro, en laboratoire, ou à l'extrême in vivo, directement dans les marchés par exemple, peut être performative. Selon Muniesa et Callon, l'économie expérimentale performe le monde en donnant vie aux expérimentations (2007). Les auteurs décrivent trois types de configurations permettant la performativité de l'économie expérimentale : le laboratoire, la plateforme et in vivo. Chacun de ces contextes possède des caractéristiques différentes. Le laboratoire par exemple constitue une niche au sein de laquelle les théories sont construites presque en opposition au monde extérieur. Les chercheurs en laboratoire reconstituent les entités matérielles, les êtres humains et leurs comportements, et les résultats sont ensuite traduits de la niche au monde extérieur, transformant ensuite le monde extérieur de telle sorte qu'il se retrouve en accord avec le laboratoire (Latour, 1983). A l'autre bout du spectre, on trouve l'expérimentation in vivo, des expériences grandeur nature qui ont lieu dans les marchés. La plateforme enfin combine des caractéristiques des deux configurations, étant ainsi moins fermée que le laboratoire mais moins ouverte que l'in vivo.

Guala distingue deux logiques en économie (2007). La première approche, principalement incarnée par la théorie de la décision, est celle du « test de théorie » qui consiste à construire des modèles et ensuite à tester ce qui se passerait si ces modèles étaient mis en place. Les « testeurs », comme l'explique Guala, « have chosen a weak model of social science, according to which performativity is primarily an impediment for scientific research » (2007, p. 130). La seconde logique est celle de la « construction d'institution » ou l'économie expérimentale qui fait « agir » l'économie. Cette approche est beaucoup plus centrée sur les expérimentations de marché. En simulant des microéconomies en laboratoire, l'économie expérimentale intervient dans le monde réel, c'est-à-dire dans les marchés. Pour les « constructeurs », la « performativité est une ressource », et une ressource particulièrement puissante (2007, p. 130) car elle permet aux expérimentations économiques menées en laboratoire d'affecter directement le comportement des individus. La performativité de la science en laboratoire a quelque chose d'un leitmotiv depuis Latour : « donnez-moi un laboratoire et je soulèverai le monde ! » (1983).

#### **2.2.2. Du microscope à l'équation de Schrödinger : la performativité des sciences dures**

La performativité des théories est rendue possible en laboratoire par l'intervention du chercheur – qu'il s'agisse de sciences sociales, ou même de sciences naturelles, ou de la physique – et son interférence avec le monde physique. La mécanique quantique nous montre que ce sont les dispositifs là encore, qui rendent les sciences « dures » (physique, chimie, biologie, etc.) performatives, en ce

qu'ils permettent aux scientifiques d'intervenir dans le monde, voire en ce qu'ils le forcent à prendre un état précis.

#### 2.2.2.1. Des sciences en action ou « science as practice »

L'approche performative des sciences, ou « science en action » challenge la vue traditionnelle de la recherche, notamment en sciences naturelles, qui viserait plutôt à développer une « science comme savoir » (Pickering, 1992).

Dans l'approche traditionnelle des sciences de la nature, c'est à-dire celles dont l'objet est le monde naturel, la terre et l'univers, les scientifiques sont perçus comme ne faisant qu'observer le monde. Les objets immédiats de l'expérience humaine constituent dès lors des représentations des objets externes correspondants. Ce représentationalisme impose aux chercheurs en sciences naturelles qu'ils cherchent à comprendre et à décrire un monde extérieur, qui leur serait préexistant, étudiant ainsi une « science comme savoir » (Pickering, 1992). L'objectif scientifique dans cette perspective, consiste à achever une adéquation entre les représentations scientifiques et la réalité, et à progresser par falsification (K. R. Popper, 1963). Au représentationalisme, Pickering oppose une vision performative :

*“My basic image of science is a performative one, in which the performances, the doings of human and material agency come to the fore. Scientists are human agents in a field of material agency which they struggle to capture in machines”* (Pickering, 1995, p. 21).

Le monde, selon lui, n'est pas constitué de faits et de phénomènes observables, le monde est en réalité composé d'agence humaine, mais aussi d'agence non-humaine. Le climat par exemple, et la météo surtout, ne cesse d'agir et d'interagir avec les agents humains. Le monde matériel est en action perpétuelle et ininterrompue, et la technologie se présente comme une façon pour les scientifiques de gérer cette agence non-humaine, ce monde hyperactif. La vision performative de Pickering remet en cause celle du représentationalisme, et prône une « science as practice » (Pickering, 1992).

*“The dance of agency, seen asymmetrically from the human end, thus takes the form of a dialectic of resistance and accommodations, where resistance denotes the failure to achieve an intended capture of agency in practice, and accommodation an active human strategy of response to resistance, which can include revisions to goals and intentions as well as to the material form of the machine in question and to the human frame of gestures and social relations that surround it.”*(Pickering, 1995, p. 22)

Cette « danse de l'agence », qui rappelle fortement l'agencement callonien et sa dimension adaptative et recombinaire (Callon, 2013a), est à l'origine de la performativité des sciences dures. Cette performativité s'incarne à la fois dans la matérialité du dispositif technique, et dans l'interaction ou interférence humaine dans le monde qu'il implique. Cette danse, ou plutôt cette lutte entre agence naturelle et agence humaine, cet « *intertwining* » d'agences (Pickering, 1995, p. 22) s'ancre profondément dans la temporalité, dans une culture donnée, où l'*intertwining* émerge, évolue et se recombine. C'est parce que la science repose sur des instruments techniques et des dispositifs, i.e. du dit et du non-dit (Foucault, 1977), sur un *intertwining* de discours et d'action, voire un jeu de langage à la Wittgenstein donc, qu'elle peut être performative. Il convient donc de se pencher plus précisément sur la place du scientifique, ou de l'observateur, et le rôle des dispositifs scientifiques.

#### **2.2.2.2. La mécanique quantique : des mondes multiples à la décohérence**

Cette forme de performativité de la science, ou science en action, est transposable de façon intéressante à la mécanique quantique. Erwin Schrödinger décrit en 1935 une expérience de pensée dans laquelle un chat enfermé dans une boîte pouvait être à la fois mort et vivant, et seul l'interférence de l'observateur—en ouvrant la boîte, c'est-à-dire en utilisant un dispositif—permettait de réaliser l'un ou l'autre état.

##### **2.2.2.2.1. La performativité en mécanique quantique**

Il faut remonter à 1909, et l'expérience de la double fente du physicien Thomas Young pour mieux comprendre les implications sans précédent de la mécanique quantique, cette « très étrange mécanique » (Fixari, 2014), sur notre conception de la réalité perçue. L'expérience consiste à faire passer un faisceau lumineux contre un écran marqué de deux fentes parallèles. Si l'on raisonne en termes de « predicted effects », on se serait attendu à l'époque à voir deux bandes lumineuses floues sortir. Au lieu de ça, on observe un motif de diffraction (alternance de bandes sombres et lumineuses, ou franges d'interférence), prouvant ainsi que la lumière peut se comporter comme une onde. Par la suite, d'autres expériences sont menées qui consistent à projeter la lumière photon par photon, c'est-à-dire particule par particule, produisant pourtant le même résultat final<sup>2</sup>. Ainsi, le photon, particule quantique, passe par les deux fentes et non par une, à la manière d'une onde. Cela signifie que la lumière se comporte à la fois comme une onde et comme une particule. Comment une seule particule, le photon, peut-elle passer par deux fentes à la

---

<sup>2</sup> Pour les puristes, il convient de noter que la figure d'interférence n'apparaît qu'après l'envoi massif de photons, un photon à lui seul ne crée pas de figure d'interférence.

fois ? Lors d'une nouvelle expérience visant à répondre à cette question en traquant de près le parcours du photon, celui-ci se comporte alors à nouveau comme une particule et ne passe que par une fente. Dans ce cas, la présence très proche d'un observateur a en fait modifié le comportement du photon, le faisant passer d'un comportement ondulatoire à un comportement de particule. L'expérience a été reprise en 1998, et les scientifiques de l'Institut Wetzmann ont montré que plus l'intensité de l'observation était grande, plus l'influence de l'observateur était grande elle aussi. Selon l'école de Copenhague, il n'y a pas de sens de parler d'objets indépendamment des mesures, car toute mesure interfère avec l'objet qu'elle mesure. La théorie de la Vague d'Onde Universelle d'Everett s'oppose à cette assertion.

#### **2.2.2.2.2. Everett et la Vague d'Onde Universelle**

Revenons sur la thèse de doctorat du physicien et mathématicien américain Hugh Everett III. Ce chercheur explique que la théorie classique décrit un système physique par une fonction d'état, qui est considérée comme le décrivant objectivement et entièrement. Cela signifie que tous ses paramètres sont connus. Donc à tout instant, un système isolé est considéré comme possédant une fonction d'état, indépendante même de la connaissance que nous en avons. Jusqu'à Everett, les théories quantiques postulent que deux processus distincts permettent de connaître l'évolution de cette fonction :

Processus 1 : Un changement discontinu peut être introduit par l'interaction d'un observateur dans la fonction d'état même du système.

Processus 2 : Ou alors, tant que le système est isolé et que l'observateur n'interagit pas avec lui, la fonction d'état évolue de manière causale, selon une équation différentielle. Dans ce cas, le changement est continu et déterministe.

Everett imagine le cas d'un observateur A d'un système S, tous deux observés par un observateur B, et met en lumière les problèmes que cette situation soulève. Le deuxième observateur B suit-il une description de mécanique quantique (soit une fonction d'onde obéissant à une équation d'onde) pour A + S ? Si ce n'est pas le cas, il est impossible selon Everett de trouver une formulation rigoureuse pour décrire un tel système. A l'inverse, il explique que si on laisse B appliquer à A+S une fonction d'état, alors tant que B n'interagit pas avec A+S, leur état évolue de manière causale, continue et déterminée, selon une équation différentielle. L'expérience pensée suivante met en lumière les problèmes qui se posent alors :

*“[...] we consider the following amusing, but extremely hypothetical drama.*

*Isolated somewhere out in space is a room containing an observer, A, who is about to perform a measurement upon a system S. After performing his measurement he will record the result in his notebook. We assume that he knows the state function of S (perhaps as a result of previous measurement), and that it is not an eigenstate of the measurement he is about to perform. A, being an orthodox quantum theorist, then believes that the outcome of his measurement is undetermined and that the process is correctly described by Process 1.*

*In the meantime, however, there is another observer, B, outside the room, who is in possession of the state function of the entire room, including S, the measuring apparatus, and A, just prior to the measurement. B is only interested in what will be found in the notebook one week hence, so he computes the state function of the room for one week in the future according to Process 2. One week passes, and we find B still in possession of the state function of the room, which this equally orthodox quantum theorist believes to be a complete description of the room and its contents. If B's state function calculation tells beforehand exactly what is going to be in the notebook, then A is incorrect in his belief about the indeterminacy of the outcome of his measurement. We therefore assume that B's state function contains non-zero amplitudes over several of the notebook entries.*

*At this point, B opens the door to the room and looks at the notebook (performs his observation). Having observed the notebook entry, he turns to A and informs him in a patronizing manner that since his (B's) wave function just prior to his entry into the room, which he knows to have been a complete description of the room and its contents, had non-zero amplitude over other than the present result of the measurement, the result must have been decided only when B entered the room, so that A, his notebook entry, and his memory rudely punctures B's ego by observing that if B's view is correct, then he has no reason to feel complacent, since the whole present situation may have no objective existence, but may depend upon the future actions of yet another observer.” (Everett, 1973, pp. 4–6)*

Ainsi, l'argument selon lequel le système observé comprenant un système et un observateur, suivrait une fonction d'onde, n'est pas tenable. Everett énumère plusieurs alternatives possibles :

- 1) il n'existe qu'un seul observateur (ce qui n'est pas possible),
- 2) l'applicabilité de la mécanique quantique exclue les observateurs ou les instruments de mesure (ce qui constitue une violation du principe de parallélisme psycho-physique (Von Neumann, 1955)),

- 3) il faut abandonner le postulat selon lequel une fonction d'état est une description complète d'un système (auquel cas, la fonction d'état ne serait pas une description d'un système unique mais d'un ensemble de systèmes donnant lieu à une théorie déterministe dont les aspects probabilistes découlent en fait de notre ignorance de certains paramètres), etc.

La dernière alternative est celle qu'Everett va défendre dans sa thèse : il faut assumer la validité universelle de la description quantique, et pour ce faire abandonner le processus 1 par lequel un changement discontinu est introduit par l'observateur. Tous les processus (de mesure ou non) sont donc considérés de façon égale, et le principe de parallélisme psycho-physique est respecté. Les fonctions d'état se retrouvent donc être les entités fondamentales et autorisent à penser une fonction d'état pour l'univers entier. C'est ce que l'auteur appelle la théorie de la « fonction d'onde universelle ».

Cette théorie est-elle applicable en pratique – c'est-à-dire correspond-elle à l'expérience que l'on peut en faire ? Everett répond que oui : lorsque l'on s'intéresse à des systèmes avec observateurs, le comportement de ces derniers est lui-même pensé dans le cadre de la mécanique des ondes. On en déduit que les assertions probabilistes relevant du processus 1, constituent en fait des apparitions subjectives, relatives aux observateurs – ce qui permet d'aligner théorie et expérience. Ainsi, conclut Everett, la théorie formelle est objectivement continue et causale, mais elle est subjectivement discontinue et probabiliste. Cette théorie est la seule qui fournisse un modèle conceptuel de l'univers cohérent avec l'hypothèse de l'existence de plus d'un observateur. Elle postule que tous les mondes possibles coexistent dans l'univers : c'est la théorie des mondes multiples. Mais dès lors, si plusieurs états du monde se superposent à l'état quantique, comment pouvons-nous faire l'expérience d'un monde macroscopique unique et cohérent ?

#### **2.2.2.2.3. La décohérence du monde macroscopique**

D'après ce qui vient d'être dit, selon Everett, l'observateur qui observe un objet, oblige ce dernier à choisir un état et seul cet observateur a conscience de cet état. Le reste de l'univers est neutre par rapport à ce « choix ». A chaque observation de quelque objet que ce soit, un « nouvel » univers se crée donc. En d'autres termes, l'univers existe avec tous ses états possibles mais l'observateur ne peut voir que l'état du monde qu'il a lui-même imposé. Comment dès lors peut-on faire l'expérience d'un monde macroscopique stabilisé, c'est-à-dire avec un seul état ?

La notion de décohérence est utilisée pour comprendre comment à partir d'états superposés dans un monde quantique on obtient malgré tout un monde macroscopique cohérent. Cette notion explique que n'importe quel objet est en relation avec le monde qui l'entoure, ce qui a pour conséquence de lui imposer une multitude de contraintes qui l'obligent à prendre un seul état.

La décohérence en soi ne constitue pas tout à fait le même problème que l'interférence de l'observateur et l'opposition Bohr/Everett. La question ne se pose plus du statut de l'observateur, mais de savoir pourquoi au quotidien, c'est-à-dire dans la réalité macroscopique, on ne voit pas des états superposés de l'univers. C'est à cette question que cherche à répondre la notion de décohérence. Certes une particule indépendante est quantique mais dès que l'on accumule à d'autres particules, des influences et liens se créent et imposent à la particule de choisir un seul état. Donc le concept d'observateur—qui interfèrerait avec le monde—n'a plus de sens. En revanche, ce qui importe est ce qui arrive lorsqu'une observation d'une particule libre est faite. En effet cette observation se fait grâce à un instrument de mesure qui, lui, interagit avec la particule via d'autres particules, et donc lui impose un état. Si rien n'interagit avec la particule, elle reste avec des états superposés. C'est bien l'instrument de mesure, le dispositif scientifique, qui impose un état à la particule.

### **2.2.3. Une perspective quantique appliquée à la performativité : de la multiplicité des théories en gestion à leur décohérence par les dispositifs**

Cette dernière section procède à une transposition des enseignements de la mécanique quantique à la question de la performativité des théories en gestion.

#### **2.2.3.1. La question de la performativité des sciences de gestion**

Qu'en est-il des sciences humaines et sociales ? La sociologie de l'économie a montré en quoi cette dernière était particulièrement performative, mais qu'en est-il de la gestion ? La stratégie, le marketing, le management des ressources humaines, mais aussi les théories des organisations, sont-elles performatives au même titre que les théories de finance de marché ?

##### **2.2.3.1.1. Les enjeux pour la recherche**

Aux Etats-Unis les sciences sociales et notamment les sciences de gestion sont souvent taxées d'impertinence : c'est d'un manque de *relevance* ou de pertinence qu'il s'agit, comme relevé en introduction. En d'autres termes, les sciences de gestion, c'est-à-dire les chercheurs en gestion, les théories qu'ils développent et les institutions dont ils font partie, les *business schools*, sont accusés d'être déconnectés de la réalité managériale. En France, au sein des sciences de gestion ou de management, le débat a plutôt tendance à plutôt opposer la recherche action et les tenants d'un savoir en action utilisable facilement par les praticiens d'un côté (Aggeri, 2016; David, 2000; Midler, 1986), à une recherche plus théorique et conceptuelle de l'autre. Cette opposition se retrouve d'une certaine façon dans l'opposition entre des revues académiques orthodoxes comme l'Academy of Ma-

nagement Review et des revues plus managériales comme la Californian Management Review. Elle traduit une tendance plus profonde à opposer en science, le fondamental et l'appliqué, comme s'il pouvait y avoir des sciences de gestion fondamentales, très théoriques et conceptuelles, et des sciences de gestion appliquées, directement reliées à la réalité managériale.

#### 2.2.3.1.2. Pasteur's Quadrant et performativité

Dans cette perspective, l'opposition entre rigueur et utilité, le *rigor-relevance gap*, demeure une source de tensions entre praticiens et académiciens, voire entre communautés tribales de chercheurs (Gulati, 2007). Le *Pasteur's Quadrant* a été une première solution face à ce problème, que la performativité cherche encore à dépasser.

Selon une des classifications courantes des sciences, comme mentionné ci-avant, on trouve dans un premier temps les sciences dites fondamentales ou pures, qui poursuivent une quête de compréhension fondamentale du monde sans se soucier des applications possibles de cette compréhension. Dans un second temps, on trouve les sciences appliquées pures, qui à l'inverse ne s'inquiètent que des applications, c'est-à-dire des inventions ou découvertes pratiques, de l'utilité donc, de la recherche. Le premier type de sciences s'illustre parfaitement avec la théorie quantique de Bohr, dont les résultats mêmes résistent à une transposition à la réalité physique<sup>3</sup>. Le second est généralement incarné par Edison et ses inventions.

D'après Stokes (1997) cependant, cette opposition classique entre fondamental et appliqué est à la fois erronée et dangereuse. Il explique au contraire que les notions de rigueur et d'utilité sont en réalité tout à fait complémentaires. Lorsqu'elles sont combinées, elles produisent un savoir qui est à la fois rigoureux en matière de processus scientifique, et utile pour la pratique. C'est la voie alternative, celle du Quadrant de Pasteur (voir

Figure 2).

---

<sup>3</sup> Voir à ce sujet l'article de Daniel Fixari (2014) sur le paradoxe « EPR » publié en 1935 et dont le New York Times résuma les enjeux : « La description de la réalité physique par la mécanique quantique peut-elle être considérée comme complète ? »



... la compréhension fondamentale (Rigueur)	Oui	Recherche fondamentale pure (Quadrant Alpha ou de Bohr) <i>Recherche disciplinaire</i>	Recherche Mixte (Quadrant Beta ou de Pasteur) <i>Ecoles de commerce</i>
	Non		Recherche appliquée pure (Quadrant Delta ou d'Edison) <i>Cabinets de conseil</i>
Quête de ...		Non	Oui
		... l'utilité sociale (Pertinence)	

Figure 2 : Le Quadrant de Pasteur adapté à la recherche en management (inspiré de (M. Tushman & O'Reilly, 2007))

A partir de cette distinction, certains auteurs suggèrent que les *business schools* aux Etats-Unis mais aussi les universités et autres institutions d'enseignement et de recherche en gestion en France, constitueraient un espace privilégié de recherche de type Pasteur's Quadrant à cause de l'enseignement dit « exécutif », c'est-à-dire la formation professionnelle à destination des cadres dirigeants. Ces institutions placeraient en effet les sciences de gestion en situation de supériorité par rapport aux autres sciences sociales précisément grâce à ces programmes exécutifs où la recherche est à la fois rigoureuse et utile pour le monde du *business*. D'après Tushman et O'Reilly (2007), alors que les cabinets de conseil correspondent au quadrant d'Edison, et les autres disciplines au quadrant de Bohr, les *business schools* et autres écoles professionnelles sont à la fois des espaces et des instruments de la quête à la fois de la compréhension fondamentale des entreprises, et à la fois de l'applicabilité de cette compréhension. Cette répartition semble bien discutable dans la mesure où la considération première des cabinets de conseil est le profit avant la connaissance ou même l'utilité sociale.

Malgré cette place de choix dans le quadrant de Pasteur, les *business schools* et la recherche en management en général semblent s'intéresser de moins en moins aux pratiques et de plus en plus à la rigueur académique, à tout prix (Pfeffer & Fong, 2002; Rynes, Bartunek, & Daft, 2001; Vermeulen, 2005, 2007). Cette déconnection d'avec le monde réel et les vrais problèmes de managers est aussi parfois

analysée comme à l'origine d'un cercle vicieux où les « mauvaises théories de management détruisent les bonnes pratiques de management » (Ghoshal, 2005).

La solution pour Tushman, O'Reilly, Fenellosa, Kleinbaum and McGrath (2007) consisterait à accroître l'importance des programmes exécutifs pour leur faire jouer un rôle majeur dans la refonte des approches de recherches, des sujets et des méthodologies. Les programmes développés pour les exécutifs peuvent cristalliser et bénéficier des forces à la fois du monde académique et du monde du business, et de leurs relations entre eux. Dans le contexte français, les chaires sont un autre exemple d'espaces et d'instruments qui rapprochent les entreprises partenaires et le monde académique autour d'une recherche et de programmes d'éducation de type Pasteur's Quadrant. Tushman et O'Reilly (2007) ajoutent que le positionnement dans le quadrant de Pasteur a des implications fortes sur les programmes doctoraux et sur le développement de la faculté. Les *business schools* pourraient créer des synergies entre les programmes exécutifs et la formation doctorale pour enclencher un cercle vertueux de développement de la recherche. L'argument principal des deux auteurs est qu'une mauvaise théorie de management ne se développera pas si la faculté est en relation étroite avec les praticiens.

Cependant, la critique de Ghoshal (2005) ne semble pas totalement résolue au sens où ces interactions avec les programmes exécutifs aux Etats-Unis ou avec les entreprises en France existent déjà. En outre les programmes exécutifs et les chaires peuvent être assujettis à des problèmes perçus par les praticiens comme primordiaux par rapport à d'autres non moins essentiels. Si l'on se limite à une approche en termes des trois quadrants, ces autres problèmes risqueraient d'être délaissés en gestion, qui serait alors d'autant plus confrontée au risque de se transformer en secteur de services aux entreprises à bas coût.

Or la performativité permet de dépasser non seulement l'opposition classique entre recherche fondamentale et recherche appliquée (et son équivalent recherche théorique, recherche action) mais aussi le débat lié à la classification en trois quadrants puisque toute science peut être performative. Nous l'avons vu avec la théorie quantique (Bohr donc) mais aussi les sciences naturelles, où les dispositifs sont performatifs.

### **2.2.3.2. La mécanique quantique peut-elle éclairer la notion de performativité appliquée aux sciences sociales ?**

Interrogeons-nous à présent sur l'éclairage que peut apporter la mécanique quantique à la notion de performativité en gestion.

#### **2.2.3.2.1. La performativité de l'observateur ... du chercheur en gestion**

Si l'on fait le lien entre performativité en sciences naturelles et performativité en sciences sociales, le chercheur en gestion interfère lui aussi dans le monde, à

l'instar de l'observateur en mécanique quantique ou du biologiste en laboratoire. Au fond, un chercheur en gestion interfère toujours, qu'il soit directement immergé en entreprise avec un statut plus proche du consultant et donc du quadrant de Edison, ou qu'il reste dans son laboratoire, à la Callon-Latour, et à la Bohr. Car comme dans les autres sciences, la recherche en gestion conçoit et utilise elle aussi des dispositifs.

C'est bien cette conception et cette utilisation de dispositifs qui permettent au chercheur en gestion d'interférer et de changer les pratiques des entreprises, mais en allant plus loin, de les performer, c'est-à-dire comme nous l'avons vu précédemment de créer la réalité décrite. Les *business schools*, cela a été suggéré précédemment, sont des dispositifs qui permettent de créer la réalité étudiée par les chercheurs dans la mesure où les étudiants y sont formés aux techniques de management développées par la faculté et seront par la suite consommateurs de ces mêmes techniques (Abrahamson et al., 2016).

Les techniques de management elles-mêmes sont des dispositifs qui permettent de rendre la recherche en gestion performative. Le « *Total Quality Management* » ou « qualité totale », par exemple, est une technique qui performe la théorie de management dont elle est issue en transformant la culture et les activités d'une organisation. Le TQM implique la mise en place de systèmes d'information complètement centrés sur les clients. Ces dispositifs incorporent une discipline de la qualité dans l'organisation et modifient les processus et les structures organisationnels afin de créer un environnement de travail idéal, en continuelle amélioration. Le TQM est donc un ensemble de dispositifs qui transforment les organisations à partir de leur théorisation (Abrahamson et al., 2016).

La recherche-intervention est un autre dispositif de recherche qui introduit une perturbation dans le monde de l'entreprise (Aggeri, 2016; David, 2000). Selon Aggeri (2016), la recherche-intervention, née dans des écoles d'ingénieurs où les sciences dures sont reines (Ecole polytechnique, Mines ParisTech), s'ancre donc profondément dans une tradition d'expérimentation et d'instrumentation des sciences et développe une approche « chaude » de la recherche, c'est-à-dire radicalement immergée dans les organisations.

Les sciences de gestion foisonnent de dispositifs tels que les techniques de management combinées à des instruments et autres outils de gestion (Chiapello, Gilbert, & Baud, 2013; Moisdon, 1997), mais aussi de dispositifs d'observation (Aggeri, 2016). Cela signifie-t-il que toutes les théories peuvent être performatives à partir du moment où elles développent des dispositifs ?

#### **2.2.3.2.2. La multiplicité des mondes... des théories de gestion**

Si les sciences de gestion sont, elles-aussi, performatives, la conséquence logique qui découle de cette performativité est une multiplicité de mondes, ou de

théories qui se superposent et s'accumulent, et qui doivent donc subir une décohérence.

La croissance démesurée de la production scientifique est problématique à de multiples titres. Un débat récurrent consiste à remettre en cause la véracité des théories développées. C'est d'ailleurs une critique que se renvoient les communautés de chercheurs concurrentes entre elles. Il est en effet légitime de poser la question de l'évaluation scientifique. Outre celle effectuée par les pairs lors du processus de soumission à des revues, les théories développées dans les articles de revues académiques de gestion sont-elles soumises à un processus de test ou de falsification ? Le rejet par les revues académiques d'articles dénigrant explicitement des travaux antérieurs (notamment des relecteurs, (Lawrence, 2003) laisse présager le pire en ce qui concerne la publication des articles scientifiques.

L'intérêt de la performativité est au fond de placer la question de la véracité au second plan. L'important pour une science, ou pour une théorie, n'est plus tant d'être vraie ou fausse, que de réussir ou d'échouer à performer le monde. C'est-à-dire que toutes ces théories produisent des univers qui coexistent dans le monde des revues académiques—dont la publication de théories contradictoires ou de résultats incohérents n'a pas l'air de déranger. Mais si l'on s'inspire de la mécanique quantique, la décohérence est inévitable et impose qu'un seul état du monde ne soit visible au niveau macroscopique, c'est-à-dire dans le monde des organisations. Qu'apporte la notion de décohérence aux sciences sociales et à leur performativité ? La décohérence postule un certain nombre de contraintes, ou de conditions qui créent un état unique du monde par l'entremise du dispositif. Elle met l'accent certes sur le rôle des dispositifs et sur l'action, plus que sur le rôle des agents, ou contrairement à la théorie de l'acteur-réseau sur le trait d'union. Mais surtout la notion de décohérence permet d'insister sur la possibilité de l'échec des théories : celles-ci sont multiples et coexistent toutes entre elles (à l'échelle quantique en ce qui concerne les particules, à l'échelle des communautés de chercheurs, en gestion) mais l'univers macroscopique ne connaît qu'un état.

La notion de décohérence met donc plus en avant la compétition féroce qui existe entre sciences, et entre disciplines. En ce sens, la performativité (ou la surperformativité) des théories dépend largement de leurs dispositifs : ainsi en 2016, c'est bien parce que des dispositifs permettent d'observer les vagues gravitationnelles prédites par Einstein, que la théorie de la relativité générale peut s'imposer.

Dans cette perspective de la décohérence, les théories et les dispositifs qu'elles développent apparaissent en compétition pour performer ou surperformer l'état de l'univers macroscopique, c'est-à-dire celui des organisations. Cela n'exclut évidemment pas la combinaison de différentes théories à différentes

échelles « holoniques » (Mathews, 1996)<sup>4</sup>. Mais cela pose une question majeure : comment une science, une discipline, une théorie ou un chercheur performant-ils le monde ou se surperforment-ils entre eux lorsqu'ils sont en compétition ? Si l'on en revient à la performativité en linguistique, Austin pose l'existence de conditions de félicité qui permettent à un acte de langage de réussir (Austin, 1961). La décohérence, quant à elle, rappelle que c'est le dispositif qui impose un état du monde unique, malgré l'existence d'états multiples. Le dispositif est donc probablement une des conditions de félicité ou de réussite des théories en sciences de gestion. Cependant, d'autres conditions restent à établir, notamment pour qu'une théorie donne lieu à un dispositif et enfin pour que ce dispositif surperforme des dispositifs concurrents. Enfin, des théories peuvent performer selon différents processus qui restent eux aussi à définir.

### Résumé :

Les pratiques sont-elles affectées par les théories ou les discours ? Et si c'est le cas, comment ? La performativité est une notion originale qui permet de repenser le lien entre théories et pratiques, discours et actions par l'entremise du dispositif. Le dispositif, nous l'avons vu, est un ensemble d'éléments interagissant les uns avec les autres, fait de discours et de non discours, avec pour objectif de cadrer l'action tout en produisant et en utilisant des savoirs (Agamben, 2007a; Aggeri, 2014; Dumez, 2009; Foucault, 1977). Le dispositif joue un rôle majeur dans toutes les sciences, depuis l'économie jusqu'à la physique ou l'astronomie, puisqu'il permet au scientifique d'interférer dans le monde mais aussi d'imposer sa vision du monde. C'est aussi le cas dans les sciences de gestion. La multiplicité des théories qui y sont développées soulève néanmoins le problème de la réussite ou de l'échec de la performativité de ces théories. En s'inspirant de la décohérence en mécanique quantique, toutes les théories développées en sciences de gestion ne peuvent pas performer également le monde. Dans cette guerre de performativité, se posent deux questions. La première est celle des conditions de réussite de la performativité d'une théorie comme celle de la théorie des parties prenantes (Berkowitz & Dumez, 2014, 2015). La seconde est celle de ses processus de performativité.

---

<sup>4</sup> Mathews développe trois ordres d'analyse existants – intra-holonique, c'est-à-dire au sein d'un individu ou groupe ou organisation perçus comme une entité, inter-holonique, entre individus, entre équipes, entre entités, et l'ordre holonique systémique, c'est-à-dire par exemple la gouvernance – Mark Edwards (2010) rajoute l'ordre inter-systémique qui prend aussi en compte les relations existant entre différents systèmes au sein d'un environnement dynamique (Berkowitz, 2015d).

### 2.3. Gouvernance globale, action collective et méta-organisations

« No »

William Shakespeare, *Hamlet*,  
Act III, Scene I, line 96

« Tout régime capitaliste a besoin d'institutions et d'action collective pour subsister » écrit Jacint Jordana (2005), remettant profondément en cause la notion de main invisible du marché telle qu'elle est souvent pensée dans le contexte du libéralisme économique et politique. Loin de s'accompagner d'une dérégulation massive des économies contemporaines, la libéralisation des sociétés s'appuie au contraire sur une multiplication des instances, des technologies et des instruments de régulation, et sur des mécanismes de diffusion de ces dispositifs à l'échelle internationale (Levi-Faur & Jordana, 2005b). Une sorte de révolution silencieuse, rampante (« regulatory revolution by stealth »), et surtout non anticipée est à l'œuvre à l'échelle internationale, sous-tendant une refonte de l'architecture régulatrice, et affectant la vie de toutes les formes d'organisations, qu'il s'agisse des firmes multinationales, des universités, des PME, etc. A l'origine de ce nouvel ordre est un phénomène de diffusion selon des processus qui rappellent les cadrages et débordements (Berkowitz & Dumez, 2014) de dispositifs de régulation développés en Amérique du Nord et en Europe.

Or il a été montré que les théories, et *a fortiori* les idées ou les idéaux du moins, comme le développement durable, ou les parties prenantes, pouvaient être performatives c'est-à-dire façonner la réalité qu'elles visent à décrire, dans une démarche descriptive-normative. Nous avons aussi vu que cette performativité peut s'appuyer sur des dispositifs, dont l'écrasante majorité a été étudiée en finance. Si l'on se replace dans le contexte du développement durable – qui s'avère au final cela, un contexte pour la thèse – et à l'échelle des organisations, c'est-à-dire à une échelle plutôt locale, quels sont les dispositifs de performance du développement durable ou de la théorie des parties prenantes, si l'on comprend l'un et l'autre comme indissociables d'une vision de la société marquée par le long-terme, la *sustainability*, la *shared value creation*, etc. ? Nous nous situons clairement dans le champ de la gouvernance globale de l'action collective, c'est-à-dire les dispositifs de contrôle et de gestion de l'action collective. Cependant les formes que peut prendre cette gouvernance sont moins évidentes et demandent à être mieux délimitées.

Dans cette section, seront étudiées les formes d'action collective entre organisations, c'est-à-dire les relations inter-organisationnelles et les dispositifs les plus à même de résoudre les enjeux du développement durable. Pour ce faire, il s'agira

de s'interroger dans un premier temps sur le contexte de l'action collective, i.e. la gouvernance globale de nos sociétés contemporaines. Ensuite un retour sera effectué sur la littérature qui traite des dispositifs d'action collective dans et autour de l'organisation. Enfin, la troisième partie sera consacrée à la description des enjeux et de l'utilité du concept de méta-organisation, avant de conclure.

### **2.3.1. Contexte : Vers une gouvernance globale des sociétés**

La dynamique de nos sociétés et de nos économies contemporaines est profondément marquée par des problèmes globaux (la pollution, le changement climatique, les crises financières mondiales) qui appellent des solutions (au moins en partie) elles-mêmes globales et collectives. Dans cette dynamique, le rôle de l'ONU est exemplaire, ainsi que celui de tous ses bras armés (UNESCO, etc.), qui coordonnent l'action entre Etats et autres organisations notamment de la société civile. Cependant, ce type d'organisations n'est pas le seul à se développer, en réponse au besoin de régulation, de coordination et de délégation à l'échelle des organisations. Les associations, réseaux, partenariats et autres rapprochements informels ou formels apparaissent de plus en plus, parfois de façon opportuniste et ponctuelle, parfois de façon structurée, avec des caractéristiques similaires à un processus d'institutionnalisation. Quelles sont les causes et dynamiques de cette gouvernance globale ?

#### **2.3.1.1. La gouvernance globale : sur les bases d'un capitalisme régulateur**

Les dynamiques des sociétés et économies contemporaines sont marquées par la diffusion d'un capitalisme régulateur qui contribue à créer une gouvernance globale des organisations et des individus.

##### **2.3.1.1.1. La gouvernance globale du capitalisme régulateur**

Revenons d'abord sur les caractéristiques de ce capitalisme régulateur, et notamment ses modes de gouvernance. Le capitalisme régulateur est marqué par la diffusion à l'échelle internationale d'un modèle de gouvernance s'appuyant sur des autorités de régulation autonomes et sectorielles, qui en constituent véritablement la marque de fabrique (Jordana & Levi-Faur, 2005). Le terme gouvernance n'est pas entendu ici comme la gouvernance d'entreprise, qui recouvre l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise mais aussi les réseaux ou clubs d'individus qui en découlent (Berkowitz, 2015a; Kogut, 2012). La gouvernance globale consiste ici en l'ensemble des dispositifs et instruments de contrôle et de gestion des organisations (entreprises, marchés, etc.) à l'échelle nationale et internationale (Jordana & Levi-Faur, 2005).

En France, on trouve par exemple l’Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP), l’Autorité de Régulation des Jeux En Ligne (ARJEL), l’Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR, pour le secteur bancaire), l’Agence d’évaluation de la recherche et de l’enseignement supérieur (AERES), ou encore l’Autorité des Marchés Financiers (AMF). Ces organes indépendants apparaissent comme le moyen optimal de gouverner les secteurs économiques (télécoms, banques, enseignement supérieur...) tout en réduisant les risques sociaux (Jordana & Levi-Faur, 2005). Ces dispositifs de délégation transfèrent le pouvoir régulateur des institutions centrales (cabinets ministériels) vers des bureaucraties composées d’experts, i.e. de technocrates et de professionnels, procédant ainsi à un déplacement du centre de gravité de la gestion collective et de la réglementation (Büthe & Mattli, 2011; Djelic & Sahlin-Andersson, 2006). Cette tendance générale se traduit par une importance croissante accordée à la place de l’expert, et notamment des réseaux internationaux d’experts.

La gouvernance du capitalisme régulateur s’accompagne aussi d’une nouvelle division du travail entre l’Etat et la société, ou plus précisément entre l’Etat - ou autre organe étatique (comme la Commission européenne) - qui donne les grandes orientations de l’action collective et procède à des cadrages réglementaires, et les acteurs économiques qui récupèrent de nouvelles fonctions outre celles de prestataires de services ou d’innovateurs, assumant aussi la fonction de protection sociale, économique et environnementale notamment. Dans ce contexte, se multiplient les mécanismes de *self-regulation* ou *soft law* (Gond, Kang, & Moon, 2011) tels que la standardisation (Brunsson & Jacobsson, 2000; Brunsson, Rasche, & Seidl, 2012), mais aussi les instruments de gestion de la responsabilité sociale de l’entreprise (codes éthiques, investissement responsable, systèmes de management de la performance environnementale, etc.) (Busch, Jörgens, & Tews, 2005).

#### **2.3.1.1.2. Les dynamiques de diffusion du capitalisme régulateur**

La constitution d’un ordre global du capitalisme régulateur s’explique par la théorie de la diffusion de l’innovation politique, qui offre l’avantage de penser les pays comme des entités interconnectées et interdépendantes et non comme des unités isolées (Jordana & Levi-Faur, 2005). Dans cette perspective, la diffusion est définie par comme :

*“An international spread of policy innovations driven information flows rather than hierarchical or collective decision making within international institutions”* (Busch et al., 2005, p. 147)

Trois processus de diffusion de dispositifs de régulation, que les auteurs appellent des innovations politiques, sont alors possibles (Gilardi, 2005; Levi-Faur, 2005) : la diffusion *bottom-up*, la diffusion *top-down*, et la diffusion horizontale.



L'approche *bottom-up* voit l'évolution des dispositifs de gouvernance comme le résultat de relations de pouvoir à l'échelle domestique. L'émergence d'autorités autonomes et sectorielles de régulation par exemple résulte d'un manque de crédibilité du pouvoir en place, liée à une faible cohérence des politiques publiques menées à l'échelle domestique, mais aussi liée à une forte incertitude politique due à des changements de pouvoirs en place, et à l'insécurité politique (Gilardi, 2005). L'approche *top-down*, s'inspirant de la théorie néo-institutionnelle, pose que les réformes réglementaires se font en réponse à des pressions institutionnelles, de l'environnement, issues de multiples sources à l'international (Commission européenne, organisations internationales, etc.) Enfin le processus de diffusion horizontale, rappelant là encore la théorie néo-institutionnelle, résulte des interdépendances qui existent entre les pays. La proximité existant entre décideurs publics conduit à un certain mimétisme ou à ce que certains dispositifs de réglementation apparaissent comme « taken-for-granted », ou comme des optimums à répliquer, et donc à des diffusions sectorielles, de pays à pays, par exemple (Jordana & Levi-Faur, 2005).

Différentes causes expliquent la diffusion des dispositifs réglementaires de gouvernance. Par exemple, l'insécurité politique de certains acteurs (gouvernements, décideurs publiques) peut encourager fortement l'imitation pour des raisons de légitimité ou d'approbation internationale (Way, 2005). Dans certaines régions, la diffusion du capitalisme régulateur s'explique pour des raisons économiques ou géopolitiques. Par exemple en Amérique Latine, cette diffusion se fait dans un contexte de crise des modèles de développement de la région et donc d'une quête d'alternatives, mais aussi d'une libéralisation économique généralisée, et enfin d'une démocratisation des sociétés.

Dans cette dynamique de diffusion, la notion de *policy clustering* désigne le phénomène d'adoption d'instruments, dispositifs et institutions réglementaires et juridiques similaires par différents acteurs (à l'échelle des Etats-Nations, ou au sein des secteurs par exemple) dans une fenêtre temporelle relativement restreinte. Cela s'explique soit par des situations nationales semblables (comme c'est le cas de plusieurs pays d'Amérique Latine par exemple) qui conduisent à des réactions similaires (mais indépendantes, ou alors collectivement décidées, comme au niveau de la Commission Européenne ou dans une méta-organisation) par chaque pays, soit par les effets d'une organisation qui coordonne l'action réglementaire à l'échelle internationale de manière coercitive (on pense par exemple aux effets d'une décision du FMI ou de la Banque Mondiale sur la législation d'un pays)

### **2.3.1.1.3. Les effets sur la gouvernance globale**

Un des premiers effets de cette diffusion des innovations politiques sur la gouvernance globale est de créer un système international qui fonctionne comme un réseau informationnel (Lazer, 2005), où l'information est produite et traitée, et

où les liens entre différentes unités du système servent de transmetteurs de l'information. Lazer (2005) identifie différents types d'acteurs ou dispositifs qui diffusent l'information : les communautés épistémiques (des collectifs d'individus transnationaux avec des intérêts communs et des mécanismes de communication), les organisations internationales (comme l'OCDE), les entités professionnelles transnationales (qui ont des activités de lobbying pour pousser à la normalisation des produits, services, etc.), les mécanismes institutionnalisés (comme au sein de l'UE), le « peer-to-peer », i.e. les réseaux informels entre décideurs publics.

Les nouvelles technologies de l'information contribuent à une dissémination de plus en plus rapide de l'information. Les enjeux de ce réseau informationnel sont multiples puisque la dissémination de l'information a pour conséquence de réduire les incitations des acteurs à produire cette information (avec jusqu'à un comportement de passager clandestin), de parfois réduire la diversité de l'information, voire pire, de diffuser des informations erronées (Lazer, 2005). Ce sont la diversité et la qualité même des informations diffusées qui sont en jeu, mais aussi celle des innovations politiques.

Un autre des effets de cette diffusion d'innovations est que ce ne sont pas nécessairement les plus efficaces ou optimales qui sont transposées. Abrahamson (1991) montre que l'adoption d'innovations efficaces coexiste en réalité avec l'adoption d'innovations inefficaces à cause des mécanismes de modes (*fads and fashion*) qui peuvent résulter dans le rejet d'une innovation même lorsqu'elle est la plus performante, et l'adoption d'une autre, même lorsque celle-ci est inefficace. En management, les *fads* diffusent des innovations avec une faible utilité pour l'organisation mais une forte fonction symbolique, puisqu'il s'agit d'un signe de la capacité innovatrice de la firme. Gilardi (2005) a identifié cette dimension symbolique de l'adoption dans les processus de diffusion horizontale des innovations politiques, avec pour objectif cette fois de légitimer les actions des adoptants. À noter cependant, que la théorie de la diffusion et des modes managériales est déjà ancienne, et qu'une réflexion plus récente se fait autour d'une théorie du virus, qui identifie certains traits saillants des virus, transférables à la diffusion de l'innovation (Røvik, 2011). Le caractère infectieux, l'immunité, la réplication, l'incubation, la mutation et la dormance sont autant de traits qui peuvent être utilisés pour analyser les processus de diffusion des innovations politiques, et notamment de leur divergence.

Car cet ordre mondial du capitalisme régulateur n'est pas un ordre homogénéisé, bien au contraire. La diffusion des innovations politiques se fait avec des bifurcations, des transpositions, des adaptations. Le dispositif réglementaire, ou encore l'innovation politique, agit alors plus comme un *policy irritant* que comme un *policy transplant*, selon l'opposition de Teubner (2001) que Jordana et Levi-Faur reprennent à leur compte (2005)

*I think “legal irritant” expresses things better than “legal transplant.” To be sure, transplant makes sense insofar as it describes legal import/export in organismic, not in mechanistic terms. Legal institutions need careful implementation and cultivation in the new environment. But transplant creates the wrong impression that after a difficult surgical operation the transferred material will remain identical with itself, playing its old role in the new organism. Accordingly, it comes down to the narrow alternative: repulsion or integration. However, when a foreign rule is imposed on a domestic culture, I submit, something else is happening. It is not transplanted into another organism, rather it works as fundamental irritation which triggers a whole series of new and unexpected events. (Teubner, 2001, p. 418 in Jordana et Levi-Faur (2005) p. 193)*

En effet, ces « policy irritants » produisent des débordements, soit par adaptation à des conditions nouvelles (normes culturelles, structure concurrentielle différente, etc.) appelant une traduction, soit par un apprentissage qui produit des échecs (Elkins & Simmons, 2005) et qui repose sur un malentendu, provisoire mais fructueux (Girin, 1994).

Ainsi la notion de nouvel ordre du capitalisme régulateur va bien au-delà de la simple « privatisation » de la régulation (Büthe & Mattli, 2011) - qui sous-entend parfois un certain retrait de l'Etat - et s'avère beaucoup plus complexe puisqu'elle s'appuie notamment sur les autorités autonomes et sectorielles de régulation, et pas seulement sur la *self-regulation* des acteurs privés – qui agiraient dès lors dans l'ombre des pouvoirs étatiques. Ce nouvel ordre implique une délégation croissante de la régulation à différents acteurs mais aussi une prolifération des instruments de régulation et de contrôle, la création de multiples couches de régulation, nationale, internationale, sectorielle. Comment réagissent les firmes face à cette généralisation du capitalisme régulateur et ses dispositifs de gouvernance ?

### **2.3.1.2. Les firmes dans la gouvernance globale et le capitalisme régulateur**

Le capitalisme régulateur conduit les firmes à construire un champ institutionnel, dans lequel elles articulent stratégies individuelles et stratégies collectives en fonction d'une analyse coûts-bénéfices.

#### **2.3.1.2.1. La constitution d'un champ institutionnel**

Stephen Barley (2010) conduit une analyse d'envergure sur la façon dont les firmes américaines ont construit un champ institutionnel pour façonner les politiques publiques et influencer les pouvoirs étatiques dans les années 70 et 80. L'auteur part du principe que, si effectivement, comme le dit la théorie néo-

institutionnaliste, les organisations sont affectées par les contraintes institutionnelles comme la régulation, les organisations cherchent en retour à influencer aussi leur environnement institutionnel. La plupart des chercheurs institutionnalistes s'accordent sur l'importance renouvelée d'étudier les dynamiques d'organisation de l'action collective (*organizing*) et non plus seulement les institutions (Greenwood, Hinings, & Whetten, 2014; Meyer & Höllerer, 2014). Il faut pourtant noter que l'institutionnalisme — et notamment la théorie néo-institutionnelle — est devenu une perspective de recherche dominante qui vise à étudier les phénomènes macro-organisationnels (ce qui nous intéresse aussi ici, du moins en partie) (Suddaby, 2010). Selon les tenants de la théorie néo-institutionnelle, il existe des pressions normatives qui viennent de l'environnement des organisations (par environnement il faut comprendre principalement l'Etat), qui les influencent et les transforment (Zucker, 1987), et par rapport auxquelles les organisations doivent se positionner (R. Durand, 2012). De multiples logiques institutionnelles et leur combinaison produisent des réponses organisationnelles elles-mêmes multiples (Besharov & Smith, 2014; Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011). Mais réciproquement, et comme l'a noté Barley (2010), différentes sources de pouvoir et d'influence dans le champ institutionnel devraient provoquer de multiples tentatives organisationnelles pour les influencer en retour.

*“To my knowledge, organizational theorists have yet to consider the possibility of what we might call a contingency theory of the structure of organizational fields. Suppose that some structures are more effective for establishing industries while others are more effective for shaping tastes and still others are more effective for shaping policies. Comparative investigations of the mechanisms by which organizations shape their environments could well launch a new era of organizational research, just as the notion of contingent structures rejuvenated organization studies in the 1960s.”* (Barley, 2010, p. 798)

#### **2.3.1.2.2. Les stratégies hors-marché des firmes**

Dans ce champ institutionnel, les firmes développent à la fois des stratégies de marché (sur les prix, par exemple) et des stratégies dites hors-marché, qu'elles soient individuelles ou collectives. En effet, l'environnement des firmes est constitué de forces réglementaires, politiques et sociales qui structurent profondément les interactions d'une firme avec les autres formes d'organisations (marchés, gouvernements, société civile, etc.) (Baron, 1995). Dans cette approche, les stratégies hors-marché sont principalement du type *advocacy* ou *lobbying*, ou financement de la vie politique, c'est-à-dire qu'elles sont destinées à influencer l'environnement – institutionnel, réglementaire – des firmes. Elles s'apparentent donc à des stratégies « politiques », au sens où elles visent les politiques publiques.

Un des objectifs majeurs de ce type de stratégie hors-marché consiste à sécuriser une rente d'influence, c'est-à-dire de stabiliser des flux futurs de profits en faveur de la firme. Pour Ahuja et Yayavaram (2011), la rente d'influence se définit comme :

*“the extra profits earned by an economic actor because the rules of the game of business are designed or changed to suit an economic actor or a group of economic actors.”* (Ahuja & Yayavaram, 2011, p. 1640)

Mais ces stratégies hors-marché peuvent avoir un coût élevé pour les firmes qui les développent et en portent la responsabilité individuellement, ce qui peut conduire à délaisser les stratégies hors-marché en faveur de stratégies purement de marché :

*“Because successful nonmarket activities require commitments of certain market inputs, these nonmarket activities often end up becoming substitutes to market activities. In that case, firms' managers face trade-offs and are likely to favor market strategies over nonmarket ones. [...] The larger the overlap (dependence) between the two types of activities [market and nonmarket activities], the more likely managers will have to face difficulty in integrating the two types of activities”* (Bonardi, 2008, p. 166 et 168)

Dans ces cas, il peut être intéressant de développer des stratégies collectives comme Astley et Fombrun l'ont étudié (1983). Ces deux auteurs ont cherché à établir une typologie des stratégies collectives entre firmes, en produisant un cadre analytique qui distingue entre stratégies qui ont lieu entre concurrents ou avec les fournisseurs, et entre les stratégies directes (sous la forme de dyades) ou indirectes (c'est-à-dire entre de nombreux acteurs). Cependant, cette approche se concentre sur les stratégies de marché et ne rend pas toujours compte des stratégies hors marché (Baron, 1995). L'alignement des intérêts face à un acteur dans le champ institutionnel, en particulier un gouvernement, peut conduire à développer des stratégies collectives prenant la forme d'association professionnelles par exemple. C'est aussi et surtout le coût de la production d'information et le coût du lobbying qui motivent les stratégies collectives, qui permettent ainsi des économies d'échelle. Cependant, d'autres problèmes peuvent appeler des stratégies collectives.

### **2.3.1.3. Le développement durable comme élément perturbateur**

La doctrine du développement durable pousse à prendre en compte de nouveaux enjeux, les méta-problèmes, mais est aussi source de problèmes de gestion qui paraissent insolubles, la tragédie des communs.

#### **2.3.1.3.1. L'apparition de méta-problèmes**

Dès les années 60, Emery et Trist (1965) ont souligné l'émergence des problèmes sociétaux aux dimensions globales, souvent transdisciplinaires, posant des difficultés de différenciation des acteurs en termes de causalités et d'effets. Près de vingt ans plus tard, Trist (1983) pose que les sociétés contemporaines, aux dynamiques sociales et organisationnelles de plus en plus complexes, se caractérisent par l'émergence de sets ou de systèmes de problèmes, qu'il appelle méta-problèmes, et non plus des problèmes discrets (au sens de distincts et bien séparés). Ces méta-problèmes, en lien notamment avec le développement durable, ne peuvent être résolus par les organisations individuellement. Changement climatique, respect des droits de l'homme, acidification des océans, développement respectueux des communautés locales, perte de biodiversité, sont autant de méta-problèmes qui font peser des risques sur la réputation collective des firmes (King, Lenox, & Barnett, 2002). C'est pourquoi ils nécessitent des actions collectives entre organisations.

Par la suite, Westley et Vredenburg (1997) reconnaissent eux-aussi que les problèmes environnementaux et sociaux appellent des collaborations inter-organisationnelles et inter-sectorielles. Ils décrivent ces problèmes comme des méta-problèmes, dont les caractéristiques sont d'être émergents et parfois mal définis (à l'origine en tous cas) et de nécessiter toute une combinaison de perspectives (transdisciplinarité, mais aussi multiplicité des acteurs impliqués, des niveaux d'analyse, etc.) et de ressources différentes pour être résolus. En outre, les méta-problèmes sont caractérisés par un très haut niveau d'incertitude ce qui rend l'action individuelle des organisations très risquée dans la mesure où ses résultats sont imprévisibles.

Les deux auteurs étudient aussi les dynamiques de résolution ou de gestion de ces problèmes. Ils démontrent que ces dynamiques sont largement ancrées dans les liens de réseaux qui rassemblent les efforts effectués par différents acteurs (organisations, initiatives, associations, etc.) sur le problème en question.

Les biens communs, comme les océans par exemple, dont nous avons discuté la définition précédemment, apparaissent typiquement comme des méta-problèmes qui requièrent les efforts collectifs de multiples organisations. Comment la littérature a-t-elle abordé ces questions du point de vue de la gouvernance et de la gestion ?

#### **2.3.1.3.2. Gouverner les communs**

En réponse à la tragédie des communs, Hardin (1968) invite à penser la privatisation des biens (lorsque c'est possible pour les biens privatisables comme les champs, les zones économiques exclusives en mer ou les forêts) comme la marche à suivre afin de responsabiliser les acteurs. Lorsqu'il s'agit de biens communs comme la qualité de l'air, certains suggèrent que l'Etat prenne la charge de la ges-

tion, dans une perspective d'Etat Léviathan, là encore très critiquée. Elinor Ostrom, économiste et politologue américaine, première femme à recevoir le « prix Nobel » d'économie en 2009, a exposé une des critiques les plus connues de ces deux voies et en propose une troisième.

Depuis son ouvrage majeur *Governing The Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (1990) jusqu'à son article qui fait suite à son Prix Nobel, « Beyond Markets and States : Polycentric Governance of Complex Economic Systems » (2010), Ostrom propose cependant une autre voie que celle libérale de la privatisation, ou celle coercitive de l'Etat Léviathan. S'inspirant de ses propres travaux sur l'industrie de l'eau en Californie dans les années 60 et de ceux de son mari, de Tiebout et Warren sur les systèmes de gouvernance locaux, l'économiste propose de mettre au cœur de la gestion des ressources communes (*common pool resources*) des dispositifs organisationnels de gouvernance. En effet, les organisations, et *a fortiori* les institutions, structurent les interactions humaines, qu'il s'agisse de la vie politique, économique, ou sociale (North, 1990) et permettent ainsi de gérer les ressources communes, avec la flexibilité que permettent les organisations.

En effet, à l'inverse du marché ou de l'Etat Léviathan, la mise en place de ces dispositifs d'action collective locale permet, contrairement à ce que prône la position rationaliste de Hardin, de faire subsister des ressources communes. Ce n'est cependant possible qu'à certaines conditions, notamment l'information et le contrôle des acteurs sur l'objet de gestion (Ostrom, 1990). En effet, ce n'est qu'à partir d'une information complète sur l'état actuel et futur de la ressource et des menaces qui pèsent sur elle, que les acteurs peuvent réaliser des calculs en termes de coûts et bénéfiques qui leur permettent alors de coopérer pour mettre en place le dispositif de gestion.

Plus récemment, Ansari, Wijen et Gray (2013) ont développé une approche institutionnelle des biens communs, selon laquelle ces derniers sont en réalité construits par toute une multiplicité d'acteurs, dans une logique de champ (Fligstein & McAdam, 2012). Et force est de constater, en effet, un large déplacement du centre de gravité de la gestion collective des gouvernements vers des espaces hybrides rassemblant une multiplicité d'acteurs ou vers des dispositifs où seul le secteur privé est représenté (Büthe & Mattli, 2011; Djelic & Sahlin-Andersson, 2006). Quels sont donc ces dispositifs permettant l'action collective entre organisation et participant à un changement majeur dans la gouvernance globale de nos sociétés ?

### **2.3.2. Action collective et dispositifs organisationnels**

Différents dispositifs organisationnels permettent aux organisations comme les firmes ou les ONG de coopérer, de se rencontrer et d'échanger dans un cadre plus ou moins formel, et ce autour des questions de développement durable. Les

méta-organisations apparaissent comme un concept unificateur et pertinent pour l'analyse de ces dispositifs.

### **2.3.2.1. Organiser l'action collective : organisation, dispositif et agencement**

Qu'est-ce qu'une organisation ? L'organisation est un ordre social décidé qui, selon Ahrne et Brunsson (2010b)<sup>5</sup> remplit cinq critères, qui définissent une organisation formelle : l'appartenance, la hiérarchie, les règles, la surveillance et les sanctions. Toutes les organisations selon eux remplissent ces critères. En effet, une organisation doit définir qui fait partie ou non de l'organisation, en spécifiant ainsi les limites de son appartenance, distinguant par là ce qui lui est extérieur et ce qui lui est intérieur. Pour ce faire, elles passent par un processus de recrutement par exemple. Des formes de hiérarchie sont aussi mises en place entre les individus, attribuant un pouvoir de prise de décision à certains sur d'autres (Child, 2005), une autorité qui contraint à l'obéissance (Weber, 1921). C'est par la hiérarchie même que se forme donc l'organisation, qui lui semble ainsi apparentée (Williamson, 1975). La hiérarchie, ou le pouvoir de commander, conduit à la définition de règles que les membres doivent respecter (March, Schulz, & Zhou, 2000; Weber, 1921). L'existence même de ces règles implique la surveillance de leur application par les membres (Weber, 1921) et en fonction de leur conformité à ces règles, des sanctions positives ou négatives (Ahrne & Brunsson, 2010b). Le respect de ces cinq règles est ce qui caractérise une organisation, qu'il s'agisse de Renault ou Total, du journal *Le Monde* ou du Musée du Louvre.

Le concept d'organisation ne semble pas avoir particulièrement bien réussi à percer depuis la publication de l'ouvrage fondateur *Organizations* de March et Simon (1958) il y a près d'un demi-siècle (Ahrne & Brunsson, 2010b; Ahrne, Brunsson, & Seidl, 2016; Brunsson, 2007). Notamment, la notion d'organisation ne paraît pas convaincante pour un certain nombre d'études qui préfèrent mobiliser la théorie néo-institutionnelle (Meyer & Höllerer, 2014) ou des réseaux (Lazega & Snijders, 2016). L'étude de la fréquence d'utilisation des termes « organisation », « réseau », « institution », « bureaucratie » et « administration » dans les ouvrages en langue anglaise montre la prédominance du terme organisation (voir Figure 3). Cette importance peut cependant s'expliquer par l'utilisation généralisée du mot « organisation » à cause de sa plasticité, voire de son imprécision.

---

<sup>5</sup> Pour la version française, voir l'article du *Libellio* (Ahrne & Brunsson, 2010a).



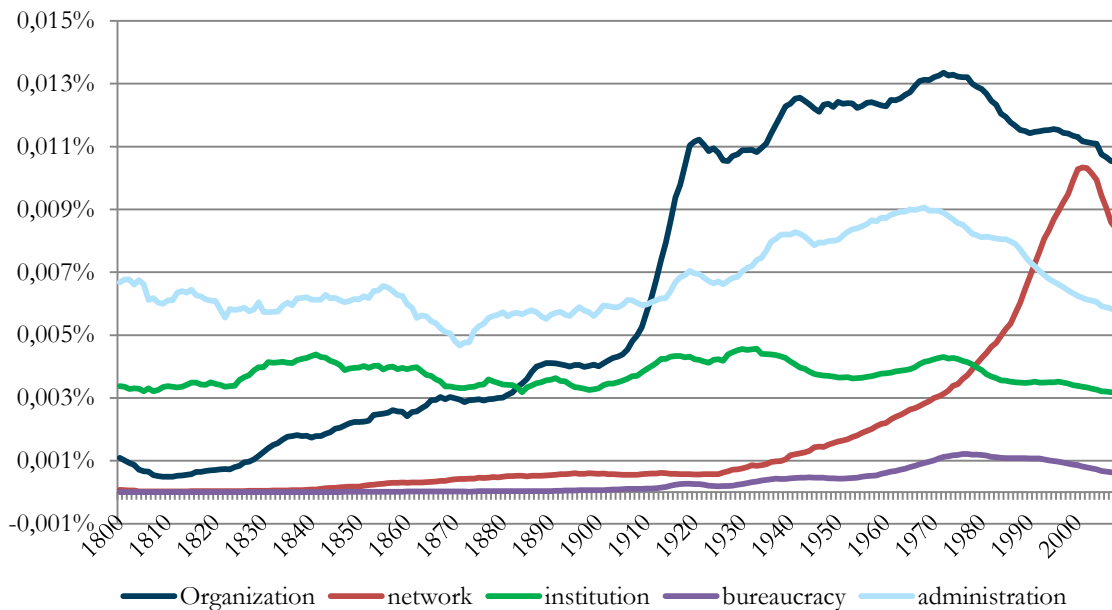


Figure 3 : Graphe de l'évolution de la fréquence des termes concurrents à organisation dans le corpus de texte anglophone de Google Book

La notion de dispositif est souvent utilisée en management, en référence aux travaux de Foucault (Dumez, 2009; Foucault, 1977). Considéré comme une des spécificités des sciences de gestion (Dumez, 2014), le dispositif est le support d'une forme de gouvernementalité et de cadrage de l'action collective (Aggeri, 2014). La définition la plus reprise, celle de Foucault, décrit le dispositif comme un agencement hétérogènes d'éléments techniques et rhétoriques (Dumez, 2009, p. 35; Foucault, 1977, p. 299 et sq) :

*« Ce que j'essaie de repérer sous ce nom [de dispositif] c'est, premièrement, un **ensemble résolument hétérogène**, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques ; bref, **du dit aussi bien que du non-dit**, voilà les éléments du dispositif. **Le dispositif lui-même c'est le réseau qu'on établit entre ces éléments.***

*Deuxièmement, ce que je voudrais repérer dans le dispositif, c'est justement la nature du lien qui peut exister entre ces éléments hétérogènes. Ainsi, tel discours peut apparaître tantôt comme programme d'une institution, tantôt au contraire comme un élément qui permet de justifier et de masquer une pratique qui, elle, reste muette, ou fonctionner comme réinterprétation seconde de cette pratique, lui donner accès à un champ nouveau de rationalité. Bref, entre ces éléments, discursifs ou non, il y a comme un*

*jeu, des changements de position, des modifications de fonctions, qui peuvent, eux aussi, être très différents.*

*Troisièmement, par dispositif, j'entends une sorte –disons– de formation qui, à un moment donné, a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence. **Le dispositif a donc une fonction stratégique dominante.** Cela a pu être, par exemple, la résorption d'une masse de population flottante qu'une société à économie de type essentiellement mercantiliste trouvait encombrante : il y a eu là un impératif stratégique, jouant comme matrice d'un dispositif, qui est devenu peu à peu le dispositif de contrôle-assujettissement de la folie, de la maladie mentale, de la névrose [...]*

*J'ai dit que le dispositif était de nature essentiellement stratégique, ce qui suppose qu'il s'agit là d'une certaine manipulation de rapports de force, d'une intervention rationnelle et concertée dans ces rapports de force, soit pour les développer dans telle direction, soit pour les bloquer, ou pour les stabiliser, les utiliser. Le dispositif, donc, est toujours inscrit dans un jeu de pouvoir, mais toujours aussi lié à une ou à des bornes de savoir, qui en naissent, mais, tout autant, le conditionnent. C'est ça le dispositif : des stratégies de rapports de force supportant des types de savoir, et supportés par eux. »*

« Le dispositif lui-même c'est le réseau qu'on établit entre ces éléments » synthétise Foucault. On retrouve ici, les éléments caractéristiques mêmes de ce que la littérature, notamment de la Théorie de l'Acteur-Réseau (Latour, 2005) ou plus globalement des *Sciences and Technology Studies* (Latour, 1987), a étudié dans les dispositifs techniques ou technologiques, en sociologie des marchés financiers par exemple (Callon, 1998b; MacKenzie et al., 2007; Muniesa, 2014). En anglais, le terme est souvent traduit par *device*, ce qui a d'ailleurs été fait dans cette thèse, même si certains ont pris le parti de garder le terme de *dispositif*, plus approprié (Raffnsøe, Gudmand-Høyer, & Thaning, 2014).

Le dispositif fait aussi écho à ce que Jacques Girin étudie plus tard comme les agencements organisationnels :

*On désignera donc par l'expression agencements organisationnels de telles **combinaisons d'éléments hétérogènes dotées, "à l'intérieur" d'une organisation, d'un mandat.** En d'autres termes, l'agencement organisationnel est un mandataire (une agence), et ce mandataire est un **composite (un agencement) de ressources diverses**, parmi lesquelles on distinguera notamment les ressources humaines, les ressources matérielles et les ressources symboliques.*

*Enfin, on accordera une importance toute particulière à la dernière catégorie de ressources, spécialement aux descriptions susceptibles de ser-*

*vir de support aux relations entre mandants et mandataires, aux propriétés de ces descriptions, et ceci à différents stades : celui de la définition du mandat, celui de son exécution, celui de son évaluation.* (Girin, 1995, p. 234)

Ainsi l'agencement organisationnel, s'il rappelle par certains aspects le dispositif foucaldien (« combinaison d'éléments hétérogènes », « agencement de ressources »), présente la spécificité du « mandat », c'est-à-dire de la délégation d'un pouvoir et d'une responsabilité d'action entre, au final, le manager, et le managé (Girin, 2016).

Certaines études confrontent l'agencement organisationnel à des situations de gestion perturbées (Gentil, 2013) ou aux problèmes de coopération dans les espaces-projets (Bourret & Andonova, 2012). D'autres ont étendu la notion d'agencement organisationnel à l'inter-organisationnel pour désigner les relations inter-firmes dans une chaîne de valeur (Arnaud, 2009). Mais on ne peut que regretter que cette notion, très ancrée dans la théorie de l'agence qui pourtant demeure l'approche dominante de la firme, n'ait pas connu un plus grand succès. Au-delà de cette diversité de concepts qui décrivent l'activité de l'organisation, ou son résultat final, la question qui se pose à présent est donc de savoir quels dispositifs (si l'on fait le choix de revenir à Foucault) supportent le mieux l'action collective entre organisations dans la perspective du développement durable.

### **2.3.2.2. Quels dispositifs d'action collective entre organisations en matière de développement durable ?**

La recherche en sociologie, en sciences politiques et en management a mis en exergue l'importance croissante de l'action collective entre organisations<sup>6</sup>. Se réclamant des deux premières disciplines, Schmitter et Streeck se sont intéressés à l'ordre « corporatif-associatif » (1985). Un ordre corporatif-associatif est défini selon eux comme reposant :

*« premièrement sur des interactions au sein et entre des organisations complexes interdépendantes. Les acteurs clés sont des organisations rassemblées par le but commun de défendre et promouvoir des intérêts définis fonctionnellement, c'est-à-dire des associations de classe, de secteur ou professionnelles »* (Streeck & Schmitter, 1985, p. 124).

---

<sup>6</sup> Comme en témoigne d'ailleurs le thème général de EURAM 2016 « Manageable Cooperation? » où nous co-organisons un track avec Nils Brunsson, Hervé Dumez, Christina Garsten et moi-même intitulé « Organizing collective action: meta, partial and temporary organizations » (T 01\_08)

Ces associations professionnelles d'organisations, ralliées autour d'un objectif partagé, sont en réalité relativement anciennes, puisque certaines remontent au début du XX<sup>ème</sup> siècle dans le secteur pétrolier et gazier par exemple. (Berkowitz & Dumez, 2015). Les objectifs de ces groupes sont de fournir des services, c'est-à-dire principalement de l'information, à travers les activités de *lobbying* et de *training* (Markey & Hodgkinson, 2008; Schmitter & Streeck, 1999; Sheldon & Thornthwaite, 1999).

La littérature en management s'est aussi intéressée à cet ordre corporatif associatif mais sous d'autres noms : des collaborations inter-organisationnelles, des alliances industrielles, des *business groups* ou encore des groupes d'intérêts (Bennett, 2000; Capaldo & Petruzzelli, 2014; Van Waarden, 1992). D'un point de vue managérial, on retrouve là encore les stratégies collectives entre firmes (Astley, 1984; Astley & Fombrun, 1983). Mais les stratégies collectives peuvent inclure des organisations autres que les firmes, comme par exemple les ONG, les mouvements sociaux, les institutions, les *think tanks*, etc.

La littérature a mis en évidence différents dispositifs d'action collective qui permettent d'aborder les problèmes de développement durable, ou qui offrent des modes de gestion alternative à la traditionnelle maximisation de la valeur, un de ces dispositifs est la méta-organisation.

### **2.3.3. Le concept de méta-organisation**

La méta-organisation apparaît comme un dispositif d'action collective clé dans la diffusion du capitalisme régulateur mais aussi du développement durable. C'est ce que nous montrons dans cette section. Pour ce faire, nous commençons par étudier les cadres théoriques fournis par la littérature dominante analysant les phénomènes de méta-organisations sans les nommer comme tels, pour en souligner les limites. Ensuite nous montrons les enjeux théoriques et empiriques du concept de méta-organisation pour mieux en comprendre sa pertinence.

#### **2.3.3.1. L'origine du concept de méta-organisation**

Dans un papier fondateur publié dans le *Scandinavian Journal of Management*, Ahrne et Brunsson (2005) ont popularisé le terme de « méta-organisation », même si le mot existait précédemment dans d'autres disciplines comme la biologie. Les méta-organisations sont définies par ces deux chercheurs suédois comme des organisations dont les membres sont eux-mêmes des organisations, et non des individus comme c'est le cas des entreprises ou des administrations par exemple. En 2008, ils publient un livre sur les méta-organisations (Ahrne & Brunsson, 2008). Puis, quelques années plus tard, Gulati, Puranam et Tushman (2012) publient un papier conceptuel dans le *Strategic Management Journal* utilisant le terme méta-

organisation, sans pourtant faire référence aux travaux de Ahrne et Brunsson, et en développant une approche relativement différente.

Les méta-organisations recouvrent un ensemble de phénomènes empiriques très divers, depuis la FIFA à l'American Petroleum Institute, le UN Global Compact, Birdlife et CEMS Alliance (Community of European Management Schools). Ces organisations d'organisations s'ancrent dans l'environnement des entreprises mais font aussi partie des institutions politiques et du monde associatif. Mais au-delà de cette diversité empirique, elles sont surtout symptomatiques d'une action collective de plus en plus prégnante entre organisations. L'importance de ce champ prend tout son sens dans le contexte contemporain où les problèmes sociétaux – dont le développement durable qu'il s'agisse des enjeux liés à l'environnement, à l'économie, au développement social, aux droits de l'homme et à la responsabilité sociale de l'entreprise – requièrent des solutions collectives à une échelle globale. Ce n'est donc pas une coïncidence si le concept de méta-organisation est apparu dans les années 2000.

Les méta-organisations, en tant qu'organisations d'organisations, ne constituent pas un nouveau champ de recherche, mais l'apparition du concept ouvre de nouvelles voies à explorer et appelle la construction d'une nouvelle théorie des organisations. Ce terme recouvre aussi des phénomènes anciens, comme par exemple l'« ordre corporatif-associatif » de Schmitter et Streeck (1985), dont nous avons discuté précédemment, mais aussi les collaborations inter-organisationnelles (Westley & Vredenburg, 1997), les alliances industrielles (Garrette & Dussauge, 1995), les associations industrielles (Reveley & Ville, 2010), les *business groups* ou *business interests* (Bennett, 2000; Capaldo & Petruzzelli, 2014; Van Waarden, 1992). Ces associations, fédérations, confédérations, alliances et autres clubs ont été largement étudiées en sociologie, en sciences politiques et en théorie des organisations. Mais les méta-organisations recouvrent une réalité plus large, et incluent aussi des organisations gouvernementales internationales (l'Union Européenne, la World Trade Organisation, etc.) et non-gouvernementales (Star Alliance, la Fair Labour Association, le UN Global Compact, la FIFA, les agences de certifications comme l'EFMD, l'International Organization for Standardization, etc.). Ces exemples montrent l'envergure et l'importance des méta-organisations en tant que formes émergentes d'action collective entre organisations.

Une question légitime se pose : est-il nécessaire de développer une nouvelle théorie, spécifique aux méta-organisations, ou bien les approches traditionnelles rendent-elles suffisamment compte de ce phénomène ? L'implication sous-jacente est que les méta-organisations seraient différentes des organisations faites d'individus. Les méta-organisations sont bien un concept et non pas simplement une catégorie d'organisations, ou une étiquette, pour au moins deux raisons. La première est que les méta-organisations dépendent de leurs membres différemment des organisations d'individus. En effet, les conséquences d'une sortie de la Grèce

de l'Union Européenne seraient bien plus graves que la démission d'un employé d'une entreprise, même s'il s'agit de son PDG. La seconde raison est que les membres d'une méta-organisation peuvent entrer en compétition avec la méta-organisation elle-même (Ahrne & Brunsson, 2008), créant ainsi une forme de compétition entre les deux (Brandenburger & Nalebuff, 1996). C'est parfois le cas dans une moindre mesure pour les individus membres d'organisation qui feraient preuve d'opportunisme et qui seraient donc à certaines conditions en compétition avec les organisations dont ils sont membres.

La relative nouveauté de cette forme d'organisation entre organisations, ou du moins, son importance croissante, découle de l'émergence des grands problèmes sociétaux contemporains qui transcendent les frontières des organisations en tant qu'entité singulière, et requièrent des solutions collectives globales. Trist a appelé ce type de problèmes, des « méta-problèmes » (1983) parce qu'ils resituent les organisations singulières dans tout un domaine de relations avec les autres organisations, rappelant le « champ de responsabilisation » des entreprises (Bastianutti, 2012; Bastianutti & Dumez, 2012). Ces défis contemporains sont liés aux enjeux du développement durable et de sa *triple bottom line* (Elkington, 1997) et appellent une action collective à l'échelle des organisations. De fait, la globalisation des économies, des organisations et des modes de vie nécessite de plus en plus de coordination globale et transnationales, incluant Etats, associations, communautés locales, etc. (Djelic & Quack, 2010) C'est bien cette importance grave de l'action collective entre organisations qui fait émerger le besoin d'un nouveau concept pour théoriser et analyser cette nouvelle réalité. Nietzsche a particulièrement bien décrit cette activité de labélisation à l'origine des nouveaux concepts : « qu'est-ce que l'originalité ? Voir quelque chose qui ne porte encore aucun nom, que l'on ne peut pas encore dénommer, bien que tout le monde l'ait sous les yeux. Les hommes étant ce qu'ils sont habituellement, seul le nom leur rend enfin une chose visible. – Les originaux ont aussi été la plupart du temps les inventeurs de noms. » (1980 Aphorism 261).

Les méta-organisations désignent en effet quelque chose que tout le monde a eu sous les yeux depuis un certain temps, mais que la globalisation, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise ont profondément métamorphosé par leurs injonctions. Ce nouveau label ouvre tout un champ de recherche qui reste encore à explorer dans toutes ses dimensions et en développant une approche holistique. C'est aussi parce que les méta-organisations sont un concept qu'elles permettent de construire cette approche.

### **2.3.3.2. Les caractéristiques des méta-organisations**

Ainsi, les méta-organisations ne sont pas qu'un label, une étiquette, pratique et utile, mais ce sont aussi un véritable concept. Il est intéressant de noter que le

concept est apparu de façon presque simultanée dans deux communautés de recherches différentes, sans qu'elles ne se citent, et avec des caractéristiques bien différentes. Ahrne et Brunsson (2005, 2008), comme nous l'avons mentionné précédemment, s'intéressent aux méta-organisations comme des organisations formelles, tandis que Gulati, Puranam et Tushman, dans un papier paru dans le *Strategic Management Journal* (2012) quelques années plus tard, se concentrent sur une définition plus informelle des méta-organisations (comme les réseaux de franchise, etc.)

Selon la définition de Ahrne et Brunsson (2010), les organisations – et partant les méta-organisations, qui sont des organisations formelles – sont un ordre social décidé (*decided social order*). Leur création repose donc sur une prise de décision collective qui peut être retracée jusqu'à une date de fondation et qui s'incarne dans une entité organisationnelle propre (Ahrne & Brunsson, 2008). C'est ce qui distingue principalement les méta-organisations des réseaux, qui relèvent plus de l'*organizing* informel (Clegg, Josserand, Mehra, & Pitsis, 2016), et ce même si les mêmes types de questions sur la gouvernance de l'action collective se posent dans les réseaux inter-organisationnels (Dagnino, Levanti, & Destri, 2016). Au sein de cet ordre social décidé, les deux chercheurs suédois (2005) opèrent une distinction entre les organisations faites d'individus (c'est le cas d'une firme comme Renault, d'une administration, d'une association, d'un club de sport ou d'une organisation non gouvernementale) et les organisations faites elles-mêmes d'autres organisations (lesdites méta-organisations). Ces méta-organisations présentent des traits spécifiques qui les distinguent fondamentalement des organisations classiques (faites d'individus donc) et qui font que la théorie des organisations s'applique mal.

Les méta-organisations fonctionnent sans hiérarchie et sur le consensus (Malcourant, Vas, & Zintz, 2015). Elles produisent essentiellement de l'information (et non des services ou des produits) à destination interne (les membres) et externe (pouvoirs publics, ONG, médias, etc.) et des règles plus ou moins contraignantes. Par ailleurs, une méta-organisation est très dépendante de ses organisations membres puisqu'elle doit les recruter et les conserver pour survivre. Les conséquences d'une sortie d'un membre clé, comme le football allemand qui sortirait de l'UEFA, semblent plus graves que celle d'employés qui démissionneraient d'une compagnie, même lorsqu'il s'agit du PDG. Dans les méta-organisations, il y a donc un intérêt stratégique à recruter les bonnes catégories de membres, à recruter et à conserver des membres forts. Les méta-organisations se distinguent aussi des organisations faites d'individus en ce qu'elles dépendent fortement de l'identité même de leurs membres. En outre, les membres présentent une diversité organisationnelle au moins aussi diversifiée voire plus, que celle des individus singuliers, puisque les organisations peuvent prendre la forme d'hôpitaux, d'associations, de gouvernements, d'universités et d'écoles, d'organisations à but lucratif ou non lucratif, etc.)

A l'inverse, Gulati, Puranam et Tushman (2012) considèrent que les méta-organisations peuvent être informelles et ont pour principal objectif de contrôler des firmes externes ou des partenaires. Ils étudient donc différentes variations dans les designs méta-organisationnels en fonction des types de membres et des processus de prise de décision internes. La conséquence est évidemment une définition élargie des méta-organisations qui incluent ainsi les réseaux de franchise ou les communautés ouvertes (comme Wikipedia). Ce dernier exemple nous semble en entière contradiction avec la notion même de méta-organisations, même dans sa définition par Gulati, Puranam et Tushman (2012) puisque les contributeurs de Wikipedia sont des individus. En revanche, il est vrai que les associations professionnelles ont souvent été considérées comme des réseaux, et donc des relations inter-organisationnelles plutôt informelles, faisant partie de l'environnement institutionnel (Thorelli, 1986; Oliver, 1990). Dans cette perspective, il nous semble donc que les travaux de Gulati, Puranam et Tushman (2012) décrivent plus une activité de « *meta-organizing* », soit organiser les organisations entre elles, activité qui décrit donc toute forme d'action collective entre organisations, qu'elle soit informelle (réseau) ou formelle (méta-organisations).

Ansari, Wijen et Gray (2013), qui s'intéressent aussi à la tragédie des communs, mentionnent les méta-organisations, dans le champ d'action collective qui s'est développé pour gérer ces biens, mais sans pour autant expliciter leur rôle. En outre, ils se concentrent sur des méta-organisations que nous considérons plutôt comme des organisations internationales à part entière, voire même des institutions : c'est le cas de l'UNESCO par exemple, qui est en réalité une agence de l'ONU et peut difficilement être comprise comme une méta-organisation au sens – plus restreint – où nous l'entendons. Leur définition, brève, décrit les méta-organisations comme des associations volontaires d'acteurs publics et privés. Nous y préférons, ainsi qu'à celle de Gulati, Puranam et Tushman (2012) la définition d'organisation formelle dont les membres sont eux-mêmes des organisations (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008).

Il n'en demeure pas moins que le mandat principal des méta-organisations est d'organiser l'action collective. Sur ce point, Ahrne et Brunsson (2008) et Gulati, Puranam et Tushman (2012) semblent se rejoindre et s'aligner, puisque la caractéristique commune à leurs deux approches des méta-organisations consiste à mettre en place ce type de dispositif afin de contrôler des organisations externes. Les méta-organisations attirent en effet les membres qui cherchent à organiser l'action collective à un coût relativement faible. Dans le secteur privé par exemple, les frais d'appartenance sont très faibles par rapport aux revenus des firmes membres (Ahrne & Brunsson, 2008), même si c'est peut-être moins vrai des méta-organisations qui rassemblent des membres de la société civile ou des universités, dont les ressources sont en général, partout assez limitées. Les méta-organisations présentent cependant l'avantage de faciliter la coopération entre organisations, tout



en utilisant certains instruments de gestion des organisations formelles, combinés à une structure flexible et « légère » (Berkowitz & Dumez, 2015). En effet, elles permettent aux membres de mutualiser leurs ressources et leurs informations, de réduire leurs coûts de production de cette même information, de s'inscrire dans un champ d'action à une échelle globale (généralement nationale, supra nationale ou internationale). Cependant, leur grande dépendance vis-à-vis de leurs membres fait peser des menaces organisationnelles qui affaiblissent les méta-organisations et révèlent un certain nombre de paradoxe.

### **2.3.3.3. Les paradoxes de l'action collective méta-organisationnelle**

Les méta-organisations présentent des paradoxes dont Ahrne et Brunsson sont conscients et qu'ils décrivent (2005, 2008). En effet, les méta-organisations sont structurellement faibles mais se révèlent malgré tout puissantes et pertinentes dans l'action. Comme expliqué ci-avant, le rôle principal des méta-organisations consiste à exercer une influence, un contrôle, sur des acteurs organisés extérieurs membres de la méta-organisation, tout en dépendant intrinsèquement de ces mêmes membres (Ahrne & Brunsson, 2008). En tant que dispositif d'action collective, et de par leurs spécificités organisationnelles, en particulier l'absence de hiérarchie, le processus de décision dans les méta-organisations passe nécessairement par la persuasion et le consensus, ce qui a pour effet de ralentir le processus de prise de décision. En outre, étant donné l'importance structurelle de l'identité de chaque membre, et leur niveau d'autonomie, les méta-organisations sont frappées de luttes intestines et de conflits politiques internes. L'Union Européenne, qui a remplacé les Etats membres sur certaines prérogatives et décisions, menace ainsi constamment la souveraineté de ses propres membres (Ahrne & Brunsson, 2008). Paradoxalement, ces problèmes n'ont pas rendu les méta-organisations inefficaces mais ont pu conduire les membres à entrer en compétition avec les méta-organisations elles-mêmes (comme c'est le cas de l'Union Européenne).

Un autre paradoxe constitutif des méta-organisations apparaît dans leurs dynamiques de création : l'observation empirique de la survivance des méta-organisations (démontrée dans cette thèse) se combine à de régulières créations de nouvelles méta-organisations et ce en dépit de redondances et de recouvrements évidents (Ahrne & Brunsson, 2005). Les méta-organisations s'avèrent très stables dans le temps, même lorsqu'elles semblent peu actives voire dormantes. Ceci s'explique par leurs faibles coûts d'entretien (Berkowitz & Dumez, 2015), ainsi que leur forte inertie (König, Schulte, & Enders, 2012). En effet, les organisations membres délèguent des représentants à la méta-organisation qui en elle-même a souvent peu d'employés permanents. Les méta-organisations sont donc peu coûteuses pour les membres, comme discuté précédemment.

La force – et donc l’efficacité – des méta-organisations réside dans leur mode d’action qui est celui de la *soft law* ou de la *self-regulation* volontaire (Ahrne & Brunsson, 2008) dans un contexte de privatisation de la régulation (Büthe & Mattli, 2011). Puisque l’autorité est assumée collectivement par les membres et que le processus de prise de décision fonctionne au consensus, la *soft law* domine largement ce type d’organisations qui contribuent à la standardisation et la normalisation de leurs membres (Brunsson & Jacobsson, 2000; Brunsson et al., 2012). Les méta-organisations de type associations professionnelles sont à l’origine des agences de normalisation qui définissent des standards industriels. Souvent, c’est autour d’un jeu de principes directeurs que se réunissent les membres : c’est le cas par exemple du UN Global Compact et ses dix principes fondateurs, de l’Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) et ses douze principes, des Voluntary Principles for Security and Human Rights et de leurs principes éponymes, ou encore des Women Empowerment Principles. Le processus de décision consensuelle à l’origine de ces principes pourrait certes apparaître comme une faiblesse. Mais une fois que ces règles volontaires et principes ont été adoptés par consensus, ils gagnent fortement en légitimité et en autorité. Cependant, ce mode de fonctionnement affecte la façon dont les membres construisent leurs capacités ou diffusent ces principes puisque la nécessité de s’appuyer sur une adhésion volontaire à des *soft laws* conduit les méta-organisations à développer des stratégies d’*outreach* (sensibilisation) ou de *nudging* (encouragement), pour conquérir de nouveaux membres qui auraient à respecter des principes décidés par d’autres et imposés à eux.

Les méta-organisations sont un phénomène de plus en plus important et incontournable dans la société, ce que les travaux de Ahrne et Brunsson d’une part (2005, 2008) et Gulati, Puranam et Tushman d’autre part (2012) indiquent. Cependant, notre compréhension du fonctionnement et du rôle des méta-organisations demeure parcellaire à cause de la faiblesse des études empiriques et d’un désintérêt général de la part des chercheurs pour ces objets (Berkowitz & Dumez, Forthcoming). Ce désintérêt est probablement à mettre en relation avec le fait que les méta-organisations sont des organisations profondément ennuyeuses (Ahrne & Brunsson, 2005; Dumez, 2005). Mais Ahrne et Brunsson montrent aussi que l’importance accordée aux organisations reposant sur des individus tend à être exagérée dans la littérature, et le rôle des méta-organisations sous-estimé (Ahrne & Brunsson, 2008). Cette domination comporte des risques épistémologiques élevés (Berkowitz, 2015d; Edwards, 2010) et notamment ceux de perpétuer et transposer des cadres théoriques inadaptés aux méta-organisations, dans un contexte où la globalisation appelle de plus en plus à l’action collective à un niveau global.

Les méta-organisations ne peuvent pas être comprises de la même façon que les organisations d’individus et de ce fait, elles ne peuvent pas être analysées selon les mêmes méthodologies. Cette thèse cherchera à apporter des éléments nouveaux,

notamment en termes méthodologiques, empiriques, et enfin théoriques à l'analyse des méta-organisations, en particulier du point de vue de l'action collective entre organisations, et dans une perspective de développement durable.

**Résumé :**

L'action collective entre organisations est un phénomène majeur et à l'importance croissante. L'importance de ce champ découle des problèmes sociétaux contemporains majeurs auxquels nous sommes confrontés : le développement durable et ses piliers de développement économique, environnemental et social, ou encore les droits de l'homme, et la responsabilité sociale de l'entreprise face à un Etat parfois désengagé. Ces problèmes, que Trist a appelés des « méta-problèmes » (1983) parce qu'ils réintègrent les organisations singulières dans un champ de responsabilisation des acteurs (Bastianutti, 2012; Bastianutti & Dumez, 2012), appellent donc des solutions construites collectivement, à l'aide de dispositifs originaux et flexibles.

Cette thèse argue que les méta-organisations sont un dispositif d'action collective au rôle essentiel dans la gouvernance sociétale et propose de les étudier. Cependant les méta-organisations soulèvent des problèmes méthodologiques particuliers, que la section méthodologique suivante identifie et cherche à résoudre.

### 3. PRESENTATION DU DESIGN DE RECHERCHE

L'investigation de la question de recherche repose sur une méthode compréhensive mêlant entretiens semi-directifs, construction d'une base de données, collecte de données secondaires (archives, newsletters, rapports annuels, rapports d'activité, minutes, etc), et un projet de recherche intervention mené à l'Observatoire de l'Innovation Responsable (voir tableau 1 des sources de données).

#### **Synthèse de la méthodologie**

##### **Objectif :**

Comment étudier la façon dont le développement durable comme idée ou doctrine a performé les pratiques de gestion ?

##### **Méthodologie :**

Utilisation d'un niveau d'analyse directeur comme point d'entrée (le secteur) articulé à différents niveaux d'analyse traités à part dans chaque article (firme, méta-organisations, champ d'action stratégique plus large)

Choix du secteur pétrolier comme terrain pour ses qualités fortement organisationnelles, ses enjeux de développement durable, et l'instabilité de son champ de responsabilisation

##### **Collecte des données : des sources multiples pour assurer la triangulation**

###### *Collecte de données primaires :*

- Entretiens semi-directifs (81)
- Constitution d'une base de données des méta-organisations du secteur pétrolier,
- Recherche intervention
- Collecte de données bibliométriques

###### *Collecte de données secondaires :*

- rapports annuels, rapports de développement durable,
- Comptes-rendus de réunions
- Guides de bonnes pratiques
- sites web, etc.

##### **Traitement du matériau :**

- Sériation du matériau
- Etude exploratoire par analyse statistique, codage et analyse de réseau sémantique.
- Codage des entretiens, des lettres des PDG
- Etude longitudinale des méta-organisations et d'un problème de gestion (le bruit)
- Combinaison des méthodes d'analyse dans les différents articles de la thèse

##### **Limites :**

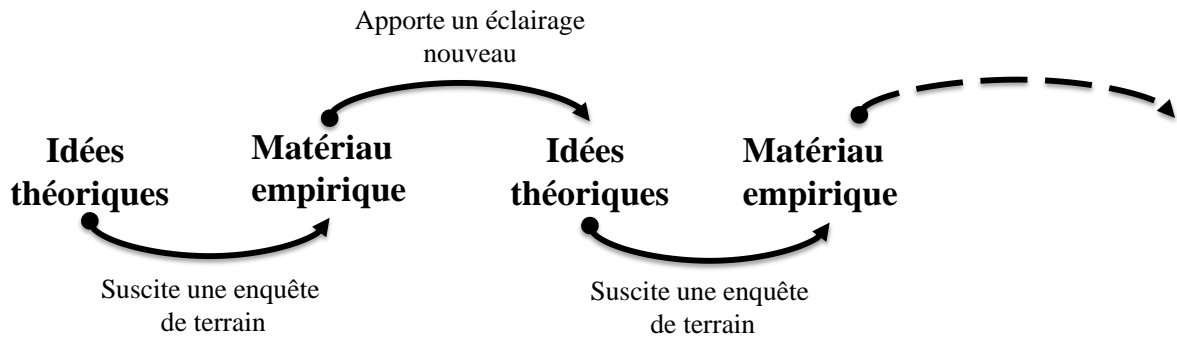
Base de données incomplète (ne recouvre pas toute la chaîne de valeur globale : exclut la chimie par exemple)

### 3.1. Le choix de la recherche compréhensive

Interrogeons-nous tout d’abord sur la pertinence d’un design de recherche qualitative ou compréhensive. L’objectif de cette thèse est d’étudier un phénomène certes global mais mal délimité voire émergent (notamment en qui concerne l’apparition d’un problème de gestion). L’étude compréhensive semble donc la plus appropriée, dans un premier temps, que l’étude quantitative, pour comprendre les dynamiques des phénomènes. Nous cherchons en effet à rendre compte d’un “contemporary phenomenon in its real-life context”, où les “boundaries between phenomenon and context are not clearly evident” (Yin, 1981, p. 59), ce qui rend l’étude de cas, dans une perspective compréhensive, la démarche la plus appropriée afin d’étudier ce phénomène.

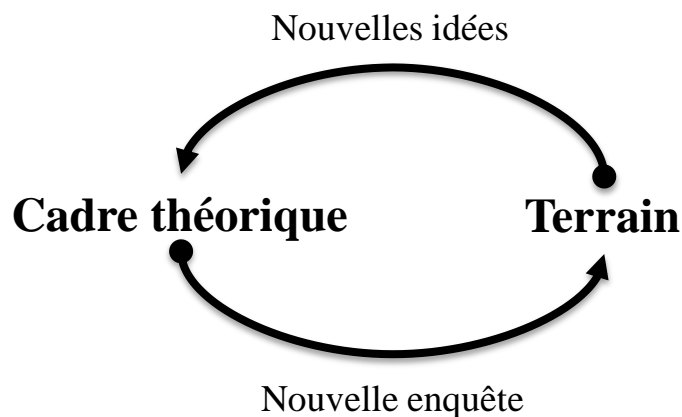
#### 3.1.1. Le processus d’investigation : une démarche abductive

Il est généralement admis que la démarche compréhensive ne peut servir à confirmer une théorie (Dumez, 2012b). En outre, la démarche est peu adaptée au fonctionnement souvent séquentiel des autres démarches (plus quantitatives notamment) consistant en une détermination de la question de recherche, suivie de la revue de littérature, de la collecte des données, du traitement du matériau, de la discussion et de la conclusion (c’est-à-dire le plan classique, parfois « reconstruit » a posteriori, des articles scientifiques). Au contraire, le modèle suivi par cette méthode, et dont le cheminement de cette thèse a été l’illustration, est plutôt d’inspiration pragmatiste en allant chercher chez Dewey (1993) et Peirce (1978) des modes d’enquête qui fonctionnent par aller-retours ou boucles successives. Ces boucles successives visent à faire progresser la connaissance en confrontant les idées théoriques qui résultent du cadre théorique et des connaissances accumulées par le ou les chercheurs et le matériau empirique découlant du terrain (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013). Chaque aller-retour permet d’apporter un éclairage nouveau aux idées, soit en les précisant, soit en les élargissant, soit encore en leur faisant prendre une trajectoire nouvelle. Chaque boucle appelle donc une nouvelle enquête de terrain afin de poursuivre l’investigation, approfondir une idée ancienne qui persiste, explorer une idée nouvelle émergeant du terrain, etc. La Figure 4 illustre ce cheminement entre idées théoriques et matériau empirique, par boucles qui rappellent la notion d’abduction (Bayart, 2006; David, 2000; Dubois & Gadde, 2002; Dumez, 2012b, 2013; Koenig, 1993; Peirce, 1978).



**Figure 4 : Aller-retours successifs entre idées et matériaux dans "l'enquête (doctorale ou non) compréhensive" (source : Héloïse Berkowitz)**

Aliseda (2006, p. 28) propose une définition assez minimaliste : « Broadly speaking, abduction is a reasoning process invoked to explain a puzzling observation. » L'abduction décrit cette démarche d'aller-retour entre théorie et empirie, avec l'idée supplémentaire qu'elle a pour point de départ un fait surprenant, et que partant, elle permet de rendre compte des surprises, des résultats qui contredisent les hypothèses (Dumez, 2012b). En effet, le terrain offre souvent l'occasion de faire émerger des surprises (Rigaud, 2009) qui peuvent pousser à réadapter le cadre théorique, et c'est à cette ouverture d'esprit que l'abduction invite. Le statut scientifique de l'abduction n'est pas toujours ni reconnu, ni assumé. Pourtant, aujourd'hui, les articles qui s'en réclament ne sont plus rares (Alvesson & Kärreman, 2007; R. Richardson & Kramer, 2006; Van Maanen, Sørensen, & Mitchell, 2007). Et la recherche elle-même, surtout dans une démarche compréhensive, suit toujours plus ce processus fait d'itérations, de redéfinitions, et de repositionnements, plutôt qu'un fonctionnement linéaire clair (Dumez, 2013). C'est en effet par l'abduction que peuvent être formulées des hypothèses nouvelles, puisque fondamentalement, comme Peirce (1978) le défend, ni la déduction ni l'induction ne sont des démarches créatrices : elles ne font que rendre explicites des implications.



**Figure 5 : boucles entre le cadre théorique et le terrain dans la méthode abductive (source : Héloïse Berkowitz)**

La thèse s'inscrit donc dans une démarche résolument abductive, dans la lignée des thèses de Bastianutti (2012) et Chiambaretto (2013). Si les travaux de recherche peuvent s'inspirer de l'approche développée par Peirce (1978) qui articule nécessairement l'abduction à l'induction et la déduction (voir aussi David, 2000; Chiambaretto, 2013), les présents travaux doctoraux assument entièrement l'abduction comme méthodologie. Ces travaux ont été menés dans un esprit que Girin (1989) appelle l'opportunisme méthodique, c'est-à-dire la capacité à suivre une nouvelle hypothèse, une nouvelle idée émergeant du terrain, même si celles-ci débordent du cadrage effectué par le protocole de recherche. Bastianutti (2012) en rappelle les qualités, et notamment celle, intrinsèquement liée à la démarche abductive, de « sérendipité ». La sérendipité, plus utilisée en sciences de la nature et en entrepreneuriat, désigne l'apparition d'une surprise, une invention technique ou une découverte scientifique inattendue, dans un contexte de recherche destiné à autre chose.

*« Ce qui est opportun renvoie, étymologiquement, à un vent favorable qui pousse « vers le port » (ob + portus) ; ce hasard de la météo, s'il est conjugué à la maîtrise technique du marin, permet donc de parvenir à une destination quand bien même elle ne serait pas celle initialement prévue » (Bastianutti, 2012, p. 70)*

*À la racine du mot opportunisme, se trouve le mot portus, le port. Ce mot désigne donc une manière d'arriver au port, pas toujours par le chemin que l'on prévoyait de suivre, pas toujours dans le temps prévu, et même, quelquefois, pas dans le port où l'on pensait se rendre. C'est une question de navigation, et le bon marin est opportuniste, tenant compte de ce qui se passe, acceptant de se dérouter, faisant parfois demi-tour, saisissant aussi les occasions d'aller plus vite lorsque le vent et la mer le permettent. (Girin, 1989, p. 1)*

C'est notamment selon un processus d'abduction et par opportunisme méthodique, qu'ont émergé certaines études de cas. Les méta-organisations, par exemple, un de nos sujets d'étude, sont apparues lors de l'analyse des rapports annuels de développement durable des firmes, puis lors d'entretiens chez Total. De même le bruit marin, que nous présenterons ultérieurement dans cette section méthodologique, est apparu de façon inattendue comme un problème de gestion émergent, lors d'entretiens.

### **3.1.2. Méthodologie : le choix du secteur et de l'objet**

La question qui se pose est la suivante : comment étudier la façon dont le développement durable a performé les pratiques de gestion, notamment sous l'angle de l'action collective ? En d'autres termes, comment étudie-t-on l'action collective entre organisations ? Si l'on s'intéresse à une firme seulement, on perd la dimension globale de cette performativité, en courant le risque d'observer des épiphénomènes sans mettre en évidence les dynamiques inter-organisationnelles ou les stratégies collectives. Si l'on utilise à l'inverse le champ comme niveau d'analyse

(Fligstein & McAdam, 2012) on risque de perdre de vue les stratégies individuelles. Il apparaît donc difficile voire peu judicieux de maintenir un seul niveau d'analyse, c'est pourquoi nous avons choisi d'articuler plusieurs niveaux d'analyse (Lecocq, 2002, 2012; Lehiany, 2012), dont celui du secteur et celui d'une firme au sein du secteur. Une justification plus détaillée est faite dans l'article n°3, nous renvoyons le lecteur à la section méthodologique afin d'éviter les redites. Cette démarche s'inspire de ce que Whyte appelle l'*orienting theory* (1984), ou de ce que Locke (2001, p. 30) définit comme une « theoretical perspective » qui « helps qualitative researchers orient themselves to the worlds they study, but it does not specify what they will find ». Ainsi, nous avons fait l'hypothèse directrice que le développement durable s'incorporait différemment dans les pratiques des firmes en fonction de stratégies collectives et de stratégies individuelles. La confrontation des stratégies individuelles et collectives a impliqué un cadrage particulier du terrain. Ce cadrage s'est fait en utilisant un *orienting level of analysis*, un niveau d'analyse directeur (celui du secteur) qui est ensuite confronté et combiné à d'autres (e.g. celui de la firme ou des méta-organisations) en prenant différentes unités d'analyse (e.g. dispositif, stratégie collective, etc.)

Il fallait donc idéalement un secteur où les besoins en action collective étaient forts et réclamant des efforts d'organisation à l'échelle de l'industrie. Il fallait aussi que le secteur soit confronté à de forts enjeux de développement durable, sur différents sujets. Le secteur choisi est celui de l'énergie, qui est au cœur de la question du développement durable conçu comme la capacité à gérer un système sur le long terme, sans épuiser les ressources, en conservant une viabilité économique et en respectant les besoins des générations actuelles comme futures.

C'est plus particulièrement le secteur pétrolier qui a été choisi puisque son cœur de métier et son existence même en tant que secteur est critiquée et menacée. Il s'agit d'une industrie profondément et historiquement organisée, constituée de différents types d'acteurs selon la chaîne de valeur (voir Cadre Empirique), de gouvernements, d'institutions (OPEP par exemple), et d'un éventail émergent de partenariats et de réseaux informels (Dubash & Florini, 2011). L'industrie est marquée par un ordre social organisé (Ahrne & Brunsson, 2010b) formés de nombreuses associations professionnelles, en particulier aux Etats-Unis (Zeigler, 1983). En outre, la réputation collective du secteur pâtit d'une image largement négative à cause des différents enjeux environnementaux et sociétaux auxquels ses membres sont confrontés, ainsi que par une pression très forte d'acteurs extérieurs : ONG, communautés locales, gouvernements, etc. Son champ de responsabilisation (Bastianutti & Dumez, 2012) est donc fortement instable. Les problèmes de gestion en lien avec le développement durable et que l'industrie doit gérer collectivement, sont aussi nombreux et transverses : depuis les droits de l'homme jusqu'aux nuisances sonores sous-marines. Par opportunisme méthodique (Girin, 1989), il a ensuite été choisi de se concentrer sur un objet en particulier dans le champ du développement durable : celui des océans.

Les océans représentent plus de 70% de la surface de la planète et sont désormais un enjeu crucial pour son avenir. La question de la gestion de leur avenir a été mise à l'agenda politique et certains sujets ont été fortement médiatisés, comme l'acidification, le plastique, ou la surpêche. Mais un sujet encore peu visible et pourtant essentiel est en train d'émerger—le bruit marin, i.e. la pollution acoustique



sous-marine provoquée par les activités humaines (navigation, exploration, construction, etc.)— au point que la Commission Européenne a commencé à s’y intéresser. La Directive Cadre Stratégie pour le Milieu Marin (DCSMM) introduit en effet l’introduction d’énergie dans le milieu marin (y compris énergie acoustique) et donc partant, le bruit sous-marin comme un descripteur du bon état écologique du milieu marin et en fait un enjeu important pour les entreprises. C’est ce sujet que cette thèse a choisi de traiter par le biais d’une recherche intervention qui sera décrite plus tard dans cette section, afin d’analyser les dynamiques d’émergence d’un problème de gestion nouveau. L’intérêt de ce problème de gestion est de rassembler autour de lui des acteurs très différents : non seulement les firmes et les méta-organisations mais aussi les experts scientifiques et les décideurs publics.

**Résumé :**

La démarche de cette thèse se veut compréhensive et s’inscrit dans un processus de recherche abductif, fait d’aller-retour entre les idées théoriques ou cadre d’analyse, et le matériau empirique. C’est cette approche abductive qui a rendu possible un raffinement de la question de recherche à partir d’une hypothèse générale directrice (*orienting theory*), mais aussi une sélection des cas et des terrains, dans un esprit d’opportunisme méthodique.

## **3.2. L'intérêt d'une thèse sur papiers : la combinaison de méthodes et l'opportunisme méthodique**

Le choix d'une thèse sur papiers s'est fait en cohérence avec la démarche abductive d'une part et l'opportunisme méthodique d'autre part. Le jeu sur les niveaux et les unités d'analyse, les cadres théoriques, les méthodologies et les points de vue différents permet de rendre compte de façon originale et diversifiée d'un phénomène complexe et aux contours difficilement délimitables (Lehiany, 2012; Yin, 1981). La construction de l'analyse autour de quatre papiers articulant des méthodes différentes et une variation des approches offre un tableau plus riche et plus complet des interactions entre les acteurs (Bastianutti, 2012; Chiambaretto, 2013) tout en assurant une triangulation de l'analyse.

Les méthodes mobilisées par les articles reposent sur le choix d'un angle de vue différent, permettant d'éclairer différents aspects d'un phénomène, d'articuler de multiples niveaux d'analyse tout en peignant un « tableau en relief » (Chiambaretto, 2013, p. 111)

### **3.2.1.1. Une construction abductive d'un cadre d'analyse de la performativité à partir d'une étude de cas unique**

En nous intéressant à la façon dont le développement durable a transformé les pratiques des firmes, nous posons implicitement la question de sa performativité et de celle des théories qui lui sont associées, telle la théorie des parties prenantes. La performativité des théories en sciences sociales, et en particulier en gestion, a fait l'objet d'un intérêt croissant ces dernières années. Mais les cas étudiés sont généralement des cas de réussite, souvent dans le domaine des marchés financiers. La méthodologie pour cet article s'est faite en deux temps, tout d'abord par la constitution d'un modèle à partir de la revue de littérature, testé et enrichi ensuite par l'étude de cas, comme cela a pu être fait dans d'autres études qualitatives (Guérineau, Mahmoud-Jouini, & Charue-Duboc, 2015).

Repasant de la littérature, ce premier article essaie d'identifier les conditions de félicité qui, si elles sont remplies, permettent à une théorie d'être performative et qui, si elles ne le sont pas, font échouer le processus de performativité. Ces conditions sont au nombre de trois : l'opérationnalisation, l'incorporation et la réalisation. Un des cas les plus fameux dans la littérature de la performativité est celui du modèle Black and Scholes en finance de marché (MacKenzie, 2004). Cependant ce cas, bien qu'étudié de façon approfondie (MacKenzie, 2004, 2006, 2007; MacKenzie & Millo, 2003), n'a jamais fait l'objet d'une étude en termes de conditions de félicité. Ainsi à la suite de sa définition, nous appliquons le modèle de conditions de performativité au cas Black and Scholes afin de voir si le modèle apporte un éclairage nouveau au cas.

Le modèle est ensuite appliqué à la théorie des parties prenantes dans le but de tester leur performativité. L'étude de cas a été conduite à partir d'une collecte de données primaires et secondaires. Concernant le premier type données, une collecte bibliométrique sur Web of Sciences a été menée afin d'étudier l'évolution de la

théorie dans le champ académique. Un entretien avec le fondateur de la théorie R. Edward Freeman a aussi été mené. Les données secondaires sont composées de rapports d'articles scientifiques étudiant la mise en pratique de la théorie, de rapports de cabinets de conseils, et de sites internet.

L'étude de cas montre que la théorie des parties prenantes remplit les trois conditions de félicité. Cependant, de façon inattendue, l'étude de cas met en lumière des résultats inattendus, qui viennent ainsi compléter le modèle. Ce résultat abductif montre qu'une théorie peut remplir ces conditions, et donc devenir performative, selon deux processus distincts. Si la théorie anticipe sa propre performativité en spécifiant ses conditions de félicité, et si elle les remplit, le processus de performativité est dit cadré. Si, au contraire, la théorie ne s'est pas voulue performative, n'a pas spécifié elle-même ses conditions de félicité, mais si elle se trouve en situation de performer les pratiques sans l'avoir anticipé, il y a performativité par débordement.

### **3.2.1.2. Une étude de cas combinant les niveaux d'analyse du secteur et de la firme et prenant l'unité d'analyse du dispositif**

Après avoir étudié les conditions de performativité de la théorie des parties prenantes, il a semblé nécessaire de se pencher sur l'idée de développement durable elle-même et la façon dont elle devient performative dans une firme. Jusqu'à présent le développement durable a été étudié d'une part comme doctrine et programme politique (Dasgupta, 2007; Meadowcroft, 2000; Redclift, 2005) et d'autre part comme un ensemble de pratiques managériales essentiellement au niveau des firmes (Acquier, 2009; Aggeri *et al.*, 2005; Aubourg *et al.* 2011; Garric *et al.* 2007; McElroy et Van Engelen, 2012).

Ces études de cas focalisés sur les entreprises étudient en leur sein certaines pratiques qui incorporent les principes de développement durable dans l'entreprise. A l'inverse l'ensemble des mécanismes qui font qu'une idée aussi vague et imprécise que le développement durable réussit à se concrétiser en un dispositif managérial micro-local n'a pas été complètement exploré jusqu'ici. Notamment, le rôle des méta-organisations – étudiées dans l'article précédent comme dispositifs de performance de la théorie des parties prenantes – qui sont des dispositifs hybrides, à la fois internes et externes aux firmes, volontaires et contraignants, créant une sorte de continuité entre l'extérieur et l'intérieur de la firme, n'a pas fait l'objet de beaucoup d'études.

Ce deuxième article vise à identifier et à présenter un à un ces mécanismes en prenant une perspective macro-micro s'appuyant sur l'angle des dispositifs. Pour suivre cette chaîne d'engrenages, il a été jugé nécessaire de prendre comme point d'entrée de l'article le secteur pétrolier, niveau d'analyse directeur (*orienting level of analysis*). Ce niveau d'analyse directeur est combiné au niveau d'analyse d'une entreprise, un groupe pétrolier intégré, confronté à des enjeux de développement durable, implanté dans de nombreux pays à l'international, et faisant face à des challenges à la fois globaux et locaux. Cette étude de cas prend pour unité d'analyse les dispositifs à la fois internes et externes à cette entreprise et qui lui permettent de gérer certains problèmes de développement durable

Le matériau empirique collecté s'appuie sur une partie de la collecte de données primaires et secondaires. Il comprend en effet une vingtaine d'entretiens menés dans des organisations spécialisées dans le développement durable, au niveau global et dans le secteur pétrolier (Global Business Initiative for Human Rights – GBI, Voluntary principles for Security and Human Rights – VPSHR, Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives – ITIE, par exemple), dans des associations professionnelles (International Oil and Gas Producers – IOGP, Eurofuel, etc.), et au siège de la firme étudiée (direction du développement durable, notamment). Le matériau comprend également l'étude de documents publics (rapports de développement durable de Major de 2002 à 2012, rapports d'ONG, études de sites internet et de documents internes).

### **3.2.1.3. Analyse longitudinale à partir d'une étude de cas combinant les niveaux d'analyse du secteur et des méta-organisations, avec comme unité d'analyse les stratégies des membres**

Les premier et deuxième articles ont mis en évidence le rôle particulier des méta-organisations. Or si le deuxième article s'intéresse à la stratégie individuelle d'une firme dans son articulation avec la chaîne de performativité du développement durable, une autre perspective importante est celle des stratégies collectives entre firmes et la façon dont elles résolvent ensemble les problèmes de développement durable via le dispositif des méta-organisations. Et en effet, face à l'importance des méta-organisations, il est apparu essentiel de leur consacrer une étude longitudinale afin de comprendre leurs rôles, leur fonctionnement et leurs dynamiques. L'objectif du troisième article a consisté à étudier les méta-organisations comme dispositifs d'action collective et de résolution des enjeux du développement durable. Or cette étude soulève des problèmes méthodologiques spécifiques (Berkowitz & Dumez, Forthcoming). Dans cet article, les stratégies des organisations-membres constituent l'unité d'analyse, dans la tradition de l'individualisme méthodologique. Ces dispositifs ont pour membres des entreprises – notamment – qui sont donc ici considérées comme des « unités de décision ». C'est bien l'action stratégique de ces acteurs (Crozier & Friedberg, 1977) qui nous intéresse dans cet article, à un niveau supra-organisationnel, c'est-à-dire que nous cherchons à analyser les dynamiques des dispositifs servant à organiser l'action collective entre firmes. Ces unités de décision conduisent des stratégies à la fois individuelles et collectives. Astley et Fombrun (1983) ont cherché à typifier les stratégies collectives et ont produit une grille à quatre cases tenant compte du fait qu'elles se font entre concurrents (horizontalement) ou entre firmes et fournisseurs (verticalement), et qu'elles sont directes (entre quelques firmes, souvent deux) ou indirectes (entre un grand nombre de firmes). Mais les stratégies collectives étudiées par les deux auteurs se situent essentiellement au niveau du marché et, du coup, mettent peu en évidence leur dimension organisationnelle (sauf sous la forme de la création d'organisations de type classique, dans le cas des *joint-ventures* ou des alliances). L'approche qui étudie les stratégies collectives au niveau du secteur apporte cet élément organisationnel et permet de développer une approche méso-

sociologique, qui caractérise bien l'étude des associations professionnelles ou groupes d'intérêts (Dubar, 2003, p. 56).

Afin d'étudier les différentes dynamiques caractérisant les méta-organisations, le secteur des hydrocarbures semble bien approprié dans la mesure où le besoin en stratégie collective entre firmes s'y fait prégnant et produit des dispositifs de formes diversifiées. Afin d'étudier l'action collective formelle, conduite par des méta-organisations, cette industrie est d'autant plus pertinente qu'elle est hétérogène, faite de grandes et de moins grandes entreprises. Le secteur des hydrocarbures est en effet hétérogène et fragmenté, fait à la fois de très gros acteurs, les multinationales verticalement intégrées dites « majors » (BP, Chevron, ConocoPhillips, ExxonMobil, Shell, Total) et d'une pluralité de firmes de tailles diverses, spécialisées sur différents segments de l'industrie, voire spécialisées soit sur le pétrole, soit sur le gaz. Ce secteur est effectivement profondément organisé : le paysage de l'action collective est peuplé d'organisations complètes et partielles, et d'un large éventail de relations plus ou moins formelles, de partenariats et de réseaux, notamment en relation avec les gouvernements et les institutions (Dubash & Florini, 2011). Cette structure de l'industrie fait appel à différentes formes d'action collective pour défendre les intérêts des acteurs individuels et du secteur dans son ensemble – différentes selon que l'on se place en *upstream*, *midstream* ou *downstream* (Zeigler, 1983). Située au cœur des enjeux de la transition énergétique et de l'avenir de la planète, cette industrie est également particulièrement critiquée pour les conséquences environnementales, sociales et économiques néfastes de ses actions qui engendrent donc nombre de conflits avec la société civile, représentée en particulier par les organisations non gouvernementales. Au niveau du secteur, ces conflits cristallisent la nécessité de développer une stratégie collective non seulement pour protéger la réputation des firmes (Fombrun, 1996, 2001) mais aussi pour définir collectivement des standards conformes à l'évolution de la réglementation internationale (Fransen & Kolk, 2007).

Afin de mener cette analyse longitudinale sur les méta-organisations professionnelles dans le secteur pétrolier, nous avons d'abord étudié les rapports annuels des six majors de 2002 à 2012 pour identifier les différents dispositifs de stratégie collective, leur émergence ou leur disparition. A partir de cette première liste de méta-organisations les plus visibles, nous avons cherché à créer une base de données aussi exhaustive que possible des méta-organisations dont étaient membres les compagnies pétrolières. Nous avons ensuite complété la liste en cherchant sur internet, d'abord par pays, les associations pétrolières ou gazières dont les membres étaient des compagnies – et non des individus comme c'est le cas des sociétés de géophysiciens – ensuite par référence croisée, selon un effet boule de neige (Miles & Huberman, 1994). Nous avons au final recensé quatre-vingt-seize méta-organisations à l'échelle mondiale, dont les créations s'étendent de 1917, date de l'apparition de la première méta-organisation pétrolière, à 2014. Nous avons classé les méta-organisations par nom, date de création, pays d'origine, classe de membres et objectif.

Ensuite, toujours afin d'étudier les dynamiques de la structuration des méta-organisations, il a été mené une campagne d'entretiens à la fois dans des méta-organisations et dans une firme du secteur pétrolier (une major) pour éclairer les prises de décision stratégique collective. Au total, ont été menés vingt-six entretiens

semi-directifs d'une heure et demi à deux heures, dont dix dans la firme pétrolière et seize dans dix méta-organisations différentes. Dans la firme pétrolière, ont été interviewés des managers et directeurs impliqués dans les méta-organisations dont l'entreprise est membre. Ils ont été interrogés sur la stratégie de la firme (décision de devenir membre, implication de l'entreprise, fonctionnement, organisation interne de l'entreprise par rapport aux méta-organisations). Dans les méta-organisations, les personnes rencontrées ont été des directeurs de recherche, des secrétaires généraux ou des managers. Le guide d'entretien suivait systématiquement le même processus : des questions sur le parcours antérieur de la personne et sur son rôle dans l'organisation, puis des questions sur la création de la méta-organisation : la date, le contexte et ses finalités initiales. Enfin étaient abordés les sujets de l'organisation et la structure interne de la méta-organisation ainsi que sur son éventuelle évolution au fil du temps, dans le but de comprendre son fonctionnement. Lors de ces interviews dans les méta-organisations, l'accent a toujours été mis sur les membres appartenant à la méta-organisation afin d'identifier les différentes compagnies représentées. L'objectif était de mettre en évidence les dynamiques d'appartenance de la méta-organisation et donc la stratégie sous-jacente au dispositif collectif : l'organisation visait-elle à demeurer un club au sein de l'industrie, à étendre le dialogue collectif à d'autres industries, voire à d'autres types acteurs ? L'idée était donc de récolter des informations sur le rôle de la méta-organisation : les actions mises en place, le processus décisionnel, afin de comprendre les dynamiques de l'action collective dans ce type de dispositif. Les interviews se terminaient lorsqu'il apparaissait qu'était atteint le point de saturation (Glaser & Strauss, 1967), c'est-à-dire lorsque des questions supplémentaires n'ajoutaient plus rien à la compréhension des méta-organisations et des stratégies des membres.

#### **3.2.1.4. Une étude de cas combinant le niveau d'analyse du secteur et le champ d'action stratégique plus large**

La justification de ce dernier article réside dans la nécessité de comprendre les interactions entre firmes, méta-organisations et autres acteurs dans un contexte plus large, celui du champ d'action stratégique. Face aux enjeux du développement durable, l'action collective ne se limite évidemment pas aux firmes et aux méta-organisations. L'étude de la forme « multi-parties prenantes » des méta-organisations montre d'ailleurs que d'autres acteurs (gouvernements et ONG) sont à prendre en compte. En outre, les problèmes de gestion liés au développement durable soulèvent aussi des questions de production du savoir scientifique et invitent à intégrer les experts dans les formes d'action collective. Le dernier article étudie donc la cristallisation de l'action collective entre des acteurs extrêmement divers et aux intérêts parfois divergents, en prenant toujours comme niveau d'analyse directeur le secteur pétrolier. L'idée est d'étudier un problème nouveau lié au développement durable et la façon dont ce problème accroche et cristallise autour de lui l'action collective.

Pour étudier l'émergence d'un problème de gestion, il a été choisi de mener un projet de recherche-intervention sur la question du bruit marin et de construire une étude de cas longitudinale. En effet, la pollution acoustique sous-marine est un

enjeu récent pour les industries marines, identifié en 2008 dans la Directive Cadre Stratégie pour le Milieu Marin comme à prendre en compte dans l'évaluation du bon état environnemental (descripteur 11). Le sujet est à la fois très circonscrit et impliquant des acteurs variés, depuis les chantiers navals, jusqu'à l'industrie pétrolière en passant par les experts de bioacoustique, et les décideurs publics. C'est en reconstituant la genèse de l'émergence du bruit marin à partir de documents historiques et d'entretiens et étudier les jeux d'acteurs et cadrer l'action par une recherche-intervention constituent les deux volets d'une même étude de cas longitudinale cherchant à mettre en évidence les caractéristiques d'un problème de gestion émergeant, et ses dynamiques de résolution. La collecte de données primaires s'est reposée sur deux séries de données distinctes : des entretiens avec les acteurs scientifiques, les acteurs industriels et les décideurs publics afin de cerner les enjeux et reconstituer l'historique du problème, et le projet de recherche-intervention.

Le projet de recherche-intervention a consisté à coordonner le processus de standardisation, de régulation et de gestion de la pollution acoustique sous-marine entre les diverses industries marines (principalement les navires, les Energies Marines Renouvelables et le secteur pétrolier), les experts scientifiques et techniques et les décideurs publics nationaux et transnationaux. Certes le projet n'a pas la même ambition que certains grands projets de recherche intervention menés notamment au CGS et au CRG (Aggeri, 2016). Cependant, le focus très resserré, comme il va être décrit ci-après, sur le bruit marin comme problème de gestion, et la confrontation des acteurs ainsi que leurs réactions à la formalisation proposée par le chercheur constituent bien un cas d'interaction sous forme de recherche intervention (Moisdon, 2010). En outre, il s'agit d'une situation à la fois de construction concrète de la réalité (avec une forte contextualisation du changement) ainsi que d'un projet bien défini de transformation (donc très formalisé), qui correspond bien à un cas de recherche intervention (David, 2012).

Ce projet de recherche intervention a tout d'abord commencé par une première phase d'observation participante dans le comité d'utilisateurs finaux d'AQUO, qui a duré de décembre 2014 à juin 2015, et qui a consisté principalement à discuter des propositions d'utilisation finale par écrit, et à échanger lors d'une réunion du comité sur deux jours pleins. L'objectif était d'identifier les enjeux, les acteurs présents et de procéder à un premier cadrage du terrain.

Puis il y a eu une phase de recherche-intervention à proprement dite qui a consisté à coordonner avec Hervé Dumez un groupe de travail multi-parties prenantes à l'Observatoire de l'Innovation Responsable. L'objectif a été de rédiger un *position paper* pour tous les acteurs (industries et décideurs publics) et s'est appuyé pour ce faire sur l'organisation de trois journées de conférences. La première question qui se posait était de savoir comment mesurer le bruit sous-marin. La première journée a donc traité de ces questions de mesure (méthodologie, protocoles, unités, etc.) et d'une convergence possible en matière de standardisation. Des experts de différents secteurs (navires, pétrole, énergie marine renouvelables), des décideurs publics (Commission Européenne), ont participé aux présentations. L'audience a quant à elle rassemblé une quarantaine de personnes. L'aspect suivant lorsqu'on s'intéresse au bruit marin est de savoir comment les activités humaines affectent la faune marine. La deuxième journée a donc eu pour objectif de faire l'état des lieux du savoir scientifique en matière d'impacts sur les animaux marins. Là encore, di-

vers spécialistes sont venus présenter leurs travaux sur les espèces touchées : céta-cés, invertébrés, poissons, etc. Un représentant du secteur pétrolier et un autre des ONG ont aussi fait des interventions. Enfin, la dernière question à aborder est celle des innovations et des dispositifs à mettre en œuvre afin de surveiller et de réduire le bruit marin d'origine anthropique. La troisième journée s'est consacrée à ces enjeux en prenant l'angle sectoriel (navires, énergies marines renouvelables et industrie pétrolière) et en invitant des décideurs publics et des utilisateurs finaux (Aires Marines Protégées) à intervenir.

### 3.2.1.5. Synthèse

Une synthèse des différentes méthodologies et des différents terrains mobilisés dans cette thèse est présentée ci-après, dans le Tableau 2 :

N°	Titre de l'article	Méthode utilisée	Terrain	Matériau
1	“How do strategic management theories perform managerial reality? The case of stakeholder theory”	Construction d'un cadre d'analyse de la performativité à partir d'une étude de cas unique		Données primaires (analyse cartographique de données bibliométriques et entretien) et secondaires (rapports, sites internet, etc.)
2	« Comment une idée abstraite devient un dispositif de gestion. Le cas du développement durable »	Une étude de cas avec une perspective multinationale prenant pour unité d'analyse les mécanismes internes et externes	Analyse de la chaîne de dispositifs de performance du développement durable dans le secteur pétrolier	Données primaires (entretiens), données secondaires (rapports annuels de développement durable)
3	«La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes: le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier »	Une étude de cas longitudinale à l'échelle du secteur	Analyse longitudinale des méta-organisations de l'industrie pétrolière de 1917 à 2015	Données primaires (construction d'une base de données, entretiens) données secondaires (sites web, rapports)
4	« Emergence d'un problème de gestion : le cas des océans »	Une étude de cas avec la perspective « objet »	Analyse du problème des océans pour les industries marines	Données primaires (projet de recherche-intervention, entretiens), données secondaires (rapports, etc.)

**Tableau 1 : Synthèse des méthodes et matériaux utilisés dans chaque article de la thèse**



**Résumé :**

Les méthodes utilisées dans les quatre articles de la thèse offrent une variation de points de vue dans l'analyse, et articulent de multiples niveaux et unités d'analyse. Afin de mener cette variation de points de vue, un premier cadrage de la méthodologie de la thèse est nécessaire en utilisant un *orienting level of analysis*, un niveau d'analyse directeur (celui du secteur) qui est ensuite confronté à d'autres (celui de la firme par exemple), en prenant différentes unités d'analyse (e.g. les stratégies collectives)

### 3.3. La collecte et l'analyse du matériau

Cette section revient plus précisément sur les méthodes de collecte et d'analyse du matériau utilisées dans la thèse, en présentant d'abord les types de données collectées, puis leur traitement.

#### 3.3.1. Des sources de données multiples

Il est d'usage de combiner des sources de données multiples dans les études de cas de méthode qualitative (Eisenhardt, 1989). Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (2014) notent qu'il existe deux types de sources en fonction de l'écart qui existe entre le chercheur et les données : les données primaires et les données secondaires. Les données primaires sont constituées par le chercheur lui-même et en ce sens, elles ne sont pas « données » (Azzam, 2015) mais construites. Les données secondaires, quant à elles, sont celles qui sont utilisées en l'état, sans être transformées, et qui préexistent de fait à leur utilisation par le chercheur. Ce sont par exemple les rapports annuels des firmes, les documents internes, supports de présentations, les articles de presse, ou les articles de recherche.

Dans le cadre de ces travaux doctoraux, différents types de données primaires et secondaires ont été mobilisés. Dans cette section, nous présentons les modalités de la collecte des différents types de données. Nous avons volontairement séparé collecte et analyse, afin de bien présenter chaque type de matériau, ce qui conduit parfois à certaines redondances du propos.

##### 3.3.1.1. Les données primaires

Dans cette thèse, les données primaires sont de natures qualitative et quantitative, et issues de sources extrêmement diverses. Le matériau quantitatif, qui demeure le moins riche, et que nous présenterons donc en premier, est constitué de corpus textuels préparés pour l'analyse sémantique et d'une base de données. Le matériau qualitatif repose à la fois sur des campagnes d'entretiens et un projet de recherche-intervention.

#### **La collecte de données quantitatives :**

Nous classons la préparation des corpus de texte pour leur traitement statistique dans les données primaires quantitatives. En effet deux collectes ont eu lieu. Tout d'abord nous avons recueilli le texte de dix rapports annuels de développement durable pour les six super-majors du secteur des hydrocarbures. Afin d'en faire l'analyse sémantique statistique sous le logiciel libre R<sup>7</sup>, il a été nécessaire de constituer un corpus textuel à partir des rapports en copiant et collant le texte de chaque fichier PDF dans un fichier du Bloc-Notes. Il a fallu ensuite passer le texte à travers différents filtres pour retirer les mots « blancs », c'est-à-dire les pronoms indéterminés, les auxiliaires être et avoir, etc. Enfin, via le logiciel R nous avons procédé à une analyse statistique sémantique afin d'étudier les pourcentages, les cooccurrences, les similitudes et les dissemblances.

Une deuxième analyse sémantique a été effectuée sur les lettres des PDG introductives aux rapports annuels de développement durable.

---

<sup>7</sup> R est un logiciel libre de traitement des données et d'analyse statistiques.

### **La collecte par entretiens :**

La campagne d'entretiens s'est étendue de janvier 2014 à Mars 2016, avec plusieurs séries d'entretiens auprès de différents types d'acteurs.

La première a eu lieu dans les directions du siège de Total : direction des Relations Publiques, direction juridique, direction Développement durable, Reporting, Total Energy Ventures (Direction du Capital Développement dans les énergies renouvelables notamment), direction de la Sûreté, Direction Raffinage-Chimie (Stratégie Développement Recherche), direction Recherche & Développement. Au total, 15 entretiens semi-directifs ont été menés avec des collaborateurs de Total. Le format des entretiens était toujours le même, semi-directif, avec prise de notes dactylographiées du discours exact des interlocuteurs. Lorsque nous étions plusieurs en entretien, chacun prenait des notes qui étaient réconciliées à la fin. La prise de notes avait l'avantage d'inviter les interlocuteurs à moins de prudence que s'ils avaient été enregistrés pour une retranscription par la suite. La prise de notes instantanées et exactes permet d'utiliser les textes comme verbatim d'entretiens.

La deuxième série d'entretiens s'est faite dans les méta-organisations dont sont membres le secteur pétrolier : Voluntary Principles on Security and Human Rights, Global Business Initiative, CONCAWE, OGP, Eurofuel, World Ocean Council, World Business Council for Sustainable Development. Cette série d'entretiens s'est aussi faite dans le champ des méta-organisations : ONG (Amis de la Terre, Oxfam, etc.) et autres acteurs travaillant sur les mêmes sujets (concurrents ou partenaires des méta-organisations) : le Danish Institute on Human Rights (qui a travaillé avec Total sur la définition d'indicateurs de performance en matière de respect des droits de l'homme), CDA Collaborative (qui a travaillé avec Total sur la crise du Myanmar), le Center for Hum Rights de la New York University (dont le fondateur a participé à la création des VP)

Enfin, la troisième série d'entretiens s'est concentrée sur différentes parties prenantes sur la question des océans et du bruit marin : des chercheurs (biologistes marins, bioacousticiens, etc.), des pouvoirs publics (Ministère de l'Ecologie, Autorité Environnementale, Agence des Aires Marines Protégées), des firmes impliquées sur le sujet (DNV GL et Bureau Veritas sur les problèmes de classification, INNOSEA sur les énergies marines), un think tank américain (Prometheus), et d'autres acteurs (Grand Port Maritime de Guadeloupe, JIP E&P on Sound and Marine Life).

### **La collecte Recherche-intervention :**

Un projet de recherche-intervention a été mené dans la thèse sur la question du bruit marin. Il a consisté à coordonner le processus de standardisation, de régulation et de gestion de la pollution acoustique sous-marine entre les diverses industries marines (principalement les navires, les Energies Marines Renouvelables et le secteur pétrolier), les experts scientifiques et techniques et les décideurs publics nationaux et transnationaux.

Des notes ont été prises lors de toutes les réunions et un carnet de bord a été tenu. De même, lors des ateliers, chaque présentation a fait l'objet de prises de notes, confrontés à un document écrit envoyé auparavant par les intervenants, en vue de la préparation du *position paper*. A la fin de chaque journée de conférence,

une synthèse a été effectuée afin de confronter les différents points de vue présentés.

Au total, entre les entretiens et la recherche- intervention, 7620 heures de terrain ont été réalisées, comme le résume le Tableau 2.

Collecte de données primaires	Nombre d'occurrences (entretiens, réunions, journées de travail)	Durée cumulée en minutes	Durée moyenne en minute
Série d'entretiens n°1 (Total)	16	1150	72
Série d'entretiens n°2 (Méta-organisations et acteurs du champ)	22	1420	65
Série d'entretiens n°3 (Acteurs concernés ou impliqués dans la gestion des océans)	29	2780	96
Projet de Recherche-Intervention	14	2270	162
Total	81	7620	99

**Tableau 2: Tableau synthétisant les différentes étapes de la collecte de données primaires, source : Héloïse Berkowitz**

### 3.3.1.2. Les données secondaires

Cette thèse s'appuie aussi sur des données secondaires diverses, principalement sous la forme d'archives (qu'il s'agisse de sites internet, de rapports internes, de rapports annuels, etc.) Il s'agit de compléter, vérifier et confronter ces données entre elles et aux données primaires.

De nombreux documents ont été utilisés, nous retenons comme principales sources les documents synthétisés dans le Tableau 3.

Type de données	Nombre de documents collectés
Sites internet	100+
Rapports annuels de développement durable	60
Lettres introductives des PDG	60
Guides de bonnes pratiques	10+
Documents internes	70+
Articles de recherches empiriques	80+
Etudes de marché, rapports officiels	30+
Livres	7

**Tableau 3 : Origine des sources de données secondaires collectées**

### 3.3.1.3. La triangulation des données

Il a été veillé à la diversification des sources tant des données primaires que des données secondaires, et à leur traitement sous forme de séries (Dumez & Rigaud, 2008), c'est-à-dire sous forme d'unité de sens et de référence de matériau. Une série de matériau constitue une unité de sens et de référence lorsqu'elle est suffisamment riche pour être autonome en soi, et offrir une vision suffisamment

détaillé d'un phénomène, par exemple 10 années de rapports annuels de 6 firmes. Cette diversité des sources ainsi que leur sériation en unités de sens et de référence visent à trianguler les données afin d'assurer une validité interne aux résultats. De nombreux auteurs montrent en effet l'importance de la triangulation des données, en particulier dans les études qualitatives (Eisenhardt, 1989; Lincoln & Guba, 1985; Yin, 2012). Il s'agit d'utiliser des données de sources différentes mais qui soient redondantes pour la même information.

La triangulation a joué un rôle essentiel et ce, à différentes étapes de la thèse. Par exemple, la préparation des questionnaires d'entretiens et la collecte de données secondaires en amont de l'entretien lui-même a permis à la fois de mieux cibler les besoins en interviews, mais aussi de mieux adapter l'entretien à la personne interviewée (Chiambaretto, 2013). La collecte de données secondaires (par exemple des articles évoqués lors de la discussion avec une personne) après l'interview ont permis de vérifier les dires et les enrichir de données plus approfondies et complémentaires. Enfin, les données primaires comme secondaires ont permis de construire une analyse longitudinale des méta-organisations mais aussi d'enrichir la description des événements (Dumez & Jeunemaître, 2005, 2006).

### **3.4. Le traitement des données**

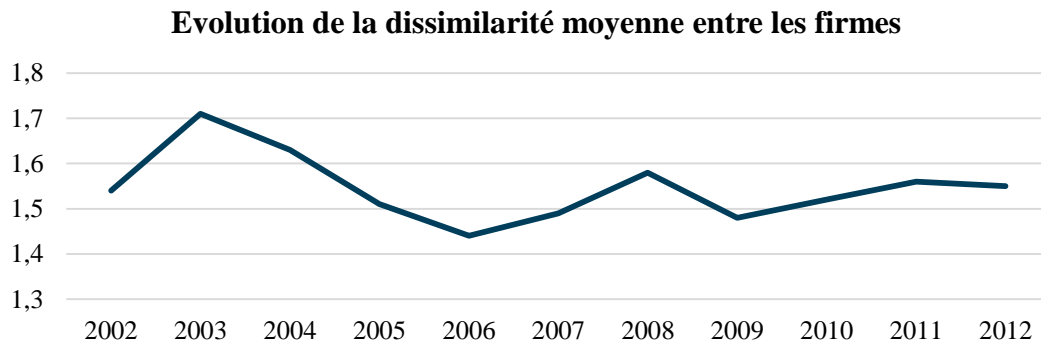
Le traitement des données a lui aussi combiné différentes méthodes, le plus souvent éprouvées (le codage notamment) mais parfois moins usitées (l'utilisation de l'analyse de réseau par exemple). Un retour est effectué ci-dessous sur le traitement des données.

#### **3.4.1. Présentation de l'étude exploratoire**

Une première étude exploratoire a été menée sur les rapports annuels de développement durable et les lettres de CEO des six supermajors de l'industrie pétrolière afin de mettre en évidence les problèmes de développement durable auxquels sont confrontés les membres du secteur. Ces supermajors sont : ExxonMobil (XOM, Esso), Shell (RDS), BP (BP), Total SA (TOT), Chevron Texaco (CVX), ConocoPhillips (COP).

Cette étude exploratoire s'est déroulée en trois étapes. La première a consisté en une analyse statistique du corpus textuel des rapports annuels de développement durable (en langue anglaise) grâce au logiciel libre R afin d'étudier de façon statistique les grands thèmes abordés d'une part et les éventuelles similarités et dissemblances des discours des différentes firmes d'autre part. Sur le premier point, certains grands thèmes apparaissent de l'analyse statistique du corpus : sécurité et santé des employés, environnement, performance financière, etc. Sur le second point, il s'avère que les discours restent relativement homogènes, résultat d'une uniformisation et d'une professionnalisation du discours sur le développement durable (Aggeri et al., 2005; Berkowitz, 2014c). Malgré quelques pics de dissemblances (voir

Figure 10) qui indique qu'une firme se distingue des autres par son discours, la faiblesse de la dissimilarité moyenne entre les supermajors révèle une grande uniformité de la communication DD.



**Figure 6 : Evolution de la dissimilarité du discours des majors pétrolières de 2002 à 2012**

La seconde étape a consisté en une analyse plus ciblée des lettres introductives des PDG. Pour ce faire, un codage qualitatif a été effectuée, combiné à une analyse sémantique basée sur la *network analysis*, via l'outil Gephi (Bastian, Heymann, & Jacomy, 2009). Nous revenons plus en détail sur cette méthode car elle nous paraît offrir de riches potentiels. Il s'agit d'une méthode d'analyse de l'architecture conceptuelle d'un texte, avec visualisation sémantique. La mise en évidence de l'architecture conceptuelle du texte se fait grâce au logiciel Automap, développé à l'Institute for Software Research, de la School of Computer Science (Carnegie Mellon University). Il faut tout d'abord transformer le texte en données graphiques. Pour ce faire, il est nécessaire de le nettoyer (i.e., comme ce qui avait été fait pour l'analyse statistique des rapports annuels, supprimer les mots blancs, les conjugaisons, les pronoms, les conjonctions, la ponctuation etc). Puis il faut ensuite passer le texte au crible d'un algorithme de clusterisation : il s'agit de former automatiquement des clusters, c'est-à-dire des groupes de concepts hiérarchisés. Enfin il faut passer les données sous forme de tableau avec le concept nœud – i.e. le concept auquel il est rattaché – et des métriques spécifiques qui indiquent la force de la connexion entre les deux. L'Encadré résume point par point cette méthodologie de traitement de données textuelles. Cette méthode d'analyse de réseau a par la suite été réutilisée pour d'autres recherches : pour mettre en œuvre de façon originale et novatrice l'analyse de la gouvernance d'un écosystème (Berkowitz & Herlem, 2015), ou les trajectoires de magasinage dans un grand centre commercial (Flacandji & Berkowitz, 2015).

**Encadré 7 : Méthodologie de l'analyse de l'architecte conceptuelle d'un texte**

**1) Première étape : traitement statistique du corpus textuel**

Il faut commencer par copier-coller le texte à analyser dans un simple fichier texte (Bloc-Notes) puis avec le logiciel d'analyse Automap (libre de téléchargement) il faut importer le document, puis ensuite nettoyer ce texte :

- dans l'onglet preprocess, lancer « perform all preparation » et « text refinement -> remove punctuation » et « text refinement -> apply stemming » et « text

refinement -> convert to lowercase ». Ces trois processus vont permettre de supprimer tous les mots peu importants comme les articles, passer tout le texte en minuscule, supprimer la ponctuation et mettre les verbes au présent.

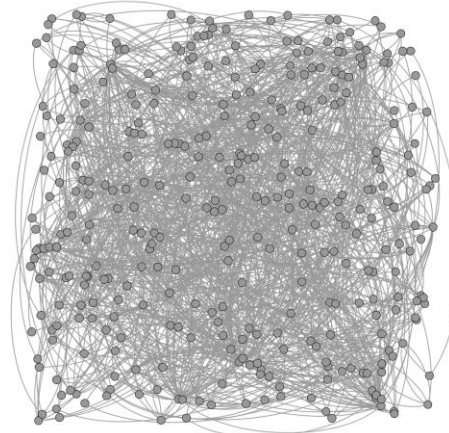
- puis lancer une analyse du texte, dans « generate -> semantic network -> semantic network DyNetML ». Il faut lui donner un dossier pour enregistrer le fichier, et lui régler le paramètre « Select Window Size » à 3. Cet algorithme va parcourir le texte, extraire les mots 3 par 3 et vérifier s'il retrouve des mots ensemble. L'algorithme va ensuite remplir un tableau contenant le nombre de fois où il a trouvé dans ces séquences de trois mots, les mêmes deux mots ensemble.

Une fois cette analyse faite, il faut ouvrir le fichier sous Excel pour le nettoyer. Les colonnes qui nous intéressent sont la colonne « Source », la colonne « Target » et les colonnes « Value ». Il faut ne conserver que le contenu de ces colonnes. Le reste est à supprimer.

Il faut ensuite enregistrer ce tableau au format CVS avec séparateur point-virgule.

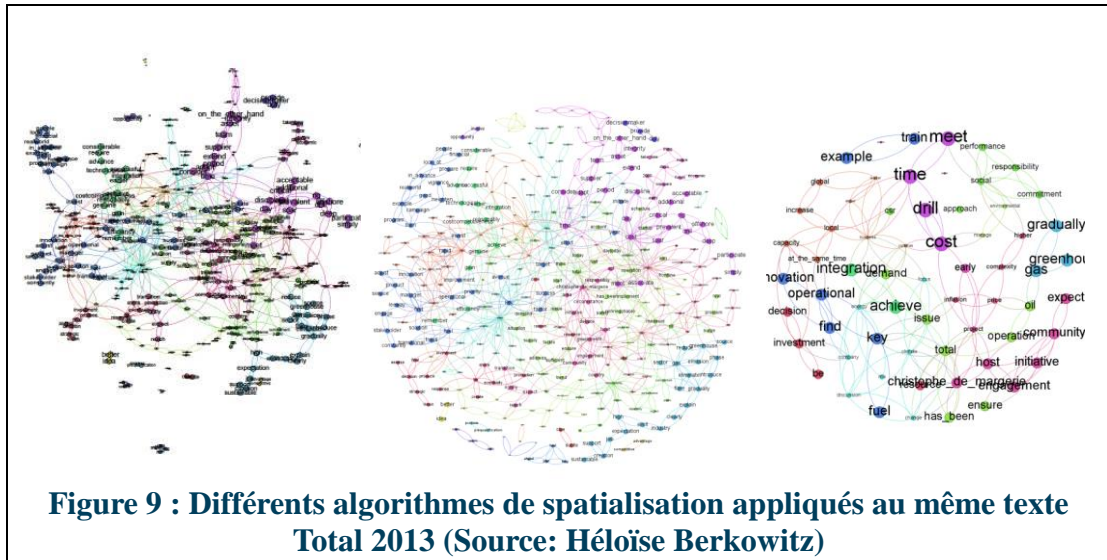
2) Seconde étape : visualisation grâce à un logiciel d'analyse réseau

Le logiciel Gephi, ou tout autre logiciel d'analyse de réseau, permet de mettre en forme l'architecture conceptuelle. Pour ce faire, il faut importer le document CVS en indiquant les colonnes Source et Target. Le premier résultat est un sac de nœuds gris car tous les liens sont affichés par défaut, comme l'illustre bien la Figure 8.

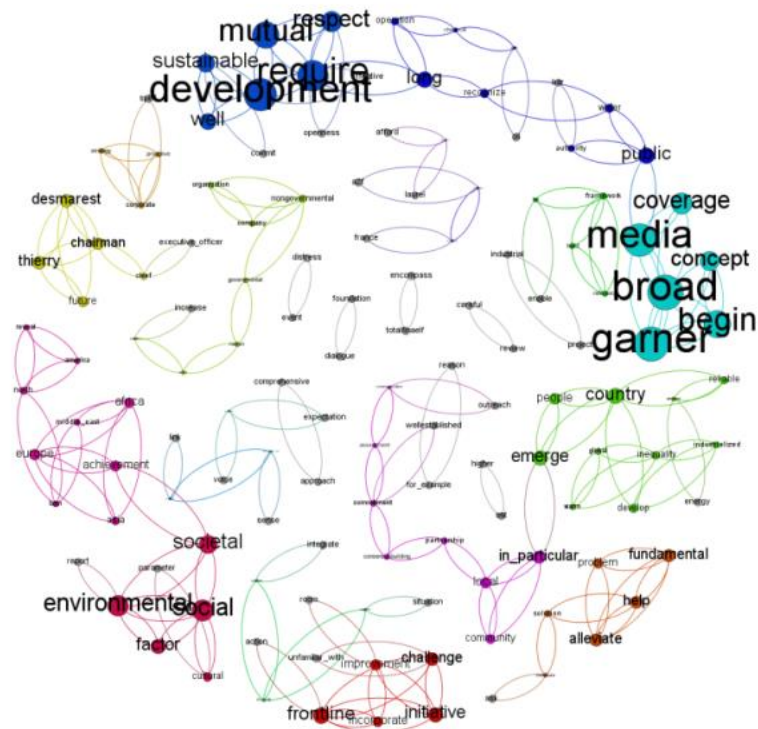


**Figure 8 : Visualisation de la lettre introductive du PDG de Total en 2013, première étape, sans filtre et sans spatialisation (source: Héroïse Berkowitz)**

Il faut ensuite retravailler ce « sac de nœuds », i.e. changer la taille des nœuds en fonction par exemple de la mesure de centralité des vecteurs propres (qui calcule l'importance d'un nœud au sein d'un réseau). Il s'agit en fait de réduire le nombre de nœuds visibles aux seuls plus pertinents (ceux par exemple qui ont le plus grand nombre de connexions à d'autres nœuds et sont en ce sens les plus centraux), de les classer. Il est intéressant de calculer la modularité (c'est-à-dire les clusters au sein du texte), ce qui permet d'afficher des couleurs en fonction des groupes de concept et de leur proximité entre eux. La position sur le graphe indique la centralité d'un concept. Ainsi, différents algorithmes de spatialisation et différents filtres peuvent être appliqués. La Figure 9 illustre ces différentes possibilités



Ces études ont mis en évidence l'évolution du focus des discours et ont fait émerger certains grands thèmes comme essentiels : par exemple les droits de l'homme, l'apparition de nouvelles vocations des entreprises, ou encore le management de l'énergie tant par la firme que par les utilisateurs finaux.



Représentation de l'approche par analyse de réseau appliquée à la lettre introductive du rapport de développement durable de Total de 2002





Concomitamment, une première analyse des méta-organisations apparaissant dans les rapports a été menée. Ainsi des méta-organisations principales, comme l'ITIE – Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives – ou les VPSHR – Voluntary Principles for Security and Human Rights ont émergé comme clé pour le secteur.

### **3.4.2. Le traitement de la base de données sur les méta-organisations**

Une base de données a ensuite été construite, rassemblant près de 100 méta-organisations ayant pour membres des compagnies pétrolières. La base de données a été constituée à partir des rapports annuels de RSE des compagnies mais a été principalement complétée par des recherches sur internet avec effet boule de neige. Nous avons d'abord cherché à lister les méta-organisations pétrolières existant dans chaque pays. Lorsque le site d'une méta-organisation renvoyait à de nouvelles méta-organisations, celles-ci étaient alors investiguées et référencées. Cette base de données présente les variables suivantes : nom, date de création, pays d'origine, niveau sectoriel, structure de membres, objectif. Elle a permis d'étudier les dynamiques de création des méta-organisations dans et autour du secteur pétrolier. Une analyse de réseau, toujours via l'outil gephi, a ensuite été menée pour étudier les réseaux existants entre firmes et méta-organisations, afin de mettre en évidence la complémentarité institutionnelle des méta-organisations.

Au bout de deux ans et demi d'investigation de ces méta-organisations, une limite de cette base de données est apparue en entretien lorsque l'interlocuteur a mentionné une méta-organisation non référencée dans la base. Après investigation, cette méta-organisation a mis en évidence tout un secteur de la chaîne de valeur globale du pétrole non couvert par la base de données : celui de la chimie. Certaines super-majors, par leurs activités verticalement intégrées, sont en effet membres de méta-organisations de la chimie. Une première tentative de compléter la base de données avec ce secteur a été menée, mais a malheureusement avorté, à cause de l'étendue du travail nécessaire pour référencer toutes les méta-organisations. Il a donc été choisi de se concentrer sur le secteur pétrolier strict, sans aller au bout de la chaîne de valeur. La constitution d'une base de données plus complète devrait faire l'objet de recherches futures

Les différentes sources de données et leur traitement et utilisation dans la thèse sont synthétisées dans le Tableau 4.

Source de données	Description	Traitement et utilisation
Rapports annuels	Rapports annuels des 6 supermajors dans l'industrie pétrolière, sur 10 ans	Etude exploratoire. Mise en évidence des méta-organisations et des problèmes DD
Lettres d'annonce des CEOs	10 ans de lettres de CEOs pour les 6 supermajors de l'industrie pétrolière	Etude exploratoire. Codage. Analyse sémantique de réseau via Gephi. Mise en évidence de l'évolution des focus des discours
Base de données de méta-organisations	Création d'une base de données des méta-organisations dans le secteur pétrolier et gazier: date de création, secteur, structure, objectif, etc. (93 méta-organisations)	Mise en évidence des dynamiques d'émergence des méta-organisations
Réseau de méta-organisations	Reconstitution du réseau de méta-organisations dans le secteur pétrolier (firmes membres, méta-organisations membres, méta-méta-organisations)	Mise en évidence de la complémentarité institutionnelle
Archives (depuis 1971)	40 ans de comptes rendus de groupes de travaux et autres réunions de méta-organisations, newsletters, rapports d'activité	Analyse du processus de collaboration, étude des raisons de l'émergence de nouvelles méta-organisations, etc.
Guides de bonnes pratiques	Guides publiés par les méta-organisations (IPIECA, VPSHR, IOGP, etc.)	Analyse de la self-regulation: design, fonctionnement, implémentation, contrôle
Entretiens dans des firmes du secteur de l'énergie	19 entretiens demi-directifs. 12 entretiens chez Total direction développement durable, direction juridique, opérations, etc. 7 chez d'autres firmes impliquées	Codage. Analyse du rôle des méta-organisations dans la stratégie individuelle de la firme
Entretiens dans des méta-organisations	15 entretiens semi-directifs dans des méta-organisations (staff permanent).	Codage. Analyse du fonctionnement interne des méta-organisations
Entretiens avec d'autres acteurs	12 entretiens semi-directifs avec d'autres parties prenantes: ONGs, scientifiques et instituts de recherche, think tanks	Codage. Etude des autres points de vue, de l'implication des parties prenantes dans les méta-organisations, etc.
Comptes rendus de réunions	Comptes rendus de réunion, newsletters, observation participante au comité de End-Users de Aquo	Analyse du rôle des parties prenantes dans un projet cross-sectoriel
Carnet de bord	Tenue d'un carnet de bord pour le projet OIR: notes de conférences sur les océans, suivi des échanges par mails, des réunions, et des progrès hebdomadaires sur le sujet (20 pages 05/04/2015)	Analyse de l'émergence d'un problème de gestion

**Tableau 4: Synthèse des sources, de leur traitement et de leur contribution à l'analyse**

**Résumé :**

Afin de mener à bien cette recherche doctorale, nous avons collecté du matériel empirique à partir de sources primaires (corpus des textes, base de données, entretiens, recherche-intervention) et de sources secondaires (archives, sites internet, etc.). Afin d'assurer la triangulation des résultats et leur validité interne, ces données ont été organisées sous la forme de séries et traitées selon différentes méthodologies d'analyse de réseau et de codage principalement. Cette combinaison des sources et des méthodes a visé à construire une compréhension riche et articulant différents points de vue d'un phénomène lui-même complexe. L'objectif de cette étude compréhensive était notamment de produire une analyse longitudinale mettant en évidence les dynamiques et le fonctionnement des acteurs.

### 3.5. Limites et risques méthodologiques de la thèse

La méthodologie de cette thèse, parce qu'elle s'inspire d'une démarche compréhensive s'expose à au moins une limite méthodologique, qui est celle de la validité externe, et trois risques épistémologiques, souvent oubliés (Dumez, 2013). Ces trois risques, sur lesquels nous allons revenir l'un après l'autre, sont le risque des acteurs abstraits, le risque de circularité, et enfin le risque lié à l'équifinalité.

#### 3.5.1. La question de la validité externe

La recherche compréhensive, parce qu'elle s'ancre dans un terrain spécifique (ici celui des hydrocarbures) pousse à s'interroger sur les limites de la portée de l'étude en termes de validité externe (DeRose, 1992; Yin, 2012). Cette thèse, par son approche multi-niveaux, se veut transposable à différents titres.

Tout d'abord, le cas de performativité étudié – la théorie des parties prenantes – se veut transposable à toute théorie de management stratégique, mais il serait intéressant de tester le cadre d'analyse développé (conditions de félicité, processus de cadrage et de débordement) sur d'autres théories comme par exemple la théorie des ressources, ou même la théorie de l'agence et d'en comparer la performativité.

Les résultats obtenus lors de notre étude empirique sont-ils transférables à d'autres secteurs ? On l'a vu, les entreprises pétrolières participent à des méta-organisations dont sont membres des firmes de secteurs connexes. C'est le cas des autres industries extractives (industries minières, forestières, halieutiques, etc.), confrontées à des problèmes similaires, mais aussi aux projets énergétiques transnationaux qui soulèvent des enjeux sociaux et environnementaux suscitant de potentiels conflits avec la société civile (Simpson, 2014).

Ces industries et ces projets transnationaux nécessitent de fait des stratégies collectives qui bénéficient de la mise en place de dispositifs méta-organisationnels. La généralisation peut-elle être plus large ? Si le secteur pétrolier présente des caractéristiques idiosyncratiques, l'étude a montré que, dans une logique de repérage des signaux faibles, des firmes de secteurs très différents pouvaient être à l'initiative de la création de clubs trans-sectoriels spécialisés dans la gestion de certaines questions. Les firmes pétrolières se retrouvent ainsi membres de méta-organisations dont Coca-Cola ou des firmes pharmaceutiques peuvent être membres. Le dynamisme de l'action collective entre firmes, et la créativité qui a donné lieu à l'établissement de nouvelles formes de méta-organisations, sont en réalité liés à la montée en puissance des questions de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises qui se posent dans la plupart des secteurs.

En ce sens, il apparaît que les résultats obtenus dans le cadre de l'étude du secteur pétrolier peuvent faire l'objet d'une généralisation analytique (et non statistique) au sens de Yin (2012, p. 18). C'est-à-dire qu'il est possible d'appliquer à d'autres contextes un cadre théorique élaboré dans un contexte particulier (ici, celui de l'industrie pétrolière) en tenant compte bien évidemment des spécificités de chaque contexte.

### 3.5.2. Gérer le risque des acteurs abstraits

Le premier risque épistémologique est celui des acteurs abstraits, i.e. de rendre trop abstraits, rationalisés, les comportements observés (Dumez, 2013 ; Djelic & Sahlin-Andersson, 2006). La présente thèse s'intéresse principalement aux dispositifs et instruments de gestion qui font qu'une idée abstraite s'incarne dans les pratiques des organisations. L'objectif est notamment d'offrir quelques éléments d'une théorie dite « méta-organisationnelle ». Cela a été noté précédemment, les méta-organisations, comme dispositifs de stratégie collective, présentent des caractéristiques dont ne rend pas entièrement compte la théorie des organisations. Il paraît évident de ces quelques rappels cependant que la thèse se place à un niveau très macro et ce malgré l'ancrage dans les dispositifs et instruments, et l'analyse du niveau micro dans un des articles de thèse. Le risque dit des acteurs abstraits consiste à oublier que la recherche compréhensive, et les sciences de gestion en particulier, s'intéressent à des acteurs, doués de raison certes mais aussi de pensées, d'émotions, qui parlent et agissent, qui échangent les uns avec les autres, qui – comme tout un chacun – progressent *by trial and mistake*, c'est-à-dire font des erreurs et connaissent des succès. Or il est aisé de penser les méta-organisations comme des êtres abstraits, comme une entité causale qui n'existe que dans la tête de celui qui y a recours. » (Raymond Boudon, 2006, p. 266), ou des « boîtes noires » qui agissent, et non des acteurs concrets (Dumez, 2013). C'est d'autant plus aisé que les méta-organisations sont un concept encore peu étudié empiriquement (Berkowitz & Dumez, Forthcoming). Il y a donc un véritable enjeu à « faire voir » les acteurs concrets en acte, et non des objets abstraits déconnectés de leur champ.

Pour gérer le risque des acteurs abstraits, il est essentiel de définir une bonne unité d'analyse afin de pouvoir comprendre mais aussi montrer comment les acteurs pensent et agissent (et dans nos cas, interagissent). La présente thèse a utilisé comme niveau d'analyse directeur le secteur (avec le choix du secteur pétrolier), afin de faire voir comment les méta-organisations incarnent des stratégies collectives multiniveaux (Berkowitz, Bucheli, & Dumez, 2016), mais elle s'est aussi appuyée sur le niveau d'analyse de la firme pour montrer comment la multiplication des méta-organisations se traduit très concrètement dans la firme par une désorganisation et une complexité organisationnelle graves (Berkowitz, 2015b). C'est cette articulation qui a permis de mettre en évidence les comportements. Le renversement de l'approche de la recherche en troisième année de thèse avec l'organisation d'un projet de recherche-intervention ciblé sur un projet très restreint et très ciblé (le bruit marin) a permis aussi de changer les points de vue et d'attaquer la question de la performativité du développement durable par un angle plus local, plus directement en lien avec les acteurs, et évitant ainsi l'abstraction qu'induit assez naturellement l'approche par les méta-organisations.

L'autre méthode utilisée a été un travail de narration des différents mécanismes sociaux (Depeyre & Dumez, 2007; Hedström & Swedberg, 1998), ou encore des *cogs and wheels* (Elster, 1989) qui articulent entre eux les différents acteurs, et rendent compte de leurs comportements, de leurs stratégies, etc. L'objectif était d'essayer de comprendre les différents enchaînements par lesquels l'idée de développement durable est passée du niveau macro et conceptuel au niveau local et

concret (Article n°2) ou comment un problème de gestion apparaît (Article n°4). Au fond, une des façons de gérer le risque des acteurs abstraits revient à chercher les relations entre les actes, les événements, les discours, et ainsi à produire des propositions théoriques. Whetten (1989) définit en effet les contributions théoriques comme la capacité à identifier des facteurs, interconnectés, compréhensifs, et parcimonieux pour expliquer un phénomène. Mais il est important de « faire voir », à travers la description et la narration comment ces facteurs expliquent les comportements des acteurs concrets.

### 3.5.3. Gérer le risque de circularité

Le second risque auquel notre recherche invite à prendre conscience est celui de la circularité. En effet, la recherche compréhensive produit un matériau extrêmement riche, comme le montre le Tableau 2, et si l'on veut y voir de la performativité (un concept dont la plasticité favorise la réification et l'application à tout, notamment lorsqu'il devient une mode (Fleming & Banerjee, 2015)), la richesse du matériau, et les lacunes de la méthodologie par cas (Dumez, 2015), permettront toujours d'observer des phénomènes confirmant la performativité.

*“If we are uncritical we shall always find what we want: we shall look for, and find, confirmations, and we shall look away from, and not see, whatever might be dangerous to our pet theories. In this way it is only too easy to obtain what appears to be overwhelming evidence in favour of a theory which, if approached critically, would have been refuted” (K. Popper, 1961, p. 134)*

Afin de gérer ce risque de circularité les travaux doctoraux ont cherché à combiner différentes solutions : l'utilisation d'une théorie directrice (*orienting theory*), d'un « niveau d'analyse directeur » (*orienting level of analysis*) combiné à différents niveaux et unités d'analyse, mais aussi de la réflexion en termes de *predicted effects*, i.e. les effets auxquels le chercheur peut s'attendre à voir si le cadre théorique s'applique bien, rappelant ainsi le contrefactuel (Durand & Vaara, 2009). La confrontation des *predicted effects* aux mécanismes mis en évidence concrètement dans le matériau est ce qui permet d'éviter la circularité, mais aussi plus généralement de « tourner en rond » sans produire de nouvelles idées théoriques. Par exemple, nous nous attendions à ce que les méta-organisations soient soumises à la théorie classique des organisations et notamment à ce qu'elles disparaissent (ou « fassent faillite ») lorsqu'elles sont peu performantes. De façon surprenante, nous nous sommes rendus compte que les méta-organisations étaient des organisations « survivantes », qui au pire devenaient dormantes (c'est le cas des *oil shale* aux Etats-Unis, pour lesquelles une méta-organisation est créée en 1970, et renommée et réactivée en 2007, lorsque cette ressource revient sur le devant de la scène avec l'évolution des technologies d'extraction), ou fusionnaient avec d'autres (comme c'est le cas du Groupement des Entreprises Parapétrolières et Paragazières (GEP) devenu en 2011 suite à la fusion avec AFTP, la GEP AFTP), ou encore étaient renommées (comme l'AFPM, anciennement *National Petroleum Refiners Association* et avant ça *National Petrochemical & Refiners Association*). Ainsi, contre

toute attente, les méta-organisations, mêmes inefficaces, se superposent, se combinent, mais ne meurent pas.

Un traitement systémique du matériau est aussi nécessaire non seulement à la rigueur de la démarche scientifique (Gioia et al., 2013; Gioia, Price, Hamilton, & Thomas, 2010), mais à l'élimination du risque de circularité. Pour ce faire il a donc été effectué un codage des données (façon codage multinomial (Ayache & Dumez, 2011)), codage vérifié par un second chercheur afin de garantir la qualité et la rigueur de la structure de données (Gioia et al., 2013). En outre, un travail de mise en séries du matériau a été effectué, toujours dans la perspective de trianguler les résultats et éviter la circularité. La sériation du matériau a consisté à combiner des données complètes et longitudinales sur un ou plusieurs phénomènes redondants : 10 années de rapport annuel sur les six super-majors du secteur hydrocarbures, des entretiens avec tous les collaborateurs d'une même firme impliqués dans des méta-organisations, un projet de recherche intervention étudiant l'émergence d'un problème d'un bout à l'autre de la « chaîne de valeur », etc. L'hétérogénéité du matériau, qui pose problème du point de vue de son traitement, a donc été transformée en force afin de lutter contre le risque de circularité grâce à la triangulation. Une des difficultés de ce point de vue a été de poursuivre la collecte de matériau sur le terrain jusqu'après la pré-soutenance (en mai 2016). Il a donc fallu arrêter les séries de données avant, tout en continuant à travailler sur le projet de recherche intervention.

A noter cependant, que vis-à-vis du risque de circularité, le codage nous paraît un exercice périlleux, même si les entretiens eux-mêmes sont au final tout aussi dangereux. Car un chercheur n'est jamais neutre et objectif. Notons par exemple la frustration qu'a ressentie l'auteur à plusieurs reprises en se rendant compte que l'apparition d'un terme - qui collait avec un nouveau cadre théorique mobilisé - dans les verbatims, était en vérité dû à sa mention par un second chercheur présent lors des entretiens, et que l'interviewé n'avait fait que reprendre. La circularité nous guette tous, et la lecture de nombreux articles scientifiques laisse à penser que ce risque n'est pas toujours perçu. La combinaison de méthodes dans cette thèse a visé notamment à lutter contre ce risque.

#### **3.5.4. Gérer le risque lié au problème d'équifinalité**

L'équifinalité est définie très simplement ainsi : « *le même état final peut être atteint à partir d'états initiaux différents, par des itinéraires différents* » (Bertalanffy, 1973, p. 38). Lorsqu'elle est appliquée à la recherche compréhensive, l'équifinalité désigne le fait qu'un même phénomène puisse être le résultat de plusieurs chemins différents (Vergne & Durand, 2011), ou encore puisse s'expliquer par différents cadres théoriques. L'équifinalité va de pair avec la circularité, puisque lorsque le phénomène d'équifinalité n'est pas pris en compte, le chercheur peut croire que son cadre théorique, seul, explique son matériau. La première solution pour gérer ce problème consiste à ne pas écarter des données, surtout si elles contredisent le cadre théorique.

Par ailleurs, la combinaison des méthodes (Tableau 4) s'est aussi faite dans un souci de gestion des risques liés au problème de l'équifinalité. Les échanges avec d'autres chercheurs en management ou de sociologie lors des séminaires du CRG, des séminaires i3, des conférences, et surtout lors des deux séjours de *visi-*



ting (à Columbia en 2015 et à Stanford en 2016) ainsi que la confrontation à plusieurs autres cadres théoriques alternatifs, mobilisés ou non par la suite - stratégies hors marché par exemple (Baron, 1995), théorie des *small worlds* (Berkowitz, 2015a; Kogut, 2012), la théorie de la gouvernance des communs (Ostrom, 1990) par exemple – ont visé précisément à réduire les risques intimement liés de circularité et d'équifinalité. C'est aussi un des avantages de la co-écriture avec d'autres chercheurs d'autres disciplines et la multiplicité des co-écritures ou des projets de co-écritures témoignent de cette volonté de confronter les interprétations possibles et de ne pas s'enfermer dans un seul cadre théorique.

### 3.6. Calendrier de la thèse

Oct 2013	Début de thèse
A partir d'oct 2013	Première définition de la littérature et des propositions. Collecte de données (entretiens, archives, etc.)
Janv - Mars 2014	Modal à l'Ecole polytechnique : étude exploratoire sur les rapports de développement durable dans le secteur pétrolier
Mai 2014	Présentation d'un article au Workshop Performativity processes, i3-Mines ParisTech, sur la performativité des théories en management Séminaire Thèse CEFAG
Juin 2014	Séminaire "Design de Recherche" CEFAG
Juin 2014	Présentation d'un article au Workshop Organisations Partielles à Stockholm (SCORE) sur les méta-organisations dans le secteur pétrolier
Juin - Sept 2014	Premier aller-retour entre données et théorie. Rédaction des articles pour l'Année Sociologique, Gérer & Comprendre et Long Range Planning
Sept 2014	Séminaire Publication CEFAG
Oct 2014	WRIC Ocean - rédaction d'un dossier spécial sur les océans dans le Libellio
Nov 2014	Présentation de papiers au CRG (Ecole polytechnique) et au laboratoire GRM de l'Université Sophia Antipolis
Nov - Déc 2014	Modal à l'Ecole polytechnique : étude exploratoire sur le phytoplancton et les impacts des industries marines
Déc 2014	Entrée dans le comité end-users de Aquo, début de l'observation participante
Fév 2015	Lancement du projet OIR et de la recherche intervention sur le bruit marin
Fév- Mai 2015	Séjour à Columbia : co-écriture d'un papier sur la performativité avec Eric Abrahamson pour <i>Academy of Management Review</i> , entretiens sur le bruit marin
Mai - Juil 2015	Présentation de trois communications différentes (AIMS, EURAM et EGOS)
Sept 2015	Lancement du groupe de travail sur le bruit marin dans le cadre du projet Observatoire de l'Innovation Responsable (OIR)
Sept 2015	Publication d'un article de thèse dans la revue <i>Gérer et Comprendre</i> des Annales des Mines
Nov 2015	Publication d'un article de thèse dans la revue <i>L'Année Sociologique</i> avec Hervé Dumez

Déc 2015 - Fév 2016	Participation au cours sur l'Entreprise et la Société enseigné par Hervé Dumez à l'Ecole polytechnique
Janv - Avril 2016	Rédaction de la première version de la thèse
Fév - Mai 2016	Organisation des trois ateliers sur le bruit marin (OIR)
Mai 2016	Présoutenance
Mai - Juil 2016	Réécriture et relecture de la thèse
Juin 2016	Co-chair d'un track "Organising collective action among organizations" à EURAM (SIG: Business for Society)
Juin - Août 2016	Visiting à Stanford
Juil 2016	Dépôt de la thèse
Sept 2016	Conférence OIR sur le Bruit Marin
Oct 2016	Soutenance
Oct 2016...	Continuation du terrain sur les océans et les industries marines, postdoc à l'IBEI

#### Résumé :

La méthodologie de cette thèse, parce qu'elle s'inspire d'une démarche compréhensive s'expose à au moins une limite méthodologique, qui est celle de la validité externe, et trois risques épistémologiques, souvent oubliés. Afin de gérer ces trois risques, le risque des acteurs abstraits, le risque de circularité, et le risque lié à l'équifinalité, la thèse s'est appuyée sur différentes méthodes : un traitement systématique des données, une multiplication et combinaison des niveaux et unités d'analyse, une sériation du matériau et la triangulation des données.



## 4. LE SECTEUR PETROLIER FACE AUX GRANDS ENJEUX SOCIETAUX

Le pétrole possède un statut unique en tant que ressource naturelle. Il a joué un rôle majeur dans l'économie et l'histoire des temps modernes et c'est même l'une des rares ressources naturelles (avec les ressources minières) à pouvoir non seulement constituer la quasi-totalité du PIB d'un pays mais aussi à façonner la politique extérieure des Etats et les relations internationales. Comme le revendiquent les rapports annuels des firmes pétrolières<sup>8</sup>, le pétrole, souvent associé au gaz (les majors pétrolières sont toujours aussi gazières), a longtemps été porteur d'immenses promesses de progrès sociétaux (Maugeri, 2006) car il procure la première source d'énergie mondiale.

Lourd du potentiel qu'il offre aux consommateurs et aux nations, mais aussi des mythes et obsessions qu'il suscite, le secteur pétrolier cristallise nombre de critiques acerbes tant à cause de ses liens suspects avec les systèmes politiques non démocratiques (T. Mitchell, 2011) que pour ses externalités environnementales négatives, ou pour la corruption qui lui semble associée. Omniprésent dans nos vies sous de multiples formes (de nos voitures aux sacs plastiques), cet « or noir » constitue probablement la ressource naturelle la plus controversée et la plus convoitée de toute l'histoire humaine.

Il est vrai que la majorité de l'opinion publique considère de manière très critique l'industrie pétrolière, qu'elle associe aux guerres, à la cupidité, à la pollution, etc. Par-delà l'objectivité de ces critiques, l'huile noire a généré de nombreux mythes et obsessions dans l'imaginaire collectif. En outre, le pétrole en tant que marché paraît d'autant plus instable et incontrôlable qu'il est soumis à des changements imprévisibles, suivant des périodes de croissance et d'effondrement, de nombreuses crises financières, de graves variations de prix, d'instabilités politiques, etc. (Maugeri, 2006). Les acteurs impliqués cherchent donc tous à contrôler les prix, la production, etc., ce qui conduit à opposer les gouvernements aux firmes, dont les intérêts ne sont pas forcément convergents. Des lobbies se créent pour influencer la régulation du secteur, s'ancrant ainsi, comme nous l'avons vu précédemment, dans un champ institutionnel centré sur les instances régulatrices (Barley, 2010).

Dans une première partie sera présenté le secteur pétrolier et gazier : l'émergence et la construction du métier en tant que tel (ou des métiers) et ses ca-

---

<sup>8</sup> Voir à ce sujet la lettre de Christophe de Margerie dans le rapport de développement durable de Total en 2007, selon laquelle la responsabilité de la firme est de répondre aux besoins mondiaux en énergie.

ractéristiques en tant que secteur. Dans une deuxième partie, il sera étudié plus précisément le contexte réglementaire : économique d'abord, environnemental ensuite. Dans la dernière partie enfin, l'industrie pétrolière sera positionnée dans un cadre empirique plus large, celui des industries marines, et des enjeux auxquels celles-ci sont confrontées, i.e. la gestion des océans.

## **4.1. Présentation du cadre empirique**

Cette section présente tout d'abord la construction de l'industrie pétrolière et gazière et ses caractéristiques.

### **4.1.1. Construction de l'industrie pétrolière et gazière**

Aujourd'hui, le secteur pétrolier et gazier international représente la plus grande industrie en termes de valeur de marché. En 2012, seize des principales compagnies pétrolières représentaient 2,83 trillions d'euros de revenus (Xerfi, 2013). Revenons sur la construction historique de cette industrie majeure dans l'économie globale.

Les produits dérivés du pétrole ont commencé à être utilisés bien avant l'émergence de l'industrie pétrolière. Dans l'Antiquité, une proto-industrie pétrolière fournissait de l'asphalte pour la construction des routes, du mastic pour les bateaux, du bitume pour la guerre, des composants pour de nombreux médicaments, etc. Maugeri (2006) note cependant que l'utilisation des dérivés du pétrole se marginalise par la suite et l'industrie pétrolière s'éteint en quelque sorte pendant plusieurs siècles.

Le pétrole ne ré-émerge alors que dans les années 1850. Il est intéressant de noter que l'industrie se développe de manière parallèle en Europe et aux Etats-Unis, où des expérimentations sont menées pour transformer le pétrole en source de lumière. Un des inventeurs est notamment le chercheur canadien Abraham Gesner, qui en 1854 déposa un brevet aux Etats-Unis sur un nouveau produit, nommé kérosène. Sa diffusion fut rapide, notamment grâce à son faible coût, sa sécurité, sa meilleure qualité que les sources de lumière existantes. La raréfaction de certaines autres sources comme l'huile de baleine à cause de la surpêche a aussi contribué à l'essor du kérosène. En 1859, le premier puits de pétrole est construit par Edwin Drake, à Titusville, aux Etats-Unis. La production pétrolière commence l'année suivante, mais n'explose vraiment que dans les années 90 avec l'ouverture du champ pétrolier « Mid-Continent » du Texas et la commercialisation à grande échelle du pétrole.

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, les économies – et en particulier celle des Etats-Unis – reposent désormais majoritairement sur le pétrole. La pétrochimie com-

mence à se développer avec le craquage, notamment thermique<sup>9</sup> (Maugeri, 2006). Mais c'est surtout durant l'entre-deux-guerres, en Europe et aux Etats-Unis, que la recherche prend son essor et ouvre des voies à la synthèse de nouveaux matériaux à partir de la manipulation des molécules de carbone (charbon) et d'hydrocarbures gazeux. Et avec les besoins de reconstruction de l'après-guerre et la croissance économique, l'industrie pétrochimique se diversifie, en particulier dans tous les produits plastiques, qui commencent alors à envahir la vie quotidienne. La diffusion du plastique modifie profondément les modes de vie, les pratiques, les interactions entre acteurs et non-acteurs, la géographie elle-même et l'urbanisme. Grâce à son faible coût et son adaptabilité, le plastique prend rapidement une place prépondérante dans la société.

Entre le Plan Marshall de 1948 et le premier choc pétrolier de 1973, le pétrole connaît un âge d'or avec une croissance de la consommation mondiale multipliée par six, passant ainsi de 9,3 millions de baril à 56 millions. Dès 1965, le pétrole remplace le charbon comme source principale d'énergie. La principale conséquence de ce triomphe, outre l'hégémonie et la généralisation du plastique, est la démocratisation et la massification de l'automobile, qui passe de 53 millions d'unités en 1950 à 250 millions en 1973 (Maugeri, 2006). Le mode de vie américain se diffuse alors à l'échelle de la planète, et la fin du XXème siècle est marquée par une domination sans égale du pétrole (Dumez, 2014; Urry, 2013).

#### **4.1.2. Caractéristiques du marché du pétrole: instabilité, catastrophisme et crashes**

Le secteur pétrolier est un marché complexe, structuré par des forces parfois contradictoires, et une grande asymétrie d'information (Maugeri, 2006). Les fortes tensions qui en découlent rendent difficiles voire impossible la production de prévisions fiables des prix. C'est d'ailleurs une des raisons principales pour lesquelles le marché de l'énergie fonctionne beaucoup sur la définition de scénarios futurs différenciés en fonction de multiples variables (consommation mondiale, prix, relations géopolitiques, etc.)

L'asymétrie d'information sur le secteur s'explique aussi par la faible qualité des données, ou son manque d'uniformité à l'échelle internationale – un problème essentiel qui n'a toujours pas été résolu. Si, comme nous l'avons mentionné, certains pays ont des systèmes de production de statistiques avancés (les Etats-Unis, la France, etc.) d'autres pays comme la Chine, n'ont toujours pas adopté de système compréhensif et holistique de statistiques sur l'inventaire, la production et la con-

---

<sup>9</sup> Le craquage thermique est une opération de chimie qui consiste à craquer ou casser une molécule organique complexe en plusieurs éléments plus petits (en alcanes, alcènes, aldéhydes et cétones).

somation d'énergie fossile. Une des explications pourrait être la faiblesse relative des associations pétrolières, dont c'est un des objectifs principaux comme nous allons le voir ci-après, que de produire des statistiques, dans les pays producteurs de pétrole. En lien avec cette question de la production de statistiques, il reste que l'information des firmes pétrolières sur leurs ressources en cours et futures relève de leur stratégie, voire d'enjeux de sécurité nationale lorsqu'il s'agit de NOC (*National Oil Company*).

Une autre des difficultés en matière de prévision découle de la nature même des réserves de pétrole, qui lorsqu'elles diminuent, poussent les prix du pétrole à la hausse, mais en même temps provoquent des investissements dans de nouveaux champs pétrolifères. Au début des années 1980, le décalage entre le moment où l'on investit dans l'exploitation de nouvelles réserves et celui où la production arrive sur le marché, la demande a déjà diminué. Le lien entre demande et production est donc particulièrement dynamique et largement imprévisible. Les temps de latence qui peuvent affecter les prix du marché sont dus, non seulement à la nature de la production pétrolière, mais aussi à l'inertie des consommateurs, aux effets des politiques publiques, etc. La peur de la pénurie affecte aussi largement les prix. C'est cette peur qui suscite de nouvelles orientations de politique étrangère, comme par exemple au début du 20<sup>ème</sup> siècle, le contrôle britannique de zones telles que ce qui était l'Iran à l'époque, ou la politique étrangère américaine au Moyen Orient à partir des années 50 (Maugeri, 2006).

#### **4.1.3. Caractéristiques de l'industrie: un paysage morcelé mais une tradition d'action collective**

Le secteur pétrolier, ou des hydrocarbures, présente des caractéristiques très particulières liées aux activités elles-mêmes, mais aussi à des enjeux géopolitiques. En réponse aux caractéristiques de marché instable, et pour influencer les régulateurs, c'est aussi un secteur très organisé collectivement.

##### **4.1.3.1. Caractéristiques de l'industrie**

Tous les leaders de l'industrie, les supermajors, sont verticalement intégrés, c'est-à-dire que les compagnies combinent des opérations dans tous les segments, de l'*upstream* (exploration et production), au *midstream* (pipelines, stockage, transport) et *downstream* (raffinage et distribution).

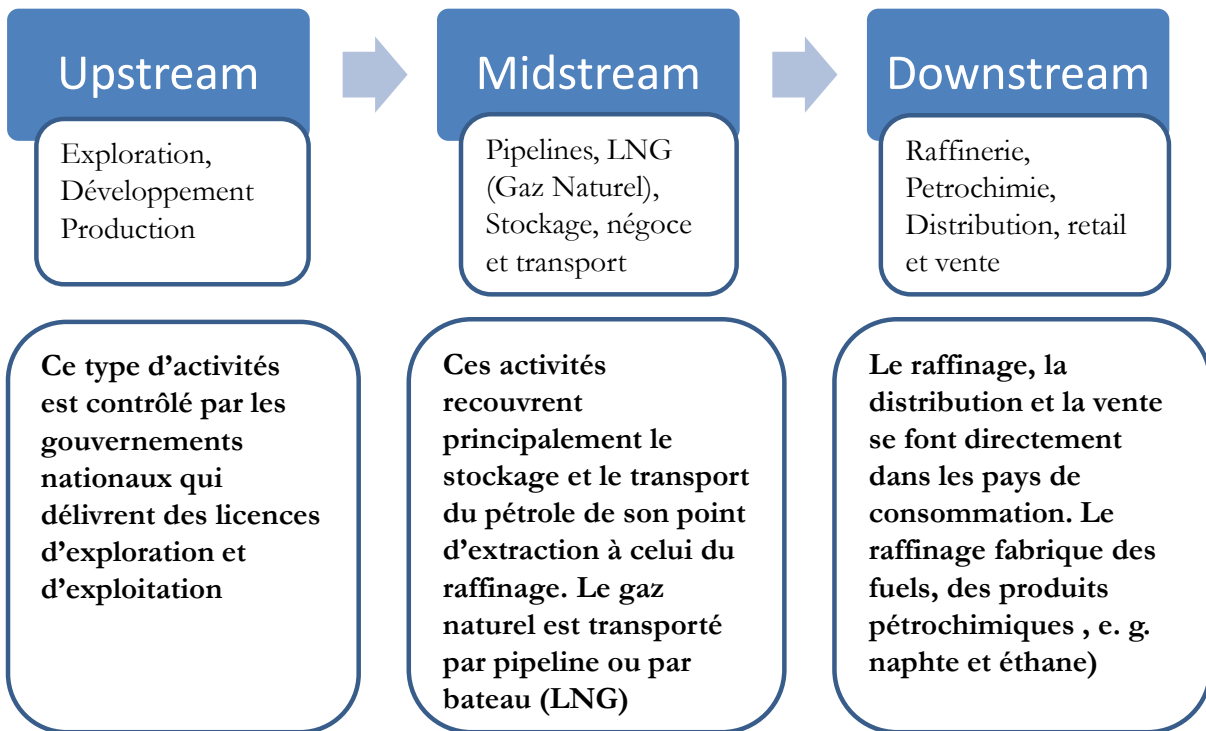
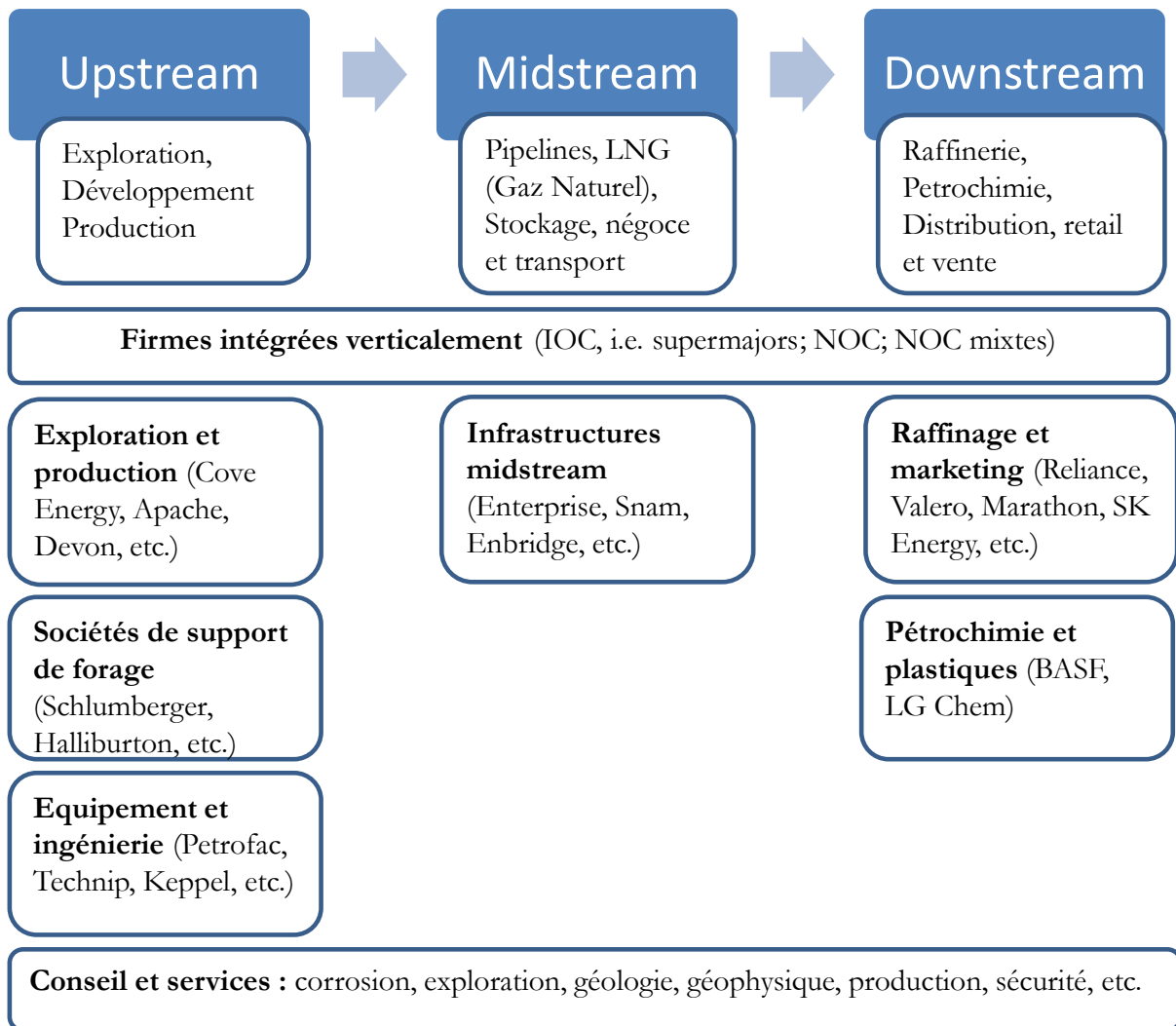


Figure 11 : Les différents segments du secteur des hydrocarbures

On trouve différents types de compagnies dans le secteur pétrolier, comme le montre la Figure 12. Tout d'abord, les International Oil Companies (IOC) comme Total, BP, ExxonMobil, sont des compagnies privées avec un actionnariat. Leur objectif est une maximisation de la valeurs pour les actionnaires du groupe (mais pas les gouvernements). Cette catégorie recouvre les compagnies intégrées que sont les majors mais aussi les « *pure players* » de l'*upstream*, *midstream* et *downstream*. Ensuite, les National Oil Companies (NOC) sont des compagnies nationales comme leur nom l'indique, c'est-à-dire des extentions de leur gouvernement dont elles appuient et servent les politiques. En ce sens les NOCs développent des stratégies qui ne sont pas nécessairement de marché : elles fournissent souvent l'énergie locale à un prix plus faible que celui du marché, peuvent servir à répondre aux besoins du marché du travail local, etc. Dans cette catégorie, on trouve toutes les NOC membres de l'OPEC, Pemex (Mexique) ou encore Petrobras (Brésil). Enfin, les « *mixed NOC* », compagnies nationales mixtes, disposent d'une relative autonomie opérationnelle et stratégique, ce qui leur permet de trouver un équilibre entre les injonctions gouvernementales et les stratégies de génération de profit. C'est par exemple le cas de Statoil (Norvège) et de Petronas (Malaisie).

Dans le secteur des hydrocarbures, les IOC sont en compétition avec les NOC pour avoir accès aux réserves nationales. En outre, comme le montre la Figure 12, les acteurs intégrés (IOC, NOC et NOC Mixtes) sont aussi en concurrence avec divers types de compétiteurs spécialisés sur les différents segments.





**Figure 12 : Organisation de la compétition dans le secteur des hydrocarbures**

#### 4.1.3.2. Une tradition d'action collective.

Que ce soit au niveau pays avec l'OPEC ou au niveau firme avec les associations professionnelles, le secteur pétrolier et gazier est traditionnellement un secteur très organisé. L'OPEC (*Organization of Petroleum Exporting Countries* en français, OPEP), créée en 1960 lors de la conférence de Bagdad, est en effet une organisation intergouvernementale de pays pétroliers négociant les droits de concession pour l'exploitation des ressources pétrolières. L'OPEC compte notamment l'Arabie Saoudite, l'Iran, les Emirats Arabes Unis, le Kuwait, le Venezuela, l'Iraq, le Nigeria, l'Algérie, l'Angola, le Qatar et l'Equateur. Les pays producteurs de pétrole mais non membres de l'OPEC sont au nombre de 7 (Russie, Etats-Unis, Chine, Mexique, Canada, Norvège, Brésil). En 2013, les membres de l'OPEC contrôlent plus de 40% de la production mondiale de pétrole et plus de 80% des ré-

erves de pétrole et 50% des réserves de gaz (Xerfi, 2013). Certes des ressources non-conventionnelles existent dans de nombreuses régions, et l'innovation technologique permet d'envisager de plus en plus de les exploiter (par la fracturation par exemple, pour les gaz de schistes), seuls les Etats-Unis et le Canada ont commencé leur exploitation. Ailleurs, l'opposition de la société civile ou des gouvernements pour des raisons environnementales repousse pour l'instant cette exploitation.

La société est largement en tension avec le secteur pétrolier, d'où le besoin d'actions collectives fortes. C'est pourquoi de nombreuses associations professionnelles pétrolières se sont mises en place, à la fois au niveau des régions (le Texas par exemple), des Etats (la France, les Etats-Unis), et des supra-régions (Europe, Amérique latine, International). L'American Petroleum Institute (API), la principale association pétrolière américaine, a été créée en 1919, principalement dans le but de promouvoir les intérêts sectoriels (tous les segments de l'industrie sont inclus). Le site internet de l'API distingue différentes missions qui sont celles de l'association, depuis l'« *advocacy* » (du lobbying), la recherche et la production de statistiques, la définition de standards industriels, la certification industrielle, jusqu'à la formation aux problématiques des politiques publiques.

Des sujets historiques sont traités, notamment par le lobbying, comme par exemple la taxation, les exportations de brut américaines, et les emplois américains. D'autres apparaissent en fonction du contexte législatif, environnemental et technologique. Ainsi aujourd'hui, les thèmes de politiques publiques dont s'occupe aussi l'API sont : la fracturation hydraulique, les énergies renouvelables, le Keystone Pipeline, ou les sables bitumeux. IOGP, première association professionnelle internationale de l'*upstream* est créée quant à elle 1973.

#### **4.1.3.3. Le tournant environnemental de 1974.**

Depuis les années 60, les inquiétudes montent quant aux impacts anthropiques sur l'environnement (dégradation, pollution, etc.) et requièrent une réponse collective et globale. Ces inquiétudes prennent aussi leurs racines dans une critique de plus en plus acerbe de la grande entreprise (Berkowitz, 2014c; Wood, 1991). C'est cette conscience globale qui est à l'origine de la création du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (UNEP) en 1972. Or, la plupart des associations nationales ou internationales pétrolières, nous l'avons vu, traitent de sujets essentiellement économiques. Lorsque cependant, elles s'intéressent effectivement aux problèmes environnementaux, c'est en développant une approche locale, ou en couvrant certaines opérations pétrolières seulement. C'est le cas du CONCAWE, créé en 1963 à la Haye, qui concerne uniquement les opérations aval (raffinage, distribution, marketing) de l'industrie pétrolière européenne. Le besoin se fait donc sentir de la création d'une association globale, traitant des enjeux environnementaux, à tous les niveaux de l'industrie. L'APIECA est créé en 1974 précisément pour

y répondre et pour servir de médium de communication entre l'industrie et l'UNEP et les autres organes des Nations Unies.

*“In order to achieve its goals UNEP needed to enlist the help and co-operation of world industry... and one of the first to discuss this with the fledgling UNEP was the petroleum industry.” Mostafa Tolba, UNEP Executive Director 1975-92 (source : [ipieca.org](http://ipieca.org))*



**Figure 13 : Création de l'IPIECA en mars 1974 au Hyde Park Hotel, London (Source: [ipieca.org](http://ipieca.org))**

Une des tâches principales de cette association consiste à produire des guides de bonnes pratiques et de « self-regulation » ou *soft law*, que les entreprises membres s'engagent à respecter. Il est à noter qu'au début, les activités de l'IPIECA étaient très focalisées et concernaient principalement les fuites pétrolières et les risques locaux de pollution due aux opérations pétrolières (raffinage, etc.). Mais au fil du temps, le champ d'action de l'association s'est étendu, d'abord pour couvrir tous les risques scientifiques et technologiques, et ensuite les risques sociaux. En effet, à partir des années 2000, les travaux de l'IPIECA s'orientent plus spécifiquement vers la responsabilité sociale et notamment la question des droits de l'homme, avec un rapport conjointement publié avec l'IOGP (ex-OGP) sur les « Key questions in managing social issues in oil & gas projects » (2002). Autre élément important, c'est à partir de ces années aussi que l'industrie accepte la responsabilité des impacts non seulement de ses propres opérations mais aussi de celles de sa chaîne de valeur (à travers les carburants et les produits dérivés du pétrole). L'IPIECA d'aujourd'hui cherche à couvrir tous les enjeux environnementaux et sociétaux liés aux opérations pétrolières et gazières. Cela inclut le changement climatique, l'efficacité énergétique, la pollution, la réponse aux fuites de pétrole, le respect des droits de l'homme, etc.

Depuis 1974 d'autres associations pétrolières à géométrie (types de membres, secteurs) et à géographies (niveau d'appartenance : régional, national, supra-national, international, etc.) variables se sont créées autour de différents problèmes

et auxquels elles tentent d'apporter des solutions de *self-regulation*. Elles tentent aussi d'influencer la réglementation. Etudier l'évolution de la réglementation du secteur pétrolier, en lien avec les grandes étapes historiques de son développement, paraît donc essentiel.

## 4.2. Les pressions institutionnelles et sociales

Le secteur pétrolier a été traversé par différentes vagues de régulation sur différents thèmes, l'économique, le développement durable, suivant des pressions institutionnelles et sociales.

### 4.2.1. La régulation économique

Les grands thèmes de la régulation économique nationale du secteur pétrolier (nous nous concentrons principalement sur les Etats-Unis) ont largement évolué depuis le début du XXe siècle, alternant des périodes de contrôle des prix (notamment du gaz), avec des phases de libéralisation. A noter que les situations nord-américaine et européenne sont assez différentes en ce que d'un côté de l'Atlantique on trouve une majorité de producteurs de pétrole, et de l'autre, une large majorité de consommateurs.

Les interventions fédérales d'envergure sur le contrôle des prix du gaz ont commencé dans les années 30, et ce jusque dans les années 70. Les séries de lois passées visent à contrôler les prix de l'énergie, à réglementer les infrastructures électriques et de gaz, et surtout à limiter au maximum les importations (une constante dans l'histoire américaine). Pendant toute cette période, la régulation économique a largement contribué à empêcher la compétition et à asphyxier l'investissement domestique. Presque chaque aspect de l'industrie du gaz naturel est réglementé. Il en résulte des difficultés majeures, et en particulier des pénuries de gaz dans les années 70. Ce n'est qu'en 1989 que le *Natural Gas Wellhead Decontrol Act*, passé par le Congrès américain, signe véritablement la dérégulation du prix de vente pour les producteurs de gaz naturel.

Du côté du pétrole, la situation est plus compliquée du fait même des caractéristiques du secteur que nous avons étudiées précédemment. Le marché du pétrole suit des cycles de prix de long terme, affectés par les interventions au niveau fédéral. Ainsi dans les années 20, les prix atteignent des sommets, ce qui est interprété comme ayant été causé par une diminution des stocks de pétrole. En réponse, le Congrès américain vote une loi pour augmenter les quotas d'exploitation des producteurs. Le résultat direct est une augmentation des retours sur investissement du secteur, de l'exploration et conséquemment de la découverte de nouvelles réserves. Dans les années 30, la situation inverse se produit : la chute des prix résulte dans des politiques de contrôle des prix. Les cycles se répètent dans les années 50 et 70. Par la suite, le marché américain est marqué par des pénuries de pétrole,



#### 4.2.2. La régulation environnementale et sociale

Dans le secteur pétrolier la régulation s'est largement faite à la suite d'incidents humains, environnementaux, ou de scandales financiers (cartel) et de corruption. Dans cette partie nous nous concentrons surtout sur les incidents environnementaux et sociaux. On constate que la dimension environnementale prend de l'ampleur à partir des années 60 au cours desquels les accidents pétroliers se multiplient et sont de plus en plus visibles. La dimension sociale quant à elle, devient plus centrale à partir des années 90, quand l'activisme environnemental prend directement pour cible les pétroliers. La régulation est avant tout publique, mais elle s'incarne de plus en plus dans des dispositifs de *soft-law*, dans un mouvement de privatisation de la régulation (Büthe & Mattli, 2011).

##### 4.2.2.1. Les premières préoccupations environnementales et sociales

Le 16 juin 1921, aux Etats-Unis, le Département du Commerce organise la première conférence environnementale qui traite de sujets liés notamment à l'industrie pétrolière, sur le thème de la pollution des mers et de ses effets sur les pêcheries. Les fuites de pétrole des tankers et des raffineries sont identifiées comme le problème le plus vital affectant la faune marine.

En 1922, la première étude de pollution dans les ports est menée par le Corps d'Ingénierie des Capitaines de Ports. La *National Coast AntiPollution League* est formée dans le New Jersey pour empêcher les rejets de pétrole. Son président, David Neuberger, écrit dans le New York Times :

*“About twenty miles below Sandy Hook (NJ) one is greeted by four miles of ... oil, sludge, tar and bilge water resting on the ocean. It is steadily increasing and defiles everything it touches... The question presents itself: Shall industrial waste be held superior to the public weal, public health, sanitation and the conservation of food? Shall this sort of industrial progress be permitted at the expense of our people, and shall all these be made subservient to industrial waste? It was to overcome these conditions by drastic laws and their enforcement, compelling ship owners to find a method by which all these ills might be alleviated, and the owners of industrial plants shown the way to cooperate, that this League was organized. There are methods which, if properly applied, would stay the menace and avert the consequences.”* (Neuberger, 1922)

En 1924, un *Oil Pollution Act* est adopté après des controverses et débats : il interdit tout rejet de pétrole par des navires à moins de trois miles des côtes, mais il

n'étend pas l'interdiction aux raffineries pétrolières. Ploutz (2011) rapporte les propos de Herbert Hoover :

*“Official Washington has no knowledge that the American people give a damn about pollution, and until they do care, there will be no great advance as to pollution.”* (Ploutz, 2011, p. 175)

Toujours en 1924, de violents accidents mortels ont lieu dans une raffinerie d'essence au plomb de la Standard Oil (Exxon) à cause de conditions de travail dangereuses. Par la suite, de nombreux Etats et villes, dont New York, interdisent l'essence au plomb. La même année, un scandale révèle que le secrétaire du Département de l'Intérieur a reçu des pots de vin de compagnies ayant obtenu du gouvernement des contrats d'exploitation de champs pétroliers.

Une dizaine d'années plus tard, en 1937, une fuite de gaz naturel détruit une école et tue près de 300 élèves et enseignants. A la suite du scandale, la régulation impose aux fournisseurs de gaz d'ajouter un additif olfactif afin de faciliter l'identification d'une fuite et éviter de nouveaux accidents.

En 1945, la *Proclamation on the Continental Shelf* du président Harry Truman autorise l'exploitation pétrolière off-shore. Cette proclamation est essentielle puisque de nombreuses catastrophes environnementales (qu'il s'agisse de fuites, d'explosions, ou de bruit marin) sont liées à l'exploitation off-shore.

Il est coutume de penser que l'industrie pétrolière a toujours nié (et continue de le faire) le réchauffement climatique. Dès 1953 pourtant, un papier est présenté à l'Union Américaine de Géophysique par l'un de ses membres, sur le réchauffement climatique. Un article du 5 mai dans *The Washington Post* rapporte :

*World Industry, pouring its exhausts into the air, may be making the earth's climate warmer, a Johns Hopkins physicist, reported here yesterday. Releases of carbon dioxide from burning coals and oils, said Dr. Gilbert N. Plass, blanket the earth's surface 'like glass in a greenhouse.' ....* (Haseltine, 1953)

#### **4.2.2.2. Le tournant environnemental des années 60-80**

Tandis qu'en 1964, Citizens for Clean Air est organisé pour la première fois à New York, preuve de la prise de conscience publique de la pollution industrielle, Farrington Daniels publie *Direct Use of the Sun's Energy* (1964) où il défend la nécessité de développer au plus vite des substituts aux fuels à combustion (charbon, pétrole, gaz).

Différents accidents environnementaux ont lieu dans les années 60 et 70. En 1967, le tanker pétrolier Torrey Canyon échoue près de l'Angleterre, déversant ainsi des millions de gallons de pétrole sur le littoral français et anglais. Deux ans plus tard, le puits de pétrole de Santa Barbara explose au large du littoral californien et

couvre de goudron les plages de la région. Encore deux ans plus tard, la rivière Cuyahoga dans l'Ohio prend feu à cause de la pollution pétrolière et chimique. Ce feu de rivière signe un véritable tournant dans l'activisme environnemental naissant aux Etats-Unis. Les années suivantes ne sont qu'une longue suite d'accidents : en 76, un pétrolier espagnol coule au large de La Corogne et un tanker libérien provoque un nouveau désastre environnemental au large de l'île de Nantucket. Le puits de pétrole Ecofisk explose en mer du Nord en 77. En 78, le littoral français est encore dévasté après le naufrage de l'Amoco Cadiz : en quinze jours, la nappe de pétrole a recouvert près de 180 km de côte. En 79, un autre puits explose, dans la baie de Campêche, Golfe du Mexique.

Ainsi, à partir des années 60, les critiques se font aussi plus virulentes à l'encontre de l'industrie pétrolière. En 1967, Milton Friedman écrit dans le magazine *Newsweek*, repris ensuite dans un de ses ouvrages :

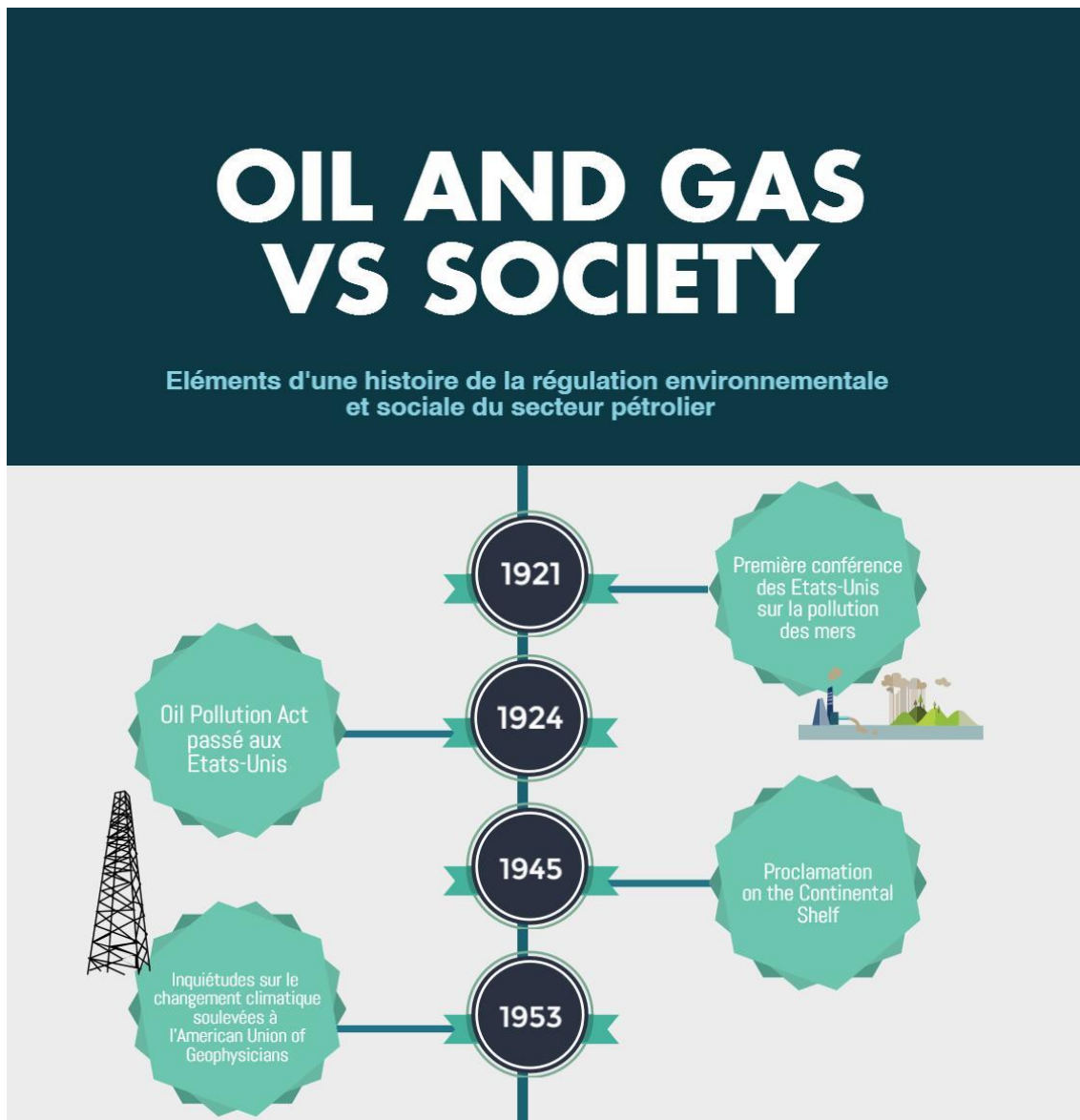
*Few industries sing the praises of free enterprise more loudly than the oil industry. Yet few industries rely so heavily on special government favors... A rational oil policy would be one that regards oil (like earth itself) as a limited commodity whose use and distribution should be managed only with regard to other possible energy sources. It would be a policy that looks ahead to a time when more petroleum either cannot be made available, or should not, simply out of regard for the environment and man's future.*(Friedman, 1975, p. 21)

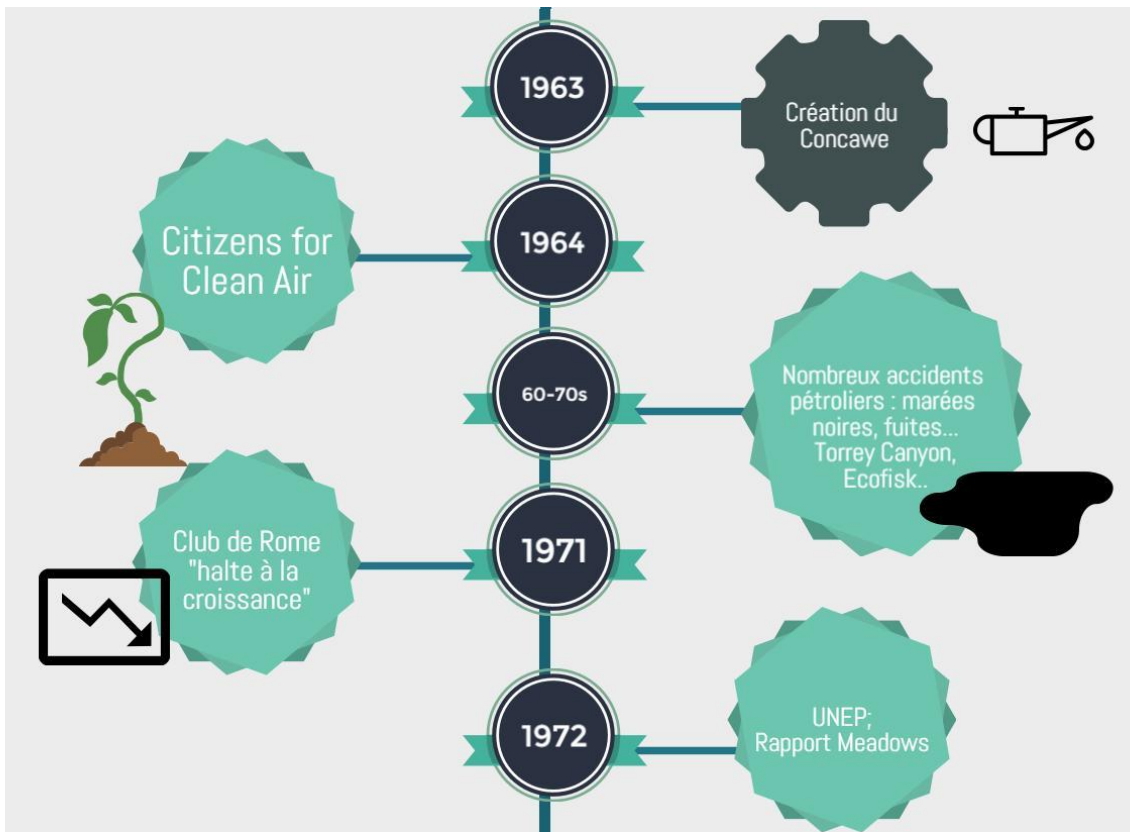
Puis en 1973, à la suite de la guerre du Kippour, les pays de l'OPEP augmentent brutalement les prix du pétrole ce qui conduit à la panique des consommateurs américains et européens et à une inflation du prix du baril. Ce choc énergétique force les états à revoir leurs priorités en matière de mix énergétique. Aux Etats-Unis, les conservateurs défendent le nucléaire et le charbon tandis que les libéraux veulent voir développer les énergies alternatives. Le résultat est que le Président Nixon souhaite que les Etats-Unis soient totalement autonomes en matière d'énergie d'ici 1980. Par ailleurs, les accidents continuent de façon assez régulière. En 1988, l'explosion de la plateforme pétrolière de Piper Alpha, en Ecosse, au large d'Aberdeen tue 167 employés. En 89, le tanker Exxon Valdez déverse 11 millions de gallons de pétrole dans la Baie du Prince-William en Alaska, et une fuite de pétrole d'un pétrolier malmené par une tempête touche les Iles Canaries.

Le rapport Meadows demandé par le club de Rome est la première étude importante soulignant les dangers écologiques de la croissance économique et démographique que connaît déjà le monde à cette époque (Meadows et al., 1972). Le rapport Brundtland par la suite établit la définition de l'idée, assez abstraite, de développement durable (Berkowitz, 2015b) : [est durable] le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations fu-



tures à répondre à leurs propres besoins » ( WCED, 1987) (voir aussi à ce sujet (Berkowitz, 2014b; Berkowitz & Dumez, 2014)). On note que ce tournant environnemental est en phase avec l'apparition en 1963 du CONCAWE, une association pétrolière spécialisée sur les questions environnementales (notamment de pollution de l'air et de l'eau) et en 1974 de l'IPIECA, une association pétrolière internationale se consacrant à l'époque aux questions environnementales (et notamment aux fuites pétrolières et à la pollution locale dans ses premières années).





#### 4.2.2.3. Les turbulences sociales des années 90 et les réponses du secteur

Les années 90 sont marquées par une forte violence sociale et une radicalisation de l'activisme environnemental à l'égard des pétroliers.

En 1991, Ken Saro-Wiwa, un journaliste et activiste environnemental nigérian, fonde le Mouvement du Nigéria pour la Survie du Peuple Ogoni, en réaction à la pollution dévastatrice de Shell Oil Co. dans le Delta du Niger. Cependant, le pouvoir en place répond par la force et procède à de multiples intimidations, arrestations et exécutions afin de paralyser le mouvement. En 1993, soit deux ans plus tard, le 4 janvier, 300 000 Ogoni manifestent contre la destruction de leur pays par Shell. Cette date est fêtée depuis comme le Jour des Ogoni. Après les manifestations, les représailles des forces militaires sont extrêmement violentes, et des milliers d'habitants sont tués. Le leader du mouvement, Ken Sara Wiwa est arrêté en 1994, puis exécuté en 1995, avec huit autres activistes ayant eux aussi dénoncé la pollution pétrolière.

A l'international, les mouvements de protestation contre Shell reprennent de plus belle. En 1995 en effet, des activistes de Greenpeace occupent en Mer du Nord, une plateforme pétrolière inutilisée par Shell (voir Encadré 15) qui veut en disposer en la coulant en pleine mer. L'abordage de Greenpeace et son occupation

de la plateforme, filmés et retransmis mondialement, font plier la compagnie. Le 7 juillet 1995, on pouvait lire dans un article sur le « Giant Outsmarted » du Wall Street Journal, pro-business, une certaine critique de la stratégie employée par Greenpeace (voir Encadré 15) :

*“For Greenpeace, the Brent Spar shows that high-profile cases, properly framed and easily explained, can ignite widespread public interest, especially if the news media get plenty of good photo opportunities. It also shows that economic warfare may be the best way to wage eco-warfare. The attention-grabbing tactics helped spark a boycott against Shell that cut sharply into gasoline sales and pushed the company to reverse course.*

*“With the environmental movement, there's a sleeping giant that can be awakened very, very easily and very, very quickly,” says Paul Horsman, the Greenpeace leader of the Brent Spar campaign.”(Bahree, Pope, & Sullivan, 1995)*

Dans le même temps, les incidents environnementaux continuent.

#### **Encadré 15 : Les stratégies des activistes contre les pétroliers**

##### **Activistes contre pétroliers : le cas Greenpeace – Shell de 1995**

Les stratégies activistes à l’œuvre dans la campagne « plate-forme pétrolière Brent Spar » se sont déroulées selon deux phases distinctes (Jacques-Gustave, 1996)

###### *Phase 1 : La campagne de protestation contre le sabordage de Brent Star*

Cette campagne passe par une stratégie d’attaque médiatique systémique de Greenpeace impliquant la dénonciation du caractère partisan des scientifiques engagés pour décrédibiliser leurs résultats, la création d’un événement communicationnel (enregistrement de l’abordage de la plate-forme et diffusion mondiale), proposition d’un contre-rapport scientifique montrant les dangers environnementaux.

###### *Phase 2 : La neutralisation de la stratégie adverse*

Shell demande un rapport à Bureau Veritas qui aurait décrédibilisé l’action de Greenpeace en l’accusant preuves à l’appui de manipulation, de désinformation, d’incompétence scientifique, etc. Greenpeace neutralise l’initiative en anticipant les résultats de l’expertise, en reconnaissant publiquement sa responsabilité et évite ainsi, à un moment où l’organisation doit rester forte face au dossier des essais nucléaires français, que son image ne soit détériorée.

Greenpeace a su mettre à genou le géant pétrolier et éviter tout retour de bâton en faisant un usage tactique de la transparence, et en utilisant la communication comme son principal instrument d'offensive, en exploitant les contradictions de Shell et la situation d'hypocrisie organisationnelle dans laquelle la compagnie se trouve, et enfin en sachant tirer les leçons de chaque situation pour s'adapter avec réactivité.

En 1997, l'association des exploitants et producteurs de pétrole, l'International Oil and Gas Producers (IOGP, ex-OGP) publie le premier rapport du secteur, sur les "Principles for impact assessment: the environmental and social dimension". Le rapport offre un cadre d'analyse et d'évaluation des impacts environnementaux mais aussi sociaux (c'est la première fois que la dimension sociale est ainsi prise en compte). C'est dans sa lignée qu'est publié en 2002 le rapport conjoint de l'IPIECA et l'IOGP « Key questions in managing social issues in oil and gas projects » mentionné précédemment, et qui pousse la réflexion plus loin dans la démarche d'évaluation des impacts.

#### **4.2.2.4. A partir des années 2000 : le temps des grandes coopérations ?**

Les années 2000 marquent l'époque des coopérations trans-sectorielles mais aussi multi-acteurs. C'est en 2000 par exemple que sont créées les organisations multi-acteurs orientées « développement durable » telles que le UN Global Compact ou les Voluntary Principles for Security and Human Rights.

En 2001, la Loi NRE (loi sur les Nouvelles Régulations Economiques) en France contraint les entreprises cotées à produire des rapports annuels de développement durable ce qui affecte les méthodes de reporting ainsi que la communication des firmes et la visibilité de leurs efforts ou de leurs faiblesses.

En 2002, les entreprises sont pour la première fois invitées au Sommet de la Terre à Johannesburg, signant enfin la responsabilisation du secteur privé, considéré comme un acteur à part entière ayant un rôle à jouer dans le développement durable de la planète.

En 2005, le protocole de Kyoto sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre entre en vigueur en Europe. Puis en France, la Charte de l'environnement est adoptée et intégrée à la Constitution. En 2007, l'Union Européenne introduit une nouvelle réglementation environnementale visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre de 20% en 2020.

En 2009, en France, la loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement est votée. Le sommet de l'ONU sur les changements climatiques se tient à Copenhague et échoue à produire des résultats concrets. Les conférences internationales et multi-parties prenantes se multiplient : en 2010 par

exemple, à Nagoya, la conférence de la Convention on Biodiversity (CBD) – COP10 se réunit pour tenter de limiter l'érosion de la biodiversité. Cette fois, des résultats un peu plus concrets sont trouvés : notamment un plan stratégique est adopté pour préserver la biodiversité, et la Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (IPBES) est créée. L'ONU se réunit en 2012 à Rio pour la UN Conference on Sustainable Development (UNCSD). Deux thèmes y sont en particulier abordés : l'économie verte dans un contexte de développement durable et le cadre institutionnel à définir pour un développement durable global.

En 2011, le gouvernement britannique impose un ban sur la fracturation hydraulique après qu'un programme de fracturation a apparemment causé un séisme mineur en Angleterre. Le ban est cependant levé en 2012.

En 2015, la COP21 se promet une nouvelle fois, au Bourget, de conduire à un accord. Les entreprises sont bien présentes cette fois encore, souvent comme sponsors de la conférence. Alors qu'il peut paraître évident qu'elles font partie de la solution depuis le sommet de Johannesburg, des mouvements activistes rejettent de plus en plus leur participation, comme l'illustre la Figure 13).



**Figure 16 : Une publicité de Total soumise à "brandalism" (Source : Nouvel Observateur, article du 29/11/2015)**

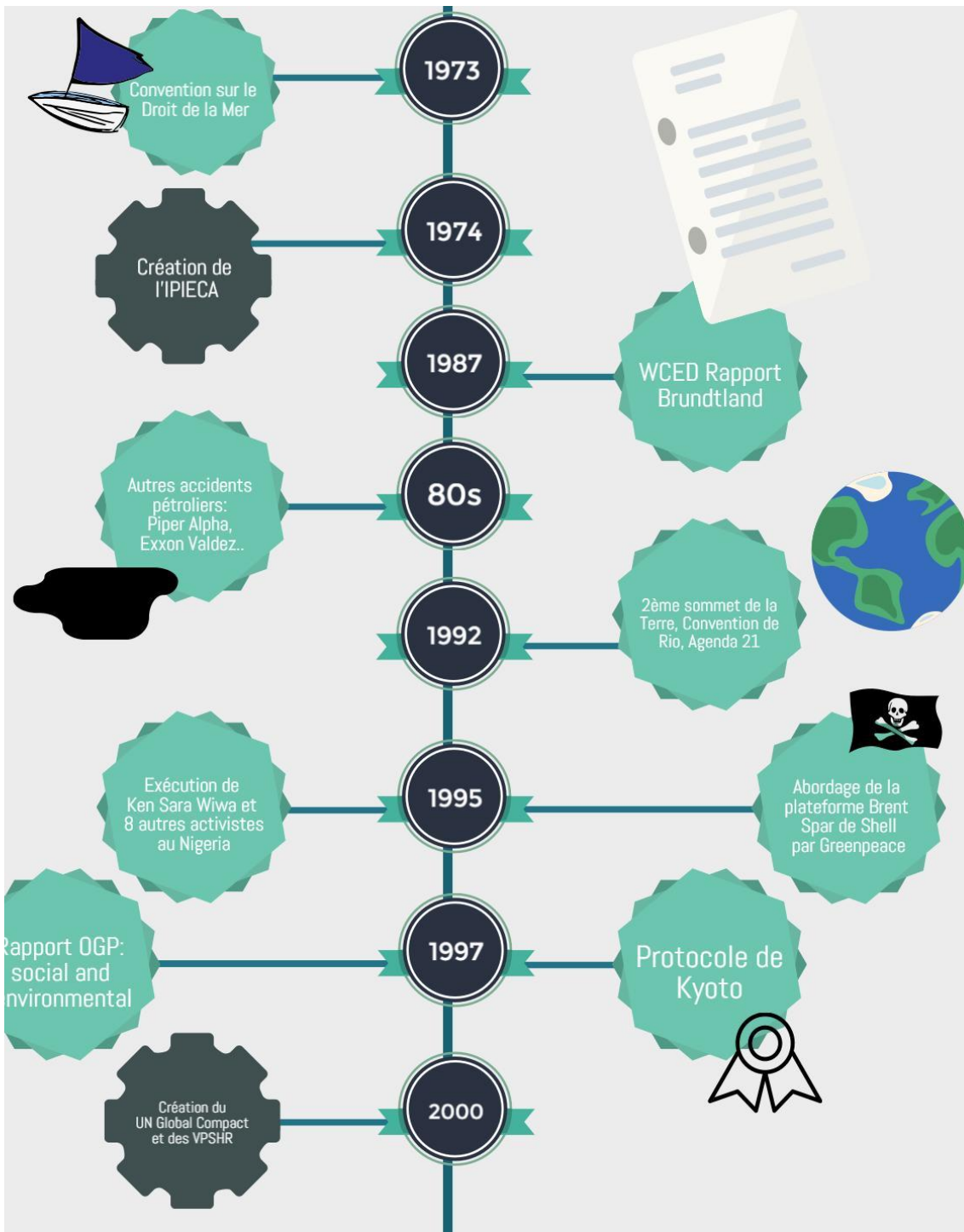
Brandaslim plaide dans un article du *Nouvel Observateur* du 29 novembre 2015 écrit par Boris Manenti : "Les multinationales responsables du changement climatique peuvent continuer à faire du 'greenwashing' autour de leur modèle économique destructeur, mais les communautés directement impactées par leurs activités sont réduites au silence." Brandalism explique encore : "En sponsorisant les négociations climatiques, des pollueurs importants tels qu'Air France et Engie peuvent faire leur promotion comme s'ils faisaient partie de la solution, alors qu'ils font en fait partie du problème."

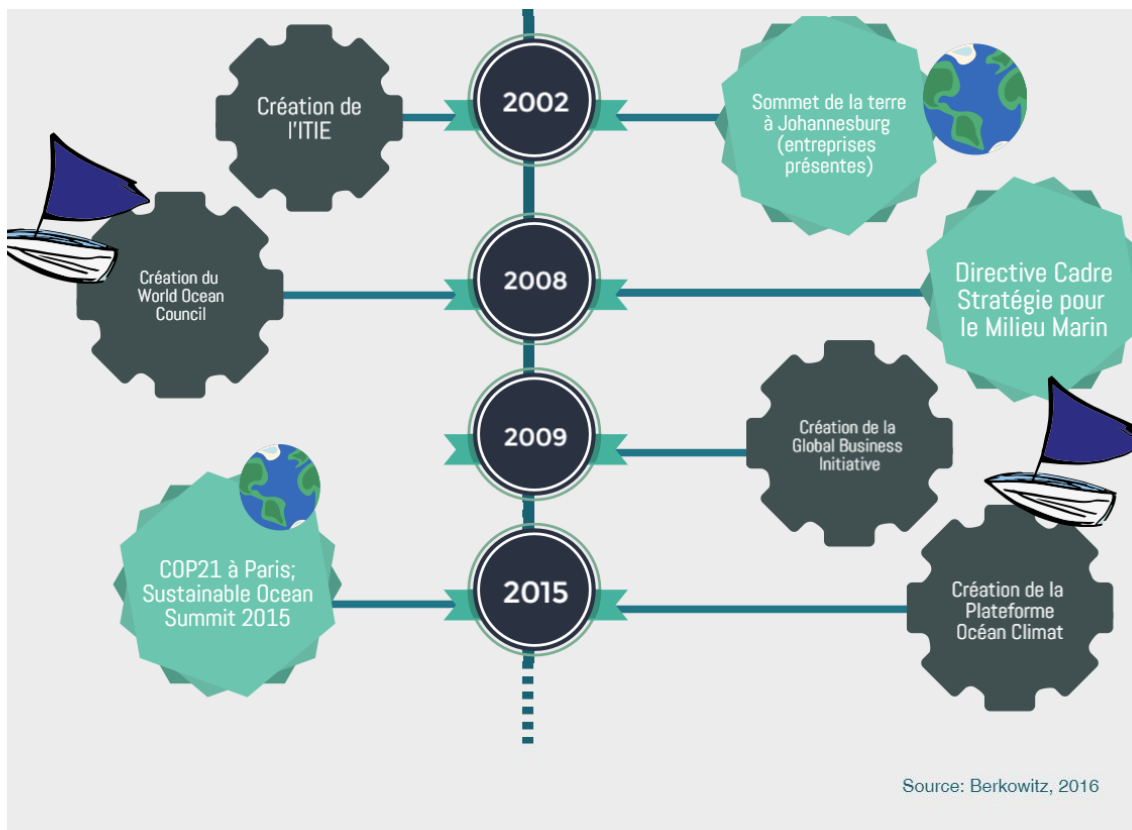
Brandalism, dans un projet artistique s'inspirant des situationnistes et du mouvement street art, se décrit<sup>10</sup> comme en révolte contre le contrôle par l'entreprise de l'espace visuel (celui de la publicité).

Il est à noter qu'à partir de 2008 un sujet environnemental particulier émerge : les menaces sur les océans. En effet, à cette même date, l'Europe passe une Directive Cadre, la Stratégie pour le Milieu Marin, qui dénombre onze indicateurs de bon état écologique marin, et cherche à mobiliser tous les acteurs autour des questions de protection des océans et des mers. La même année, une nouvelle association professionnelle est aussi créée sur cette question de protection des océans : le World Ocean Council (WOC) rassemble les industries marines, y compris le secteur pétrolier, autour des problèmes d'« *ocean stewardship* ». Depuis sa création, le WOC organise régulièrement un *Sustainable Ocean Summit* (SOS), en 2010, en 2013 et enfin en 2015. La plateforme Océan Climat est aussi créée en 2015, année de la COP21, afin de faire avancer les questions de gouvernance des océans. En sont membres des instituts de recherche et autres organismes scientifiques, des universités, des fondations, des organisations non gouvernementales mais aussi des associations professionnelles (comme les Armateurs de France ou le World Ocean Council). Depuis 1921 déjà, les océans étaient apparus comme menacés par l'industrie pétrolière et soulevant des problèmes spécifiques. Maintenant il semblerait que cette industrie s'ancre dans un champ d'action collective plus large, celui des industries marines.

---

<sup>10</sup> <http://www.brandalism.org.uk/the-project>





### 4.3. Les industries marines et leurs enjeux environnementaux

Une des premières dates à laquelle le secteur pétrolier est identifié comme une source de pollution environnementale est celle d'une conférence sur l'eau et la pêche (1921). L'eau, plus précisément les océans apparaissent aujourd'hui comme un des enjeux majeurs de gestion et de lutte contre le réchauffement climatique. Mais cette protection des océans met en cause, et requiert l'action de multiples secteurs, qui ne se limitent pas au secteur pétrolier.

#### 4.3.1. La « global ocean industry » et ses effets sur les océans

“How inappropriate to call this planet Earth when it is quite clearly Ocean” écrit Arthur C Clarke. En effet, les océans représentent plus de 70% de la surface de la Terre. L'activité humaine est devenue telle à l'échelle du globe que qu'elle a fait des océans un des enjeux majeurs des sociétés contemporaines. Les quantités de carbone dégagées dans l'atmosphère par les industries et les consommateurs sont en grande partie absorbées par les masses océaniques, ce qui a des effets dévastateurs sur la faune marine. De plus, les fonds océaniques recèlent de grandes



ressources minières et pétrolifères que les innovations techniques rendent accessibles à l'exploitation, entraînant ainsi des nouveaux risques écologiques.

Les industries marines, ce que le World Ocean Council nomme la « global ocean industry », regroupe des secteurs très variés dont le point commun est d'avoir des opérations en milieu marin, et d'exploiter d'une façon ou d'une autre, les océans. Ainsi le secteur pétrolier et gazier en fait partie, mais aussi la pêche, les armateurs, l'aquaculture, l'industrie minière, le tourisme, les transports, les télécoms (câbles sous-marins), mais aussi les infrastructures marines (construction de plateformes, etc.), les énergies marines renouvelables et les services (conseil, bioacoustique, etc.) (voir Figure 17).

Ressources	Transports	Activités de support
Pêche	Cargo handling, warehousing, storage	Manufacture
Industries extractives	Freight transportation	Location et leasing
Energies marines Renouvelables	People transportation (tourism, etc.)	Construction
Aquaculture	Shipping	Collecte et traitement des eaux
Conseil : engineering activities and related technical consultancy, technical testing and analysis, geophysics, bioacoustics, marine planning, etc		

**Figure 17 : Classification des secteurs au sein des industries marines (source : Héroïse Berkowitz)**

Presque tous ces secteurs, pris séparément, ont connu de forts développements ces dernières années, qui posent la question de la surexploitation et de la pollution des océans.

Prenons la pêche par exemple, étudiée plus en détail dans un article du Libellio (Berkowitz, 2014d). Dans les années 2000, la production mondiale de poissons n'a pas cessé de croître annuellement (Tableau 5). L'approvisionnement global en poissons a lui-aussi augmenté d'un taux annuel de 3,2%, dépassant même la croissance de la population mondiale à 1,8% (Food and agriculture organization of the United Nations, 2014, p. 3). Enfin, la consommation mondiale de poisson par habitant a plus que doublé en cinquante ans : elle est passé de 9,9kg par individu dans les années 60 à 19,2kg en 2012 par an.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<i>(Million tonnes)</i>						
<b>PRODUCTION</b>						
<b>Capture</b>						
Inland	10.1	10.3	10.5	11.3	11.1	11.6
Marine	80.7	79.9	79.6	77.8	82.6	79.7
<b>Total capture</b>	<b>90.8</b>	<b>90.1</b>	<b>90.1</b>	<b>89.1</b>	<b>93.7</b>	<b>91.3</b>
<b>Aquaculture</b>						
Inland	29.9	32.4	34.3	36.8	38.7	41.9
Marine	20.0	20.5	21.4	22.3	23.3	24.7
<b>Total aquaculture</b>	<b>49.9</b>	<b>52.9</b>	<b>55.7</b>	<b>59.0</b>	<b>62.0</b>	<b>66.6</b>
<b>TOTAL WORLD FISHERIES</b>	<b>140.7</b>	<b>143.1</b>	<b>145.8</b>	<b>148.1</b>	<b>155.7</b>	<b>158.0</b>
<b>UTILIZATION<sup>1</sup></b>						
Human consumption	117.3	120.9	123.7	128.2	131.2	136.2
Non-food uses	23.4	22.2	22.1	19.9	24.5	21.7
Population ( <i>billions</i> )	6.7	6.8	6.8	6.9	7.0	7.1
Per capita food fish supply ( <i>kg</i> )	17.6	17.9	18.1	18.5	18.7	19.2

Note: Excluding aquatic plants. Totals may not match due to rounding.

<sup>1</sup> Data in this section for 2012 are provisional estimates.

**Tableau 5 : Production et consommation mondiales de poisson de 2007 à 2012**  
(Food and agriculture organization of the United Nations, 2014, p. 4)

Les effets directs de cet accroissement de la consommation sont très visibles. L'augmentation de la pêche fait baisser la biomasse : de nombreuses études sur l'Atlantique Nord le montrent (Berkowitz, 2014d). Au moins 44% des stocks de poissons sont complètement exploités ou surexploités. La demande excessive de thon, en particulier du thon rouge, et des ailerons de requins pose un grave problème écologique.

Puisque la surpêche conduit à une forte diminution des stocks de poissons dans la zone épipelagique (zone aquatique supérieure où existe la productivité primaire, car exposée à une lumière suffisante pour que la photosynthèse se produise), les pêcheries sont amenées à aller plus profondément (jusqu'à 1600m) sur les pentes des plateaux continentaux. Or la pêche au chalut des poissons d'eau profonde—qui suscite de fortes critiques de la société civile—provoque des dégâts considérables sur l'environnement. En effet, le chalutage de fond a pour effet de ramasser sans distinction toutes les espèces, et de détruire les récifs coralliens.

D'autres impacts ont été largement médiatisés. Par exemple, dans les années 80, l'augmentation croissante de la flotte maritime mondiale engendre de plus en plus de nuisances sonores d'où une première alerte lancée par les scientifiques sur

les risques pour la faune marine. En 1996, les premiers exercices de défense maritime ont lieu avec notamment un exercice majeur en 2002 (suite aux attentats du 11 septembre 2001), avec des échouages massifs, ce qui a soulevé des problèmes. La marine américaine envisageait de déployer des systèmes de surveillance lourds et les activistes se sont indignés, comme nous l'a expliqué un membre du SHOM lors d'un entretien. Les canons à airs des pétroliers et la sismique en général sont aussi soupçonnés de bouleverser les écosystèmes marins.

Une autre étude récente, rassemblant des chercheurs américains et britanniques, publiée dans le *Bulletin of the American Meteorological Society* (Herring, Hoerling, Peterson, & Stott, 2014), explique que les changements climatiques actuels jouent un rôle majeur dans l'occurrence et l'aggravation de la majorité des événements météorologiques et climatiques les plus dramatiques de 2013. Les auteurs de cette étude montreraient ainsi le lien entre l'action humaine et un certain type de catastrophes naturelles. Les différentes parties de l'étude indiquent que le changement climatique causé par l'homme – en particulier par la combustion des énergies fossiles – participerait fortement à l'augmentation des risques de neuf événements extrêmes : les déluges aux Etats-Unis, les inondations dévastatrices dans le nord de l'Inde, ainsi qu'en Californie, les canicules en Australie, au Japon, et en Chine, les épisodes de sécheresse en Nouvelle Zélande, et enfin les canicules et les inondations en Europe de l'Ouest, comme en témoignent d'ailleurs les graves épisodes du mois de septembre 2015 dans le sud de la France.

Cette étude paraît à la suite de deux articles de recherche publiés dans le journal scientifique *Nature Climate Change* qui suggèrent que le réchauffement des océans aurait été largement sous-estimé (Durack, Gleckler, Landerer, & Taylor, 2014; Llovel, Willis, Landerer, & Fukumori, 2014). En effet, depuis 1970, la partie supérieure des océans se serait réchauffée jusqu'à deux fois plus vite qu'escompté. De 2005 à 2013, le réchauffement de ces eaux serait à l'origine d'un tiers de l'augmentation du niveau de la mer – 2,8 mm par an (Llovel et al., 2014). La chaleur emmagasinée par les océans aurait donc progressivement augmenté, parallèlement à l'accroissement des émissions de dioxyde de carbone. Un des risques les plus évidents est donc une augmentation dangereuse du niveau de la mer : c'est l'objet d'une autre étude publiée en octobre 2015 par l'Union of Concerned Scientists, qui montre que les villes de la côte est des Etats-Unis seraient menacées d'ici 2030 par 150 inondations par an – au lieu de 50 en moyenne aujourd'hui – à cause de la montée dramatique du niveau des mers (de 30 centimètres en moyenne d'après leurs estimations sur cette région) et d'une augmentation du risque d'inondations côtières (Spanger-Siegfried, Fitzpatrick, & Dahl, 2014).

Sur le site du WRIC Oceans (World Research Innovation Congress), Alex Rogers, Professeur Conservation Biology à l'Université d'Oxford, rappelle que dans l'histoire terrestre, les grandes phases d'extinction des espèces ont très souvent été associées à des perturbations du cycle carbone. Il note que trois symp-

tômes reviennent constamment dans les analyses géologiques : le réchauffement des océans, la diminution de l'oxygène dans l'eau de mer et l'acidification océanique. Or, le réchauffement a déjà causé des disparitions en masse dans la faune marine, une expansion des zones marines faibles en oxygène a été détectée, et enfin le phénomène d'acidification est déjà largement présent (blanchiment des coraux). Selon lui, la seule solution est une réduction immédiate et drastique des émissions globales en CO<sub>2</sub>. Cette solution soulève d'évidentes difficultés tant pour les sciences de gestion que pour les sciences politiques.

#### **4.3.2. Les océans comme problème de gestion d'un bien commun : une perspective historique**

Pendant longtemps, les océans ont été soumis au principe de liberté des mers, formulé pour la première fois par Grotius au XVII<sup>e</sup> siècle, la juridiction nationale sur les océans limitant à une bande de 3 miles marins. Cette distance équivaut à la portée d'un boulet de canon de l'époque et associe donc le droit de la mer à la protection côtière, tandis que la mer elle-même est ouverte et n'appartient à personne. Cette doctrine s'est perpétuée jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, où ce sont alors cristallisés de multiples enjeux. La pollution grandissante, la compétition pour l'accès aux ressources halieutiques, les tensions entre acteurs (nations, pêcheries, etc), la promesse de ressources minières et pétrolifères des grands fonds, la présence croissante de puissances maritimes remettent alors en cause la doctrine de la liberté des mers et appellent à un droit des mers afin d'éviter que les océans ne se transforment en un espace d'instabilité et de conflit. Comme nous l'avons vu, la *Proclamation on the Continental Shelf* du président Harry Truman qui autorise l'exploitation pétrolière off-shore, fait date, et entraîne dans son sillon d'autres nations comme l'Argentine, en 46, le Chili et le Pérou en 47, l'Equateur en 50, etc. Tous les pays avec un accès à la mer se mettent à revendiquer des territoires marins plus étendus que les 3 miles initiaux, et cherchent ainsi à réguler la navigation dans ces zones. A partir des années 60, concomitamment à la montée des enjeux environnementaux, l'exploitation pétrolière s'éloigne de plus en plus de la terre, et s'enfonce de plus en plus profondément dans les fonds sous-marins (déjà à l'époque, et malgré les obstacles techniques, les forages vont jusqu'à 4000 m sous la surface).

Après des années de négociations, un traité global est enfin signé en 1973, lors de la Troisième Conférence des Nations Unies sur le Droit de la Mer, à New York. Cette Convention des Nations Unies fixe certaines dimensions du droit de la mer, tels que les droits de navigation, les limites territoriales marines, la juridiction économique, la protection de l'environnement marin, la conservation des ressources marines, le droit d'effectuer des recherches scientifiques marines, le statut juridique des ressources sous-marines. Notamment, la limite de juridiction directe est étendue à 12 miles et la Zone Economique Exclusive est mise en place —un

outil révolutionnaire qui reconnaît le droit aux Etats côtiers d'exploiter, développer, gérer et protéger toutes les ressources trouvées dans leurs eaux, le plancher océanique, et le sous-sol, dans un rayon de 200 miles. Contrôler les ressources halieutiques était la principale motivation de cet outil juridique, car celles-ci se trouvent majoritairement près des côtes. Mais en conséquence de la ZEE, près de 87% des ressources connues ou estimées en hydrocarbures, et probablement autant des ressources minières, se retrouvent appartenir aux Etats. Le secrétaire général des Nations Unies de l'époque décrit ce traité comme l'instrument légal le plus important du siècle. La Convention est implémentée en 1994, après que 60 pays y ont adhéré. Elle apporte un relatif répit dans les conflits marins et ultra-marins.

En contrepartie des droits exclusifs, les Etats ont quand même certaines responsabilités et devoirs, notamment de lutter contre la surpêche, de réduire la pollution. Ces obligations ont jusqu'ici, nous l'avons vu dans la partie sur l'état des océans, peu été respectées. C'est pourquoi, la notion de conservation (et par là il faut entendre d'exclusion de l'activité) apparaît de plus en plus comme inévitable (Berkowitz, 2014a). En juin 2014, le président Barack Obama a lancé un plan de protection des océans qui met en place la plus grande réserve marine mondiale. La sanctuarisation (Meur-Férec, 2007), cette tendance mondiale qui consiste à protéger des espaces encore préservés, ne permet pas vraiment de traiter les problèmes de gestion durable soulevés par l'océan et le changement climatique. Or le processus de sanctuarisation, s'il protège certes, fige surtout les espaces marins et les soustrait à toute tentative d'approche gestionnaire ou économique, en éludant la question de la gestion des espaces véritablement à risques. A l'inverse, sur les côtes en particulier, il pourrait être plus intéressant de penser en termes de réplification des cas de gestion réussie de la protection marine, ou des *best practices*, mais une réplification adaptée aux objectifs locaux ou régionaux de conservation.

Une plus grande intégration de la recherche et du business dans les processus de décisions politiques – régionales ou globales – paraît incontournable car la vitesse du changement climatique et sa gravité rendent nécessaires non seulement une priorisation des efforts de la recherche mais aussi une implication des entreprises (Petes, Howard, Helmuth, & Fly, 2014). Un des problèmes majeurs demeure le manque de compréhension des océans et l'impact du changement climatique sur les écosystèmes marins, sur les réseaux de chaînes alimentaires océaniques (c'est-à-dire la superposition de plusieurs chaînes dans un même écosystème), sur les cycles bio-géo-chimiques, etc. La construction du champ océanique et la production de connaissances sont donc urgents, comme en témoigne l'appel à projet du World Ocean Council sur la collecte de données en Arctique, avec une volonté de toujours impliquer les entreprises comme la recherche. Par exemple, les industries marines (pêche, tourisme, pétrole et gaz, transport) pourraient participer à une collecte globale en installant systématiquement des balises sur leurs navires. Une fois les données collectées cependant, se posent les questions de leur traitement, de leur

utilisation et de leur valorisation – c’est la question principale que soulèvent d’ailleurs le *Big Data* en général et les données océanographiques déjà existantes et nombreuses (Berkowitz & Herlem, 2015). Une réflexion plus approfondie sur les océans comme problème de gestion apparaît comme nécessaire.

**Résumé :**

Le pétrole possède un statut unique en tant que ressource naturelle. Il a joué un rôle majeur dans l’économie et l’histoire des temps modernes et c’est même l’une des rares ressources naturelles (avec les ressources minières) à pouvoir non seulement constituer la quasi-totalité du PIB d’un pays mais aussi à façonner la politique extérieure des Etats et les relations internationales. Le secteur pétrolier a été traversé par différentes vagues de régulation sur différents thèmes, l’économique, le développement durable, suivant des pressions institutionnelles et sociales. Le secteur pétrolier s’intègre aussi dans le supra-secteur des industries marines, lui-même confronté à des enjeux spécifiques de régulation et de protection de l’environnement.

#### 4.4. Les méta-organisations

Pour traiter de ces enjeux, le développement durable en général, et ses problèmes de gestion, comme les océans ou les droits de l'homme, la méta-organisation apparaît comme un dispositif clé de réponse collective, et ce à différentes échelles. Nous revenons dans cette section sur les différentes formes organisationnelles des méta-organisations et les rôles qu'elles peuvent assumer, sur la construction multiniveau du développement durable, et sur les mécanismes de gestion à l'œuvre dans les méta-organisations.

##### 4.4.1. Différentes formes organisationnelles pour différents rôles

Tout au long des XXe et XXIe siècles, on assiste à de nombreuses créations de méta-organisations dans et autour du secteur pétrolier comme le montre la Figure 18. Les firmes expérimentent des formes nouvelles et originales de méta-organisations en fonction des problèmes environnementaux, sociaux et réglementaires auxquels elles sont confrontées (Djelic & Ainamo, 1999). Nous classifions ces méta-organisations en trois groupes : les méta-organisations traditionnelles (associations professionnelles ou branches), les méta-organisations thématiques (dédiées à un sujet spécifique) et les méta-organisations multi-parties prenantes (incluant d'autres types d'acteurs que des firmes, tels que des ONG, des gouvernements, etc.) (Berkowitz & Dumez, 2015).

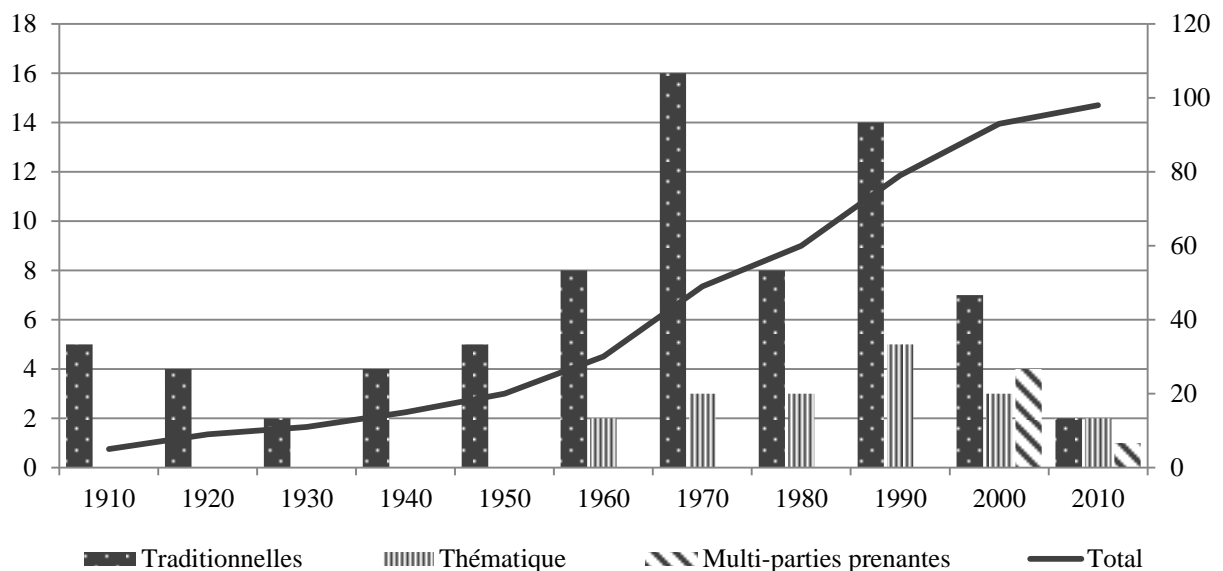
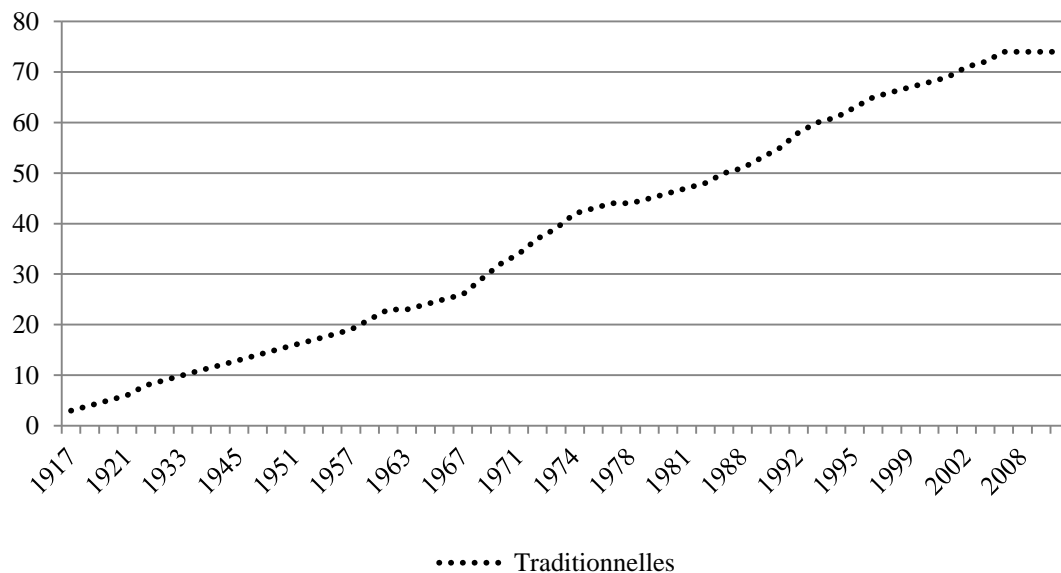


Figure 18 : Graphe de l'évolution des créations de méta-organisations par type dans le secteur pétrolier, source : Héloïse Berkowitz

Dans la première classe, celle des méta-organisations traditionnelles que sont les associations professionnelles, régionales, nationales ou internationales, on trouve l'American Petroleum Institute (API), créée en 1919, l'Union Française des Industries Pétrolière (UFIP), créée en 1967, ou encore l'International Oil and Gas Producer association (IOGP), fondée en 1974. Le rôle de cette classe de méta-organisations est le plus souvent le lobbying (ou « advocacy » en anglais, c'est-à-dire la défense des intérêts de l'industrie), la recherche et la production de statistiques, la création de standards pour l'industrie, et la certification pour les firmes. L'API, la plus large méta-organisation pétrolière, compte plus de 550 membres, tous segments confondus de l'industrie. En tant que méta-organisation, l'API traite de sujets de taxation, de gaz de schistes, mais aussi en matière de développement durable, de sujets tels que la qualité de l'air et de l'eau, la santé, la performance extra-financière, etc.



**Figure 19 : Graphe de l'évolution des créations de méta-organisations traditionnelles dans le secteur pétrolier depuis 1917 (Source: Héloïse Berkowitz)**

Dans la deuxième classe, celle des méta-organisations thématiques, on trouve des méta-organisations avec une assez forte spécialisation sur les sujets de développement durable (Berkowitz et al., 2016). L'IPIECA par exemple, dont nous avons parlé précédemment au moment de l'histoire de la régulation environnementale du secteur pétrolier, est de ce type de méta-organisations. Son objectif affiché est en effet d'améliorer la performance sociale et environnementale de l'industrie, elle est donc spécialisée sur les sujets de développement durable tels que la responsabilité sociale de l'entreprise, le reporting environnemental, etc. Le CONCAWE (CONservation of Clean Air and Water in Europe) est un autre exemple de méta-



organisation thématique, spécialisée dans la recherche sur les problèmes environnementaux liés à la qualité de l'air et de l'eau notamment.

Enfin, la troisième classe de méta-organisations, qui est aussi la plus émergente puisqu'elle n'a commencé à apparaître que dans les années 2000, inclut des parties prenantes dans la gestion des sujets. L'exemple le plus connu et le plus étudié est celui du UN Global Compact (fondé en 2000), dont l'efficacité a été remise en cause (Sethi & Schepers, 2014). Mais on trouve aussi les Voluntary Principles on Security and Human Rights (VPSHR) ou l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE). Créés en 2000, les VP (dits « Vipi » pour « voluntary principles ») rassemblent des compagnies minières et pétrolières, des gouvernements, et des acteurs de la société civile dans des pays extractifs (de type ONG locales) autour de la question du respect des droits de l'homme par les forces de sécurités locales. En effet, dans les années 90 la sécurité des sites extractifs est apparue comme un enjeu pour les firmes multinationales étrangères. Ces dernières ont donc fait appel à des forces de sécurités privées ou publiques, qui se sont alors livrées à des exactions. Dans une problématique de respect de la RSE sur les chaînes de valeur globales (Acquier et al., 2015), y compris donc des sous-traitants de la sécurité, les VP ont été créés afin de former les forces de sécurité au respect des droits de l'homme, notamment vis-à-vis des communautés locales. L'ITIE, fondée en 2002 à l'initiative de Tony Blair, encourage la transparence dans les industries minières et pétrolières en contraignant à la divulgation des paiements versés pour l'obtention de contrats, et en organisant des audits des comptes.

Ces méta-organisations s'accumulent et ne disparaissent peu ou pas.

#### **4.4.2. La construction collective multiniveau du développement durable**

Dans le secteur pétrolier, le développement durable apparaît comme une construction collective multiniveau, résultats d'efforts venant à la fois des firmes et des parties prenantes. La complexité et la multiplicité des sujets de développement durable produit une multiplicité de méta-organisations en réponse, et qui s'organisent en quatre différents niveaux (outre les trois formes organisationnelles que nous avons présentées précédemment) : infra-sectoriel, sectoriel, supra-sectoriel et cross-sectoriel (Berkowitz et al., 2016). Les membres des méta-organisations infra-sectorielles appartiennent à un sous-secteur au sein d'une industrie, comme c'est le cas des méta-organisations spécialisées sur l'*upstream* (IOGP par exemple, qui ne regroupent que les pétroliers ayant des activités d'exploration et de production). Les méta-organisations sectorielles quant à elles, couvrent l'ensemble des activités de l'industrie : c'est le cas de l'API. On trouve ensuite les méta-organisations supra-sectorielles, qui incluent des secteurs partageant certaines caractéristiques : c'est le cas des industries extractives (mines, pétrole, forêts) ou des industries marines (tourisme, pêche, pétrole, etc..). Même si ces firmes appar-

tiennent à différents secteurs, elles partagent cependant des problèmes de développement durable communs : par exemple les nuisances sonores sous-marines et leurs effets négatifs sur la faune sont un sujet qui touche aussi bien les pétroliers que les bateaux de commerce. Enfin, les méta-organisations cross-sectorielles rassemblent plus de deux industries différentes, qui ne sont pas nécessairement reliées entre elles. Il peut s'agir de l'énergie, de la finance, du secteur manufacturier, etc.

#### 4.4.2.1. La combinaison des niveaux et des formes

Il est possible tout d'abord de rassembler les niveaux entre eux, entre l'*industry specific* et l'*industry non-specific*. L'infra-sectoriel et le sectoriel recouvrent en effet des sujets propres à l'industrie et sont en ce sens *industry-specific* tandis que le supra-sectoriel et le cross-sectoriel traitent de sujets *industry non-specific* puisque les membres des méta-organisations en question appartiennent à des industries différentes. Par ailleurs, si l'on recoupe cette analyse par niveau sectoriel avec les formes méta-organisationnelles mises en évidence précédemment, on obtient le Tableau 5. On y observe que seules les méta-organisations traditionnelles supra-sectorielles et les méta-organisations multi-parties prenantes infra-sectorielles n'ont pas d'occurrence.

Méta-organisations	<i>Industry specific</i>		<i>Industry non-specific</i>	
	Infra-sectorielles	sectorielles	supra-sectorielles	cross-sectorielles
Traditionnelles	IOGP	API		MEDEF
Thématiques	CONCAWE	IPIECA	WOC	WBCSD
Multi-parties prenantes		GGFR	ITIE	UN Global Compact

**Tableau 6 : Croisement des formes organisationnelles de méta-organisations en fonction des niveaux d'organisation sectorielle, source : Héloïse Berkowitz**

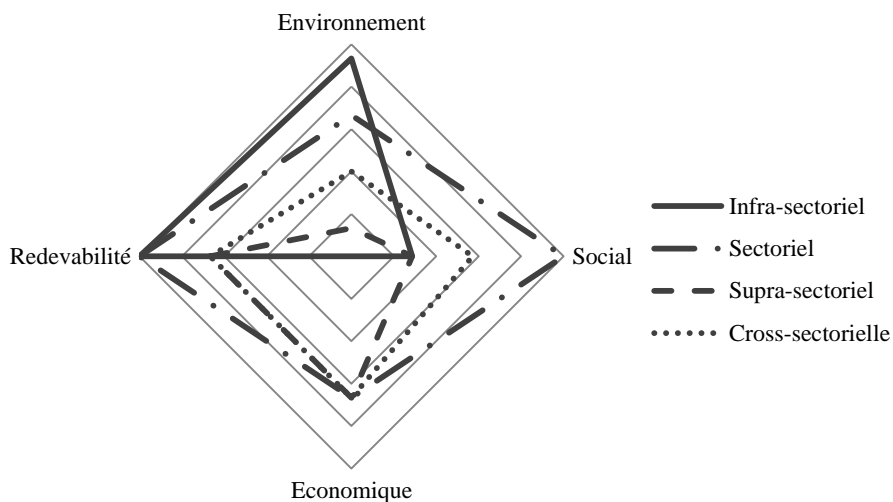
Par ailleurs, ces méta-organisations possèdent différents champs d'action, comme le résumait le Tableau 7 et la Figure 20. Le Tableau 7 reprend chaque grand thème et sous-thème traités par les méta-organisations et indiquent à quels niveaux celui-ci est traité. Par exemple la question de la performance environnementale des firmes pétrolières est traitée à la fois dans des méta-organisations infra-sectorielles et dans des méta-organisations sectorielles. En agrégeant ces données par thème, on obtient les prérogatives de chaque niveau de méta-organisation à la Figure 13, un graphe en toiles d'araignée. On constate que les prérogatives les plus

étendues appartiennent aux méta-organisations sectorielles, qui possèdent la légitimité nécessaire pour traiter le plus grand nombre de problèmes liés au développement durable. À l'inverse, le niveau infra-sectoriel est celui le plus restreint mais aussi le plus élevé sur les questions d'environnement (très spécifique à l'*upstream* du secteur pétrolier) et les questions de redevabilité (reporting, etc.). Les niveaux supra et cross-sectoriels présentent une forme assez similaire et ont un champ d'action un peu plus restreint que le niveau sectoriel.

Thème	Sous-thème	Infra-sectoriel	Sectoriel	Supra-sectoriel	Cross-sectoriel
Environnement	Qualité de l'air	x	x		
Environnement	Changement climatique	x	x		x
Environnement	Emissions (GHG)	x	x		x
Environnement	Eau	x	x		x
Environnement	Contaminations des sols	x			
Environnement	Déchets	x			
Environnement	Fuites de pétrole	x	x		
Environnement	Biodiversité et écosystèmes	x	x	x	x
Environnement	Océan (développement durable, protection, faune, etc)	x	x	x	
Environnement	Performance Environnementale	x	x		
Environnement	Gaz de schiste	x			
Environnement	Geomatique	x			
Environnement	Carburants et autres produits	x	x		
Environnement	Gestion des futures ressources	x			x
Environnement	Efficiéce énergétique		x		x
Social	Santé	x	x		x
Social	Sécurité (processus, opérations, transport terrestre...)	x	x		
Social	Egalité au travail		x		x
Social	Conditions de travail		x		x
Social	Droits de l'homme		x	x	x
Social	Sécurité et respect des droits de l'homme		x	x	
Social	Gestion des risques sociaux		x		
Economique	Procurement		x		x

	Développement économique des communautés			
Economique	locales et peuples indigènes		x	x
Economique	Anti-corruption/transparence			x
Redevabilité	Reporting	x	x	x
Redevabilité	Evaluation des impacts ESH/due diligences	x	x	x
Redevabilité	Production de standards et de normes	x	x	x

**Tableau 7 : Allocation des thèmes et sous-thèmes par niveau sectoriel de méta-organisations, source : Héloïse Berkowitz**



**Figure 20 : Répartition des thèmes abordés par les méta-organisations en fonction de leur niveau sectoriel, source : Héloïse Berkowitz**

#### 4.4.2.2. Les mécanismes de gestion à l'œuvre dans les méta-organisations

Les réponses aux problèmes soulevés par le développement durable dans le secteur pétrolier sont donc construites collectivement à quatre différents niveaux et à travers trois différentes formes méta-organisationnelles. Ces réponses reposent sur trois grands mécanismes de gestion : les mécanismes d'autorégulation, les mécanismes de redevabilité, et le *capacity building* collectif.

Un des enjeux pour les méta-organisations est en effet la définition de règles (Ahrne & Brunsson, 2010b), c'est pourquoi elles doivent se mettre d'accord sur un jeu de principes et de règles auxquels les membres doivent se plier (Beschoner & Müller, 2007). La mise en place de principes est souvent un acte fondateur des mé-

ta-organisations, comme c'est le cas de l'ITIE ou des VP (dont le nom même y fait écho). Ces principes mais aussi les guides de bonnes pratiques ou de due diligence (sur la performance environnementale par exemple), ces « soft law » ou mécanismes d'autorégulation se transforment très souvent en standards internationaux (Brunsson et al., 2012). C'est le cas par exemple de l'ITIE, dont l'appartenance est devenue obligatoire pour les entreprises minières canadiennes.

Les mécanismes de redevabilité développés à l'échelle collective recouvrent le reporting extra-financier, mais aussi la communication des résultats et progrès en matière de DD auprès des méta-organisations « mères » comme nous le verrons dans l'article intitulé « Comment une idée abstraite devient un dispositif de gestion : le cas du développement durable » (Berkowitz, 2015b). En septembre 2015, la méta-organisation sectorielle spécialisée sur le développement durable IPIECA publie la troisième édition d'un guide de reporting durable volontaire avec l'objectif revendiqué d'améliorer la transparence des membres de l'industrie en entier (IPIECA, 2015). Le guide propose différents types d'indicateurs sur la chaîne de valeur, les cycles de vie du pétrole, et sont regroupés en trois grands thèmes : environnement (changement climatique et énergie, biodiversité, eau, impacts environnementaux locaux comme les fuites et les déchets), la santé et la sécurité (la protection des travailleurs, la sécurité des produits, les processus de sécurité, etc.), et enfin les enjeux économiques et sociaux (les liens avec les communautés locales et les peuples indigènes, le respect des droits de l'homme, l'éthique des affaires et la transparence, le droit du travail, etc.).

Enfin outre la définition de standards et de guides de reporting, les méta-organisations, à leurs différents niveaux, construisent une réponse collective au développement durable en favorisant le *capacity building* à différentes échelles sectorielles. En effet, les méta-organisations sont une plateforme d'échange des bonnes pratiques, mais aussi fournissent des formations et des certifications en matière de développement durable. Collectivement, elles cherchent donc à améliorer les compétences des firmes membres sur les sujets DD. Cela va sûrement dans le sens d'une homogénéisation des pratiques, suivant une homogénéisation des discours constatée déjà par Aggeri, Abbrassart, Pezet et Acquier (2005). Par exemple, La Global Business Initiative for Human Rights (GBI), une méta-organisation thématique cross-sectorielle, rassemble dix-huit multinationales, dont ABB, Chevron, GE, Motorola, Shell, etc. La méta-organisation organise pour former ses membres et pour faire de l'*outreach*, c'est-à-dire de la sensibilisation externe, des ateliers de travail sur les questions de remédiation, de risque d'entreprise et de *procurement* responsable (c'est-à-dire l'approvisionnement, au niveau de la chaîne de valeur globale).

Au final, toutes ces activités reviennent à de la production d'informations à destination interne ou externes (c'est-à-dire aux différentes parties prenantes) sur le développement durable. Tout l'enjeu consiste à savoir comment ces activités des

méta-organisations ont été affectées par le développement durable et affectent aussi les pratiques des firmes membres.

**Résumé :**

Le secteur pétrolier est un marché complexe, structuré par des forces parfois contradictoires, et une grande asymétrie d'information et marqué par une longue tradition d'action collective et de négociation avec les Etats. C'est un secteur confronté à de profonds enjeux environnementaux, sociétaux, et économiques : certains de ces enjeux sont spécifiques à l'industrie (comme les fuites pétrolières), d'autres sont communs à une ou plusieurs autres industries et appellent des stratégies collectives multisectorielles (industries marines).



## 5. PRESENTATION DES ARTICLES

Ce chapitre introductif se donne essentiellement pour mission de présenter le fil conducteur qui relie chaque article de la thèse et en fait un tout cohérent. Le développement durable est approché ici comme une idée performative qui affecte les organisations et les formes d'action collective. L'objectif de cette thèse est donc d'étudier les dynamiques de la performativité du développement durable à différents niveaux et points d'entrée, en prenant comme grand niveau d'analyse le secteur pétrolier.

Le premier point d'entrée est théorique afin de montrer que le développement durable n'est pas un simulacre mais qu'au contraire cette doctrine peut-être performative. Le deuxième point d'entrée est celui d'une firme au sein du secteur pétrolier. Le troisième point d'entrée est celui des méta-organisations dans le secteur pétrolier. Et enfin le dernier point d'entrée est nécessairement le plus large et regroupe les firmes, les méta-organisations et les autres acteurs.

### 5.1. La performativité du développement durable

Le développement durable est une doctrine globale et imprécise dont la performativité a longtemps été mise en doute. Les entreprises notamment sont encore souvent suspectées de « greenwashing », i.e. d'utiliser le développement durable de façon symbolique. Pourtant, il est clair que le développement durable en tant que doctrine a bel et bien réussi à se concrétiser en un champ stratégique d'action collective. Cette concrétisation s'est accompagnée de la création de nouveaux instruments de gestion, de nouveaux acteurs, de nouveaux savoirs et même de nouvelles règles (Acquier, 2007; Aggeri et al., 2005). L'idée de développement durable remet donc en cause la stratégie des organisations, qu'il s'agisse des stratégies individuelles ou des actions collectives (Bastianutti, 2012). Notamment, la doctrine du développement durable pousse les firmes à repenser leurs objectifs stratégiques en prenant en compte les intérêts de toutes leurs parties prenantes, ce qui rend le développement durable presque indissociable de la théorie des parties prenantes (R. E. Freeman, 1984). Cette théorie a largement contribué à transformer les pratiques des firmes, en offrant une alternative au modèle de l'entreprise reposant sur la maximisation de la valeur pour l'actionnaire (Acquier, 2007; Aggeri et al., 2005). Cependant, cette remise en cause contribue sans doute à la désorganisation généralisée de nos sociétés capitalistes (Durand, 2013).

L'articulation entre les discours des organisations sur le développement durable et leurs actions concrètes invite aujourd'hui à repenser non seulement les outils de gestion, les stratégies des firmes, les business models, mais aussi le rôle de



l'entreprise dans la société (Travaillé et al., 2014). Les efforts de réorganisation et de refonte du rôle de l'entreprise sont multiples, et souvent multidisciplinaires, puisqu'ils viennent de la gestion, de la sociologie, mais aussi du droit (Ferrerias, 2012; Mayer, 2013; Segrestin & Hatchuel, 2012). Ces efforts impliquent aussi du point de vue de l'action collective de repenser le rôle de l'entreprise dans la gouvernance (Djelic & Sahlin-Andersson, 2006).

Comment une idée aussi imprécise que le développement durable a-t-elle pu transformer aussi profondément les entreprises et leur rôle dans la société ? Concrètement, il s'agit de comprendre quand et comment une théorie ou une doctrine (comme le développement durable) peut devenir performative et s'incarner dans les pratiques des organisations. A quelles conditions donc, une théorie, une idée, un concept, peuvent-ils changer les pratiques ? C'est l'objet du premier article.

Ensuite se pose la question des effets du développement durable en prenant le point d'entrée de la firme. Il s'agit donc dans cette perspective d'analyser la déclinaison du développement durable depuis la doctrine jusque dans les dispositifs micro-locaux opérationnels. C'est ce qu'aborde le deuxième article.

Par définition, le développement durable ne se joue pas qu'au niveau de la firme et la dimension collective est un élément essentiel. C'est pourquoi l'article suivant prend comme point d'entrée l'action collective et analyse les méta-organisations comme un dispositif de gouvernance et de self-regulation relativement peu étudié par la littérature. L'article 3 analyse donc les dynamiques des méta-organisations, identifiées déjà dans les articles 1 et 2, dans le secteur pétrolier.

Enfin, le développement durable ne se limite pas aux firmes ni aux méta-organisations mais les inclue et mobilise aussi d'autres types d'acteurs, notamment les experts qui produisent du savoir scientifique sur le développement durable. Le dernier article prend donc un point d'entrée plus large que la firme ou les méta-organisations et articule ces dernières à d'autres acteurs, qui sont regroupés autour d'un problème de gestion qui structure les interactions.

### **Article 1 : “How do strategic management theories perform managerial reality? The case of stakeholder theory”**

La performativité des théories en sciences sociales, et en particulier en gestion, a fait l'objet d'un intérêt croissant ces dernières années. Les cas étudiés sont généralement des cas de réussite, souvent dans le domaine des marchés financiers (Callon, 2007; MacKenzie, 2004, 2006). Cependant, tous les concepts en gestion ne parviennent pas à affecter les pratiques (Fleming & Banerjee, 2015). Récemment, Czarniawska (2015) a appelé à enquêter sur les conditions de performativité des sciences sociales. Repartant de Austin (1962), le premier papier de cette thèse cherche à identifier les conditions de félicité qui, si elles sont remplies, permettent à une théorie d'être performative et qui, si elles ne le sont pas, font échouer le pro-

cessus de performativité. Il est démontré dans cet article, à partir d'une revue systématique de la littérature, que ces conditions sont au nombre de trois : l'opérationnalisation [C1], l'incorporation [C2] et la réalisation [C3].

En effet, ces trois conditions sont liées aux théories en sciences sociales elles-mêmes : la façon dont elles se présentent, c'est-à-dire si elles se présentent de façon descriptive-normative (ce qui permet de définir la première condition), comment elles peuvent être implémentées (ce qui conduit à la deuxième condition), et quels sont leurs effets sur les pratiques (introduisant la troisième et dernière condition). Ce cadre d'analyse est testé sur le modèle Black and Scholes, un cas emblématique de la performativité mais dont les conditions de félicité n'ont pas été étudiées en tant que telles. L'idée est de vérifier que cette approche par les conditions de félicité permet bien de mettre en lumière des phénomènes nouveaux.

Le cadre d'analyse est ensuite utilisé pour analyser la théorie des parties prenantes et montrer en quoi cette dernière remplit bien les conditions de félicité. Mais l'étude de cas révèle qu'une théorie peut remplir ces conditions, et donc devenir performative, selon deux processus distincts. Si la théorie anticipe sa propre performativité en spécifiant ses conditions de félicité, et si elle les remplit, le processus de performativité est dit cadré. Si, au contraire, la théorie ne s'est pas voulue performative, n'a pas spécifié elle-même ses conditions de félicité, mais si elle se trouve en situation de performer les pratiques sans l'avoir anticipé, il y a performativité par débordement.

Les résultats montrent que les théories en management stratégique peuvent transformer les pratiques des entreprises en respectant trois conditions de félicité que sont l'opérationnalisation, l'incorporation et la réalisation. Puis, l'article démontre que cette performativité peut suivre deux processus distincts : un processus cadré et un processus par débordement, et que ces deux processus peuvent se combiner. Ainsi, toute théorie peut être performative même sans être explicitement prescriptive. Le papier ouvre des voies de recherche sur les boucles de rétroaction qui peuvent exister entre la performativité des théories et leur validité.

## **Article 2 : « Comment une idée abstraite devient un dispositif de gestion. Le cas du développement durable »**

D'après avoir étudié les conditions de performativité de la théorie des parties prenantes, il a semblé nécessaire de se pencher sur l'idée de développement durable elle-même et la façon dont elle devient performative dans le cas d'une firme. Jusqu'à présent le développement durable a été étudié d'une part comme doctrine et programme politique (Dasgupta, 2007) et d'autre part comme un ensemble de pratiques managériales essentiellement au niveau des firmes (Aggeri et al., 2005).

Ces études de cas focalisées sur les entreprises étudient en leur sein certaines pratiques qui incorporent les principes de développement durable dans l'entreprise. À l'inverse l'ensemble des mécanismes qui font qu'une idée aussi imprécise que le développement durable réussit à se concrétiser en un dispositif managérial micro-local n'a pas été complètement exploré jusqu'ici. Notamment, le rôle des méta-organisations – étudiées dans l'article précédent comme dispositifs de performance de la théorie des parties prenantes – qui sont des dispositifs hybrides, à la fois internes et externes aux firmes, volontaires et contraignants, créant une sorte de continuité entre l'extérieur et l'intérieur de la firme, n'a pas fait l'objet de beaucoup d'études.

Ce deuxième article vise à identifier et à présenter un à un ces mécanismes en prenant une perspective macro-micro s'appuyant sur l'angle des dispositifs. À travers l'étude de cas d'une firme particulière du secteur pétrolier, le papier cherche à montrer comment le développement durable, en tant qu'idée imprécise et globale, peut engendrer, par un enchaînement de mécanismes, des dispositifs concrets locaux. L'idée de développement durable telle que promue par les institutions internationales (comme l'ONU) est construite collectivement via les méta-organisations. L'implication de la firme dans ces méta-organisations se concrétise par la participation de collaborateurs issus de ses différentes directions (direction Développement durable, direction Éthique, etc.) aux travaux des dites méta-organisations, ces collaborateurs retransmettant ensuite l'information à des comités internes à la firme. Ces comités pilotent et coordonnent l'application des principes du développement durable, telle la directive Sociétale Groupe qui se décline ensuite dans les filiales opérationnelles. Enfin, le dernier chaînon, le plus local, est celui du CLO, qui sert d'interface entre la filiale opérationnelle et les communautés locales. Afin de surveiller les progrès en matière de développement durable (notamment le respect des peuples indigènes), la firme procède ensuite au reporting et communique sur ses activités Développement durable.

L'implication volontaire de la firme dans ces méta-organisations, qui produisent standards et règles de reporting à la base de classements d'investissements socialement responsables, soumet la firme à de multiples technologies invisibles, lesquelles, au lieu de réduire la complexité de l'information, l'accroissent, augmentant aussi les procédures d'évaluation sur la base de métriques problématiques. Cette complexité du reporting et de la communication extra-financière se double d'une complexité organisationnelle à la fois interne (multiplication des comités) et externe (multiplication des méta-organisations dans lesquelles la firme est engagée). Ce cas montre en effet une situation où l'organisation semble produire de la désorganisation (Durand, 2013) à la fois interne et externe, susceptible de renforcer les situations d'hypocrisie organisationnelle ou de découplage (Bromley & Powell, 2012; Brunsson, 2002). Le cas illustre une volonté de cadrage qui s'accompagne de multiples débordements.

**Article 3 : « La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes: le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier »**

Si le deuxième article s'intéresse à la stratégie individuelle d'une firme dans son articulation avec la chaîne de performativité du développement durable, une autre perspective importante est celle des stratégies collectives entre firmes et la façon dont elles coopèrent sur les questions développement durable via le dispositif des méta-organisations. Et en effet, face à l'importance des méta-organisations, il est apparu essentiel de leur consacrer une étude longitudinale afin de comprendre leurs rôles, leur fonctionnement et leurs dynamiques. L'objectif du troisième article est donc d'étudier les méta-organisations comme dispositifs d'action collective et de résolution des enjeux du développement durable.

Or cette étude soulève des problèmes méthodologiques spécifiques. Dans cet article, les stratégies des membres des méta-organisations constituent l'unité d'analyse, dans la tradition de l'individualisme méthodologique. Ces dispositifs ont pour membres des entreprises – notamment – qui sont donc ici considérées comme des « unités de décision ». C'est bien l'action stratégique de ces acteurs qui nous intéresse dans cet article, à un niveau supra-organisationnel, c'est-à-dire que nous cherchons à analyser les dynamiques des dispositifs servant à organiser l'action collective entre firmes. Ces unités de décision conduisent des stratégies à la fois individuelles et collectives.

Afin d'étudier les différentes dynamiques caractérisant les méta-organisations, le secteur des hydrocarbures semble justifié dans la mesure où le besoin en stratégie collective entre firmes s'y fait prégnant et produit des dispositifs de formes diversifiées. Cette industrie est d'autant plus pertinente qu'elle est hétérogène, faite de grandes et de moins grandes entreprises. Le secteur des hydrocarbures est en effet fragmenté, fait à la fois de très gros acteurs, les multinationales verticalement intégrées dites « majors » (BP, Chevron, ConocoPhillips, ExxonMobil, Shell, Total) et d'une pluralité de firmes de tailles diverses, spécialisées sur différents segments de l'industrie, voire spécialisées soit sur le pétrole, soit sur le gaz.

Les sociologues se sont déjà intéressés aux organisations patronales et ont montré que celles-ci sont apparues dans le contexte du conflit avec les syndicats ouvriers dans un jeu à trois parties : syndicats, associations patronales et l'Etat, ce qui a conduit à l'émergence des conventions collectives. Or les négociations collectives se sont largement effondrées dans la plupart des pays ces dernières années, même dans ceux réputés pour leur bon fonctionnement comme la Suède. Parallèlement, les Etats ont perdu nombreuses de leurs prérogatives avec la globalisation d'une part et la construction européenne d'autre part. C'est pourquoi nombre

d'analystes ont eu tendance à prédire le déclin voire la disparition des méta-organisations patronales sectorielles. Qu'en est-il exactement ? C'est ce que l'article 3 cherche à explorer.

Les méta-organisations apparaissent comme des organisations légères et paradoxales. Elles possèdent certes moins de ressources (notamment financières et humaines) que leurs membres et sont affectées par les conflits internes qui opposent membres puissantes et membres moins importants (dans le secteur pétrolier, c'est le cas entre les majors et les joueurs plus petits par exemple). Elles sont aussi en situation de concurrence potentielle avec leurs membres, dans une forme originale de coopération. En outre, le consensus est le mode de prise de décision de ces organisations, et l'absence de hiérarchie soulève certains problèmes (consensus parfois difficiles, menace de l'exclusion d'un membre peu crédible, etc.) Mais paradoxalement, elles peuvent s'avérer très efficaces dans la mesure où elles formulent des règles non contraignantes sur le plan juridique mais volontairement décidées en commun. La souplesse dans leur application et le caractère volontaire de l'adoption de ces règles les rend plus susceptibles d'être appliquées et surtout soumises au jugement des pairs qui peuvent alors exercer des formes de pression et de surveillance.

Sur le plan stratégique, ces dispositifs d'action collective permettent de gérer les effets de réputation des entreprises, les signaux faibles venant de l'environnement et le désamorçage des conflits avec les parties prenantes. Sur le plan institutionnel, l'invention de nouvelles formes de dispositifs depuis les années 1960 – les méta-organisations corporatives thématiques et multi-parties-prenantes – s'est faite dans une dynamique de complémentarité, les dispositifs s'appuyant les uns sur les autres et se complétant pour permettre aux entreprises une large gamme de stratégies collectives.

#### 4<sup>ème</sup> article : « **Emergence d'un problème de gestion : le cas des océans** »

La performativité du développement durable fait émerger de nouveaux problèmes de gestion qui n'apparaissent pas comme tels auparavant et qui cristallisent autour d'eux l'action collective entre acteurs aux intérêts parfois divergents (les firmes pétrolières, les chercheurs en bioacoustique, etc.) Ce quatrième article prend un point d'entrée plus large que les articles précédents afin d'inclure dans l'analyse les firmes, les méta-organisations mais aussi les acteurs impliqués dans la gestion collective du développement durable (les experts, les décideurs publics, etc.)

Pour ce faire, il a été choisi de mener un projet de recherche-intervention sur la question du bruit marin. En effet, la pollution acoustique sous-marine est un enjeu récent pour les industries marines, identifié en 2008 dans la Directive Cadre Stratégie pour le Milieu Marin comme à prendre en compte dans l'évaluation du

bon état environnemental (descripteur 11). Le sujet est à la fois très circonscrit et impliquant des acteurs variés, depuis les chantiers navals, jusqu'à l'industrie pétrolière en passant par les experts de bioacoustique, et les décideurs publics.

En revenant à la question de la performativité, il est démontré dans cet article que la performativité de l'idée de développement durable provoque l'émergence de problèmes de gestion qui se caractérisent par trois éléments : un cadrage descriptif-normatif qui justifie la nécessité d'un *agendum* (la planification d'actions de résolution du problème), une situation de gestion qui réunit des acteurs autour d'un objectif de performance (i.e. réussir les actions définies par l'*agendum*), et des stratégies d'intéressement ou outreach, reposant sur des entrepreneurs institutionnels ou moraux et des portes paroles.

### Synthèse

Une combinaison des méthodes et des points d'entrée permet de couvrir des analyses de la performativité et de la gouvernance du capitalisme régulateur en prenant le niveau d'analyse directeur du secteur pétrolier comme fil conducteur, comme le résume la Figure 21.

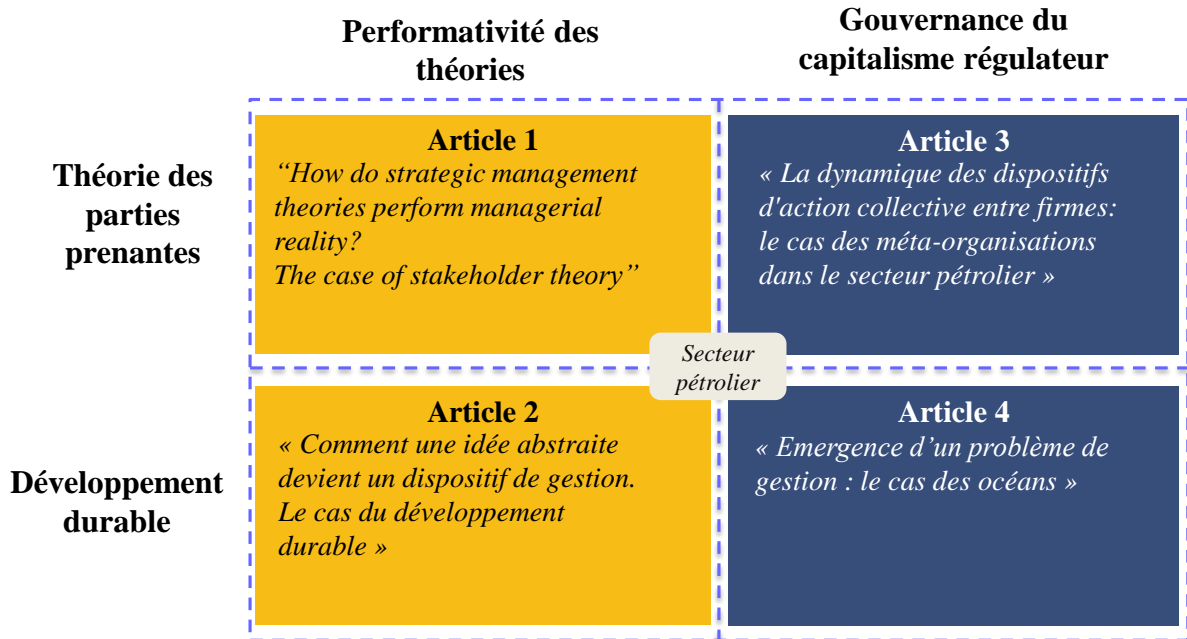


Figure 21 : Synthèse des quatre articles de la thèse

## 5.2. Journal de suivi des articles

Dans cette partie, sont repris la progression des articles qui composent la thèse et leur statut dans le processus de publication académique.

### Article n°1 – “How do strategic management theories perform managerial reality? The case of stakeholder theory”

#### Auteurs :

- Héloïse Berkowitz (i3-CRG, Ecole polytechnique, CNRS, Université Paris Saclay)
- Hervé Dumez (i3-CRG, Ecole polytechnique, CNRS, Université Paris Saclay)

#### Présentation informelle :

- Novembre 2014 : Présentation au CRG, Ecole polytechnique, Paris pour des retours informels
- Novembre 2014 : Présentation au GRM, Université Nice Sophia Antipolis

#### Conférence :

- Mai 2014 : “Unpacking Performativity Processes”, Paris, Mines ParisTech-i3
- Mai 2015 : AIMS, Paris Dauphine (version française)

#### Publication :

- Septembre 2014 : Première soumission d’un *extended abstract* de 5000 mots au call for paper sur « Performativity of strategy » de *Long Range Planning*. **Invitation à soumettre l’article**
- Mars 2015 : Soumission d’une première version de l’article à *Long Range Planning*
- Juillet 2015 : **Invitation à resoumettre avec révisions majeures**
- Décembre 2015 : Resoumission de l’article à *Long Range Planning*
- Mai 2016 : **Invitation à resoumettre** (la version de la thèse est celle de décembre)



**Article n°2 – « Comment une idée abstraite devient un dispositif de gestion. Le cas du développement durable »**

**Auteur :**

- Héloïse Berkowitz (i3-CRG, Ecole polytechnique, CNRS, Université Paris Saclay)

**Présentation informelle :**

- Avril 2016 : Présentation au CEREGE, Université de Poitiers
- Avril 2016 : Présentation au séminaire « Business and Society » de l'ESCP Europe

**Publication :**

- Septembre 2014 : Première soumission à la revue *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines
- Novembre 2014 : Invitation à resoumettre avec révisions mineures
- Décembre 2014 : Resoumission à la revue *Gérer et Comprendre*
- Février 2015 : Acceptation de l'article dans la revue *Gérer et Comprendre*
- Septembre 2015 : Parution dans la revue *Gérer et Comprendre*
- Mars 2016 : sélection du papier par le Comité de Rédaction de *Gérer et Comprendre* parmi les meilleurs papiers de 2015 pour être traduit en anglais aux frais de la revue et mis en ligne sur son site.

**Article n°3 – « La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes: le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier »**

**Auteurs :**

- Héloïse Berkowitz (i3-CRG, Ecole polytechnique, CNRS, Université Paris Saclay)
- Hervé Dumez (i3-CRG, Ecole polytechnique, CNRS, Université Paris Saclay)

**Présentation informelle :**

- Avril 2016 : Présentation au CEREGE, Université de Poitiers
- Avril 2016 : Présentation au séminaire « Business and Society » de l'ESCP Europe

**Conférence :**

- Juin 2014 : Workshop on “Partial Organizations”, Stockholm, SCORE

**Publication :**

- Séptembre 2014 : Première soumission à la revue *L'Année Sociologique*
- Octobre 2014 : Invitation à resoumettre avec révisions majeures
- Décembre 2014 : Resoumission à la revue *L'Année Sociologique*
- Janvier 2015 : Acceptation de l'article dans la revue *L'Année Sociologique*
- Novembre 2015 : Parution dans la revue *L'Année Sociologique*

**Article n°4 – « Emergence d'un problème de gestion : le cas des océans »**  
Non soumis, non présenté.

D'autres articles réalisés dans le cadre de cette thèse ont été publiés ou sont en cours de publication. Ils n'ont pas été retenus pour constituer le corpus, mais ils sont utilisés au fil du texte :

- "A more relevant approach to relevance in Management Studies: an essay on performativity", *Academy of Management Review*, avec Abrahamson Eric et Dumez Hervé (2016)
- "Collective CSR strategy and the role of meta-organizations: a case study of the oil and gas industry", *Journal of Business Ethics*, avec Bucheli Marcelo et Dumez Hervé (2016)
- "The Concept of Meta-Organization: Issues for Management Studies", *European Management Review*, avec Dumez Hervé (2016)



## 6. PREMIER ARTICLE

# How do strategic management theories perform managerial reality? The case of stakeholder theory

### **Abstract:**

Performativity, i.e. the fact that, under certain conditions, theories create or shape the objects they study, has emerged as one of the leading perspectives in sociology and management. In strategic management, we still know relatively little about these conditions, or, in other words about how theories can succeed to perform social practices. In this article, we argue that three felicity conditions must be accomplished for performativity to take place: the theory must be operationalized in descriptive/normative terms (this formulates the objective of changing practices); it must be incorporated into socio-material devices (which embody the means of changing practices); and its purpose, i.e. the improved performance of practices, must be realized. We here present a case study of stakeholder theory, and show that it not only meets all three felicity conditions, but also reveals two different performativity processes: framing and overflowing, which can in turn be combined. The fact that any theory can be performative even if it is not explicitly prescriptive suggests positive and negative retroactive effects of performativity on the very validity of theories.

**Keywords:** performativity, felicity conditions, strategic management, stakeholder, framing, overflowing

Performativity, i.e. the fact that, under certain conditions, theories create or shape the objects they study, has emerged as one of the leading perspectives in sociology and management. However, as Fleming and Banerjee (2015) have argued and as Kellaway showed in a *Financial Times* (2013) list of ten “failed managerial fads”, not all theories in strategic management are successfully performative. When philosopher J. L. Austin (1962) invented performativity, he discussed the possibility of its success or failure under what he named “felicity conditions”. We still know relatively little about these conditions, i.e. about how theories can succeed to perform social practices. Recently, Czarniawska (2015) has called for an investigation of felicity conditions in social science. We here address them in the realm of strategic management.

Why do we advocate now a return to considering felicity conditions in management? Gond, Cabantous, Harding and Learmonth (2015) suggest that, after Derrida, Austin’s neat distinction between felicitous and infelicitous conditions no longer seemed convincing. Bourdieu (1982) harshly criticized Austin for neglecting power relations and the speakers’ position in the social space. This might have contributed to a disinterest for felicity conditions, but actually not to their complete disappearance. Thus, literature on performativity theory in strategic management has identified what could be seen as felicity conditions. In decision theory, for instance, the tripartite reinforcing mechanisms of conventionalizing, engineering, and commodification (Cabantous & Gond, 2011) echo conditions of success for performativity. Similarly, Ferraro, Pfeffer and Sutton (2005a) describe steps by which economic theories become self-fulfilling (and therefore, performative in a weak sense of the term) through institutional arrangements, social norms and language. The question remains: how does a theory in strategic management perform the business world?

We here develop a framework of felicity conditions and guided by three main questions inherently linked to theories. The first question concerns the structure of theory itself: does the way a theory is structured and formulated foster performativity? The second addresses the issue of implementation: does the theory offer new devices? And the last one is: are the theory’s effects on practices efficient? These three questions frame the elaboration of three felicity conditions: the theory must be operationalized in descriptive/normative terms (this formulates the goal of changing practices); it must be incorporated into socio-material devices (which embody the means to pursue the goal); and its purpose, i.e. the improved performance of practices, must be realized. With his acclaimed work (2004, 2006, 2007), MacKenzie imposed the Black and Scholes model as the poster child for performativity. While he defined different performativity types (generic, effective, barnesian and counterperformative), he did not clearly investigate the model’s felicity conditions. We shall therefore test the relevance of each of our felicity conditions on the Black and Scholes model.

We shall then apply our framework to strategic management through a case study of the stakeholder theory. First popularized by R. Edward Freeman (1984), stakeholder theory has been fruitful both in the academic and in the business worlds, embodying one of the most fertile recent management research fields. Its main intent is clearly to offer an alternative to the paradigm of shareholder wealth maximization and to change strategic practices. It therefore raises the question of the theory's performativity. In addition, its success has led to the emergence of a complex intertwining of theory and practices, and this makes it a particularly interesting case to investigate. Our study relies on an extended analysis of academic sources, business data (in particular stakeholder management devices and consulting firms), as well as an interview with R. Edward Freeman himself. Our results show that stakeholder theory meets the three felicity conditions of performativity. Moreover, our empirical analysis reveals that it becomes performative through two distinct processes that create a theory-practice performativity nexus: framing (as Freeman expected) and overflowing (as innovatively translated by other scientists and practitioners).

Our article makes two main contributions to the strategic management and performativity literature. It shows, first that theories in strategic management can perform business practices by meeting the three felicity conditions of operationalization, incorporation and realization; and, second, that performativity can be achieved through framing and overflowing processes, which can be combined. Any theory can be performative even if it is not explicitly prescriptive, and this suggests positive and negative retroactive effects of performativity on the very validity of theories.

The present article is organized as follows. The first section builds a felicity conditions framework based on a literature review. We then present the case study of stakeholder theory and our results. In the last section, we discuss the implications of the three felicity conditions and of framing or overflowing processes for scientific theories.

## **6.1. Performativity of strategic management theories and felicity conditions**

How can a strategic management theory perform social reality? To answer such a question we must first specify what performativity means in strategic management and how it has been studied so far. Then we examine the origins of performativity to show the relevance of studying felicity conditions. We finally propose a framework of felicity conditions based on the structure of theories, on how they are implemented, and on their performance. For each of these felicity conditions, we discuss how they are met in the Black and Scholes model, which has been the most studied case in performativity.

### **6.1.1. Performativity of strategic management theories**

A caveat is in order here. Although scholars have actively and creatively used and appropriated the notion of performativity (Gond et al., 2015), we focus here on the performativity of theories alone, i.e. on the fact that, under certain conditions, theories shape or create the objects they study. We still know relatively little about these conditions, that is to say, about how theories can succeed to perform social practices.

What is performativity in strategic management? Performativity means that a theory's assumptions are deeply embedded in procedures, devices and even the actors' beliefs (Ferraro, Pfeffer, & Sutton, 2009; Muniesa & Callon, 2007). Whetten (1989) defines theories as a set of related, comprehensive and parsimonious factors that explain a phenomenon. Since, when a theory is elaborated, not all relationships between factors have been tested, assumptions must be made about the model being developed. In the case of strategic management theories, performativity can be defined as the capacity of theory to shape a firm's reality and management practices by integrating those assumptions into devices. Literature on performativity indeed shows that actors can incorporate scientific theories into their routines, discourses and behaviors (Butler, 2010; Cabantous & Gond, 2011; Feldman, 2003; Feldman & Pentland, 2003; Labatut, Aggeri, & Girard, 2012).

Strategic management theories can become performative when they shape institutional designs (Ferraro et al., 2005a), strategic devices (Doganova & Eyquem-Renault, 2009), corporate strategy through discourse (Hardy, Palmer, & Phillips, 2000; Hardy & Thomas, 2014) or management practices (Ghoshal, 2005). Such a theory can perform practices even if developed in academic settings rather than inside organizations. However, as highlighted by the existence of "failed managerial fads" (Kellaway, 2013), only some theories in strategic management turn out to be performative.

### **6.1.2. A more relevant approach to performativity: the importance of felicity conditions**

As already mentioned, when Austin (1962) invented performativity, he discussed the possibility of its success or failure under what he named "felicity conditions". This is precisely the notion we propose to reconsider. Existing research in economic and financial market sociology and management science is largely indebted to the philosopher's initial definition in his analysis of speech acts (Austin, 1961, 1962). Austin was reluctant to even use the word, remarking that performativity "is a new word and an ugly word and perhaps it does not mean anything very much" (1961, p. 220). Despite his own skepticism, he distinguished between "constative" and "performative utterances". The purpose of constative utterances is to describe, and they can be true or false, valid or invalid. Performative utterances have the intrinsic power to change social reality under certain conditions, as for example when a judge or a clergyman officiates at a marriage (Austin, 1962). Unlike constative sentences, the performative ones do not depend on validity conditions, but on certain felicity conditions.

The notion of “felicity conditions” is not devoid of some ambiguity. It encompasses contextual conditions as well as the criteria that must be satisfied for a speech act to achieve its purpose (Austin, 1962). Performativity in linguistics thus strongly relates to speakers and their status, and this makes it difficult to transpose it to social sciences theories. As pointed out above, after Derrida, the neat distinction between felicitous and infelicitous no longer seemed convincing, and Bourdieu (1982) criticized Austin’s definition of felicity conditions for neglecting power relationships and speakers’ position in the social space. Such criticism might have contributed to a disinterest for felicity conditions in performativity theory in strategic management. However, even Bourdieu implied that powerless speakers cannot perform. Felicity conditions thus remain necessary to successfully transform social reality (Butler, 1997, 2010); and it is for that reason that Latour (2012) used them (albeit in a very general manner) as a central component of his “modes of existence”.

As it turns out, management literature has not completely ignored felicity conditions. On the contrary, some authors have highlighted, under other names, conditions that could qualify as forms of felicity conditions. In decision theory, the tripartite reinforcing mechanisms of conventionalizing, engineering, and commodification (Cabantous & Gond, 2011) echo the conditions of success for performativity. Similarly, it has been shown how economic theories can become self-fulfilling (and therefore performative in a weak sense of the term) through institutional arrangements, social norms and language (Ferraro et al., 2005a). However, as Czarniawska (2015) has recently noted, no specific analysis of felicity conditions has been carried out.

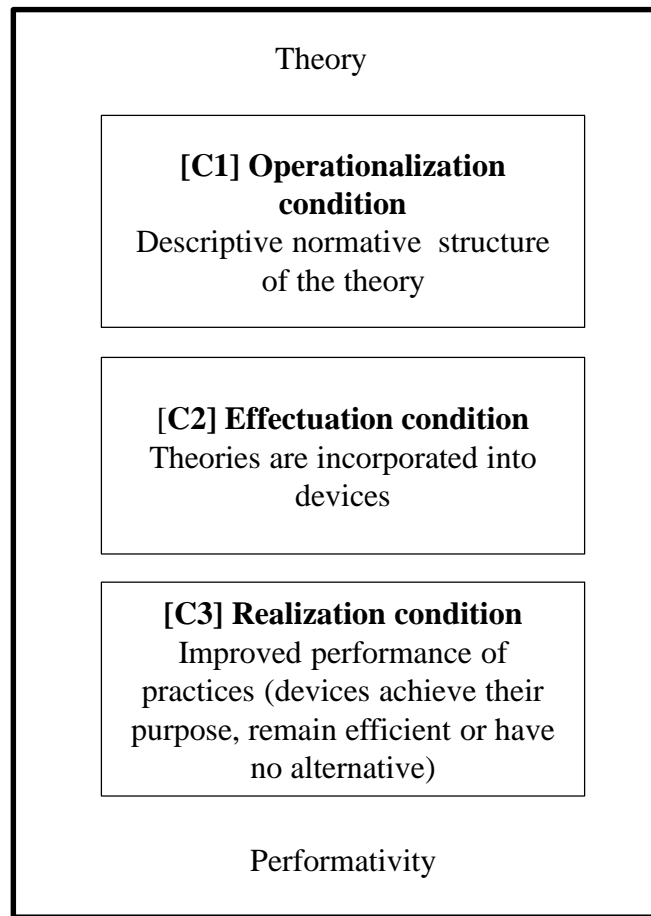
### **6.1.3. Felicity conditions for strategic management theories’ performativity**

In what follows, we elaborate a framework of felicity conditions aimed at dealing with three main issues strictly linked to theories: first, their structure; second, their practical implementation; third, the evaluation of their effects. The first question is whether the structure or formulation of a theory fosters performativity; the second, whether the theory offers new managerial devices; and the third, whether the theory’s effects are efficient. These three questions frame the elaboration of three felicity conditions: the theory must be operationalized in descriptive/normative terms (this formulates the goal of changing practices); it must be incorporated into socio-material devices (which embody the means of pursuing the goal); and its purpose, i.e. the improved performance of practices, must be realized.

Figure 22 synthesizes the three felicity conditions we propose. We discuss how each of them is met by way of the most studied case in performativity, the Black and Scholes model. As mentioned, MacKenzie (2004, 2006, 2007) imposed the Black and Scholes model as the poster child for performativity. He outlined different performativity types (generic, effective, barnesian and counterperformative), but did not investigate the model’s felicity conditions. In what follows, as a



way of testing the relevance of our framework, we examine whether the Black and Scholes model fulfills our proposed felicity conditions.



**Figure 22: The three felicity conditions of strategic management theories' performativity**

**First felicity condition.** In what sense does the structure of a theory affect its performativity? In other words, is there a grammar of performative theories? When Austin (1962) introduced performativity, he explored the specific grammar of performative utterances. At first glance, performativity seemed to entail specific verbs and first-person rules (“I declare this session opened”). Soon, however, Austin understood that there is no specific grammar, since any utterance can actually have performative effects. This is why he developed the complex distinction between locutionary (descriptive), illocutionary (intent of an utterance) and perlocutionary utterances (intended and unintended effects). For example, in a classroom, a professor interrupts the class and states, “the door is open”. What he says constitutes a locutionary, constative utterance, which can be true or false. However, such an utterance could have an unexpected performative, perlocutionary effect, for instance if a student stands up to go close the door.

The reason why Austin could not identify a unique, clear-cut grammar for performative speech acts is that their structure, as Putnam (2001) would put it, is

entangled. “The door is open” is descriptive, certainly. But it is generally admitted that when a class begins, the door should be closed, and that enacts a normative dimension. Such entanglement of the descriptive and the normative makes the speech act performative insofar as a student felt compelled to close the door upon hearing the professor’s statement.

So can we think of the first felicity condition in terms of a theory’s grammar, or in a broader sense, its structure? The question is not totally new: Pentland (1995), for instance, applied a grammatical framework to organizational processes. Theories, however, are first and foremost analytical and descriptive, since they aim to explain a phenomenon by linking explicative factors (Whetten, 1989). They can be therefore valid or invalid, or at least validated and unvalidated. However, whether positivists like it or not, as Cabantous and Gond showed for decision theory (2011), theories also often have a normative dimension. Explicitly or implicitly, by describing and analyzing practices, strategic management theories reveal problems underlying or resulting from them. In doing so, they may provide better, fairer or more efficient alternatives (Marti & Scherer, 2015). Undeniably, some authors argue that theories must avoid normativity and be purely falsifiable (K. R. Popper, 1963), that is to say constative, and that they should therefore be judged only as valid or invalid. Others, however, imply that normativity is not necessarily to be avoided. In general, some theories put more the emphasis than others on their intention not only to describe, but also to change reality.

We therefore propose that the first condition [C1] for a theory to achieve performativity is that it must be both descriptive, i.e. have a structure such that it provides an understanding of the phenomenon it studies, and normative, i.e. aim at changing it for the better. In other words, to be performative, theories should display descriptive/normative dimensions that can be operationalized into management principles. That is why we call this the “operationalization condition” of the performativity of theories. Ferraro, Pfeffer and Sutton demonstrated that prescriptions are not enough to influence and affect practices (2005b). And indeed, the descriptive/normative dimension of theories is essential to distinguish the operationalization condition from simple prescriptions. Prescriptions themselves do not suffice to define theories, which require at least two related factors to explain a phenomenon (Whetten, 1989). We may therefore ask whether theories said to be purely descriptive can totally exclude normativity, and whether a normative dimension cannot exist implicitly.

The most studied case of a performativity process, the Black and Scholes model, meets the first felicity condition. The Black and Scholes model is a mathematical model based on a stochastic partial differential equation now called the Black-Scholes equation. To the extent that it gives a theoretical estimate of what the price of European-style options over time should be, it is both descriptive and normative. The estimation of that price requires five parameters: time to maturity of the option, spot price of the underlying asset, strike price of the option, risk free rate, and volatility of returns of the underlying asset (Black & Scholes, 1973; R. C.

Merton, 1976). The model also makes a number of assumptions, including the existence of a known and constant rate of return on the riskless asset, the absence of arbitrage opportunity in the markets and a constant volatility. Insofar as it is embodied in an equation, the model is highly operationalized, and thus meets the condition of operationalization or [C1].

*Second felicity condition.* Now that we have established a condition based on the structure of the theory, we turn toward its implementation in practice. Can we derive a felicity condition from the way a theory can affect practices? Using only a vocabulary taken from theories, or what MacKenzie (2007) called generic performativity, constitutes only a symbolic impact, not a substantive one (Abrahamson et al., 2016). In addition, research has identified the existence of socio-material devices that embody a theory's assumptions as a necessary condition of performativity (Callon, 1998b; MacKenzie & Mollo, 2003; MacKenzie et al., 2007). Socio-material devices, also sometimes called apparatuses or arrangements, are heterogeneous sets of discourses, norms, techniques, actors, statements or moral propositions – a mix of said and unsaid (Agamben, 2007b; Foucault, 1980; Legg, 2011). Studies show that the performativity of scientific statements cannot be dissociated from the socio-material devices referred to or created by those very statements (Callon, 1998b; Callon, Mollo, & Muniesa, 2007; Doganova & Eyquem-Renault, 2009; MacKenzie, 2006). This echoes what Ferraro, Pfeffer and Sutton (2005a) call “institutional arrangements” in economics or Cabantous and Gond (2011), “engineering rationality” in decision making.

Thus, to become performative, a theory must be incorporated into devices. Research has mostly focused on the incorporation (MacKenzie & Mollo, 2003) of theories in market devices such as banking pricing tools (Callon, 2007; MacKenzie, 2004, 2006; Muniesa & Callon, 2007) or even just sheets of papers with option prices (MacKenzie, 2007). The performativity of theories is intrinsically linked to the emergence of the devices Mackenzie (2006) defined as networks of “actants” that incorporate a theory's assumptions, or (in other words) “a market-enabling instrument that operates empirically for the enhancement of socially-situated practices of calculation and decision-making” (Doganova & Eyquem-Renault, 2009, p. 1561). Such devices, however, are not limited to financial instruments (Callon, 2007; MacKenzie, 2004, 2006; Muniesa & Callon, 2007) or decision making tools (Cabantous & Gond, 2011). They can also be organizational routines (D'Adderio, 2008; Feldman, 2003; Feldman & Pentland, 2003; Labatut et al., 2012) or business models (Doganova & Eyquem-Renault, 2009; Perkmann & Spicer, 2010; Teece, 2010). In short, the incorporation of a theory's principles through devices constitutes the second condition [C2] of the performativity of strategic management theories.

The Black and Scholes model fulfills [C2] through the development of option pricing tools inside financial institutions (MacKenzie, 2006; Callon, 2007). By incorporating the Black-Scholes equation, these pricing tools adopted the assumptions of the model itself, even though those assumptions were debated (Barles & Soner, 1998; Yalınçak, 2012). As a result, an unanticipated volatility options market

appeared, traded on the Chicago Board Option Exchange (CBOE). Although such a market could not emerge without the theory itself, whose assumptions provided a basis for the very construction of the markets (Callon, 2007), theorists did not foresee it (Corrado & Miller Jr, 2005). Indeed, graphing implied volatilities against strike prices for a given maturity yields a skewed “smile” instead of the expected flat surface. This anomaly, called the smile of volatility, implies the existence of deficiencies in the standard Black-Scholes option-pricing model, which (as already mentioned) assumes constant volatility and log-normal distributions of underlying asset returns. Instead of building a new theory or changing the model, actors created a new market, that is to say a new device, based on arbitrages of these deficiencies.

*Third felicity condition.* We have looked at the structure of a theory and at its implementation in practice; we now turn to its performance or effects. As Foucault observed, devices originate from an “urgent need” that has to be solved and if persist, it is because they are actually fulfilling other functions (Foucault, 1980; Dumez & Jeunemaître, 2010). A device is set up to achieve objectives, to solve a certain problem situation and produce a specific result – in short, it has to perform (Muniesa, 2014). When it does not, it is either replaced by a more competitive device, or is simply abandoned in favor of an older one. In contrast, if a device is recognized as efficient, i.e. as realizing the defined objectives, it meets the realization condition [C3].

In practice, a device’s performance can be hard to evaluate. [C3] is most often met when there is no “remediableness” (Williamson, 1996, p. 210), which means that there is no alternative device to be described by another theory; or that there is an alternative device described by another theory, but is difficult to implement; or that there is an alternative device, it can be implemented, but the expected net gains are low. If the device has been commodified (Cabantous & Gond, 2011), that is to say generalized by market forces such as consulting firms, then we can assume that it was efficient enough or that there was no credible alternative. In conclusion, beyond the incorporation condition, the device must be efficient (Muniesa, 2014).

Now consider the Black and Scholes model. The purpose of option pricing tools as used by the calculative agents (Callon, 1998b, 2013b) is to provide a “coordination tool to allow mutual expectations” (Muniesa & Callon, 2007, p. 322) – in other words, to set the price of an option. Thus, the Black and Scholes theory achieves the last felicity condition by providing options prices and allowing financial performance – this is realization condition [C3]. Such pricing tools are also employed for market arbitrage purposes. Traders no longer use them for setting mutual expectations, even though the lack of arbitrage is one of the very assumptions of the model. In addition, the widespread use of the model by consultants or banking actors confirms the realization of the device’s purposes.

## 6.2. Performativity of stakeholder theory: framing and overflowing processes

Now that we have defined our framework, we will take stakeholder theory as a case that will allow us to test and enhance the framework. We first justify our choice, and then present the distinction between framing and overflowing performativity that emerged from the analysis.

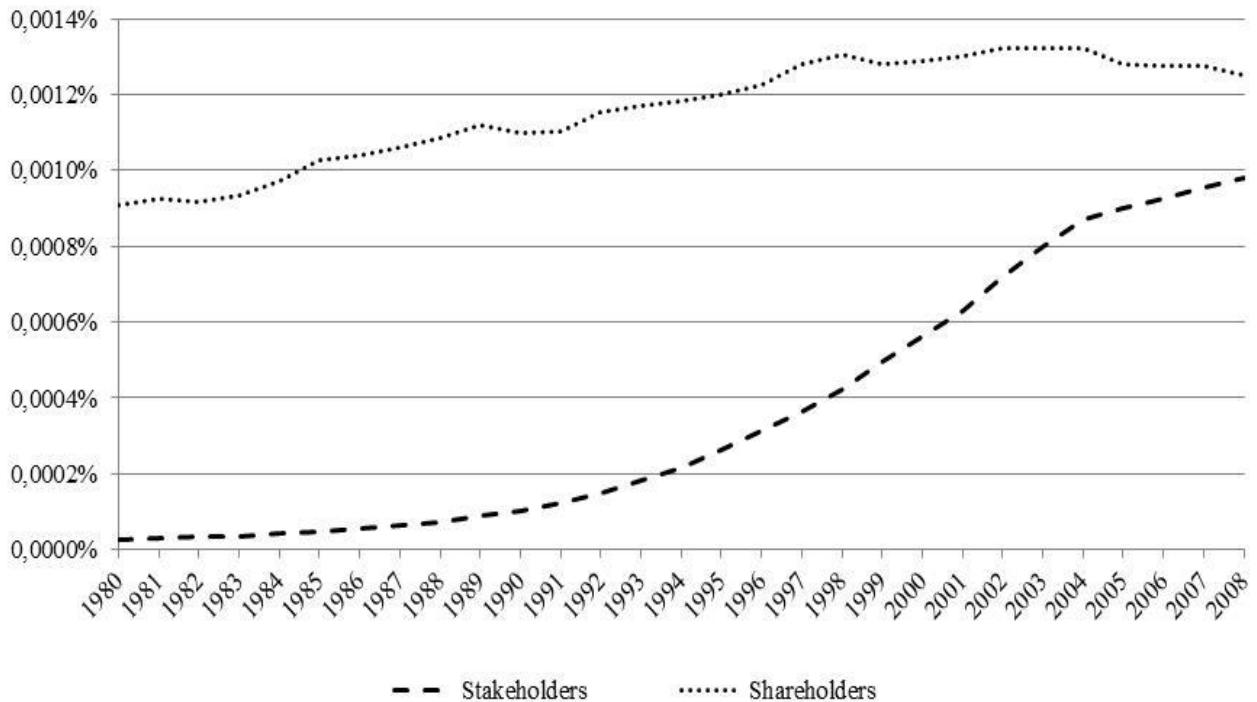
### 6.2.1. The case of stakeholder theory

“Stakeholder management” is a fruitful notion both in the academic and in the business worlds, where it embodies one of the most fertile recent strategic management theories. Its creator R. Edward Freeman, a Ph.D. in philosophy at Washington University, developed an ethical approach. He defined stakeholders as “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives” (R. E. Freeman, 1984, p. 46), and argued that they should be at the heart of a firm's strategic management and corporate goals (R. E. Freeman, Wicks, & Parmar, 2004). Our study of Freeman's theory relies on an extended analysis of academic sources, business data (in particular stakeholder management devices and consulting firms) and an interview with Freeman himself.

In what sense is this really a theory? Some consider it merely an “approach” (R. E. Freeman, 1984; R. E. Freeman & McVea, 2001). The question is whether it makes assumptions and relates factors so as to explain a phenomenon. Freeman himself (2004) and other scholars after him (Ackermann & Eden, 2011; Bridoux & Stoelhorst, 2014; Laplume, Sonpar, & Litz, 2008) insist on its status as theory. Let's delve into the details. Freeman (1984) initially proposed a positive relationship between fairness toward stakeholders and a firm's value creation. “Stakeholder theory begins with the assumption that values are necessarily and explicitly a part of doing business” (R. E. Freeman et al., 2004, p. 364). Presented as a genuine revolution (Donaldson, 2002), the theory opened the way to an extensive management research literature on the organizational practices underlying its assumptions (Kochan & Rubinstein, 2000; Jawahar & McLaughlin, 2001; Bridoux & Stoelhorst, 2014).

Indeed, since Freeman's pioneer work of 1984, research using the stakeholder concept has grown considerably. Between 1984 and 2007, 174 articles were published in the top eight international journals of management and business ethics research, with 137 between 2000 and 2007 (Laplume et al., 2008). Figures 2 (a) and (b) show the quantitative and conceptual evolution of articles dealing with stakeholder theory from 1985 to 1999 and from 1985 to 2015 respectively. To build this Figure, we used the software VOSViewer, which allows constructing co-occurrence map based on a text corpus extracted from Web of Science. We conducted a search of publications on stakeholder theory and retained 1341 articles from thirteen leading Organizational and Management Theory journals. We used : *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *British Journal of Management*, *Human Relations*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Long Range Planning*, *Organization*, *Organization*





**Figure 24: Increase in the use of “stakeholders” in English books compared with “shareholders” (Source: Google Ngram Viewer)**

Figure 24 shows the significant progress of the word “stakeholders” in English books, compared with “shareholders,” whose progression curve is less steep. Nonetheless, the preponderance of the term “shareholders” demonstrates that wealth maximization is by far the mainstream approach. Yet, stakeholder theory’s main goal is precisely to offer an alternative to the paradigm of shareholder wealth maximization. This raises the question of its performativity. In practice, the notion has penetrated corporate rhetoric and annual reports (Castelló & Lozano, 2011), but it has also led to the development of many internal stakeholder management devices (Morris, 1997) and affected consulting firms’ activities. Paradoxically, in spite of such enthusiasm for this strategic field of research (R. E. Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & De Colle, 2010) and its success in practice, scholarship in the area has barely examined how stakeholder theory interacts with managerial realities. From the beginning Freeman presented his theory as intentionally prescriptive and aimed at shaping management practices. As he explained to us in an interview we carried out in September 2015 to test our framework (Piore, (2006):

*When I started, I worked with a colleague on system theory and operation research, and we did not have a distinction between descriptive, prescriptive and interpretive. Was I describing the companies? Yes, I was. Was I trying to say how companies should be? Yes, also. Was I interpreting what was management for companies? The answer is yes, as well. E. R. Freeman, Interview, 09/15/2015*

It therefore makes sense to study how the theory became performative.

### 6.2.2. Applying the felicity conditions framework

We use the felicity conditions framework (Figure 1) to analyze stakeholder theory and show how it meets the operationalization, incorporation and realization conditions. As explained earlier, the first felicity condition for a strategic management theory concerns operationalization. Is stakeholder theory operationalizable, that is, does it initially offer descriptive-normative knowledge? Freeman himself depicts it as bringing together a descriptive-normative approach and performative action:

*Once I call someone a stakeholder of my firm, I have “done” something: something that is descriptive, because it describes a stake; and normative, because I become responsible towards this someone. The very use of the word stakeholder is performative because it creates a reality for managers.* E.R. Freeman, Interview 09/15/2015

Beyond the performativity of the labeling activity (“naming” stakeholders as such), Freeman (1984) and a number of authors after him made it their main objective to operationalize the theory by identifying stakeholders and establishing what exactly management can do for them (R. E. Freeman, 1984, 1994, R. E. Freeman et al., 2010, 2004; R. K. Mitchell, Agle, & Wood, 1997; R. Phillips, Freeman, & Wicks, 2003). Wheeler and Sillanpää (1998) showed that stakeholders’ inclusion is becoming the norm in many different kinds of businesses around the world, from mainstream corporations such as IBM, Sony, HP or Daimler-Benz, to “socially aware” companies like The Body Shop, SBn and Ben & Jerry’s Homemade, to major retailers such as Ikea.

At the same time, since each organization’s context, goals and strategy are unique, it is crucial for each corporation to appropriate the theory and to identify its specific stakeholders, rather than to rely on a generic definition (Ackermann & Eden, 2011). Freeman insists that “as much as we may believe that we want a definite heuristic for management, one is neither available nor likely even desirable” (R. Phillips et al., 2003, p. 496); and he adds:

*What I had in mind probably was that a lot of people want to find the definition that works for all times, the one way of management of stakeholders that works all times. It’s a fool’s errand. Theories solve problems, for some problem you want to have a very narrow idea of stakeholders, but for others you want to have very broad ideas. To say that we have a definition fixed, means we know all the theories. Definitions do not have the sort of status in theories that we think they do. I would go to physics, is light a wave or a particle? The answer to that question depends on what you’re trying to do.* E.R. Freeman, Interview 09/15/2015



All of this suggests that stakeholder theory meets the operationalization condition of performativity [C1].

Furthermore, stakeholder theory conforms to [C2] insofar as it establishes various Stakeholders Management Devices (SMD) (Morris, 1997). Some SMDs include the public affairs function (Marcus & Irion, 1987; Post, Murray Jr, Dickie, & Mahon, 1983), or community relations (E. M. Burke, 1999; L. Burke & Logsdon, 1996; L. Burke, Logsdon, Mitchell, Reiner, & Vogel, 1986; Waddock & Boyle, 1995). Customer Relationship Management (CRM) devices assume that interests other than the shareholders' have to be taken into account in a firm's strategic management (R. E. Freeman et al., 2004). This allows the firm to anticipate, answer and manage its customers' need, and to deal with afferent risks such as client dissatisfaction (Hart, Hogg, & Banerjee, 2002; A. Payne & Frow, 2005). Freeman did not anticipate the organization of stakeholder management by internal functions, but developed a more holistic view:

*I did a lot of projects with companies. What surprised was that stakeholder management in companies was actually divided by internal functions (consumers affairs and marketing, international affairs...) thus matching internal functions to external stakeholders. It turned out the internal expert had actually an inadequate view of their stakeholders. It was interesting because I had thought that an internal expert would be best suited to understand the stakeholder. But the expert was a lot in the status quo, unable to think to put themselves in the stakeholder's position, to let them see the world from their point of view. E. R. Freeman, Interview, 09/15/2015*

An interesting example of a recent development in SMDs is the Community Liaison Officer (CLO). Applying Freeman's principles, multinational companies usually entertain relations with the local communities on which they tend to have a strong impact. These stakeholders often are indigenous peoples, as defined by the UN Declaration and the International Labour Organization (ILO) Convention n°169. CLOs are relays between a firm and local communities, are usually recruited in the country of operation, and have experience of the NGO sector. They allow a better integration of the firm in its local context. The CLO's knowledge of the local language and customs, combined with an understanding of the business, facilitates dialogue between a firm and the local communities (Total, 2012). CLOs also play an important role in raising awareness about hazards linked to the business (e.g. seismic risks in the case of the oil and gas industry). In addition, CLOs assist in managing local recruitment and relaying grievances (Total, 2011). They may also manage local development programs, for example in agriculture, and monitor their environmental impact.

A device such as the CLO illustrates how stakeholder theory meets [C2] in a framed performativity process. SMDs are framed because, while they provide means to deal with external stakeholders, they actually impose internal constraints on the organization (Morris, 1997). Such internal constraint also shows through the

evolution of accounting measures that take extra-financial performance into account in an integrated approach (McElroy & Van Engelen, 2012). This is in line with Freeman's own expectations:

*We probably need to think of a different system of accounting. Accounting is absolutely performative. Accounting for investors and then accounting for managers, to run the firm. What does accounting become when you say the firm needs to be managed for stakeholders?* E. R. Freeman, Interview, 09/15/2015

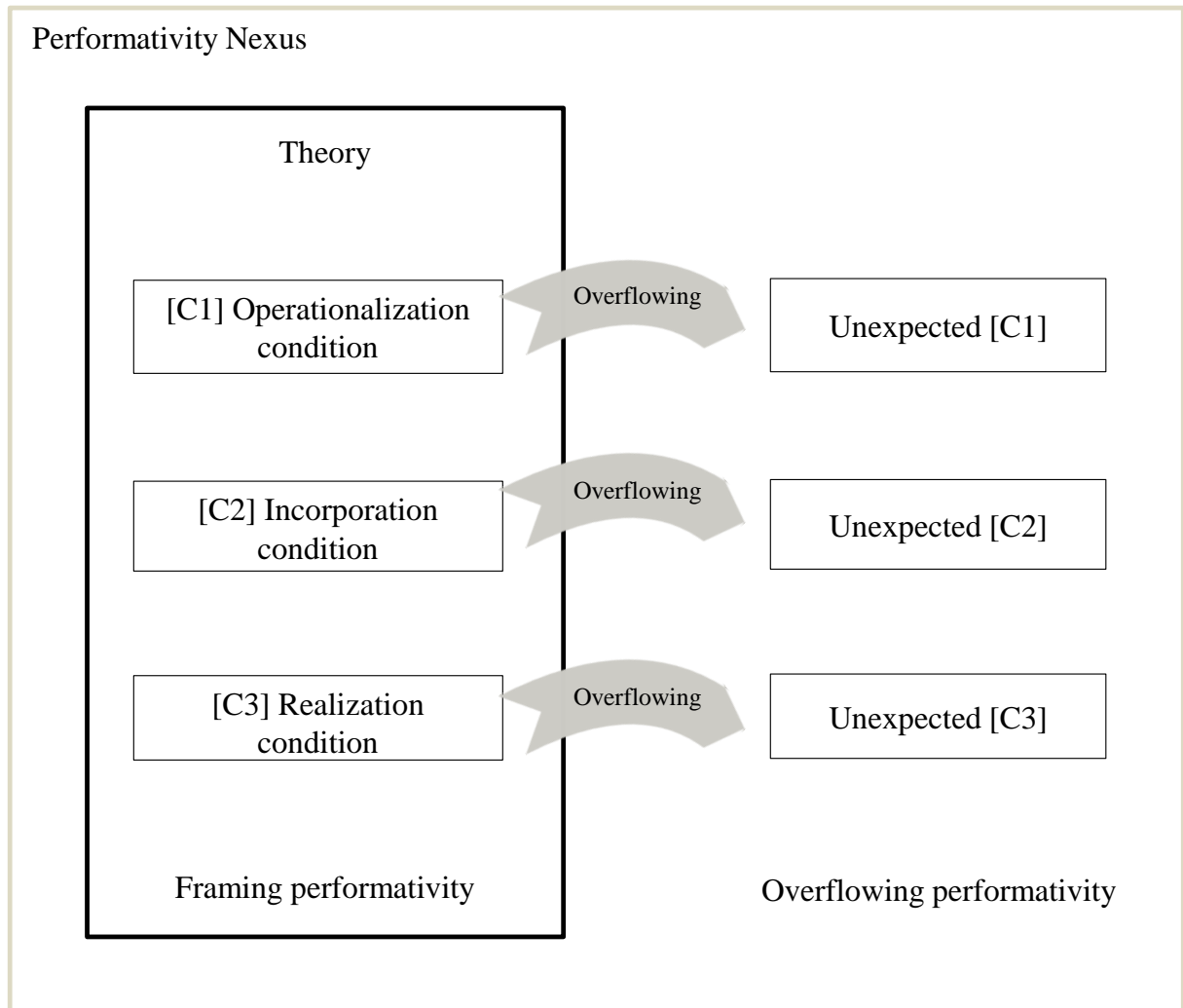
The last question that remains is: does stakeholder theory meet the realization condition? It seems it does, insofar as stakeholder management devices aim to facilitate the theory's goal of transforming managerial practices. By taking stakeholders' interests into account, CRM devices allow firms to achieve the theory's objective. Measuring the performance of such devices can be problematic, and meeting the realization condition can be associated with actually creating or not creating value for the firm. Some authors argue that there is a positive relationship between fairness toward stakeholders and performance, while others point out that a firm's performance can be achieved simply through bargaining power (Bridoux & Stoelhorst, 2014). Accountability to stakeholders, however, has been shown to have a positive impact on a firm's reputation (Swift, 2001), and thus on value creation (Fombrun, 1996). Stakeholders' theory therefore meets [C3] because the alternative – not managing stakeholders – could have potential negative fallouts for the firm. SMDs can be considered in a situation where there is no remediableness (Williamson, 1996). Another evidence for the realization condition is the wide generalization of stakeholder theory in consulting firms such as BCG, CapGemini, McKinsey, Bain, Lumenia Consulting, Roeder Consulting, Armigenrint and ProjectSmart. They all offer stakeholder management services and therefore make the business case for such services.

In conclusion, stakeholder theory meets all three felicity conditions. However, what strikes us in this case study is the emergence of a nexus of theories and practices around core principles originally defined by Freeman. Some of the approaches scholars have developed after Freeman and some of the devices that incorporate the theory seem to overflow Freeman's initial intentions. This is the phenomenon to which we now turn.

### **6.2.3. Framing and overflowing performativity processes**

Building on the stakeholder theory case study we propose to distinguish between two processes: framing and overflowing. A strategic management theory can achieve framing performativity when it meets felicity conditions as implied by its initial formulation. When it is formulated and published in scientific supports, a theory can implicitly or explicitly specify its own felicity conditions. For example, it can describe the devices into which it can be incorporated. In that case, the per-

formativity process is said to be framed (1998b, 2013b). Conversely, an overflowing performativity process comes about when a theory follows unexpected developments, be that in academia or in practice. Figure 25 represents these two processes. The case study reveals that both take place in connection with stakeholder theory, and thus highlights the nexus of theory and practice.



**Figure 25: Framing and overflowing performativity processes and the resulting theory-practice performativity nexus**

Identifying phenomena of overflow helps to understand the trajectory of stakeholder theory, and the levels at which it performs social reality in ways that diverges from the ones the original theory would have predicted. Table Table 8 (in Appendix) provides an overview of felicity conditions, framing and overflowing performativity processes of stakeholder theory.

Looking at felicity conditions from an overflowing perspective (Figure 25), it appears that stakeholder theory leads to many overflowing operationalizations [C1] (see also Table Table 8). The multiple variations and transpositions of the theory that have appeared in the literature overflow the original theory as its original core definition is altered, translated or transposed. Politics (Scherer & Palazzo, 2007), lobbying and activism (Doh & Guay, 2006), or Enterprise Resource Plan-

ning (Verville, Palanisamy, Bernadas, & Halington, 2007) are new fields where actors translate stakeholder theory. For instance, Donaldson and Dunfee (1994) offer an integrative contract social theory that combines stakeholder theory and social contract theory. Others have proposed new stakeholders typologies (Tichy, McGill, & Clair, 1997). There were also overflowings into network theory (T. I. Rowley & Moldoveanu, 2003; T. J. Rowley, 1997) and into strategy literature, most of the time with infidelities towards Freeman (Coff, 1999; Harrison, Bosse, & Phillips, 2010; Mahoney, 2012).

As our case also shows, overflowing can happen directly at [C2] as well. A new type of devices appeared recently that was not anticipated by Freeman and constitutes an instance of overflowing. Multi-stakeholder groups (MSG), such as the UN Global Compact, are an original form of interorganizational collectivities (Astley & Fombrun, 1983) that bring together different stakeholders and companies. The Extractive Industry Transparency Initiative (EITI) is a tripartite organizational device that assembles local governments, local NGOs, and extractive companies (Aaronson, 2011). It deals with transparency of payments in a fight against corruption. Occurring at the collective level, these devices differ from firm-focal internal SMDs. Freeman only anticipated internal SMDs and not interorganizational ones. Multi-stakeholder groups are thus an overflowing device that incorporates Freeman's statements as well as Doh and Guay (2006) institutional-stakeholder approach, or even Astley and Fombrun (1983) collective strategies.

Other examples of overflowing can be found in strategies developed by consultants. Some consulting firms have started activities for "*bringing to clients a comprehensive understanding of strategic communications, stakeholder management and political strategy*" (StrategyCorp's website). These new strategies incorporate and transpose stakeholder management to communication and politics. Thus, they overflow the devices aimed at pursuing corporate objectives. Some new consulting firms were created specifically for stakeholder management, but designed innovating tools, such as C3Consensus. Stakeholder theory clearly achieves overflowing incorporation condition [C2].

Do these various devices also meet the realization condition [C3]? In other words, do they perform? First of all, looking at MSG, the majority of studies aim to assess how good or bad these devices are at achieving their goals. Various authors analyze the condition of realization. Most argue that MSGs fail to align their principles on the local realities where the oil and gas firms operate. Frynas (2010, 2012) contends that EITI has not improved transparency. Kolstad & Wiig (2009, 2010) posit that the way EITI's principles were defined simply does not permit a reduction in existing levels of corruption. Van Alstine's (2014) case study on Ghana shows that EITI's implementation failed because actors ignored ethnical and political issues at the sub-national level. Other studies demonstrate that in Sub-Saharan African countries or in Madagascar, the very high levels of corruption thwart proper participation of local communities (Smith, Shepherd, & Dorward, 2012) or that EITI does not manage to hold government officials accountable, and consequently

fails to reduce corruption (Hilson & Maconachie, 2008). However, Haufler (2010) claims that EITI's principles could lead to positive results if transnational networks were coupled with global norms. Another positive assessment is provided by Pitlik & Frank (2010), who maintain that a country's decision to adopt EITI's principles can express a real willingness to carry out social reforms. These collaborations can have different – overflowing – objectives, rather than focus exclusively on reducing corruption. According to a recent MIT and BCG study on collaborations, they aim to secure access to resources (MIT Sloan Management Review & The Boston Consulting Group, 2015). They can also contribute to legitimize the presence of firms in unstable national environments. On top of that, with regard to their reputation, firms can hardly afford not to participate in such devices, and are therefore not in a remediableness situation (Williamson, 1996). In short, this type of MSG meets the overflowing realization condition [C3].

In addition, as summarized in Table 8, the generalization of stakeholder theory through overflowing consulting firms shows that [C3] is met. Indeed, the fact that such firms thrive through stakeholder theory overflowing approaches confirms that they are actually performing, and that they therefore meet the realization condition. Insofar as it meets all performativity conditions in an unexpected manner, stakeholder theory therefore achieves multiple overflowing processes.

As this analysis suggests, a management theory may perform its social reality while remaining in its original frame, or by overflowing. A framing performativity process takes place when a theory meets the felicity conditions implied by its initial framed formulation as a descriptive-normative theory. An overflowing process occurs when new actors, such as scholars or practitioners, overflow, i.e. transpose the theory. In doing so, these actors introduce unanticipated changes in the theory's initial frame. As we discuss next, this has implications for both research and practice.

### 6.3. Discussion

Our goal was to demonstrate how strategic management theories could be performative. In Callon's footprints, we define the performativity of strategic management theories as their capacity not only to describe, but also to transform business practices by integrating theoretical knowledge into socio-material devices. However, as Fleming and Banerjee (2015) have argued, not all theories in strategic management successfully achieve performativity (recall Kellaway's 2013 article on "failed managerial fads"). Uncovering the felicity conditions of strategic management performativity was the main objective that guided our reflection.

We built a framework of felicity conditions based on the literature and focused on three main issues strictly linked to theories. The first one deals with the structure of the theory itself and its formulation. The second addresses the question of a theory's means to change practices. And the last one investigates its effects on practices or its performance. As a result, our framework includes three felicity con-

ditions: the operationalization of a theory in descriptive/normative principles with the goal of changing practices, the incorporation of the theory into devices aimed at changing practices, and the realization of those devices' purpose by improving performance. Indeed, we showed that to be performative, a strategic management theory has to be operationalized [C1], and (next) that its statements must be incorporated into devices that can take the form of discursive and non-discursive techniques, routines, business models, managerial and technical tools and the like [C2]. Finally, we argued that a device's objectives must be realized, i.e. that a third condition is precisely its performance or "irremediableness," i.e. the absence of credible or efficient alternatives [C3]. At each step, we discussed how the most studied and emblematic case in performativity (i.e. the Black and Scholes model) meets those felicity conditions.

We then applied this approach to stakeholder theory, and showed that it meets the three felicity conditions. This could explain the theory's success both in academia and business. But our case study also highlighted a complex theory-practice nexus around Freeman's initial theory. Such an observation enriched our framework and revealed that a theory can follow different – framing and overflowing – performativity processes.

A framing performativity process means that a theory meets the felicity conditions implied by its initial framed formulation as a descriptive-normative theory. In such instances, felicity conditions are explicit, as in the case of the Black and Scholes formula or Freeman's stakeholder management principles. An overflowing process occurs when new actors overflow, and, by transposing the theory, introduce unanticipated changes in its initial frame. Overflow can occur at the level of operationalized statements, the incorporated device, or the realized purpose. In the case of the stakeholder theory, the Multi-Stakeholder Group constitutes such an unanticipated device. The appearance of an unanticipated volatility options market illustrates overflowing in the case of the Black and Scholes Model. In short, scholars, managers, or consultants can overflow strategic management theories by altering its principles or translating it to new fields, or by incorporating it in unexpected and original devices, which also have to be effective.

### **6.3.1. Contributions to past literature**

Our contributions to the literature on strategic management are twofold: on the one hand, the formulation of felicity conditions, on the other hand, the identification of two performativity processes. We first elaborated a general framework of felicity conditions that integrates former performativity literature in management, especially the three mechanisms described by Cabantous and Gond (2011), i.e. conventionalization, rationality engineering and commodification. As we argue below, this generalization, and especially the third condition, accounts for performativity successes and failures in strategic management theories.

Each of our conditions connects with the three mechanisms. First, the operationalization condition can be linked to conventionalization. The latter raises ques-

tions of education, and as such aims to describe how individuals affected by rational decision theory act out. Conventionalization, however, does not specifically deal with the structure of a theory, since descriptive theories can be taught in school. Operationalization therefore constitutes a necessary condition ahead of conventionalization. Then, rationality engineering deals with technical tools at the actors' disposal. The incorporation condition aims to be more general, since it can encompass organizational and strategic devices, such as in our case stakeholder management devices. We could even consider business schools, where theories are taught, and students, who incorporate theoretical knowledge, as performative devices of that sort. Finally commodification specifies how market forces diffuse rationality tools. However this step first requires a form of performance of the device, which should be in a situation of irremediableness before market forces can commodify it. Thus the realization condition also occurs ahead of commodification.

Our framework allows rethinking performativity in terms of felicity conditions, while still integrating past literature. Rereading Kellaway on “failed managerial fads” in the light of the last condition [C3], we can better understand those failures, even though market forces diffused them. Their undergirding theories met operationalization [C1] and incorporation [C2], but failed the realization condition [C3], not offering better or fairer performance than other managerial devices. These three felicity conditions, especially [C3], also facilitate differentiating performativity from self-fulfilling prophecies (Ferraro et al., 2005a; R. K. Merton, 1948), which do not account for the reality principle (Callon, 2007). Our first main contribution to the literature on strategic management is thus to explain why theories perform or fail to perform based on a combination of three felicity conditions.

As we briefly explained above, social sciences have either generally neglected Austin's felicity conditions, or straightforwardly criticized them. It turns out that it was fruitful to go back to Austin's thought, despite its initial flaws and the difficulties to transpose them to theories in strategic management. Testing our three felicity conditions in the case of stakeholder theory, we were able to highlight new dimensions of performativity, namely the framing and overflowing processes.

One question is then: can these two processes happen separately? Using Figures 2a and b, we can see that framing and overflowing can happen both sequentially and simultaneously. Logically, theories must first follow a framing performativity process (Figure 2a) before they can achieve overflowing, as was the case in the first years after stakeholder theory development. Figure 2b suggests that framing and overflowing then happened simultaneously for stakeholder theory. Lastly, could there be a case of pure overflowing? The answer is yes, as demonstrated by the case of a constative theory such as collective strategies (Astley & Fombrun, 1983), which does not per se offer normative guidance for companies. Astley and Fombrun (1983) only described classifications of “interorganizational collectivities” (agglomerate collectives, confederate collectives, conjugate collective and organic collectives). They thus provided purely constative knowledge and did not meet the framing operationalization condition. Their work could nonetheless become performative through overflowing. Indeed, multi-stakeholder groups could

also be understood as unanticipated inter-organizational collectives across sectors and across different types of actors. Such a device could therefore be understood as an overflowing not only of Freeman (1984), but also of Astley and Fombrun (1983).

With such a result in mind, our second main contribution to strategic management is to show that theories can become performative through either framing or overflowing alone, or through a combination of both. That is why even strictly speaking descriptive (or constative) theories can become performative – by way of overflowing. Our second main contribution is therefore to show that even strategic management theories that do not offer descriptive-normative knowledge or lack the prescriptive intention to change practices can become performative.

To recap, our article contributes in two ways to research on strategic management: first by specifying how strategic management theories can actually be performative (the felicity conditions), and then by showing that a theory can be performative even if it is not explicitly prescriptive. We now turn to the implications of our analysis for research and practice, and point out some limitations that further work could address.

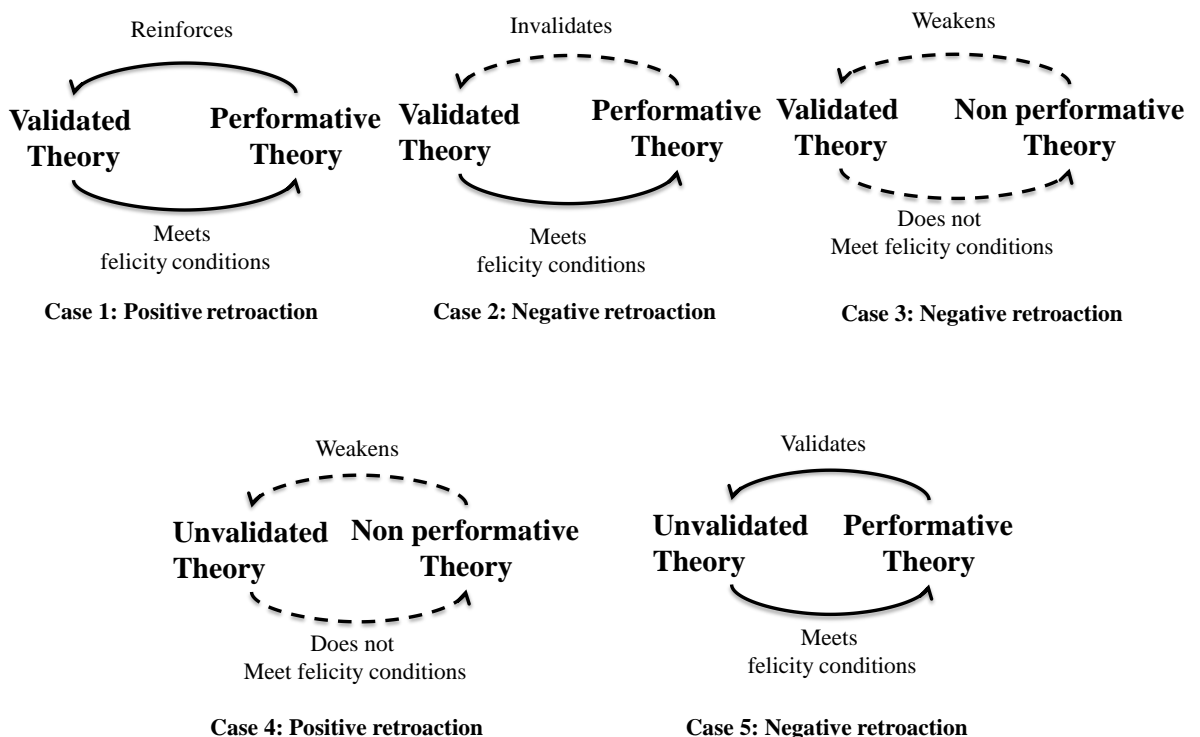
### **6.3.2. Implications for research**

The new understanding of performativity that we offer has one main implication for research, specifically concerning the validity criteria of strategic management. If even constative theories, which can be validated or unvalidated, can become performative, then what is the link between performativity and validity? Reasoning in terms of framing and overflowing processes opens the way to considering the retroactive effects of performativity on a theory's validity. In positive retroaction, performativity confirms the validity criterion. In negative retroaction, performativity changes the validity criterion. Figure 26 summarizes the articulations between validity and performativity and the resulting effects of the validation, reinforcement and weakening of theories. Figure 27 represents the retroactive effects of performativity on validity. These two Figures illustrate the same important idea: performativity can affect the validity of a scientific theory.



		Performativity criteria	
		Performative	Non performative
Validity criteria	Validated	<p><b>(1) Reinforcement</b> Validated theory results in devices affecting the world, providing evidence that reinforce the validity of the theory <i>Ex: Stakeholder Theory</i></p> <p><b>(2) Invalidation</b> Validated theory results in devices affecting the world, providing evidence that invalidate the theory <i>Ex: Counterperformativity of Long Term Capital Management (MacKenzie, 2004)</i></p>	<p><b>(3) Weakening</b> Validated theory does not meet felicity conditions, which in the end weakens the theory <i>Ex: European Air Traffic Management or Failed managerial fads that do not meet [C3]</i></p>
	Unvalidated	<p><b>(5) Validation</b> Unvalidated theory results in devices affecting the world, providing evidence that eventually validate the theory <i>Ex: Black and Scholes model, false at the beginning, becomes true (MacKenzie, 2004)</i></p>	<p><b>(4) Weakening</b> Unvalidated theory does not meet felicity conditions, which confirms its invalidity <i>Ex: An econometric model that does not create devices and does not meet [C2]</i></p>

**Figure 26: Validity-Performativity framework and retroactive effects**



**Figure 27: Performativity retroactive effects on a theory's validity**

To repeat, there is performativity when the three felicity conditions are met. But this can be achieved through framing or overflowing processes. A theory, there-

fore, can be both constative and performative. Indeed, as we showed, a theory initially designed as only constative may achieve performativity through an overflowing process. Performativity can thus have negative or positive retroactive effects on theory through validation, reinforcement and weakening (Figure 26). MacKenzie (2006) identified one such retroaction as “counterperformativity” in the case of Long Term Capital Management (LTCM). LTCM is a hedge fund that implemented the Black and Scholes model and provoked a major banking crisis (MacKenzie, 2004). The theory that is initially empirically validated becomes invalid because it is altered when it engages in an overflowing performativity process (Figure 27, case 4). The word “counterperformativity” is unfortunate, for a successful performativity process took place, though it resulted in a negative retroactive effect on validity.

Actually, so-called counterperformativity is only one of five possible cases of retroaction (Figure 26 & Figure 27). The last case appears as the most interesting. It describes a theory that is initially unvalidated and that is validated by being performative (case 5, negative retroaction). It seems to match the definition of self-fulfilling prophecy – a prediction that “is, in the beginning, a false definition of a situation evoking a behavior which makes the originally false conception come true” (R. K. Merton, 1948, p. 195). But it differs from self-fulfilling prophecies in that the theory first has to meet performativity conditions and operate through a performativity process. While performativity requires devices, self-fulfilling prophecy only requires belief, and therefore lacks a reality principle (Callon, 2007).

Scholars have emphasized the successful performativity of some theories in economics or management (Cabantous & Gond, 2011; MacKenzie, 2006). While our analysis demonstrates the relevance of using the performativity conditions approach to understand such successes, we also offer a framework to analyze failures. So far, very little literature has dealt with failed performativity, and Callon has recently called for studying collapsing market arrangements (2013b). Dumez and Jeunemaître (2010) studied the case of European Air Traffic Control, in which economics tried to shape the air traffic management industry and turn it into an auction-based market. It therefore met [C1] and [C2] because it was normative and had a device. However, the economic device failed to outperform the incumbent technical management device and therefore did not meet condition [C3]. This case illustrates the situation 3 in Figure 5, where an initial economic model that has been validated in some fields fails to be performative and is weakened. While understanding successful performativity processes is essential, excavating the mechanisms of failure may provide further insights on the competition between theories.

### 6.3.3. Implications for practice

The main implications of our approach for practice are twofold. First, as discussed, to be useful, a device has to answer an urgent need and meet [C3]. This implies that practitioners must evaluate the realization condition of the devices that are to be set up in order to anticipate their success or failure. Such a situation appears to be relevant for each condition: a management theory that does not perform

because it does not meet a condition risks becoming inoperative. Practitioners can therefore use the performativity approach to assess the risk of failure of a theory, and to design and develop a strategy instead of letting potentially inefficient managerial fads disseminate (Abrahamson, 1991, 1996). Emphasizing performativity instead of falsifiability, our analysis then stresses the importance for managers and practitioners of the performativity framework to evaluate management theories, and to prepare for change or stabilization in their organizational or managerial routines (Feldman, 2003; Feldman & Pentland, 2003).

More importantly, the overflowing performativity process invites managers to be imaginative, to appropriate theories in original ways, and to twist them into original devices. Managers should not envision theory as disconnected from practice. Of course some theories fail to be performative, while others, though initially constative or speculative, can become performative by overflowing. Practitioners should therefore be concerned not only with actionable knowledge (Argyris, 2005) and action research (Heracleous & DeVogé, 1998), but also with theories that can lead to overflowing.

Yet the performativity of strategic management theories also calls for managerial caution. Indeed, it does not follow that because strategic management theories are beneficial to some, they are valuable to all (Goshal, 2005). The use and diffusion of theory-derived devices can benefit some and harm others (Abrahamson et al., 2016). They may be valuable for the business world, for instance, but detrimental for society at large (Davis, 2015; Marti & Scherer, In Press). Or they may be beneficial mainly to CEOs' salaries, as some studies of Total Quality Management technique showed (Staw & Epstein, 2000). The very idea of performativity implies that strategic management theories can be used badly. But it also enables strategic management to move beyond a conception of human actors as only efficiency or wealth maximizers, and work in favor of social stability and social justice (Marti & Scherer, 2015). Performativity is thus an original approach to questions of broad relevance in management studies (Abrahamson et al., 2016; Kieser, Nicolai, & Seidl, 2015).

#### **6.3.4. Limitations and areas for future research**

Our analysis has shown the importance of studying performativity based on felicity conditions. We have sought to clarify these conditions and then the processes by which a theory performs its object. However, we did not enquire further into the dynamics of framing and overflowing. This is a question that should be addressed in future research in order to understand better how strategic management theories change, diverge and innovate. More precisely, we did not here reflect on what ultimately happens to a non-performative theory, which is the most extreme case of performativity failure. Our hypothesis is that theories that fail to meet felicity conditions are compelled to either overflow or disappear. Performativity and non-performativity could be associated to the analysis of the diffusion of managerial fads (Abrahamson, 1991, 1996; Zbaracki, 1998; Czarniawska, 2008). More empirical analyses could rely on our framework to study and compare various cases of

successful or failed performativity. The effects of performativity on a theory's validity appear as another fruitful research question. Here again, more investigation is needed, in order to test and improve the mechanisms that articulate validity and performativity, as well as the retroactive effects we mentioned.

Finally, performativity and non-performativity suggest many avenues for research, especially on the competition between theories, or even between sciences such as economics and management (Abrahamson et al., 2016), as well as on the potential hybridization or “blending” mechanisms of theories (Oswick, Fleming, & Hanlon, 2011). Indeed, the overflowing performativity process suggests that hybrid overflowing performances between theories are possible through joint overflowing, as in the case of MSG. There could therefore be many hybrid overflowing performances between different theories, or even across disciplines. However, this raises the issue of theory incommensurability and requires much more analysis. Can any combination of theories become performative through hybridization, or does it require a sort of common breeding-ground? Mingers (1995) notes that philosophical or epistemological incompatibility is hardly a significant issue when combining and mixing methods that are undergirded by differing and sometimes competing theories (Munro & Mingers, 2002). From this we deduce that some types of hybridization could always take, regardless of the theories involved. Overall, we hope not only to have dealt with a puzzle in the literature, but also to have provided a useful guide for future work on management studies performativity.

## 6.4. References

- Aaronson, S. A. (2011). Limited partnership: Business, government, civil society, and the public in the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI). *Public Administration and Development*, 31(1), 50–63.
- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586–612.
- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254–285.
- Abrahamson, E., Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). A more relevant approach to relevance in Management Studies: an essay on performativity. *Academy of Management Review*.
- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179–196.
- Agamben, G. (2007). *What is an apparatus? And other essays*. Stanford: Stanford University Press.
- Argyris, C. (2005). Actionable knowledge. In C. Knudsen & H. Tsoukas (Eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (1st ed.). Oxford University Press. Retrieved from <http://oxfordindex.oup.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199275250.003.0016>
- Astley, G. W., & Fombrun, C. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review*, 8(4), 576–587.
- Austin, J. L. (1961). *Philosophical papers*. Oxford: Oxford University Press.

- Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Barles, G., & Soner, H. M. (1998). Option pricing with transaction costs and a non-linear Black-Scholes equation. *Finance and Stochastics*, 2(4), 369–397.
- Black, F., & Scholes, M. (1973). The pricing of options and corporate liabilities. *The Journal of Political Economy*, 81(3), 637–654.
- Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire : L'économie des échanges linguistiques*. Paris: Fayard.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107–125.
- Burke, E. M. (1999). *Corporate community relations: The principle of the neighbor of choice*. Westport: Greenwood Publishing Group, Inc. Retrieved from [http://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=bUiwTLHGUpsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Corporate-+Community+Relations:+Driving+Forces+in+a+Changing+Environment&ots=GYGkCYexEM&sig=f\\_keq9s5BsKvjkkvqdPvdYItN-U](http://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=bUiwTLHGUpsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Corporate-+Community+Relations:+Driving+Forces+in+a+Changing+Environment&ots=GYGkCYexEM&sig=f_keq9s5BsKvjkkvqdPvdYItN-U)
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502.
- Burke, L., Logsdon, J. M., Mitchell, W., Reiner, M., & Vogel, D. (1986). Corporate Community Involvement in the San Francisco Bay Area. *California Management Review*, 28(3).
- Butler, J. (1997). *Excitable Speech: A Politics of the Performative*. London: Routledge.
- Butler, J. (2010). Performative agency. *Journal of Cultural Economy*, 3(2), 147–161.
- Cabantous, L., & Gond, J.-P. (2011). Rational decision making as performative praxis: explaining rationality's eternal retour. *Organization Science*, 22(3), 573–586.
- Callon, M. (Ed.). (1998). *The laws of the markets*. Oxford: The Sociological Review/Basil Blackwell.
- Callon, M. (2007). What does it mean to say that economics is performative? In D. MacKenzie, F. Muniesa, & L. Siu (Eds.), *Do economists make markets? On the performativity of economics* (pp. 311–357). New Jersey: Princeton University Press.
- Callon, M. (2013). *Sociologie des agencements marchands*. Paris: Presse des Mines.
- Callon, M., Millo, Y., & Muniesa, F. (2007). *Market devices*. Malden, MA: Blackwell Pub.
- Castelló, I., & Lozano, J. M. (2011). Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 11–29.
- Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119–133.
- Corrado, C. J., & Miller Jr, T. W. (2005). The forecast quality of CBOE implied volatility indexes. *Journal of Futures Markets*, 25(4), 339–373.

- Czarniawska, B. (2008). Management fashions and fads. In S. Clegg & J. Bailey (Eds.), *International encyclopedia of organization studies*. (pp. 850–856). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. Retrieved from <http://knowledge.sagepub.com/view/organization/n292.xml>
- Czarniawska, B. (2015). Book review. *Scandinavian Journal of Management*, 31(2), 288–290.
- D’Adderio, L. (2008). The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics. *Research Policy*, 37(5), 769–789.
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38(10), 1559–1570.
- Doh, J. P., & Guay, T. R. (2006). Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), 47–73.
- Donaldson, T. (2002). The stakeholder revolution and the Clarkson principles. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 107–111.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252–284.
- Dumez, H., & Jeunemaître, A. (2010). Michel Callon, Michel Foucault and the « dispositif » When economics fails to be performative: A case study. *Le Libellio d’Aegis*, 6(4), 27–37.
- Feldman, M. S. (2003). A performative perspective on stability and change in organizational routines. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 727–752.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2005a). Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review*, 30(1), 8–24.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2005b). Prescriptions are not enough. *Academy of Management Review*, 30(1), 32–35.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2009). How and why theories matter: A comment on Felin and Foss (2009). *Organization Science*, 20(3), 669–675.
- Fleming, P., & Banerjee, S. B. (2015). When performativity fails: Implications for Critical Management Studies. *Human Relations*. Retrieved from <http://hum.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0018726715599241>
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: selected interviews and other writings, 1972-1977*. (C. Gordon, Ed.). New York: Pantheon Books.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach* (Vol. 46). Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 409–421.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press Cambridge.

- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. Retrieved from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=263511](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511)
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited.” *Organization Science*, 15(3), 364–369.
- Frynas, J. G. (2010). Corporate social responsibility and societal governance: Lessons from transparency in the oil and gas sector. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 163–179.
- Frynas, J. G. (2012). Corporate Social Responsibility or Government Regulation? Evidence on Oil Spill Prevention. *Ecology & Society*, 17(4), Art. 4.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75–91.
- Gond, J.-P., Cabantous, L., Harding, N., & Learmonth, M. (2015). What Do We Mean by Performativity in Organizational and Management Theory? The Uses and Abuses of Performativity: Organizing Performativity. *International Journal of Management Reviews*, 1–24.
- Hardy, C., Palmer, I., & Phillips, N. (2000). Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, 53(9), 1227–1248.
- Hardy, C., & Thomas, R. (2014). Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 320–348.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58–74.
- Hart, S., Hogg, G., & Banerjee, M. (2002). An examination of primary stakeholders opinions in CRM: convergence and divergence? *Journal of Customer Behaviour*, 1(2), 241–267.
- Haufler, V. (2010). Disclosure as governance: the extractive industries transparency initiative and resource management in the developing world. *Global Environmental Politics*, 10(3), 53–73.
- Heracleous, L., & DeVoge, S. (1998). Bridging the Gap of Relevance: Strategic Management and Organisational Development. *Long Range Planning*, 31(5), 742–754.
- Hilson, G., & Maconachie, R. (2008). “Good Governance” and the Extractive Industries in Sub-Saharan Africa. *Mineral Processing and Extractive Metallurgy Review*, 30(1), 52–100.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397–414.
- Kellaway, L. (2013, April 9). Where others failed: Top 10 fads. *Financial Times*. Retrieved from
- Kieser, A., Nicolai, A., & Seidl, D. (2015). The Practical Relevance of Management Research: Turning the Debate on Relevance into a Rigorous Scientific Research Program. *Academy of Management Annals*, 9(1), 143–233.
- Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization Science*, 11(4), 367–386.
- Kolstad, I., & Wiig, A. (2009). Is transparency the key to reducing corruption in resource-rich countries? *World Development*, 37(3), 521–532.
- Kolstad, I., & Wiig, A. (2010). International initiatives to address the resource curse: High on rhetoric, low on relevance? In G. Overton (Ed.), *Foreign Policy in an Interconnected World* (New York). Nova Science Publishers.

- Labatut, J., Aggeri, F., & Girard, N. (2012). Discipline and change: how technologies and organizational routines interact in new practice creation. *Organization Studies*, 33(1), 39–69.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34(6), 1152–1189.
- Latour, B. (2012). *Enquête sur les modes d'existence : Une anthropologie des Modernes*. Paris: La Découverte.
- Legg, S. (2011). Assemblage/apparatus: using Deleuze and Foucault. *Area*, 43(2), 128–133.
- MacKenzie, D. (2004). The big, bad wolf and the rational market: portfolio insurance, the 1987 crash and the performativity of economics. *Economy and Society*, 33(3), 303–334.
- MacKenzie, D. (2006). *An engine, not a camera: How financial models shape markets*. Cambridge, MA: Mit Press.
- MacKenzie, D. (2007). Is Economics Performative? Option Theory and the Construction of Derivatives Markets. In D. MacKenzie, F. Muniesa, & L. Siu, *Do economists make markets? On the performativity of economics* (pp. 54–86). New Jersey: Princeton University Press.
- MacKenzie, D., & Millo, Y. (2003). Constructing a market, performing theory: The historical sociology of a financial derivatives exchange. *American Journal of Sociology*, 109(1), 107–145.
- MacKenzie, D., Muniesa, F., & Siu, L. (2007). *Do economists make markets? On the performativity of economics*. New Jersey: Princeton University Press.
- Mahoney, J. T. (2012). Towards a stakeholder theory of strategic management. *Towards a New Theory of the Firm*. Barcelona: IESE Research Unit, Forthcoming, 110.
- Marcus, A. A., & Irion, M. S. (1987). The continued growth of the corporate public affairs function. *Academy of Management Executive*, 1(3), 247–250.
- Marti, E., & Scherer, A. G. (2015). Financial Regulation and Social Welfare: The Critical Contribution of Management Theory. *Academy of Management Review*, This is an unedited version of a paper that has been accepted for publication at *Academy of Management Review Vol. 41 (2016), Special Topic Forum on "Management Theory and Social Welfare."*
- McElroy, M. W., & Van Engelen, J. M. (2012). *Corporate Sustainability Management: The Art and Science of Managing Non-financial Performance*. London: Routledge.
- Merton, R. C. (1976). Option pricing when underlying stock returns are discontinuous. *Journal of Financial Economics*, 3(1), 125–144.
- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 193–210.
- Mingers, J. C. (1995). Using soft systems methodology in the design of information systems. In F. Stowell (Ed.), *Information systems provision: the contribution of soft systems methodology* (pp. 19–49). Berkshire, England: McGraw-Hill.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- MIT Sloan Management Review, & The Boston Consulting Group. (2015). *Joining forces: collaboration and leadership for sustainability*. MIT Sloan Management Review.



- Morris, S. A. (1997). Internal Effects of Stakeholder Management Devices. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 413–424.
- Muniesa, F. (2014). *The Provoked Economy: Economic Reality and the Performative Turn*. London: Routledge.
- Muniesa, F., & Callon, M. (2007). Economic experiments and the construction of markets. In D. MacKenzie, F. Muniesa, & L. Siu, *Do economists make markets? On the performativity of economics* (pp. 163–189). New Jersey: Princeton University Press.
- Munro, I., & Mingers, J. (2002). The use of multimethodology in practice—results of a survey of practitioners. *Journal of the Operational Research Society*, 53(4), 369–378.
- Oswick, C., Fleming, P., & Hanlon, G. (2011). From Borrowing to Blending: Rethinking the Processes of Organizational Theory Building. *Academy of Management Review*, 36(2), 318–337.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Pentland, B. T. (1995). Grammatical models of organizational processes. *Organization Science*, 6(5), 541–556.
- Perkmann, M., & Spicer, A. (2010). What are business models? Developing a theory of performative representations. *Research in the Sociology of Organizations*, 29, 269–279.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 479–502.
- Piore, M. J. (2006). Qualitative research: does it fit in economics? *European Management Review*, 3(1), 17–23.
- Pitlik, H., Frank, B., & Firchow, M. (2010). The demand for transparency: an empirical note. *The Review of International Organizations*, 5(2), 177–195.
- Popper, K. R. (1963). Science as falsification. In *Conjectures and refutations* (pp. 33–39). London: Routledge.
- Post, J. E., Murray Jr, E. A., Dickie, R. B., & Mahon, J. F. (1983). Managing public affairs: The Public Affairs Function. *California Management Review*, 26(1).
- Putnam, L. L., & Fairhurst, G. T. (2001). Discourse analysis in organizations. *The New Handbook of Organizational Communication*, 78–136.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887–910.
- Rowley, T. J., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2), 204–219.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096–1120.
- Smith, S. M., Shepherd, D. D., & Dorward, P. T. (2012). Perspectives on community representation within the Extractive Industries Transparency Initiative: Experiences from south-east Madagascar. *Resources Policy*, 37(2), 241–250.
- Staw, B. M., & Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523–556.
- Swift, T. (2001). Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Business Ethics: A European Review*, 10(1), 16–26.

- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Tichy, N. M., McGill, A. R., & Clair, L. S. (1997). *Corporate global citizenship: Doing business in the public eye*. Lexington Books.
- Total. (2011). *Rapport société et environnement*. Paris.
- Total. (2012). Journeys, projects, encounters: Total, committed to Africa. *Pathway*.
- Van Alstine, J. (2014). Transparency in Resource Governance: The Pitfalls and Potential of “New Oil” in Sub-Saharan Africa. *Global Environmental Politics*, 14(1), 20–39.
- Verville, J., Palanisamy, R., Bernadas, C., & Halington, A. (2007). ERP Acquisition Planning: A Critical Dimension for Making the Right Choice. *Long Range Planning*, 40(1), 45–63.
- Waddock, S. A., & Boyle, M.-E. (1995). The dynamics of change in corporate community relations. *California Management Review*, 37, 125–125.
- Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1998). Including the stakeholders: The business case. *Long Range Planning*, 31(2), 201–210.
- Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490–495.
- Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Yalınçak, H. O. (2012). *Criticism of the Black-Scholes Model: But Why is it Still Used? (The Answer is Simpler than the Formula)*. Rochester, NY: Social Science Research Network.
- Zbaracki, M. J. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, (43), 602–636.

**Table 8 : Felicity conditions, framing and overflowing performativity process of stakeholder theory**

Condition	Characteristics	References	Framing performativity process of stakeholder theory	Overflowing performativity process of stakeholder theory
<b>Operational-ization condition</b>	Descriptive-normative structure of the theory	Putnam, 2002	Identify and manage stakeholders (Freeman, 1994, 1984; Freeman et al., 2010, 2004; Mitchell et al., 1997; Phillips et al., 2003) Combination of instrumental and normative approaches (Donaldson and Preston, 1995)	Translation to new fields : politics (Scherer and Palazzo, 2007) Integrative contract social theory (Donaldson & Dunfee, 1994, 1995) Institutional-stakeholder approach (Doh and Guay, 2006) New typologies of stakeholders (Tichy et al., 1997)
<b>Incorporation condition</b>	Theories are incorporated into devices	Foucault, 1977; Ferraro, et al, 2005 ; Cabantous & Gond, 2011;	Internal Stakeholder Management Devices: public affairs function (Marcus and Irion, 1987; Post et al., 1983), community relations (Burke, 1999; Burke et al., 1986; Burke and Logsdon, 1996; Waddock and Boyle, 1995) CRM CLO	MSG (UN Global Compact, EITI) Strategic communication integrating stakeholder management (Strategy Corp) Political strategies (MCP Consulting) Creation of stakeholder management specialized consulting firms (C3consensus)
<b>Realization condition</b>	Performance in practices improves: devices achieve their purpose, remain efficient or have no alternative	Foucault, 1977; Muniesa, 2014; Williamson, 1996	Business case for stakeholder management theory (Wheeler and Sillanpää, 1998) Firm's reputation (Swift, 2001 ; Fombrun, 1996) Remediableness (Williamson, 1996) Use of stakeholder management by consulting firms (BCG, CapGemini, McKinsey, Bain, ...) Example: Bain argues that for a successful strategic planning, integrating stakeholders is needed	MSG's efficiency (Haufler, 2010 ; Pitlik & Frank, 2010) Remediableness (Williamson, 1996) Alternative objectives (MIT Sloan Management Review and The Boston Consulting Group, 2015). Lobbying firms using stakeholder management theory (MCP Consulting, Lupine, Miller Meier, Strategy Corp)

## 7. DEUXIEME ARTICLE

# Comment une idée abstraite devient une réalité de gestion :

## Le cas du développement durable

Le développement durable est une idée abstraite. Par quelle chaîne de mécanismes une telle idée peut-elle avoir un effet sur la gestion des firmes au niveau le plus opérationnel ? Cet article décrit cet ensemble de dispositifs en mettant notamment l'accent sur le rôle des méta-organisations. Il s'interroge ensuite sur la complexité organisationnelle qui en découle..

### 7.1. Introduction

Le développement durable – l'idée que la vie des générations futures pourrait être mise en péril par les comportements d'aujourd'hui – est l'une des idées les plus abstraites qui soient. Elle touche à la survie de la planète dans les années à venir, elle reste peu concrète dans sa définition même : « le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins » – (WCED, 1987). Comment déterminer les besoins présents, et que sait-on de ceux des générations futures ? Cette idée concerne tout le monde et personne. Elle a bien pourtant des applications concrètes dans l'entreprise<sup>11</sup>.

Jusqu'à présent le développement durable a été étudié d'une part comme idée abstraite et programme politique (Dasgupta, 2007; Meadowcroft, 2000; Redclift, 2005) et d'autre part comme un ensemble de pratiques managériales essentiellement au niveau des firmes (Acquier, 2009; Aggeri *et al.*, 2005; Aubourg *et al.* 2011; Garric *et al.* 2007; McElroy et Van Engelen, 2012). L'ensemble des mécanismes qui font qu'une idée aussi abstraite réussit à se concrétiser en un dispositif managé-

---

<sup>11</sup> L'auteur adresse tous ses remerciements à Hervé Dumez, aux deux relecteurs anonymes et à l'éditeur de Gérer et Comprendre, pour leur aide précieuse.

rial micro-local n'a pas été complètement exploré jusqu'ici. Notamment, le rôle des méta-organisations qui sont des dispositifs hybrides, à la fois internes et externes aux firmes, volontaires et contraignants, créant une sorte de continuité entre l'extérieur et l'intérieur de la firme, n'a pas fait l'objet de beaucoup d'études. Cet article vise à identifier et à présenter un à un ces mécanismes. Pour suivre cette chaîne d'engrenages, il se centrera sur un secteur, l'énergie, plus particulièrement l'industrie pétrolière, puis sur une entreprise, le groupe Major.

Le matériau empirique collecté comprend une vingtaine d'entretiens menés dans des organisations spécialisées dans le développement durable, au niveau global et dans le secteur pétrolier (Global Business Initiative for Human Rights – GBI, Voluntary principles for Security and Human Rights – VPSHR, Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives – ITIE, par exemple), dans des associations professionnelles (International Oil and Gas Producers – IOGP, Eurofuel, etc.), chez Major (direction du développement durable, notamment) ; il comprend également l'étude de documents publics (rapports de développement durable de Major de 2002 à 2012, rapports d'ONG, études de sites internet et de documents internes).

Il convient de préciser une chose : l'objet de cet article n'est pas de mener une évaluation de ce que sont les pratiques de développement durable dans les entreprises en général, dans le secteur pétrolier et chez Major en particulier. Il est bien d'essayer de comprendre comment une idée abstraite – le développement durable – peut se transformer en un dispositif de gestion (Aggeri, 2014 ; Agamben, 2007 ; Dumez & Jeunemaître, 2010). Il s'agit de comprendre la nature performative de la notion de développement durable, c'est-à-dire les dispositifs par lesquels une idée fait quelque chose, change les pratiques, pour reprendre le titre de Austin, *How to do things with words*. L'article aborde la question de l'évaluation uniquement sous l'angle des dispositifs : les ONG, par leurs rapports, leurs campagnes, évaluent en permanence ce que les firmes font en matière de développement durable et ce mode d'évaluation est lui-même un des dispositifs qui orientent les pratiques des firmes.

Dans une première partie, l'enquête va porter sur les engrenages ou dispositifs institutionnels et stratégiques qui permettent de transformer la notion de développement durable en mécanismes de gestion ayant des effets sur les pratiques des entreprises au niveau opérationnel. Il s'agit de mener un travail descriptif (Dumez, 2013) de ces mécanismes (« cogs and wheels », Elster, (1989, p. 3) qui ne conduisent pas nécessairement à une dilution ou à une marginalisation (Acquier, 2009) de l'idée de développement durable mais constituent une forme de performance au sens de Latour, c'est-à-dire d'une réalisation d'un objectif commun (« ni le public, ni le commun, ni le « nous » n'existent ; il faut les faire être. Si le mot performance a un sens, c'est bien celui-là » - Latour, 2012: 352). L'idée de développement durable a donc bien trouvé des applications pratiques. Reste à s'interroger sur la manière dont une firme vit stratégiquement ce type de performance. La seconde partie

de cet article montre la complexité organisationnelle engendrée par les dispositifs décrits dans la première partie et met en évidence un risque d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2002; Dumez, 2012a) ou de découplage (Bromley & Powell, 2012).

Ceci étant posé, l'enquête peut commencer.

## **7.2. Première section. De l'idée abstraite aux mécanismes de gestion**

C'est par une série d'étapes successives que peut s'opérer la transformation d'une idée abstraite et globale en des dispositifs de gestion locaux.

### **7.2.1. Comment la notion de développement durable a touché les entreprises.**

Au début des années 70, notamment avec le rapport du club de Rome (Meadows et al., 1972), l'environnement devient un problème central et c'est l'ONU, institution planétaire et globale, qui en fait un problème à l'échelle de la terre en convoquant un sommet de chefs d'État à Stockholm en 1972. L'ONU reste dans sa tradition : elle s'adresse aux États, s'appuie sur des ONG, mais ne traite pas avec les entreprises. La notion de développement durable est conçue comme relevant du politique. Il faudra trente ans et le sommet de 2002 à Johannesburg pour que les entreprises soient invitées aux Sommets de la Terre.

Pourtant, il est apparu clairement que le développement durable, défini comme on l'a vu en 1987 par la *WCED*, restera une notion abstraite si elle n'est pas mise en œuvre d'une manière ou d'une autre par les entreprises qui constituent, au même titre que les États et peut-être encore plus qu'eux, une source de problèmes environnementaux et de droits de l'homme.

L'ONU va donc mettre en place des dispositifs particuliers pour impliquer les entreprises. Il s'agit de ce que Ahrne et Brunsson (2008) ont appelé des méta-organisations, c'est-à-dire des organisations dont les membres sont des organisations. En 2000, est créé le Pacte Mondial (Global Compact). Le Pacte repose sur dix principes touchant aux droits de l'homme, aux droits du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Une entreprise, par une lettre de son PDG, peut adhérer en déclarant qu'elle s'engage à respecter ces dix principes, dans sa stratégie, sa culture et ses activités quotidiennes. Ensuite, l'entreprise s'engage à publier régulièrement la manière dont elle a progressé dans sa mise en œuvre des principes édictés par le Pacte. Sur le site web, il est précisé que le Pacte n'est pas :

- juridiquement contraignant

- Un moyen de surveiller et de contrôler les entreprises
- Une norme, un système de gestion ni un code de conduite
- Un organe de réglementation ni une agence de relations publiques

Cependant, le Pacte est bien l'amorce d'un mécanisme de gestion. En effet, les entreprises s'engagent on l'a vu à publier ce qu'elles font pour appliquer les dix principes fondamentaux, et à montrer leurs progrès en la matière. Le Pacte leur fournit un modèle. Elles doivent décrire de manière précise une ou plusieurs initiatives qu'elles ont prises et elles doivent mesurer leurs progrès (des indicateurs de mesure leur sont suggérés). Le Pacte prévoit un classement, non des performances des entreprises, mais de la qualité de la divulgation de leurs initiatives et des progrès qu'elles sont censées faire. En imposant une forme de transparence aux entreprises, le Pacte permet aux parties prenantes (notamment les ONG) d'évaluer elles-mêmes la performance des firmes. Comme le précise le site web : « [...] l'objectif du Pacte mondial [...] consiste à changer les pratiques des entreprises par le biais de la transparence, du dialogue et de l'examen par les parties prenantes. »

L'ONU a créé d'autres dispositifs sur ce modèle, comme en 2010 le Women Empowerment Leadership Group destiné à promouvoir la parité homme/femme.

Ces méta-organisations sont des dispositifs (Agamben, 2007a; Aggeri, 2014; Dumez & Jeunemaître, 2010) qui sont le support de stratégies collectives de la part des entreprises (Astley & Fombrun, 1983). Les dispositifs onusiens reposent sur des actions locales : les entreprises travaillent entre elles à l'échelle régionale pour mettre en œuvre les principes définis de manière globale. En revanche, l'action n'est pas sectorielle. Or, nombre de problèmes de développement durable (environnement, droits de l'homme) sont de nature sectorielle.

### **7.2.2. Comment la notion de développement durable est traitée au niveau du secteur.**

Les initiatives prises par l'ONU rejoignent celles mises en place par les entreprises au niveau sectoriel dans différents domaines que l'idée de développement durable recouvre (environnement, social, etc.). Dans les années 60 et 70 en effet, l'industrie pétrolière, déjà soumise à des pressions pour améliorer ses performances environnementales et sociétales, a elle-même décidé de créer des méta-organisations spécialisées. En 1963, est créé le CONCAWE (CONservation of Clean Air and Water in Europe), un dispositif par lequel les firmes pétrolières mènent des recherches communes en matière d'impacts environnementaux, avant même que n'apparaisse l'idée de développement durable. Puis, en 1974 est créé l'IPIECA qui se présente comme « the global oil and gas industry association for environmental and social issues ». Elle regroupe trente-six entreprises, dont les six supermajors, et sept compagnies nationales. Et, pour toucher les plus petites entreprises du secteur, elle compte aussi comme membres seize associations

d'entreprises pétrolières représentant un total de quatre cents firmes. Ses activités couvrent l'ensemble des sujets du développement durable : environnement, climat, santé, responsabilité sociale, Droits de l'Homme. L'IPIECA organise des groupes de travail et produit des guides de pratiques sur des sujets variés comme les mécanismes de règlement des plaintes (*grievance mechanisms*) au niveau opérationnel, ou la gestion et la réduction des déchets provenant d'une pollution par les hydrocarbures. La recherche que nous avons menée a conduit à recenser dix-huit méta-organisations professionnelles dans le secteur pétrolier spécialisées dans les problèmes environnementaux et sociaux.

### **7.2.3. Comment les entreprises sont impliquées dans le travail des méta-organisations.**

Une firme comme Major est impliquée dans la plupart des méta-organisations qui jouent un rôle pour le secteur pétrolier. Les coûts d'adhésion sont généralement proportionnels au chiffre d'affaires de la firme, mais faibles. La participation au travail des méta-organisations permet à la firme de peser sur les règles que le secteur s'applique « volontairement » (les guillemets indiquent les réserves que l'on peut faire autour de cette notion, les firmes se trouvant prises, par-delà leur « volonté », dans ce que Bastianutti & Dumez, 2012, ont appelé un champ de responsabilisation), et constitue une source d'informations essentielle (Berkowitz & Dumez, 2015). Concrètement, la firme est représentée dans les méta-organisations par des collaborateurs spécialisés venant de différentes directions pour Major : la direction du développement durable, la direction juridique, celle des relations publiques. Major délègue donc un certain nombre de collaborateurs auprès des méta-organisations : ainsi pour chaque méta-organisation dont la firme est membre, on trouve en général un interlocuteur privilégié. Ces méta-organisations coordonnent des groupes de travail le plus souvent semestriels, et chaque firme met à disposition à tour de rôle des locaux pour la tenue de ces *workshops*. A propos de l'IPIECA, un collaborateur de Major explique que « *l'organisation est complexe, très structurée par des groupes de travail, des task forces, des sous-groupes de travail. On essaie de trouver des bonnes pratiques pour le secteur et d'échanger.* ». Il existe une relative continuité entre le travail dans les méta-organisations et le travail dans les firmes, ce qui atténue la traditionnelle frontière supposée entre la firme et son environnement.



#### **7.2.4. Comment, dans la firme, s'organise l'articulation entre le travail dans les méta-organisations et les directions opérationnelles.**

Le fait que la direction de Major ait décidé de l'adhésion de la firme à certaines méta-organisations spécialisées dans les questions de développement durable, et que des collaborateurs de l'entreprise participent au travail de ces méta-organisations, ne permet pas à soi seul de mettre en place des pratiques opérationnelles. Un nouvel engrenage, permettant de mettre en relation les directions fonctionnelles impliquées dans les méta-organisations avec les directions opérationnelles, est assuré par des dispositifs particuliers, les comités. Les représentants délégués aux méta-organisations participent en effet à différents comités qui constituent l'interface privilégiée avec les directions opérationnelles : lors des réunions, les collaborateurs font état de l'avancement des discussions sur chaque sujet traité par telle ou telle méta-organisation, et ledit comité décide ensuite de la marche à suivre pour mettre en œuvre les *best practices*, les principes directeurs définis, ou les règles de reporting.

*« En interne chez Major, il y a un comité de coordination droits de l'homme, co-organisé par la direction éthique et l'équipe Droits de l'Homme du juridique. Ce comité se réunit trois à quatre fois par an. Il regroupe toutes les directions impliquées : sûreté, achats, communication financière, RH, etc. Nous sommes des organisations très grandes, très lourdes. Avant de passer au comité exécutif, les gros projets passent en comité risque, qui regarde différents aspects : financiers, juridiques, opérationnels. Les Droits de l'Homme sont pris en compte dans cette évaluation du risque. On les intègre ensuite dans les process existants par l'élaboration d'une feuille de route. Cette feuille de route définit des actions pour toutes les directions »* (Un collaborateur de Major). C'est ainsi qu'a été définie la Directive

Sociétale Groupe lancée en 2012, donnant la position de la maison mère sur les Droits de l'Homme notamment. Chaque branche a ensuite l'obligation de transposer la directive sociétale, qui constitue donc le « *plus petit dénominateur commun, minimum minimorum* » (un collaborateur de Major), et les filiales ensuite auditées pour évaluer l'adaptation de cette directive.

Contrairement à ce qu'on pourrait supposer, les comités ne sont pas organisés en miroir des méta-organisations, et n'ont pas nécessairement de champs de spécialisation clairement délimités. Les Droits de l'Homme, par exemple, sont abordés tant lors du Comité de Coordination des Droits de l'Homme que lors du Comité d'Éthique. L'objectif énoncé de ces comités n'est « *pas de donner des ordres top down mais de fédérer des énergies, des valeurs, remonter des innovations, partager les bonnes idées, définir des indicateurs de performance, animer une famille de métiers* » (un collaborateur de Major)

### Major

Major est l'un des principaux groupes pétroliers verticalement intégrés mondiaux, avec des activités dans chaque segment de l'industrie : depuis la production à la distribution dans les stations essence, en passant par la pétrochimie et les énergies nouvelles.

Major est présent dans plus de 130 pays, avec près de 100 000 collaborateurs, et a un chiffre d'affaires en 2013 de l'ordre de 250 milliards de dollars.

Résultat de plusieurs fusions antérieures, le groupe a réorganisé ses activités en trois branches en 2012 :

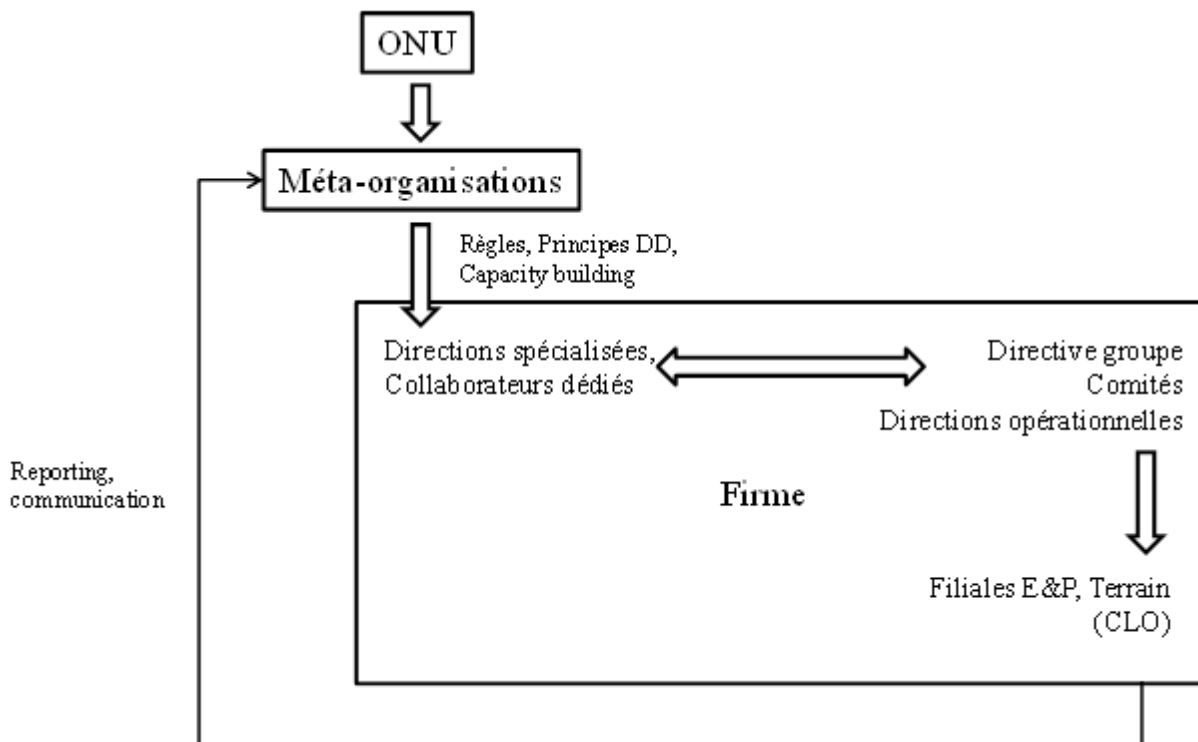


Les activités d'amont couvrent l'exploration et la production de pétrole, ainsi que les activités liées au gaz.

Le secteur Raffinage-Chimie regroupe quant à lui le raffinage, la pétrochimie, la chimie de spécialités et les activités de transport. Enfin le secteur Marketing & Services rassemble l'approvisionnement et la commercialisation de produits pétroliers, ainsi que l'activité Énergies Nouvelles.

#### **7.2.5. Comment des dispositifs locaux ont été mis en place pour assurer la cohérence d'ensemble de la stratégie de développement durable au niveau le plus opérationnel.**

Comme l'énonce le Pacte Global des Nations Unies, l'objectif est que la stratégie de développement durable se retrouve à l'échelon le plus opérationnel. A ce niveau, on trouve donc une déclinaison des principes généraux, définis à l'échelon global, précisés dans le cadre des méta-organisations dont l'entreprise est membre, des dispositifs locaux, et des dispositifs de rendu de compte et d'évaluation. Pour gérer l'impact environnemental et sociétal de ses activités au niveau le plus concret, Major a mis en place un dispositif nouveau, les Community Liaison Officers (CLO), pratique des audits indépendants et assure le reporting via les méta-organisations et leurs procédures (telles que celles du Pacte Global, comme le résume la figure 1).



**Figure 28 : La chaîne de concrétisation du développement durable : d'une idée abstraite à l'échelle de l'ONU, à des pratiques concrètes à l'échelle du CLO**

Les communautés locales touchées par les opérations de l'entreprise, qui sont de plus en plus les peuples indigènes tels que définis par la déclaration des Nations Unies et la convention n° 169 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), constituent des parties prenantes relativement nouvelles dans les rapports de développement durable du secteur pétrolier, et dans la stratégie de Major notamment. A partir du moment où un pays est signataire de la convention n°169 de l'OIT, leur consultation devient obligatoire pour toute compagnie opérant dans une région habitée par des peuples indigènes. On constate de façon générale que les parties prenantes « locales » occupent une place croissante dans les rapports annuels de la firme (Aubourg et al., 2011). C'est pour s'assurer que ses opérations respectent les principes du développement durable dans ses relations avec ces parties prenantes, que Major a créé les CLO. Recrutés dans les pays où Major opère et disposant souvent d'une expérience dans les ONG, ils constituent des relais entre les communautés locales et l'entreprise. Chaque filiale d'Exploration et de Production (E&P) de Major est en charge de la mise en place de ces CLO, dont la connaissance de la langue et des coutumes combinée à une compréhension de l'industrie pétrolière facilite le dialogue entre la filière et les communautés environnantes. Les CLO ont

non seulement un rôle de sensibilisation aux risques (sismiques par exemple) mais aussi d'encadrement du recrutement local, et de relais entre les éventuels plaignants et la filiale. En Bolivie par exemple, le gouvernement a ratifié en février 2007 une loi sur les hydrocarbures qui met en place un processus détaillé de « consultation et participation » des peuples indigènes aux projets pétroliers et gaziers. La filiale Major E&P Bolivie a donc entamé en novembre 2007 une consultation des peuples Guaraní sur un projet de puits d'exploration et a été amenée à dédommager (le plus souvent financièrement) les communautés affectées. En outre, différents programmes de développement local ont été mis en place, tels que des projets agricoles. L'encadrement de ces projets, ainsi que la surveillance des impacts environnementaux, se sont faits grâce aux sept CLO recrutés – parmi lesquels quatre Guaraní. Les CLO ont été formés par Major et les procédures sont extrêmement formalisées et rigoureuses sur un mode « militaire » : *« localement, on a des CLO ; Ils ont des process, c'est militaire. Le sociétal, c'est militaire ; et ça ne peut être que militaire [...] Mon enjeu, c'est de faire en sorte que j'aie en place les bonnes personnes, bien formées, qu'elles aient les process, qu'on leur fournisse les bons indicateurs, qu'il y ait un suivi »* (Un collaborateur de Major).

Les actions menées ont été auditées par des cabinets spécialisés dans l'audit éthique et par des ONG tel qu'International Alert et CDA Collaborative : *« Pendant trois semaines, sur place, ils procèdent à une évaluation des process : est-ce que la filiale a bien mis en place un code de conduite, respectueux de celui du groupe ? Ensuite ils interviewent les parties prenantes et voient si au niveau perception c'est bien la même chose. A la fin, il y a un debrief avec le comité de direction de la filiale [...] On s'intéresse à ce qui va bien, aux bonnes pratiques, mais on se centre aussi sur ce qui va mal, les points de non-conformité. La filiale va alors faire un plan d'action et a 6 mois pour remédier, selon ses priorités ou le contexte local, aux points les plus importants »* (Un collaborateur de Major).

Les audits externes viennent appuyer la politique de reporting exigée par les méta-organisations auxquelles la firme a volontairement adhéré (IPIECA ou Pacte Global, comme on l'a vu).

Indépendamment de cette forme d'auto-évaluation, les entreprises sont soumises à des évaluations critiques de la part des ONG, par exemple les Amis de la Terre (2014), ce qui crée un champ de controverses.

En mettant en évidence les différents engrenages qui font qu'une idée abstraite globale, le développement durable, peut se transformer en dispositif, cette première partie a décrit un processus de performance au sens de Callon (2007, p. 330) : « Le succès (ou l'échec) d'un acte de langage ne devient clair qu'à la fin des tests auxquels il est soumis, à travers la coopération qu'il déclenche, les oppositions et les controverses qu'il engendre. » L'enquête a fait apparaître le rôle mené par les méta-organisations, créées par l'ONU et/ou par le secteur. Leur statut est particulier dans la mesure où elles sont à la fois extérieures aux firmes en tant

qu'organisations autonomes et en même temps leur prolongement : les firmes en sont membres et elles fournissent les personnels qui, dans les groupes de travail, vont élaborer les décisions prises. De la même manière, les méta-organisations sont des dispositifs reposant sur le volontariat (les firmes sont libres d'adhérer ou non) et en même temps leurs décisions ont souvent une dimension de contrainte sur la stratégie des firmes (les membres doivent respecter les règles émises par la méta-organisation). Puis le papier a mis en évidence à l'intérieur d'une firme (Major) le rôle des comités en relation avec le travail effectué dans les méta-organisations, et enfin de dispositifs *ad hoc* conçus par cette firme au niveau local (CLO). L'enquête a également mis en lumière le rôle de l'évaluation, soit sous la forme du reporting auquel les entreprises s'engagent quand elles adhèrent aux méta-organisations, soit sous la forme d'audits externes commandés par la firme à des organisations indépendantes ou menés à l'initiative d'ONG. Puisque performance il y a, la question se pose de savoir comment celle-ci est vécue sur le plan stratégique par les firmes. Dans la seconde partie, nous essaierons de montrer que ces dispositifs conduisent à une complexification organisationnelle qui conduit elle-même à une aggravation potentielle de ce que des auteurs ont appelé l'hypocrisie organisationnelle ou découplage.



**Figure 29 : Exploration géologique dans le bloc Ipati, Bolivie – Source : Gazprom**

### 7.3. Seconde section. Les conséquences pour l'entreprise : complexité et découplage ?

L'approche en termes de mécanismes donne, de la manière dont le développement durable est passé d'une idée abstraite à des dispositifs concrets de gestion, l'image d'une série d'engrenages bien ajustés. Du point de vue des firmes, le vécu opérationnel est assez différent. Un responsable de Major emploie les mots « bazar », « myriade », « cacophonie ».

Le bazar fait référence au nombre de méta-organisations dont l'entreprise, comme la plupart de ses grands concurrents, est membre. Chaque sujet possède sa ou même ses méta-organisations. Sur les droits de l'homme, Major est un membre actif de l'IPIECA, du GBI mais aussi des VPSHR. Sur les questions environnementales, on retrouve encore l'IPIECA, mais aussi le CONCAWE, le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), ou le World Ocean Council (WOC). L'entreprise peine à recenser toutes les méta-organisations dont elle est membre.

La myriade renvoie quant à elle aux standards et aux obligations de reporting. Comme nous l'avons vu, les méta-organisations définissent des standards – par exemple API Standard 2015 Requirements for Safe Entry and Cleaning of Petroleum Storage Tanks – et des guides de reporting – *Petroleum industry guidelines for reporting ghg emissions* de l'IPIECA par exemple – qui contraignent de façon plus ou moins forte les firmes membres, et se superposent. En matière de reporting extra-financier, Major s'est soumis volontairement à de nombreuses normes. Par exemple, la norme de la Global Reporting Initiative ou GRI, référence internationale en matière de reporting extra-financier pour laquelle la firme doit faire un rapport spécifique chaque année. En outre, Major est membre du Global Compact et a adhéré à l'initiative LEAD, ce qui l'oblige à produire tous les ans une communication sur les progrès effectués par rapport à vingt-et-un critères de « sustainability leadership », en plus du reporting Global Compact en tant que tel. La firme produit aussi un reporting intégré selon les règles de l'IIRC (International Integrated Reporting Council), prenant en compte des évaluations globales sur les performances financières, sociales, environnementales et de gouvernance. Enfin, l'IPIECA est aussi à l'origine d'un guide de reporting environnemental et social, spécifique, à l'industrie pétrolière, qui impose notamment des *due diligences* qualitatives des relations avec les communautés locales, et de l'évaluation des *grievances' mechanisms* mentionnés précédemment. La communication sur les indicateurs DD doit donc respecter de nombreuses règles qui soumettent Major à un examen approfondi, et engendre un système de reporting à l'échelle de la firme lourd à piloter (Essid & Berland, 2013). Cette multiplication des normes d'évaluation et de communication extra-financières traduit un manque d'uniformité et de stabilité des

guides de reporting ainsi qu'une prolifération des entrepreneurs institutionnels (Acquier & Aggeri, 2008) dans le champ organisationnel du reporting environnemental et social, ce qui accroît la complexité de la tâche pour Major. En d'autres termes, le management durable conduit à la création de nouvelles technologies invisibles (Berry, 1983), parfois peu cohérentes et lourdes, qui structurent la façon dont Major évalue ses filiales et communique à propos de leur performance environnementale et sociale.

Ces myriades de standards et de reporting conduisent à une impression de cacophonie puisque les acteurs parlent tous en même temps à des interlocuteurs différents. La situation est encore aggravée par la multiplicité des agences de notations spécialisées dans le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces agences effectuent des enquêtes annuelles sur les firmes pour le compte d'indices d'investissement – comme le Dow Jones Sustainability Index. Ces enquêtes peuvent se faire soit par des questionnaires écrits, soit par des *due diligences* physiques, et conduisent à un classement des firmes, sur la base de métriques de performances environnementales et sociales souvent discutables (McElroy & Van Engelen, 2012).

Un responsable de Major résume les choses ainsi :

*« Sur la GRI, cela reste volontaire, mais si nous arrêtons, nous aurions beaucoup de questions de la part des parties prenantes. Donc il est difficile pour les entreprises de réduire la voilure et de dire qu'elles ne communiquent plus sur telles ou telles choses. Cela nous accapare beaucoup. [...] Devoir communiquer plusieurs fois, d'une part cela prend du temps, d'autre part cela suscite des questions supplémentaires. Si on se place du point de vue des entreprises, une simplification serait souhaitable. En plus, il y a des initiatives concurrentes, des gens qui se cherchent. On espère que cela va converger vers quelque chose où les entreprises comme les parties prenantes trouveront leur compte. »*

Les structures organisationnelles mises en place par les firmes reflètent cette complexité de leur environnement. Chez Major, la diversité des sujets du développement durable est traitée on l'a vu, non pas au sein de la seule direction du Développement Durable, mais par toutes les directions et filiales, grâce au dispositif transversal du comité. Les comités constituent une façon de lutter contre la marginalisation de la démarche DD (Acquier, 2009), dont la charge serait, sans quoi, limitée à la seule direction DD de Major. Si cette organisation interne transversale a l'avantage de faciliter la communication et la dissémination des décisions DD au sein des différentes directions, elle pose néanmoins des problèmes d'efficacité. Lors des entretiens chez Major, quelqu'un nous a confié, « *même nous en interne nous ne connaissons pas forcément tous les comités* ». Les comités en lien avec le

DD sont effectivement très nombreux: Comité coordination des droits de l'homme, Comité d'Éthique, Comité de Pilotage Rapport RSE, Comité de Pilotage Environnement, Comité de Pilotage Sociétal, Comité Climat Energie, Comité de Pilotage Capital Développement, et Comité Risque. Chaque enjeu semble donc avoir son comité, et un nouveau peut être créé dès lors qu'un comité existant se révèle peu efficace :

*« l'analyse qui a été faite en début d'année, c'est que ce comité ne fonctionnait pas de la meilleure façon. Donc on va recréer un nouveau comité avec une composition différente. »*

Mais si la firme tente en interne de gérer la complexité de son environnement par des structures organisationnelles elles-mêmes complexes – le catalogue de ses comités –, elle participe aussi à la complexification de cet environnement. Alors même qu'il nous explique que Major est face au « bazar » des méta-organisations, un responsable de l'entreprise nous fait part de son projet de création d'une nouvelle méta-organisation, sur un nouveau sujet, en relation avec des sujets existants et traités par d'autres méta-organisations.

Au final, l'interaction des stratégies des acteurs extérieurs aux entreprises et des stratégies des entreprises elles-mêmes aboutit à une extrême complexité qui s'accroît en dynamique. Alors que les engrenages décrits en première partie tendent à mettre en harmonie les discours et les pratiques opérationnelles des firmes, à performer l'idée de développement durable, cette complexité place les entreprises en situation d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2002; Dumez, 2012a) ou de découplage (Bromley & Powell, 2012). La notion d'hypocrisie organisationnelle ne doit pas être prise en un sens moral. Elle désigne la situation des entreprises qui, dans un environnement complexe et contradictoire (Chevalier, 2013), peuvent tenir des discours qui, d'une part, ne sont pas totalement cohérents entre eux parce qu'ils s'adressent à des interlocuteurs divers et, d'autre part, sont en décalage avec leurs pratiques. La communication doit réussir le tour de force à la fois de protéger juridiquement les intérêts de l'entreprise, de gérer les apparences de l'entreprise « idéale » (Villette, 1988) et de répondre aux demandes des différentes parties prenantes. Dès lors, le discours tenu est parfois d'une extrême pauvreté, ne répondant pas aux demandes des ONG :

*« Le texte final est très appauvri par rapport à ce qu'on aurait pu écrire de manière plus large, alors que les ONG attendraient plus de franchise. On doit combattre en interne une certaine timidité d'un certain nombre de personnes. »*



En réalité, l'entreprise a de plus en plus de difficulté à maîtriser le discours sur elle-même (Villette, 2012). Une ONG peut à tout moment relever une contradiction dans les multiples discours qu'elle est obligée de tenir, ou entre un de ses discours et ses pratiques opérationnelles. Les entreprises se trouvent donc soumises à ce que Bastianutti et Dumez (2012) appellent un champ de responsabilisation, champ fait de conflits potentiels et de tentatives, par des partenariats ou la participation à des méta-organisations, de désamorcer ces conflits. Ce que montre l'étude du développement durable est que ce champ est de plus en plus difficile à maîtriser et que les tentatives faites par les entreprises, en interne comme en externe, renforcent *in fine* sa complexité.

## 7.4. Conclusion

A travers l'analyse du cas Major, nous avons essayé de montrer comment le développement durable en tant qu'idée abstraite et globale peut engendrer, par une chaîne de mécanismes, des dispositifs concrets locaux. L'idée de développement durable, tel que promue par les institutions internationales comme l'ONU, est construite collectivement via les méta-organisations. L'implication de Major dans ces méta-organisations se fait par la participation de collaborateurs issus de différentes directions (Direction DD, Direction éthique, etc.) à leurs travaux, ces collaborateurs retransmettant ensuite l'information à des comités internes à la firme. Ces comités pilotent et coordonnent l'application des principes de développement durable, telle que la Directive Sociétale Groupe, qui se décline ensuite dans les filiales opérationnelles. Enfin, le dernier chaînon, le plus local, est celui du CLO qui sert d'interface entre la filiale opérationnelle et les communautés locales. Afin de surveiller les progrès en matière de développement durable et notamment le respect des peuples indigènes, Major procède ensuite au reporting et à la communication de ses activités DD. L'implication volontaire de Major dans ces méta-organisations qui produisent standards et règles de reporting, à la base de classements d'investissements socialement responsables, soumet la firme à de multiples technologies invisibles (Berry, 1983) qui, au lieu de réduire la complexité de l'information, l'accroissent, augmentant aussi les procédures d'évaluation sur la base de métriques problématiques (McElroy & Van Engelen, 2012). Cette complexité du reporting et de la communication extra-financière se double d'une complexité organisationnelle, à la fois interne (multiplication des comités) et externe (multiplication des méta-organisations dans lesquelles est engagée Major). Confronté à la multitude des sigles qui peuplent les pages de cet article – WBCSD, ITIE, WEP LG, CONCAWE, IPIECA, VPSHR – le lecteur a d'ailleurs pu faire l'expérience de cette complexité.

Ce cas montre en effet une situation où l'organisation semble produire de la désorganisation (Durand, 2013) à la fois interne et externe, susceptible de renforcer les situations d'hypocrisie organisationnelle ou découplage. Le cas illustre une volonté de cadrage, qui s'accompagne de débordements multiples (Callon, 1998b). Il serait intéressant d'étudier plus précisément cette désorganisation d'un point de vue managérial pour analyser ses effets. A un autre niveau d'analyse, il pourrait être pertinent de comparer les secteurs afin de mettre en lumière d'éventuelles différences de structuration intra- et inter-organisationnelle, et les spécificités liées à l'industrie pétrolière.

## 7.5. Références

- Acquier, A. (2009). Du « développement durable » au « développement rentable »: chronique de la marginalisation d'une démarche de développement durable dans une grande entreprise. *Gérer et Comprendre*, (4), 38–50.
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2008). Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI). *Management International*, 12(2), 65–80.
- Aggeri, F., Abrassart, C., Pezet, E., & Acquier, A. (2005). *Organiser le développement durable: expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*. Paris: Vuibert.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Cheltenham, Glos, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Astley, G. W., & Fombrun, C. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review*, 8(4), 576–587.
- Aubourg, N., Canel-Depitre, B., & Renault-Tesson, C. (2011). Les rapports de développement durable : d'une logique globale à une logique locale. Le cas de total – raffinerie de Normandie. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 106(4), 15–26.
- Bastianutti, J., & Dumez, H. (2012). Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables? *Gérer et Comprendre*, 3(109), 44–54.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2015). La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes: le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier. *L'Année Sociologique*, 65(2), 333–356.
- Berry, M. (1983). Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. *Centre de Recherche En Gestion de l'Ecole Polytechnique*.
- Bromley, P., & Powell, W. (2012). From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530.
- Brunsson, N. (2002). *The organization of hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Copenhagen Business School Press.
- Callon, M. (Ed.). (1998). *The laws of the markets*. Oxford: The Sociological Review/Basil Blackwell.
- Callon, M. (2007). What does it mean to say that economics is performative? In D. MacKenzie, F. Muniesa, & L. Siu (Eds.), *Do economists make markets? On the performativity of economics* (pp. 311–357). New Jersey: Princeton University Press.

- Chevalier, F. (2013). Le développement durable: entre l'idéal des solidarités et les inévitables contradictions du réel. In J. M. Perreti (Ed.), *Tous solidaires: Les meilleures pratiques par 91 professionnels*. Paris: Editions Eyrolles.
- Dasgupta, P. (2007). The idea of sustainable development. *Sustainability Science*, 2(1), 5–11.
- Dumez, H. (2012). L'hypocrisie organisationnelle. In J.-M. [ed] Saussois (Ed.), *Les organisations - Etat des savoirs* (pp. 255–261). Paris: Editions Sciences Humaines.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris: Vuibert.
- Durand, R. (2013). *La désorganisation du monde*. Lormont: Le bord de l'eau.
- Elster, J. (1989). *Nuts and Bolts for the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Essid, M., & Berland, N. (2013). Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable. *Revue Française de Gestion*, 39(234), 27–41.
- Garric, N., Léglise, I., & Point, S. (2007). Le rapport RSE, outil de légitimation? Le cas TOTAL à la lumière d'une analyse de discours. *Revue de L'organisation Responsable*, 2(1), 5–19.
- Latour, B. (2012). *Enquête sur les modes d'existence : Une anthropologie des Modernes*. Paris: La Découverte.
- Les Amis de la Terre. (2014). *Repousser les Limites. La ruée vers les gaz et huiles de schiste en Patagonie argentine. Le cas Total*. Montreuil: Les Amis de la Terre.
- McElroy, M. W., & Van Engelen, J. M. (2012). *Corporate Sustainability Management: The Art and Science of Managing Non-financial Performance*. London: Routledge.
- Meadowcroft, J. (2000). Sustainable development: a new (ish) idea for a new century? *Political Studies*, 48(2), 370–387.
- Meadows, D. H., Meadows, D., Randers, J., & Behrens III, W. (1972). *The Limits to Growth: A Report to The Club of Rome*. New York: Universe Books.
- Redclift, M. (2005). Sustainable development (1987–2005): an oxymoron comes of age. *Sustainable Development*, 13(4), 212–227.
- Villette, M. (1988). *L'homme qui croyait au management*. Editions du Seuil.
- Villette, M. (2012). Ethnographie d'une écriture institutionnelle: la brochure Diversité et cohésion sociale d'une entreprise exemplaire. *Journal ethnographique de tristan d'inguibert. Genèses*, (4), 134–155.
- WCED. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

## 8. TROISIEME ARTICLE

# La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes : Le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier

### Résumé :

L'article étudie l'action collective des entreprises sous l'angle des dispositifs. Pour analyser ces derniers, il utilise les concepts de méta-organisation et d'organisation partielle mis en avant par Ahrne et Brunsson (2008, 2010a). S'appuyant sur le cas d'un secteur, celui du pétrole, il montre que contrairement à ce qui avait été anticipé en raison de la globalisation et de l'affaiblissement des États et de la négociation collective, ces dispositifs continuent à être utilisés à grande échelle par les entreprises, notamment pour traiter les questions de responsabilité sociale et de développement durable en relation avec les différentes parties-prenantes. En effet, sur le plan stratégique, ces dispositifs d'action collective permettent de gérer les effets de réputation des entreprises, les signaux faibles venant de l'environnement et le désamorçage des conflits avec les parties prenantes. Sur le plan institutionnel, l'invention de nouvelles formes de dispositifs depuis les années 60 – les méta-organisations corporatives thématiques et multi-parties-prenantes – s'est faite dans une dynamique de complémentarité, les dispositifs s'appuyant les uns sur les autres et se complétant pour permettre aux entreprises une large gamme de stratégies collectives.

**Mots-clés :** action collective, stratégies collectives, dispositifs, organisations partielles, méta-organisations

## 8.1. Introduction

Cet article traite des formes d'action collective développées par les entreprises. Il se centre sur les dispositifs de cette action collective, les méta-organisations définies par Ahrne & Brunsson (2008) comme des organisations dont les membres sont des organisations et non des individus, et se situe à l'articulation de la sociologie et des sciences de gestion<sup>12</sup>.

Étudiant l'action collective dans le monde économique et social, la sociologie s'est surtout focalisée sur les syndicats de métiers (Andolfatto & Labbé, 2012) et plus particulièrement sur les syndicats ouvriers. Côté entreprise, en dehors des travaux pionniers de Bradley (1965) et de Lautman (1967), quand la sociologie s'est intéressée aux formes d'action collective, elle a surtout mis l'accent sur les négociations collectives, c'est-à-dire sur les relations entre le patronat et les syndicats (Fridenson, 2010 ; Join-Lambert et al., 2011). Or, avec la globalisation des échanges, les négociations collectives ont perdu de leur importance partout dans le monde, même dans des pays de forte tradition en la matière comme la Suède. Des chercheurs ont donc prédit la fin des organisations d'action collective entre firmes : « quand l'Etat se retire, [...], l'action collective semble perdre ses principales justifications. » (Bunel, 1996, p. 6). Néanmoins, d'autres recherches ont montré que les dispositifs traditionnels, les associations professionnelles sectorielles, avaient évolué en devenant des fournisseurs de services à leurs membres, se transformant en quasi-structures de conseil (Schmitter & Streeck, 1999 ; Sheldon & Thornthwaite, 1999 ; Markey & Hodgkinson, 2008).

Traditionnellement, la recherche en gestion s'intéresse quant à elle aux stratégies individuelles des entreprises, et plutôt à leurs stratégies de marché. Chaque firme prise individuellement développe des stratégies en matière de prix, de quantité, d'organisation de la production et de la chaîne de valeur visant à assurer un avantage compétitif sur ses concurrents (Porter, 1985). Pourtant, la recherche en gestion a aussi introduit la notion de stratégie hors marché (Baron, 1995), c'est-à-dire les stratégies de la firme vis-à-vis de ce qui constitue son environnement : l'Etat, les syndicats, les parties prenantes. Cette stratégie, intégrée dans la stratégie générale et individuelle de la firme (Baron, 2010), est développée en direction des gouvernements, des médias et des groupes de pression ou lobbies (de Figueiredo & Tiller, 2001; Woll, 2008). C'est de manière plus marginale que la gestion s'est elle aussi intéressée aux stratégies collectives en étudiant les associations professionnelles comme un dispositif spécifique. Depuis l'article fondateur de Astley et Fombrun (1983), la recherche sur les stratégies collectives s'est peu développée, comme

---

<sup>12</sup> Les auteurs adressent tous leurs remerciements à trois relecteurs anonymes, aux éditeurs de ce numéro et aux participants d'un atelier AEGIS, pour leur aide précieuse.

si cette question se semblait pas constituer un véritable enjeu, ni sur le plan théorique, ni sur le plan pratique.

Ce relatif manque d'intérêt de la sociologie et de la gestion pour l'action collective développée par les entreprises est-il justifié ? Autrement dit, l'action collective portée par des dispositifs tels que les méta-organisations, essentiellement centrée sur les négociations collectives, est-elle en voie d'affaiblissement et s'est-elle simplement transformée en activité de services à leurs membres ? Ou, au contraire, ce type d'action collective a-t-il trouvé des voies de renouvellement ? Pour essayer de répondre à ces questions, nous avons choisi d'étudier à la fois un secteur spécifique et une entreprise au sein de ce secteur afin de mettre en évidence les formes d'action collective entre firmes. L'objectif de l'étude empirique est de savoir si le nombre de ces méta-organisations est en train de décroître, ce qui indiquerait un déclin de l'activité collective entre firmes, et si leur rôle se limite à l'activité de service, ce qui tendrait à prouver un affaiblissement des formes d'action collective, les méta-organisations tendant à se transformer au moins partiellement en firmes de conseil.

L'article est organisé comme suit : dans une première partie, nous revenons sur la littérature qui s'est intéressée aux dispositifs d'action collective, d'abord entendus comme relevant d'un « ordre corporatif-associatif » selon l'expression de Schmitter et Streeck (1999), d'autre part compris comme méta-organisations. Ensuite, nous présentons notre méthodologie de recherche, c'est-à-dire le choix de l'unité d'analyse, les entretiens que nous avons menés et les résultats empiriques que nous avons obtenus. Puis le matériau empirique – la dynamique et les formes de méta-organisations dans le secteur pétrolier – est exposé. Enfin, nous discutons ces résultats à la lumière du cadre théorique identifié précédemment.

## 8.2. Revue de littérature

Apparus en réponse – conflictuelle – aux syndicats ouvriers (Simmel, 1992), les associations professionnelles (ou syndicats professionnels), c'est-à-dire les organisations regroupant les firmes d'un secteur, ont été étudiées comme dispositifs d'action collective dans un jeu d'acteurs à trois : organisations patronales, syndicats et État. Beaucoup de travaux de recherche ont porté sur le rôle que ces dispositifs ont joué dans les négociations collectives (Laroche, 2012), mais également dans d'autres négociations comme celles ayant trait par exemple au contrôle des prix du temps où il existait encore (Dumez & Jeunemaître, 1989). « Lorsqu'il est question de "social patronal", on pense spontanément à ce découpage traditionnel et fonctionnel des organisations professionnelles patronales entre leurs missions affichées dites économiques (défendre par des actions de promotion et de lobbying, les entreprises, l'esprit et la liberté d'entreprendre) et leurs missions dites sociales (négo-

cier les normes sociales avec les organisations de salariés) » explique Offerlé (2011, p. 180). Olson (1978) a montré que ces organisations, rassemblant un nombre relativement restreint d'acteurs partageant des intérêts assez bien définis (ici ceux des firmes d'un même secteur), devaient être plus faciles à mettre sur pied et à faire fonctionner que les syndicats de travailleurs.

Pourtant, les auteurs les ayant étudiées ont présenté les dilemmes (Bunel, 1996) et les difficultés rencontrées par ces structures (Dubar, 2003; Offerlé, 2009; Woll, 2006). Dans la période récente, l'affaiblissement des négociations collectives et le déclin du poids des États dû à la mondialisation ont amené à prédire le déclin symétrique de ces organisations (Bunel, 1996). D'autres chercheurs, ayant étudié leur fonctionnement, ont néanmoins estimé que ce n'était pas forcément le cas. En effet, il semble que ces organisations se soient tournées vers le développement de services à leurs membres (Schmitter & Streeck, 1999; Sheldon & Thornthwaite, 1999; Markey & Hodgkinson, 2008) et, en Europe, qu'elles aient évolué vers les instances supranationales tendant à supplanter l'action étatique (Quittkat, 2002). Ces organisations ont été analysées comme un ordre social particulier, celui de l'ordre corporatif-associatif : « Un ordre corporatif-associatif est [...] fondé principalement sur les interactions à l'intérieur d'organisations complexes interdépendantes et entre elles. » (Streeck & Schmitter, 1985, p. 124).

Une approche différente et originale pour comprendre ces dispositifs est celle développée par Ahrne & Brunsson (2010a). Traditionnellement, on considère que les entreprises, et plus généralement les organisations, évoluent dans un environnement fait d'États, d'entrepreneurs moraux (Becker, 1985) ou d'Organisations Non Gouvernementales (ONG), d'autres entreprises et de marchés. Cet environnement produit des règles et des normes qui s'imposent aux organisations, il met également à leur disposition des ressources. Il peut être vu comme fortement contraignant – c'est l'image de la cage de fer empruntée par DiMaggio et Powell (1983) à Weber (Löwy, 2013) –, ou comme manipulé par les entreprises via des stratégies hors marché (Baron, 1995, 2010) qui peuvent être individuelles (au niveau de la firme) ou collectives (au niveau inter-organisationnel) (Astley & Fombrun, 1983; Yami, 2006). Même si la frontière entre les organisations et leur environnement apparaît souvent assez floue, cette vision traditionnelle repose sur cette opposition entre les deux.

Ahrne et Brunsson (2010a) ont formulé une thèse différente : ils affirment que l'environnement des organisations est organisé, étant fait en grande partie d'organisation(s). Autrement dit, les entreprises développeraient des stratégies collectives organisées alors que l'accent a été mis plutôt sur les réseaux (Thompson, 2003; Uzzi, 1996; White, 2002) ou sur la notion polysémique d'institution (Scott & Meyer, 1994). Ahrne et Brunsson (2010a) ont introduit le concept d'organisation partielle qui semble bien correspondre à cette nature des dispositifs d'action collective des firmes. Tout d'abord, selon eux, il y a organisation quand il y a décision.

Un réseau peut émerger au fil du temps, à partir d'interactions, sans qu'il y ait eu *décision* de création du réseau. Quand il y a décision, et seulement s'il y a décision, on peut parler d'organisation. Ensuite, l'organisation est complète si elle valide cinq critères : elle est de nature hiérarchique, elle définit qui est membre de l'organisation et qui ne l'est pas, elle émet et applique des règles, elle met en place des systèmes de surveillance pour vérifier l'application de ces règles, et elle dispose de sanctions, positives ou négatives, pour récompenser ou punir le respect des règles.

L'organisation est partielle si elle ne valide pas l'ensemble de ces cinq critères (hiérarchie, appartenance ou *membership*, règles, surveillance, sanctions), mais seulement quelques-uns d'entre eux, voire un seul. Les associations professionnelles sont dans ce cas, étant donné que le seul critère toujours présent est celui de l'appartenance (Schmitter & Streeck, 1999). Les membres de ces organisations partielles que constituent les associations professionnelles sont eux-mêmes des organisations, ce qui constitue la définition de ce que Ahrne et Brunsson (2008) appellent une méta-organisation, une organisation dont les membres sont des organisations. Schmitter & Streeck (1999), on l'a vu, parlent quant à eux d'association et Dubar (2003) de groupe professionnel. Ces deux dernières catégories ont pour inconvénient de perdre la dimension organisationnelle, car elles peuvent recouvrir des réseaux, des forums ou d'autres formes d'action collective associative. Nous retiendrons donc plutôt celle de méta-organisation. Gulati, Pranam & Tushman (2012) reprennent cette notion et ajoutent l'idée que ce type d'organisation a également pour intérêt de permettre de contrôler les autres acteurs.

La dynamique de ces méta-organisations, supports de stratégies collectives, a été peu étudiée empiriquement. Or, ces dispositifs sont en « en constante évolution » pour reprendre Dubar (2003, p. 51). Les théoriciens de l'approche institutionnelle, quand ils cherchent à rendre compte des dynamiques de ce type d'organisations, estiment qu'elles sont ponctuées par des périodes de stabilité entrecoupées de périodes de bifurcation (*critical junctures*) (Thelen, 2003, p. 209), c'est-à-dire d'adaptation institutionnelle.

Cet article se propose d'étudier les méta-organisations en tant que dispositifs mis en place par les entreprises individuelles pour créer et gérer des stratégies collectives, dans une perspective dynamique.

### 8.3. Méthodologie

L'objet de l'article n'est pas d'analyser un champ d'action stratégique (Fligstein & McAdam, 2012) dans son intégralité, c'est-à-dire compris comme un ensemble de relations entre des acteurs divers se comprenant mal car ne partageant pas le même capital social (Bastianutti & Dumez, 2012, p. 48) et qui engloberait



donc toutes formes d'action collective, depuis les syndicats de salariés jusqu'aux organisations non gouvernementales, en passant par les mouvements sociaux (Haug, 2013) et les cercles de réflexion ou *think tanks* (Faupin, 2003; Garsten, 2013), qui ont largement été analysées par la littérature. L'objectif est plus limité : il consiste à étudier la stratégie des firmes en termes de « mobilisation collective d'action et de ressources orientée vers la réalisation de buts partagés [...] » (Astley & Fombrun, 1983, p. 577). Ce sont donc les firmes, et les dispositifs qu'elles ont créés pour organiser leur action collective, qui constituent l'unité d'analyse dans la tradition de l'individualisme méthodologique.

Peut-on appliquer les principes de cette approche à une entité comme une entreprise ou un État ? La question a été posée à Raymond Boudon qui a répondu de la manière suivante : « Dans la mesure où un gouvernement, surtout en politique étrangère, est une unité de décision, on peut le considérer de la même manière qu'un individu. On est d'ailleurs ici dans la tradition de Weber, c'est-à-dire la fabrication d'un acteur de base sous la forme d'un idéaltype. » (Raymond Boudon, 2008, p. 16). Les firmes sont donc ici considérées comme des « unités de décision ». C'est bien l'action stratégique de ces acteurs (Crozier & Friedberg, 1977) qui nous intéresse ici, à un niveau supra-organisationnel, c'est-à-dire que nous cherchons à analyser les dynamiques des dispositifs servant à organiser l'action collective entre firmes.

Ces unités de décision conduisent des stratégies à la fois individuelles et collectives. Astley et Fombrun (1983) ont cherché à typifier les stratégies collectives et ont produit une grille à quatre cases tenant compte du fait qu'elles se font entre concurrents (horizontalement) ou entre firmes et fournisseurs (verticalement), et qu'elles sont directes (entre quelques firmes, souvent deux) ou indirectes (entre un grand nombre de firmes). Mais les stratégies collectives étudiées par les deux auteurs se situent essentiellement au niveau du marché et, du coup, mettent peu en évidence leur dimension organisationnelle (sauf sous la forme de la création d'organisations de type classique, dans le cas des *joint-ventures* ou des alliances). L'approche qui étudie les stratégies collectives au niveau du secteur apporte cet élément organisationnel et permet de développer une approche méso-sociologique, qui caractérise bien l'étude des associations professionnelles ou groupes d'intérêts (Dubar, 2003, p. 56).

Afin d'étudier les différentes dynamiques caractérisant les méta-organisations, nous avons choisi un secteur où le besoin en stratégie collective entre firmes se fait prégnant et produit des dispositifs de formes diversifiées. Schmitter et Streeck (1999) font remarquer que dans un secteur fait de toutes petites entreprises, l'action collective est difficile et peu efficiente. Si le secteur est oligopolistique, fait uniquement d'un petit nombre de grandes entreprises, l'action collective peut se faire de manière informelle (comme l'expliquent les théoriciens des jeux). Si le secteur est fait d'une grande firme et d'une multiplicité de petites

firmes, la grande entreprise prendra la tête des négociations (stratégie individuelle) et les petites firmes se contenteront de suivre.

Si l'on veut étudier l'action collective formelle, conduite par des méta-organisations, il faut donc choisir un secteur hétérogène, fait de grandes et de moins grandes entreprises. Le secteur pétrolier et gazier est de ce type. Il s'agit en effet d'un secteur hétérogène et fragmenté, fait à la fois de très gros acteurs, les multinationales verticalement intégrées dites « majors » (BP, Chevron, ConocoPhillips, ExxonMobil, Shell, Total) et d'une pluralité de firmes de tailles diverses, spécialisées sur différents segments de l'industrie. Il est effectivement extrêmement organisé : le paysage de l'action collective est peuplé d'organisations complètes et partielles, et d'un large éventail de relations plus ou moins formelles, de partenariats et de réseaux, notamment en relation avec les gouvernements et les institutions (Dubash & Florini, 2011). Cette structure de l'industrie fait appel à différentes formes d'action collective pour défendre les intérêts des acteurs individuels et du secteur dans son ensemble – différentes selon que l'on se place en *upstream*, *midstream* ou *downstream* (Zeigler, 1983). Située au cœur des enjeux de la transition énergétique et de l'avenir de la planète, cette industrie est également particulièrement critiquée pour les conséquences environnementales, sociales et économiques néfastes de ses actions qui engendrent donc nombre de conflits avec la société civile, représentée en particulier par les organisations non gouvernementales (Chartier & Ollitrault, 2005). Au niveau du secteur, ces conflits cristallisent la nécessité de développer une stratégie collective non seulement pour protéger la réputation des firmes (Fombrun, 1996, 2001) mais aussi pour définir collectivement des standards conformes à l'évolution de la réglementation internationale (Fransen & Kolk, 2007).

Afin d'analyser les méta-organisations professionnelles dans le secteur pétrolier, nous avons d'abord étudié les rapports annuels des six majors de 2002 à 2012 pour identifier les différents dispositifs de stratégie collective, leur émergence ou leur disparition. A partir de cette première liste de méta-organisations les plus visibles, nous avons cherché à créer une base de données aussi exhaustive que possible des méta-organisations dont étaient membres les compagnies pétrolières. Nous avons ensuite complété la liste en cherchant sur internet, d'abord par pays, les associations pétrolières ou gazières dont les membres étaient des compagnies – et non des individus comme c'est le cas des sociétés de géophysiciens – ensuite par référence croisée, selon un effet boule de neige (Miles & Huberman, 1994). Nous avons au final recensé quatre-vingt-seize méta-organisations à l'échelle mondiale, dont les créations s'étendent de 1917, date de l'apparition de la première méta-organisation pétrolière, à 2014. Nous avons classé les méta-organisations par nom, date de création, pays d'origine, classe de membres et objectif.

Ensuite, afin d'étudier les dynamiques de la structuration des méta-organisations, nous avons mené des entretiens à la fois dans des méta-organisations

et dans une firme du secteur pétrolier (une major) pour éclairer les prises de décision stratégique collective. Au total, nous avons mené vingt-six entretiens semi-directifs (Dumez, 2013) d'une heure et demi à deux heures, dont dix dans la firme pétrolière et seize dans dix méta-organisations différentes. Dans la firme pétrolière, nous avons rencontré les managers et directeurs impliqués dans les méta-organisations dont l'entreprise est membre et nous les avons interrogés sur la stratégie de la firme (décision de devenir membre, implication de l'entreprise, fonctionnement, organisation interne de l'entreprise par rapport aux méta-organisations). Dans les méta-organisations, nous nous sommes entretenus avec les directeurs de recherche, les secrétaires généraux ou les managers.

Le guide d'entretien suivait systématiquement le même processus : nous commençons par interroger la personne sur son parcours antérieur et sur son rôle dans l'organisation. Nous passons ensuite à la création de la méta-organisation : la date, le contexte et ses finalités initiales. Puis nous questionnons la personne sur l'organisation et la structure interne de la méta-organisation ainsi que sur son éventuelle évolution au fil du temps, dans le but de comprendre son fonctionnement. Nous nous concentrons sur les membres appartenant à la méta-organisation afin d'identifier les différentes compagnies représentées. L'objectif était de mettre en évidence les dynamiques d'appartenance de la méta-organisation et donc la stratégie sous-jacente au dispositif collectif : l'organisation visait-elle à demeurer un club au sein de l'industrie, à étendre le dialogue collectif à d'autres industries, voire à d'autres types d'acteurs ? Nous récoltions aussi des informations sur le rôle de la méta-organisation : les actions mises en place, le processus décisionnel, afin de comprendre les dynamiques de l'action collective dans ce type de dispositif. Lorsqu'il apparaissait que nous avions atteint le point de saturation (Glaser & Strauss, 1967), c'est-à-dire lorsque des questions supplémentaires n'ajoutaient plus rien à la compréhension des méta-organisations et des stratégies collectives, nous mettions un terme à l'entretien.

## **8.4. Résultats empiriques**

Les résultats empiriques sont organisés en deux sous-parties. Nous présentons tout d'abord la structuration des méta-organisations dans le secteur pétrolier et ensuite leur fonctionnement comme organisations partielles.

### **8.4.1. La structuration des méta-organisations dans le secteur pétrolier**

L'histoire de l'industrie pétrolière au vingtième siècle connaît de multiples phases d'expansion, de perturbations et de rééquilibres. Les méta-organisations existent pour accompagner et faciliter ces changements. Dès 1917, est créée la US Oil and Gas Association (US OGA) – au départ nommée la Mid-Continent Oil &

Gas association – à Tulsa, Oklahoma, suite à l'entrée des États-Unis dans la première Guerre Mondiale. Un des objectifs premiers de cette association professionnelle est d'assurer l'approvisionnement en pétrole des forces alliées pendant la guerre. C'est aussi la période de création d'autres associations professionnelles nationales de cette forme traditionnelle dans le secteur pétrolier. Ainsi est créée la même année en Italie l'Assomineria qui défend les intérêts des entreprises pétrolières et minières et, en 1919, l'American Petroleum Institute (API) aux États-Unis. Une vague de création d'associations professionnelles de défense des intérêts pétroliers et gaziers, que nous nommons donc méta-organisations traditionnelles (des méta-organisations regroupant les entreprises du secteur et ayant vocation notamment à mener des discussions avec les États nationaux), se poursuit jusqu'à la fin des années 50-début des années 60. Sur cette période, vingt-et-une méta-organisations traditionnelles voient le jour dans le monde, principalement en Amérique du Nord, mais aussi en Europe.

En 1963, une nouvelle forme de méta-organisation apparaît avec la création du CONCAWE (CONservation of Clean Air and Water in Europe). Cette méta-organisation, ne rassemblant pourtant que des entreprises, diffère des associations professionnelles précédentes dans la mesure où elle est thématique : elle est en effet spécialement consacrée à la production de recherches scientifiques collectives sur la santé, l'environnement et la sécurité. CONCAWE est la première méta-organisation du secteur pétrolier et gazier à se donner pour objectif de développer des projets de recherche entre firmes sur un problème industriel donné. Elle se distingue des méta-organisations traditionnelles dont l'objectif premier est de produire des statistiques sur l'industrie et de représenter l'industrie dans les négociations avec les pouvoirs publics (Bradley, 1965). Nous appellerons ces méta-organisations « corporatives thématiques ». « Corporatives » renvoie au fait que ces méta-organisations ne regroupent que des firmes. « Thématiques » exprime le fait que, contrairement aux méta-organisations traditionnelles, celles-ci se sont donné un objectif et un domaine d'action particulier (mener des recherches communes sur les problèmes environnementaux, par exemple).

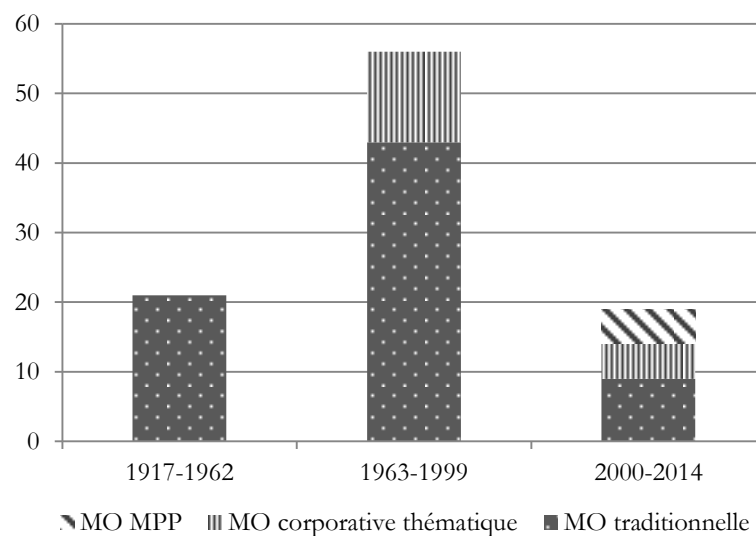
Le principal moteur de la création de ces méta-organisations corporatives thématiques est la gestion des questions de développement durable, tant économiques que sociales et environnementales. A la suite de la création de CONCAWE, toute une série de méta-organisations corporatives thématiques vont voir le jour au niveau du secteur ou à l'échelle de plusieurs secteurs. C'est ainsi le cas de l'IPIECA créée en 1974 pour aider l'industrie pétrolière et gazière à améliorer sa performance sociale et environnementale. Puis de l'International Spill Control Organization en 1984 ou du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en 1992. Ce dernier rassemble des firmes de tous secteurs et n'est donc pas propre à l'industrie pétrolière. A noter cependant que cette période ne voit pas la fin des méta-organisations traditionnelles qui continuent au contraire à exister et

même à se multiplier. La Natural Gas Supply Association est créée en 1965 aux États-Unis, l'Union Française des Industries Pétrolières (UFIP) voit le jour en 1967, le Groupement Pétrolier Luxembourgeois en 1979 et toute une série de méta-organisations traditionnelles sont instituées partout en Europe. Au total, quarante-trois d'entre elles naissent durant cette seconde phase de création de dispositifs sectoriels.

Une dernière séquence commence en 2000, caractérisée par l'émergence d'un troisième type de méta-organisation : les méta-organisations multi-parties-prenantes (MPP) qui, si elles sont elles aussi thématiques, rassemblent en revanche différents types d'acteurs, depuis la société civile (les organisations non gouvernementales ou les syndicats) jusqu'aux gouvernements. Les Voluntary Principles for Security and Human Rights (VPSHR) sont la première méta-organisation de type MPP, créée dans les secteurs pétrolier, gazier et minier. Il s'agit d'une méta-organisation tripartite rassemblant des firmes pétrolières et minières, des gouvernements et des représentants de la société civile (des ONG). Les VPSHR traitent de la question de la sécurité et du respect des droits de l'homme sur les sites d'extraction minière et pétrolière. En effet, les installations pétrolières sont vulnérables (plates-formes, pipelines, raffineries, installations de stockage) et font donc l'objet d'une sécurité renforcée, policière et militaire. Il en est de même des mines. Dès lors, les firmes pétrolières ont été accusées de privilégier la sécurité au détriment des droits de l'homme et cette méta-organisation coordonne l'action des firmes, des gouvernements et des ONG pour assurer la formation des forces de sécurité au respect des droits de l'homme. Les industries extractives ont créé en 2002 une autre méta-organisation MPP tripartite dans le domaine de la transparence visant à éliminer la corruption de ces secteurs, l'ITIE (Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives). Depuis 2000, cinq méta-organisations de type MPP ont été établies : les VPSHR, le UN Global Compact, l'ITIE, le Global Gas Flaring Reduction Partnership (GGFR) et le Women Empowerment Leadership Group (WEP LG). Dans le même temps, des méta-organisations corporatives thématiques sont toujours créées : cinq au total, dont le World Ocean Council en 2008 et la Global Business Initiative for Human Rights (GBI) en 2009, qui sont deux cas spécifiques de clubs trans-sectoriels thématiques (lorsque une méta-organisation rassemble des membres appartenant à des secteurs très différents, elles prennent la forme de clubs : l'appartenance est limitée, pour un secteur, à une entreprise ou à un très petit nombre d'entreprises). Des méta-organisations traditionnelles sont aussi créées : neuf au total, dont l'African Refiners Association en 2006, ou la Kenyan Oil and Gas Association et la Myanmar Oil and Gas Services Society en 2014.

L'histoire des méta-organisations dans l'industrie pétrolière et gazière suit donc trois phases de structuration, comme l'illustre la Figure 30 : 1917-1962 avec l'émergence des méta-organisations traditionnelles, ayant pour objectif la représen-

tation de l'industrie et la défense de ses intérêts face aux États ; 1963-1999 avec l'apparition des méta-organisations corporatives thématiques ; et la période qui va de 2000 à nos jours et qui voit la création de nouvelles formes de méta-organisations de type multi-parties-prenantes (manifestant le fait que, dans l'environnement des entreprises, à côté des États, sont apparues les ONG). Au total, quatre-vingt-seize méta-organisations ont été créées de 1917 à 2014 dans le secteur pétrolier et gazier, ou sur plusieurs secteurs mais incluant au moins une firme pétrolière, à l'échelle mondiale. Les méta-organisations sont à la fois nationales (notamment les méta-organisations traditionnelles) et internationales (en particulier les méta-organisations thématiques et les MPP). Ces méta-organisations assument différentes fonctions en tant qu'organisations partielles.



**Figure 30 : nombre de création de méta-organisations par type et par période**

#### 8.4.2. Le fonctionnement des méta-organisations comme organisations partielles

L'étude empirique des méta-organisations met en évidence différents rôles qu'assument ces organisations partielles. La méta-organisation traditionnelle, comme on l'a vu plus haut, sert de représentant de l'industrie, de « voix commune », comme l'explique une personne interviewée à l'International Oil & Gas Producers association (IOGP), et porte la responsabilité du plaidoyer et du lobbying auprès des instances de régulation, essentiellement nationales mais pas seulement. C'est le cas des méta-organisations nationales comme l'API, transnationales comme l'européenne Europaia, ou internationale comme l'IOGP, qui suivent l'évolution de la législation. « Une de nos tâches est de veiller à ce que nous soyons conformes à la législation européenne » explique le membre d'une méta-organisation traditionnelle européenne.

Les méta-organisations corporatives thématiques ont un rôle différent. Il s'agit pour elles de résoudre collectivement des problèmes spécifiques. Elles définissent des bonnes pratiques, conformes à la législation certes, mais surtout permettant à toute l'industrie de construire ses capacités autour des enjeux du développement durable (diminution des fuites de pétrole, etc.). Ces méta-organisations thématiques ne se trouvent pas tant dans une logique de fournisseur de services aux membres (Markey & Hodgkinson, 2008; Schmitter & Streeck, 1999; Sheldon & Thornthwaite, 1999) que dans une logique d'élaboration de règles privées (*soft law*) caractéristique du phénomène de privatisation de la régulation dans une économie globalisée (Büthe & Mattli, 2011).

Enfin, les méta-organisations multi-parties-prenantes ont aussi pour objectif de résoudre certains problèmes spécifiques (la transparence des paiements, la sécurité dans le respect des droits de l'homme, le respect des droits des femmes, etc.) tout en intégrant dans le processus de management différentes parties prenantes.

Si leurs rôles diffèrent, des caractéristiques communes apparaissent entre ces différentes formes méta-organisationnelles – caractéristiques qui relèvent de l'organisation partielle (Ahrne & Brunsson, 2010a). Tout d'abord, l'existence de dates de création démontre la dimension d'ordre social décidé de ces dispositifs. Comme l'explique le secrétaire général d'une méta-organisation traditionnelle : « l'organisation existait depuis un certain temps, elle a commencé par des relations informelles. Et puis pour des raisons de visibilité, elle a été formellement établie en 2000 avec les statuts et tout ». En ce sens, ce sont donc bien des organisations, mais partielles. En effet, elles ne présentent pas de hiérarchie. Même s'il existe des présidents ou des secrétaires généraux, les membres ne sont pas classés hiérarchiquement, et la conséquence directe qui en découle est le fonctionnement décisionnel par consensus.

La surveillance et les sanctions, deux autres critères de l'organisation définis par Ahrne et Brunsson (2010a), demeurent faibles dans ces méta-organisations : « les régulateurs sont ceux qui sanctionnent, pas nous », explique un membre de l'IOGP. « La seule sanction est l'exclusion, mais nous essayons de l'éviter autant que possible, même si cela existe » précise un membre de l'ITIE. La prépondérance des règles « molles » (*soft law*) apparaît comme la conséquence inévitable de cette structure d'organisation partielle. Et en effet, la plupart de ces méta-organisations sont construites autour de principes directeurs volontaires. Le UN Global Compact par exemple, repose sur un pacte par lequel les entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies autour de « dix principes du Global Compact des Nations Unies concernant le respect des droits de l'homme, des normes internationales du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption. » (Lettre d'adhésion au Pacte Mondial)

Quant à l'appartenance, dernier critère des organisations partielles (Ahrne & Brunsson, 2010a), l'étude empirique met en évidence plusieurs cas. De façon pré-

visible, les méta-organisations traditionnelles, dans leur fonction de représentativité, cherchent à couvrir l'ensemble des membres soit de l'industrie (l'API regroupe plus de 500 firmes pétrolières), soit du segment d'industrie qu'elles représentent (l'IOGP ne concerne que l'*upstream*, donc les compagnies d'exploration et de production), et sont donc sectorielles (voir Tableau 9). La même logique apparaît sur certaines méta-organisations corporatives thématiques. Ainsi, l'IPIECA rassemble tous les membres de l'industrie ou presque, et CONCAWE regroupe 100% du business *downstream* européen.

En revanche, d'autres méta-organisations thématiques fonctionnent comme des clubs, rassemblant quelques membres de différentes industries, et sont donc trans-sectorielles. C'est le cas du GBI qui a pour membre des compagnies comme Total, ABB, HP et The Coca Cola Company, ou comme le World Ocean Council qui regroupe des compagnies choisies dans les industries marines (pêche, pétrole, tourisme, etc.). Dans le cas des méta-organisations multi-parties-prenantes, certaines comme le UN Global Compact ont tendance à vouloir couvrir toutes les industries et à inclure tous les membres possibles (7000 firmes en sont membres, dans 145 pays). D'autres, comme les VPSHR et l'ITIE, vont plutôt lever les barrières à l'entrée en demandant au candidat membre des gages de bonne foi, c'est-à-dire la validation d'un certain nombre de critères. Les méta-organisations multi-parties-prenantes élargies comme le UN Global Compact ou le WEP LG présentent une structure d'appartenance trans-sectorielle, alors que les VPSHR et l'ITIE ont plutôt une structure supra-sectorielle (elles regroupent deux secteurs différents certes mais qui font tous deux partie de l'industrie extractive, avec l'exploitation forestière, la pêche, etc.).

	MO traditionnelle	MO corporative thématique	MO multi-parties-prenantes
Classe de membre	Unique (firmes)	Unique (firmes)	Mixte (firmes, Etats, société civile)
Structure d'appartenance	Sectorielle	Sectorielle, trans-sectorielle	Supra ou trans-sectorielle

**Tableau 9 : Classification des méta-organisations professionnelles ou mixtes dans le secteur pétrolier**

## 8.5. Discussion

L'objectif de cet article était d'étudier la dynamique des formes d'action collective entre entreprises. Pour ce faire, nous avons choisi de suivre un secteur présentant différents dispositifs d'action collective (le secteur pétrolier et gazier). Une première contribution de notre article a consisté à mener une étude empirique des formes organisationnelles d'action collective développées par les firmes à l'échelle



d'un secteur, ce qui n'avait jamais été fait à notre connaissance. L'investigation empirique montre que les firmes créent des organisations pour agir collectivement. Il s'agit bien d'organisations puisque c'est un ordre décidé, au sens de Ahrne et Brunsson (2010a), dont on peut trouver la date de création, mais il s'agit aussi d'organisations partielles. Les entreprises ne veulent pas se soumettre à une hiérarchie et elles choisissent plutôt l'hétérarchie au sens de David Stark (2009). Elles jouent sur l'appartenance (*membership*) et des règles volontaires pour constituer ces organisations, mais développent peu les critères de surveillance et de sanction.

L'étude empirique met en évidence la dynamique de création de ces dispositifs ou méta-organisations qui impliquent des stratégies collectives s'articulant avec des intérêts individuels d'entreprises. A trois périodes successives, les acteurs ont fait preuve de créativité organisationnelle en inventant les formes les mieux adaptées à leur action. Ces trois formes de dispositifs ont été étudiées. Tout d'abord, les méta-organisations traditionnelles apparaissent dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle. Ensuite les méta-organisations corporatives thématiques sont créées à partir de 1963. Et enfin, les méta-organisations multi-parties-prenantes voient le jour dans les années 2000.

La méta-organisation traditionnelle représente les intérêts de l'industrie et porte la responsabilité du plaidoyer et du lobbying auprès des instances de régulation, au premier rang desquelles les États et, dans une période plus récente, la Commission Européenne. C'est le cas nous l'avons vu des méta-organisations nationales ou associations professionnelles sectorielles comme l'API, transnationales comme l'europeenne Europa, ou internationale comme l'IOGP.

Les méta-organisations corporatives thématiques ont une fonction différente, comme le montre notre étude. Il s'agit pour elles de résoudre collectivement des problèmes spécifiques en définissant des bonnes pratiques, en construisant collectivement les capacités des firmes autour des enjeux du développement durable ou de responsabilité sociale de l'entreprise. Ces méta-organisations corporatives thématiques ont souvent évolué vers une logique de fournisseur de services à leurs membres (Markey & Hodgkinson, 2008; Schmitter & Streeck, 1999; Sheldon & Thornthwaite, 1999) mais elles exercent aussi des fonctions de régulation privée.

Enfin, les méta-organisations multi-parties-prenantes ont aussi pour objectif de résoudre certains problèmes spécifiques (la transparence des paiements, la sécurité dans le respect des droits de l'homme, le respect des droits des femmes, etc.) mais intègrent en même temps, dans leur fonctionnement, le management de différentes parties prenantes (notamment la société civile par des ONG locales). Les méta-organisations ont donc aussi pour avantage de faciliter le contrôle des autres acteurs (Gulati et al., 2012) par leur intégration. Ces méta-organisations reposent bien sur la menace extérieure (Woll, 2006), qui est ainsi internalisée. Avec notre troisième type de méta-organisation, la menace extérieure semble s'être déplacée des États et des syndicats vers les ONG et la société civile.

Comment peut-on expliquer cette structuration suivant deux bifurcations ou « *critical junctures* » (Thelen, 2003, p. 209) qui font évoluer les dispositifs méta-organisationnels au niveau du secteur pétrolier mais aussi plus largement étant donné que le dernier type de méta-organisation n'est plus spécifiquement sectoriel ? Deux types d'explication peuvent être avancés : l'un est stratégique, et l'autre institutionnel.

Les raisons stratégiques expliquent à la fois que les méta-organisations soient beaucoup plus stables qu'attendu, et qu'elles continuent à voir le jour. En effet, trois raisons stratégiques justifient que les firmes continuent à créer des dispositifs d'action collective. Tout d'abord, la gestion de la réputation (Fombrun, 1996 ; 2001) pousse les firmes à adhérer presque systématiquement à ce système. Si l'on reprend une analyse inspirée de Olson en termes de coûts, pour une grande entreprise, les coûts de création et d'adhésion à une méta-organisation sont généralement très bas (en termes de frais d'appartenance et en termes de coûts d'employés). Ce qui diffère de l'analyse de Olson est qu'il existe des bénéfices substantiels en termes de réputation. Surtout, les coûts en réputation pour une entreprise qui se tiendrait en dehors de la méta-organisation ou qui en sortirait peuvent être extrêmement élevés (si une des majors sortait d'une méta-organisation gérant les questions de droits de l'homme, elle serait immédiatement la cible des ONG spécialisées et devrait s'en expliquer). Les firmes ont donc plus intérêt à être membres que non-membres. A propos de l'ITIE, un manager explique que la méta-organisation sert à faire accepter localement la présence des firmes, et joue donc un fort rôle réputationnel : « Les compagnies américaines étaient demandeuses afin de gérer le problème d'acceptabilité. [...] Donc, mieux vaut être dedans que dehors ».

La deuxième justification stratégique de ces multiples dispositifs collectifs est à analyser en termes d'information : par leur présence dans différentes méta-organisations, et la création si nécessaire de nouveaux dispositifs d'action collective, les firmes cherchent à repérer les « signaux faibles » qui peuvent avoir pour elle une importance stratégique, comme l'explique un ancien président du WBCSD. Il s'agit pour les entreprises d'anticiper les points d'inflexion (Grove, 1996) qui peuvent avoir un impact sur l'avenir de la firme. Si les méta-organisations multi-parties-prenantes comme l'ITIE et les VPSHR rassemblent des firmes du secteur extractif, c'est parce qu'elles sont toutes confrontées aux mêmes problèmes. Mais, dans une perspective stratégique de repérage des signaux faibles, il est important de dialoguer avec d'autres industries rencontrant des problèmes que la firme ne rencontre pas encore au niveau de son secteur, mais qui pourraient bien se poser à elle. C'est pourquoi les firmes ont intérêt à être membres des dispositifs supra- ou trans-sectoriels, comme le GBI : « Coca Cola est plus en avance que nous sur la *supply chain* », explique un directeur dans une firme pétrolière. « C'est leur cœur de métier, ils ont été très challengés là-dessus. » L'entreprise pétrolière peut alors acquérir un savoir-faire à ce niveau qui pourrait se révéler stratégique à

l'avenir et qu'elle ne pourrait acquérir dans une méta-organisation ne regroupant que des entreprises de son secteur. Une entreprise pétrolière doit donc être membre de méta-organisations dont des membres appartiennent à d'autres secteurs si elle veut pouvoir anticiper des risques non encore perçus au niveau de son secteur et pouvoir bénéficier de l'expérience acquise dans ces autres secteurs.

Enfin, la troisième explication de type stratégique est celle du désamorçage des conflits. Elle concerne les méta-organisations multi-parties-prenantes et contribue à expliquer leur émergence. Par leurs détracteurs, les firmes sont vues comme des ennemis de la société civile. Les ONG de type plaidoyer (*advocacy*) comme Green Peace ou les Amis de la Terre ont, elles aussi, leurs détracteurs et sont vues comme systématiquement hostiles aux entreprises. La conception d'une méta-organisation multi-parties-prenantes, qui intègre dans son fonctionnement et son processus décisionnel des Etats et des ONG (comme c'est le cas de l'ITIE et des VPSHR), permet d'internaliser les conflits avec les parties prenantes et donc de les désamorcer.

Le second type d'explication est institutionnel : toute cette gamme de dispositifs d'action collective a pour objectif de couvrir au mieux l'ensemble des problèmes auxquels sont confrontées les firmes et qu'elles sont mieux à même de régler collectivement. Depuis la représentation des intérêts et le lobbying dans les méta-organisations traditionnelles jusqu'à la conception collective de meilleures pratiques pour répondre aux enjeux du développement durable, en passant par la gestion des conflits avec les parties prenantes, ces dispositifs offrent une grande complémentarité institutionnelle (Aoki, 2001; Laroche, 2012). Dès lors que les firmes rencontrent un problème qui les touche collectivement, elles inventent une nouvelle méta-organisation, compatible avec les précédentes, ce qui crée des « interdépendances synchroniques » (Aoki, 2001, p. 225) entre les méta-organisations. La majorité des méta-organisations qui existaient au moment de la création de l'IPIECA en 1974, étaient des méta-organisations traditionnelles, et le nouveau dispositif (une méta-organisation corporative thématique) s'est appuyé sur elles pour se créer. L'API par exemple, mais aussi l'IOGP, des méta-organisations traditionnelles, sont des membres de l'IPIECA, ce qui permet à cette dernière d'avoir accès à beaucoup plus d'entreprises que si elle se contentait de ses propres membres. A l'inverse, l'IPIECA est devenu un partenaire privilégié de l'API. Il y a donc bel et bien une forme de complémentarité institutionnelle et d'interdépendance entre ces dispositifs.

Les résultats obtenus lors de notre étude empirique sont-ils transférables à d'autres secteurs ? On l'a vu, les entreprises pétrolières participent à des méta-organisations dont sont membres des firmes de secteurs connexes. C'est le cas des autres industries extractives (industries minières, forestières, halieutiques, etc.), confrontées à des problèmes similaires, mais aussi aux projets énergétiques transnationaux qui soulèvent des enjeux sociaux et environnementaux suscitant de po-

tentiels conflits avec la société civile (Simpson, 2014). Ces industries et ces projets transnationaux nécessitent de fait des stratégies collectives qui bénéficient de la mise en place de dispositifs méta-organisationnels. La généralisation peut-elle être plus large ? Si le secteur pétrolier présente des caractéristiques idiosyncratiques, l'étude a montré que, dans une logique de repérage des signaux faibles, des firmes de secteurs très différents pouvaient être à l'initiative de la création de clubs transsectoriels spécialisés dans la gestion de certaines questions. Les firmes pétrolières se retrouvent ainsi membres de méta-organisations dont Coca-Cola ou des firmes pharmaceutiques peuvent être membres. Le dynamisme de l'action collective entre firmes, et la créativité qui a donné lieu à l'établissement de nouvelles formes de méta-organisations, sont en réalité liés à la montée en puissance des questions de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises qui se posent dans la plupart des secteurs. En ce sens, il nous semble que les résultats obtenus dans le cadre de l'étude du secteur pétrolier peuvent faire l'objet d'une généralisation analytique (et non statistique) au sens de Yin (2012, p. 18). C'est-à-dire qu'il est possible d'appliquer à d'autres contextes un cadre théorique élaboré dans un contexte particulier (ici, celui de l'industrie pétrolière) en tenant compte bien évidemment des spécificités de chaque contexte.

## 8.6. Conclusion

Les entreprises développent des stratégies individuelles, mais également des stratégies collectives qu'elles organisent autour de dispositifs. Ahrne et Brunsson (2008) ont proposé d'appeler ces dispositifs d'un type particulier des méta-organisations. Il s'agit d'organisations, au sens où elles relèvent d'un ordre décidé, mais d'organisations partielles ou incomplètes (Ahrne & Brunsson, 2010) dans la mesure où l'accent est mis sur le *membership*, alors qu'elles ne fonctionnent pas sur un principe hiérarchique, mais sur la base du consensus, et où elles ne disposent souvent pas de systèmes de surveillance et de sanctions.

Paradoxalement l'affaiblissement des négociations collectives et le phénomène de la globalisation n'ont pas fragilisé ces organisations, comme certains chercheurs l'avaient prédit. Tout au contraire, les entreprises étant soumises à un champ de responsabilisation (Bastianutti & Dumez, 2012) portant sur leur responsabilité sociale et le Développement Durable, de nouvelles formes de méta-organisations sont apparues, soit ne regroupant que des firmes mais se spécialisant par types de sujet (environnement, droits de l'homme, parité hommes/femmes, etc.), soit regroupant en plus des entreprises, des États et des Organisations Non Gouvernementales (ONG). Cette dernière forme de méta-organisation, le groupe multi-parties-prenantes, montre que, dans l'action collective des entreprises, les États restent

malgré tout présents, bien que le cadre se soit élargi à d'autres types d'acteurs, les ONG.

L'étude du secteur pétrolier et gazier illustre la dynamique quantitative et qualitative de ce type de dispositifs assurant l'action collective entre entreprises. Il se crée toujours au niveau du secteur des méta-organisations de type classique (associations professionnelles) mais les questions de RSE et de développement durable ont amené les firmes à créer de nouveaux types de dispositifs. Les firmes développent des stratégies infra-sectorielles (stratégies collectives regroupant quelques firmes du secteur), sectorielles (stratégies rassemblant toutes les firmes), supra-sectorielles (industries extractives) et des stratégies trans-sectorielles (regroupant plusieurs secteurs). Elles articulent donc stratégies individuelles et stratégies collectives à plusieurs niveaux. La méta-organisation comme dispositif permet cette action multi-niveaux, sur des problématiques très diversifiées et à moindre coût. Deux types d'explications à ce phénomène ont été proposés dans cet article. Le premier est d'ordre stratégique. Les firmes utilisent ces dispositifs à des fins stratégiques de réputation, de gestion des signaux faibles et de désamorçage des conflits avec les parties prenantes (notamment les ONG). Le second type d'explication est d'ordre institutionnel : en ayant créé différents types de méta-organisations les entreprises ont cherché la complémentarité institutionnelle et les interdépendances synchroniques.

Le monde social des méta-organisations est encore largement inexploré et appelle des recherches futures dans tous les secteurs. Quant à leur fonctionnement, quant à leur importance dans les stratégies des entreprises, quant au rôle qu'elles jouent dans des questions économiques et sociétales centrales dans le monde contemporain, les méga-organisations constituent un champ de recherche fécond et novateur pour l'analyse des stratégies collectives. Cet article constitue une première étape dans son défrichage.

## 8.7. Références

- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Cheltenham, Glos, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2010). L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète. *Le Libellio d'AEGIS*, 6(1), 36–52.
- Andolfatto, D., & Labbé, D. (2012). *Sociologie des syndicats*. La Découverte.
- Aoki, M. (2001). *Toward a comparative institutional analysis*. Cambridge, MA: MIT press.
- Astley, G. W., & Fombrun, C. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review*, 8(4), 576–587.

- Baron, D. (1995). Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components. *California Management Review*, 37(2), 47–65.
- Baron, D. (2010). *Business and its environment* (6th ed.). Upper Saddle River N.J.: Prentice-Hall.
- Bastianutti, J., & Dumez, H. (2012). Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables? *Gérer et Comprendre*, 3(109), 44–54.
- Boudon, R. (2008). Comment l'individualisme méthodologique rend-il compte des règles. *Le Libellio d'AEGIS*, 4(1), 1–17.
- Bradley, J. F. (1965). *The role of trade associations and professional business societies in America*. Pennsylvania: Pennsylvania State University Press.
- Bunel, J. (1996). Les dilemmes de l'action collective patronale. *La Revue de l'IRES*, 20(Hiver), 5–34.
- Chartier, D., & Ollitrault, S. (2005). Les ONG d'environnement dans un système international en mutation: des objets non identifiés? In C. Aubertin, *Représenter la nature ? ONG et biodiversité* (pp. 22–58). Paris: Editions de l'IRD.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Editions du Seuil.
- de Figueiredo, J. M., & Tiller, E. H. (2001). The Structure and Conduct of Corporate Lobbying: How Firms Lobby the Federal Communications Commission. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 91–122.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- Dubar, C. (2003). Sociologie des groupes professionnels en France: un bilan prospectif. In P. M. Menger, *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisation, évolutions* (pp. 51–60). Paris: Editions de la Maison des sciences de l'homme.
- Dubash, N. K., & Florini, A. (2011). Mapping global energy governance. *Global Policy*, 2(s1), 6–18.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris: Vuibert.
- Dumez, H., & Jeunemaître, A. (1989). *Diriger l'économie: l'État et les prix en France 1936-1986*. Paris: L'Harmattan.
- Faupin, A. (2003). La pensée au service de l'action: les think tanks américains. *Revue Internationale et Stratégique*, (4), 97–105.
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2012). *A theory of fields*. Oxford: Oxford University Press.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. (2001). Corporate Reputation as Economic Assets. In Hitt, Freeman, & Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management* (pp. 289–312). Malden, MA: Blackwell.
- Fransen, L. W., & Kolk, A. (2007). Global Rule-Setting for Business: A Critical Analysis of Multi-Stakeholder Standards. *Organization*, 14(5), 667–684.

- Fridenson, P. (2010). Syndicats et réformes en France depuis 1945. *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 56-4(5), 75–87.
- Garsten, C. (2013). All about ties: Think tanks and the economy of connections. In C. Garsten & A. Nyqvist (Eds.), *Organisational anthropology doing ethnography in and among complex organisations* (pp. 139–154). London: Pluto Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. 1967. *Aldin, New York*.
- Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571–586.
- Haug, C. (2013). Organizing spaces: Meeting arenas as a social movement infrastructure between organization, network, and institution. *Organization Studies*, 34(5-6), 705–732.
- Join-Lambert, O., Lallement, M., Hatzfeld, N., Ray, J.-E., Sommier, I., Offerlé, M., & Pelisse, J. (2011). Au-delà du conflit et de la négociation ? *Sociologie Du Travail*, 53(2), 160–193.
- Laroche, M. (2012). Action collective patronale sur fond de crise: vers une reconfiguration du modèle associatif. *Canadian Review of Sociology/Revue Canadienne de Sociologie*, 49(3), 271–291.
- Lautman, J. (1967). La construction de l'intérêt de profession dans les syndicats patronaux. *Sociologie Du Travail*, 406–420.
- Löwy, M. (2013). *La cage d'acier. Max Weber et le marxisme wébérien*. Paris: Stock.
- Markey, R., & Hodgkinson, A. T. (2008). The Impact of the Workplace Relations Act on Regional Patterns of Industrial Relations: The Illawarra Region of Australia, 1996–2004. *Journal of Industrial Relations*, 50(5), 752–778.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Offerlé, M. (2009). *Sociologie des organisations patronales*. Paris: La Découverte.
- Olson, M. (1978). *La logique de l'action collective*. Paris: P.U.F. [trad. franç. de The logic of collective action, Cambridge, Harvard University Press].
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (New York: free press).
- Quittkat, C. (2002). Les organisations professionnelles françaises: européanisation de l'intermédiation des intérêts? *Politique Européenne*, 3(7), 66–96.
- Schmitter, P. C., & Streeck, W. (1999). The organization of business interests: studying the associative action of business in advanced industrial societies. *MPIfG Discussion Paper 99/1*.
- Scott, R., & Meyer, J. (Eds.). (1994). *Institutional Environments and Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Sheldon, P., & Thornthwaite, L. (1999). Swedish Engineering Employers: The Search for Industrial Peace in the Absence of Centralised Collective Bargaining. *Industrial Relations Journal*, 30(5), 514–533.
- Simmel, G. (1992). *Le conflit*. Strasbourg: Circé.

- Simpson, A. (2014). *Energy, Governance and Security in Thailand and Myanmar (Burma): A Critical Approach to Environmental Politics in the South*. Farnham: Ashgate Publishing, Ltd.
- Stark, D. (2009). *The Sense of Dissonance. Accounts of Worth in Economic Life*. Princeton: Princeton University Press.
- Streeck, W., & Schmitter, P. C. (1985). Community, market, state-and associations? The prospective contribution of interest governance to social order. *European Sociological Review*, 1(2), 119–138.
- Thelen, K. (2003). How institutions evolve. Insights from comparative historical analysis. In J. Mahoney & D. Reuschemeyer (Eds.), *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences* (pp. 208–240). Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- Thompson, G. F. (2003). *Between Hierarchies and Markets. The Logic and Limits of Network Forms of Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674–698.
- White, H. C. (2002). *Markets from networks. Socioeconomic models of production*. Princeton: Princeton University Press.
- Woll, C. (2006). La réforme du Medef : chronique des difficultés de l'action collective patronale. *Revue Française de Science Politique*, 56(2), 255–279.
- Woll, C. (2008). *Firm interests: How governments shape business lobbying on global trade*. Ithaca: Cornell University Press.
- Yami, S. (2006). Les stratégies collectives à l'épreuve des faits. *Revue Française de Gestion*, (167), 87–90.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Zeigler, L. H. (1983). Interest groups in the states. In V. Gray, H. Jacob, & K. N. Vines, *Politics in the American states* (pp. 101–107). Boston: Little Brown.



## 9. QUATRIEME ARTICLE

# Comment émerge l'action collective autour d'un problème de gestion?

## Le cas du bruit marin

### 9.1. Introduction

Depuis quelques années maintenant, l'océan, après la forêt amazonienne par exemple, semblent cristalliser les peurs liées aux externalités négatives des activités humaines. De nombreux sujets ont émergé comme critiques pour l'avenir de la planète, tels que les espèces invasives, la pollution plastique, la surpêche, ou encore la pollution acoustique sous-marine, et appelant donc à être gérés (Berkowitz, 2014a; Berkowitz & Dumez, 2014). Souvent, les régulateurs s'en emparent et posent des cadres pour la gestion des problèmes, comme c'est le cas sur l'océan et la Directive Cadre Stratégie pour le Milieu Marin de 2008 au niveau de l'Europe. Mais ces problèmes peuvent être gérés directement au niveau local, sans passer par de la régulation étatique ou une gouvernance globale, comme c'est le cas des pêcheries locales et des *satoumis* au Japon (Altman, 2014). La performativité, et notamment les conditions de félicité d'une idée ou d'une théorie, ou la façon dont une idée peut s'incarner dans les pratiques (Berkowitz, 2015b) ne rendent pas totalement compte des dynamiques d'apparition de problèmes de gestion. Si l'océan apparaît comme nouveau problème de gestion, c'est effectivement parce que la doctrine du développement durable est performative et qu'elle change les perceptions des acteurs, mais aussi qu'en retour les acteurs du champ se concentrent sur ces potentiels nouveaux problèmes. C'est l'interrogation qui va guider cet article : comment émergent les problèmes de gestion ?

Afin de répondre à cette question nous étudions le cas de la pollution acoustique sous-marine, ci-après « bruit marin ». Les perturbations sonores générées par les activités humaines (sonar, trafic maritime, exploration pétrolière, construction d'infrastructures comme les fermes d'éoliennes) ont des effets particulièrement néfastes sur la faune marine. Les nuisances de ces émissions peuvent être comportementales et induire de hauts niveaux de stress pour beaucoup d'espèces (mammifères, invertébrés ou poissons) conduisant à la fuite, l'évitement ou la panique. Les cas les plus connus car les plus visibles sont les échouages de baleines à bec en

raison des sonars mais le savoir scientifique reste encore insuffisant dans ce domaine.

Les secteurs concernés sont nombreux, depuis la marine, jusqu'aux chantiers navals en passant par l'énergie. Une des industries soupçonnées d'être la plus polluante en matière de bruit reste cependant l'industrie pétrolière, à cause de l'utilisation des technologies sonars pour l'exploration, et des techniques de forage. Or, la multiplication des sites d'extraction off-shore, l'exploration de nouvelles ressources dans le sous-sol maritime, mais aussi plus généralement l'explosion du trafic commercial mondial, l'émergence des plateformes d'Énergies Marines Renouvelables (EMR) augmentent dramatiquement les pressions anthropiques liées au bruit dans les océans. Quelle gestion du problème est possible dès lors qu'une multitude d'acteurs (secteurs, communauté scientifique, décideurs publics) est en jeu ? Le sujet pose à la fois des questions scientifiques, techniques, technologiques et organisationnelles. La nouveauté de ce problème pour les différents acteurs de la mer (la DCSMM de 2008 pose pour la première fois le faible niveau de bruit comme un indicateur de bon état écologique marin) a appelé un projet de recherche-intervention afin de suivre de près les jeux d'acteurs organisationnels et les dynamiques de gestion.

Le papier est organisé comme suit. Un retour est tout d'abord effectué sur la littérature qui traite des pressions d'origine anthropique et des dispositifs de gestion mis en place afin d'identifier les éléments clés de définition d'un problème de gestion. La méthodologie de l'étude de cas, et le matériau empirique lui-même sont ensuite présentés. La littérature est confrontée à l'analyse des résultats afin d'en faire ressortir un cadre d'analyse de l'émergence des problèmes de gestion.

## **9.2. Approches institutionnelle et organisationnelle des problèmes de gestion**

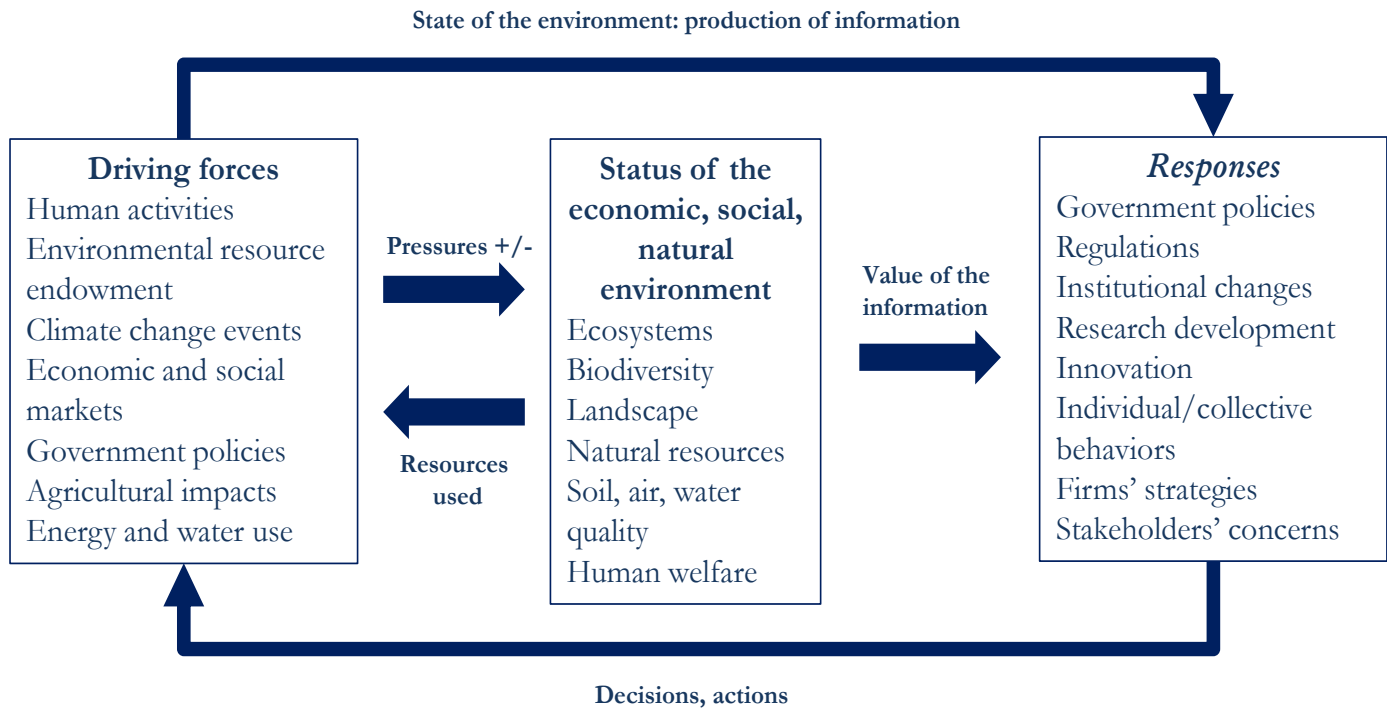
Il existe différentes approches des réponses aux problèmes de gestion, qui peuvent être institutionnelle ou organisationnelle.

Dans l'approche institutionnelle, les pressions anthropiques créent des problèmes environnementaux ou sociaux auxquels les États ou les sociétés plus généralement apportent des réponses, principalement par les politiques publiques et la régulation étatique. Ces dynamiques sont résumées dans ce que plusieurs agences ont adopté dans les années 1990 comme le modèle PSR, i.e. Pressure-State-Response. Les activités humaines économiques créent des externalités négatives ou positives comme les émissions de méthane de l'agriculture, ou l'amélioration des structures des sols par le recyclage des nutriments. Ces externalités affectent l'état de l'environnement, la qualité de l'air ou de l'eau, les ressources, la biodiversité,

etc. Ce sont les *Pressures*. Or ces pressions sur l'environnement sont quantifiables et évaluables et cette évaluation, par les études d'impacts, par les analyses scientifiques, entraîne la production d'informations sur l'état de l'environnement, le *State*. Ces informations sur l'état de l'environnement sont renforcées ou affaiblies par la valeur que les sociétés accordent aux problèmes. Par exemple, la question de la montée du niveau des mers est plus prégnante pour l'archipel des Maldives que pour les territoires continentaux. Les sociétés répondent à ces informations par des politiques sectorielles, économiques, environnementales, etc. C'est la dimension *Response* du modèle PSR.

Par la suite, l'OCDE a fait évoluer ce modèle en DSR (Driving Force-State-Response), puis DPSIR (Driving Force/Pressure-State-Impact-Response). Les « Driving Forces » sont plus complexes que les simples activités économiques puisqu'elles recouvrent aussi les événements climatiques (catastrophes naturelles), les politiques gouvernementales, ou les stratégies agricoles (e.g. le ratio élevage/culture). L'évaluation de l'état de l'environnement est elle-aussi plus hétéroclite puisqu'il s'agit de prendre en compte le bien-être humain comme les écosystèmes et les habitats naturels, ou les ressources. Enfin les réponses quant à elles ne se limitent plus à la régulation et à la vision d'un Etat Léviathan, mais incluent aussi les comportements individuels, qu'il s'agisse des fermiers ou des consommateurs (notamment en matière de régimes, ce qui peut avoir des impacts sur le marché du lait par exemple ou du porc), ainsi que le rôle des innovations technologiques.

Ces modèles, très utilisés par les administrations notamment, visent à comprendre la façon dont les politiques publiques et les innovations technologiques peuvent affecter les sociétés, en réponse à un problème identifié.



**Figure 31: Modèle DSR**

Le rôle des indicateurs est essentiel dans ces modèles puisque les indicateurs quantifient et simplifient les phénomènes, permettant ainsi d'appréhender des réalités parfois trop complexes, à l'instar des faits stylisés en économie classique (Aggeri, 2015). Ces indicateurs, en tant qu'instruments de gestion, permettent d'identifier et de contrôler les effets du modèle, mais aussi de rendre des compte aux parties prenantes (Osterloh, Frey, & Homberg, 2008). Cependant leur rôle est ambigu car ces instruments peuvent avoir des effets pervers (Osterloh & Frey, 2015), raison pour laquelle Berry (1983) nomme les instruments de gestion des technologies invisibles.

Outre des indicateurs, l'action collective est aussi nécessaire. Selon Westley et Vredenburg (1997), les problèmes environnementaux et sociaux appellent des collaborations inter-organisationnelles et inter-sectorielles. Ils décrivent ces problèmes comme des méta-problèmes, dont les caractéristiques sont d'être émergents et parfois mal définis (à l'origine en tous cas) et de nécessiter toute une combinaison de perspectives (transdisciplinarité, mais aussi multiplicité des acteurs impliqués, des niveaux d'analyse, etc.) et de ressources différentes pour être résolu. En outre, les méta-problèmes sont caractérisés par un très haut niveau d'incertitude ce qui rend l'action individuelle des organisations très risquée dans la mesure où ses résultats sont imprévisibles.

Les deux auteurs étudient aussi les dynamiques de résolution ou de gestion de ces problèmes. Ils démontrent que ces dynamiques sont largement ancrées dans les liens de réseaux qui rassemblent les efforts effectués par différents acteurs (organi-

sations, initiatives, associations, etc.) mais aussi de l'information et des dispositifs technologiques. Ils insistent aussi sur le juste niveau d'organisation nécessaire à la résolution des problèmes (ni trop d'organisation ni trop peu) et sur le rôle des entrepreneurs.

Les entrepreneurs institutionnels ou moraux jouent un rôle spécifique dans l'émergence et la gestion des nouveaux enjeux sociétaux, comme Acquier et Aggeri (2008) l'ont montré sur le reporting extra-financier et la GRI. L'art de l'intéressement des parties prenantes et le choix des porte-paroles (Akrich, Callon, & Latour, 1988; Akrich, Callon, Latour, & Monaghan, 2002), qui se distinguent dès lors des entrepreneurs moraux, sont des dimensions essentielles de la gestion des problèmes.

De façon plus récente, Ferraro, Etzion et Gehman (2015) proposent un cadre analytique de l'action nécessaire à la résolution des grands défis sociétaux. Trois stratégies sont possibles pour gérer les grands problèmes tels que le changement climatique : la *participatory architecture*, la *multivocal inscription*, et la *distributed experimentation*. La *participatory architecture* décrit un dispositif organisationnel qui engage différentes parties prenantes dans la construction de long terme d'une stratégie. C'est le cas de la Global Reporting Initiative par exemple. La *multivocal inscription* quant à elle représente une activité socio-matérielle et discursive qui permet de construire des instruments d'évaluation et de coordination de l'action collective sans nécessiter de consensus explicite. Le meilleur exemple en sont les Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) des Nations Unies. Enfin, la *distributed experimentation* recouvre des actions itératives promouvant un apprentissage évolutif et flexible à partir des succès et des échecs, comme c'est le cas des initiatives de réductions des gaz à effets de serre.

Ces trois stratégies, si elles se veulent une approche holistique de la réponse collective aux problèmes de gestion sociétaux, restent à un niveau très macro, comme le prouvent les cas sélectionnés. En outre, rares sont les études qui décrivent l'émergence du problème lui-même. C'est ce que cherche à faire cet article.

### **9.3. Design de recherche**

Un problème de gestion émergent est un phénomène par nature peu délimité et qui nécessite le développement d'un design de recherche qualitatif ou compréhensif.

#### **9.3.1. Développement d'un projet de recherche intervention**

Pour étudier l'émergence d'un problème de gestion, il a été choisi de mener un projet de recherche-intervention sur la question du bruit marin et de construire une étude de cas longitudinale. En effet, la pollution acoustique sous-marine est un

enjeu récent pour les industries marines, identifié en 2008 dans la Directive Cadre Stratégie pour le Milieu Marin comme à prendre en compte dans l'évaluation du bon état environnemental (descripteur 11). Le sujet est à la fois très circonscrit et impliquant des acteurs variés, depuis les chantiers navals, jusqu'à l'industrie pétrolière en passant par les experts de bioacoustique, et les décideurs publics. C'est en reconstituant la genèse de l'émergence du bruit marin à partir de documents historiques et d'entretiens et étudier les jeux d'acteurs et cadrer l'action par une recherche-intervention constituent les deux volets d'une même étude de cas longitudinale cherchant à mettre en évidence les caractéristiques d'un problème de gestion émergeant, et ses dynamiques de résolution. La collecte de données primaires s'est reposée sur deux séries de données distinctes : des entretiens avec les acteurs scientifiques, les acteurs industriels et les décideurs publics afin de cerner les enjeux et reconstituer l'historique du problème, et le projet de recherche-intervention.

Le projet de recherche-intervention a consisté à coordonner le processus de standardisation, de régulation et de gestion de la pollution acoustique sous-marine entre les diverses industries marines (principalement les navires, les Energies Marines Renouvelables et le secteur pétrolier), les experts scientifiques et techniques et les décideurs publics nationaux et transnationaux. Certes le projet n'a pas la même ambition que certains grands projets de recherche intervention menés notamment au CGS et au CRG (Aggeri, 2016). Cependant, le focus très resserré, comme il va être décrit ci-après, sur le bruit marin comme problème de gestion, et la confrontation des acteurs ainsi que leurs réactions à la formalisation proposée par le chercheur constituent bien un cas d'interaction sous forme de recherche intervention (Moisdon, 2010). En outre, il s'agit d'une situation à la fois de construction concrète de la réalité (avec une forte contextualisation du changement) ainsi que d'un projet bien défini de transformation (donc très formalisé), qui correspond bien à un cas de recherche intervention (David, 2012). Enfin, le projet est développé dans la perspective d'une « expérimentation distribuée », au processus d'apprentissage itératif et évolutif, s'inspirant de la gouvernance expérimentale (Sabel & Zeitlin, 2012).

Ce projet de recherche intervention a tout d'abord commencé par une première phase d'observation participante dans le comité d'utilisateurs finaux d'AQUO. Cette première phase a duré de décembre 2014 à juin 2015, et a consisté principalement à discuter des propositions d'utilisation finale par écrit, et à échanger lors d'une réunion du comité sur deux jours (2 x 8 heures). L'objectif était d'identifier les enjeux, les acteurs présents et de procéder à un premier cadrage du terrain.

Puis une phase de recherche-intervention à proprement dite s'est mise en place à partir de septembre 2015. Cette phase a consisté à coordonner avec Hervé Dumez un groupe de travail multi-parties prenantes à l'Observatoire de l'Innovation Responsable. L'objectif a été de rédiger un *position paper* pour tous

les acteurs (industries et décideurs publics) et s'est appuyé pour ce faire sur l'organisation de trois journées de conférences (voir Tableau 10). La première question qui se pose est de savoir comment mesurer le bruit sous-marin. La première journée a donc traité de ces questions de mesure (méthodologie, protocoles, unités, etc.) et d'une convergence possible en matière de standardisation. Des experts de différents secteurs (navires, pétrole, énergie marine renouvelables), des décideurs publics (Commission Européenne), ont participé aux présentations. L'audience a quant à elle rassemblé une quarantaine de personnes. L'aspect suivant lorsqu'on s'intéresse au bruit marin est de savoir comment les activités humaines affectent la faune marine. La deuxième journée a donc eu pour objectif de faire l'état des lieux du savoir scientifique en matière d'impacts sur les animaux marins. Là encore, divers spécialistes sont venus présenter leurs travaux sur les espèces touchées : cétacés, invertébrés, poissons, etc. Un représentant du secteur pétrolier et un autre des ONG ont aussi fait des interventions. Enfin, la dernière question à aborder est celle des innovations et des dispositifs à mettre en œuvre afin de surveiller et de réduire le bruit marin d'origine anthropique. La troisième journée s'est consacrée à ces enjeux en prenant l'angle sectoriel (navires, énergies marines renouvelables et industrie pétrolière) et en invitant des décideurs publics et des utilisateurs finaux (Aires Marines Protégées) à intervenir.

Journées de conférences	Nombre d'interventions	Durée en minute
Mesures (9 février)	12	480
Impacts (10 mars)	8	480
Innovations et dispositifs (17 mai)	8	480
Total	20	1440

**Tableau 10 : Interventions et durée des journées de conférences**

Des notes ont été prises lors de toutes les réunions et un carnet de bord a été tenu. De même, lors des ateliers, chaque présentation a fait l'objet de prises de notes, se surajoutant au matériel fourni auparavant par les intervenants (présentations, articles de recherche), en vue de la préparation du *position paper*. A la fin de chaque journée de conférence, une synthèse a été effectuée afin de confronter les différents points de vue présentés.

Enfin, des entretiens ont été menés auprès de différents acteurs de la communauté scientifique, des industries et des décideurs publics (Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, Autorité Environnementale) afin de reconstituer l'historique, comme cela a été mentionné précédemment et de tester les hypothèses émergent du matériel (Piore, 2006). Vingt-neuf entretiens semi-directifs ont été menés. A la fin de cette série d'entretiens, a été atteint ce que Glaser et Strauss (1967) appellent la « saturation théorique », c'est-à-dire qu'un entretien supplémentaire n'aurait apporté que peu ou pas de nouvelle information. Au

total, entre les entretiens et la recherche-intervention, 5020 heures de terrain ont été faites, comme le résume le Tableau 11.

	Nombre d'occurrences (entretiens, réunions, journées de conférence)	Durée (en minutes)
Série d'entretiens (Acteurs concernés ou impliqués dans la gestion des océans)	29	2780
Projet de Recherche-Intervention	14	2270
Total	43	5050

Tableau 11 : Synthèse de la collecte des données primaires

### 9.3.2. Le cas du bruit marin

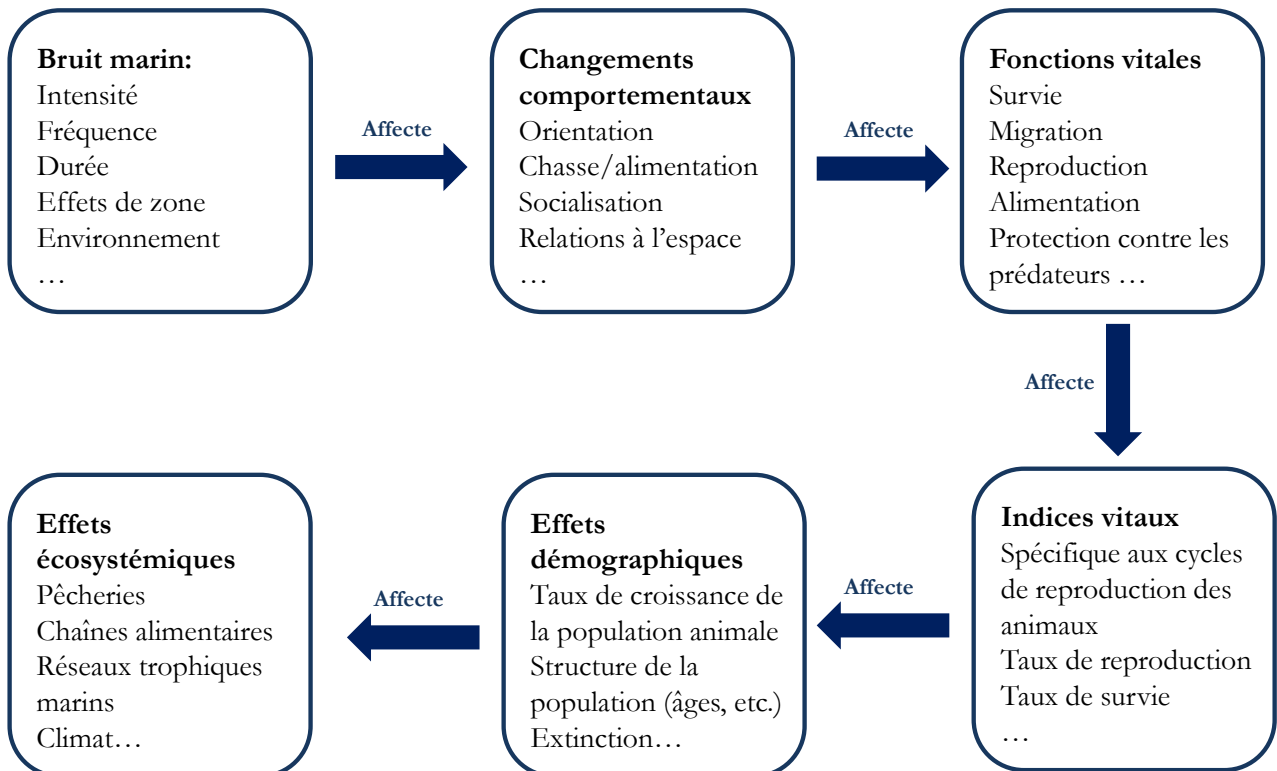
Afin de mieux comprendre le problème Il existe différentes sources naturelles de bruit dans les océans, depuis les séismes, jusqu'aux vagues, en passant par la pluie, les tempêtes, et le bruit des animaux. L'activité humaine comme la pêche, l'exploration pétrolière, la construction d'infrastructure ou les sonars des navires introduisent de nouvelles sources de son qui émettent plus ou moins fort. Une étude montre que le bruit de basse fréquence a augmenté de 3dB tous les dix ans entre 1950 et 1998 (McDonald, Hildebrand, & Wiggins, 2006). Cette aggravation est corrélée avec l'augmentation du trafic maritime, notamment des bateaux à propulsion, et ce à cause de la croissance économique mondiale. Les navires de commerce et de plaisance contribuent en effet à l'environnement acoustique sous-marin, mais l'industrie pétrolière est généralement considérée, avec le secteur naval, comme le principal pollueur acoustique. "Human activities are increasing the level of sound in the oceans, causing widespread concern about the effect on marine mammals and marine ecosystems" explique un rapport de la *Marine Mammal Commission* demandé par le Congrès Américain (2007, p. i)

Il est essentiel de noter tout d'abord que la méthode de calcul des niveaux sonores en décibel n'est pas la même selon que l'on se trouve en mer ou dans l'atmosphère. En décibel, le calcul des niveaux sonores se fait à partir du rapport entre la pression acoustique mesurée et une pression de référence fixée par une norme. Or la pression de référence pour une émission acoustique dans l'air est de 20  $\mu$ Pa (micropascal) tandis qu'en milieu marin elle est de 1  $\mu$ Pa. La pollution acoustique sous-marine se définit par trois grandes caractéristique : le type d'émission, i.e. la source acoustique elle-même, la cartographie de la source, i.e. l'accumulation de différentes sources dans une zone donnée, et enfin, le récepteur, i.e. l'être vivant affecté. Différents paramètres peuvent changer les caractéristiques des sons reçus par les animaux marins, telle que la source elle-même (basse ou haute fréquence, durée, intensité, pics, etc.), la distance entre la source et le récepteur, l'environnement (salinité, température, profondeur, propriétés du sous-sol et de la surface, etc.). De plus le son ne se déplace pas de la même façon dans



l’océan. Par exemple, les sons à haute fréquence semblent s’atténuer plus rapidement que les sons à basse fréquence. Un son de 100 Hz peut être encore détectable jusqu’à des centaines de kilomètres, alors qu’un son de 100 kHz quant à lui s’arrête après quelques kilomètres (Marine Mammal Commission, 2007)

La faune sous-marine produit un certain nombre de sons ou utilisent leurs capacités auditives pour communiquer, se reconnaître, chasser, s’orienter et naviguer, se reproduire, etc. (Wartzok & Ketten, 1999). Les effets des émissions acoustiques anthropiques sur les animaux commencent à être relativement connus et vont des perturbations du comportement à des blessures physiques, voire la mort de l’animal. Les effets cumulatifs sont résumés dans la Figure 32. Les perturbations du système auditif sont supposées les plus graves mais l’exposition à la pollution acoustique sous-marine peut aussi avoir des conséquences sur le niveau de stress des animaux, comme cela a été démontré sur les baleines beluga (Romano et al., 2004).



**Figure 32 : Schéma des effets cumulatifs supposés du bruit sur les animaux marins (cas des mammifères) (Source: Héloïse Berkowitz)**

## 9.4. Analyse de l'émergence de la pollution acoustique sous-marine

Cette étude de cas montre que l'on est passé d'un état factuel de bruit marin à la notion descriptive-normative de pollution acoustique sous-marine.

### 9.4.1. La source historique du bruit marin

Comment le bruit marin est-il apparu comme un problème de gestion ? En octobre 2002, un juge fédéral, Juge James Larson, demande l'arrêt des expérimentations acoustiques sous-marines d'un projet de recherche de 1,6 millions de dollars dans le Golfe de Californie à cause de leurs effets néfastes sur les baleines<sup>13</sup>. C'est une organisation de conservation, le Center for Biological Diversity, qui est à l'origine de ce procès, suite à la découverte par cinq biologistes de deux échouages de baleines à bec sur la côte mexicaine. Pour confirmer la cause acoustique il faut cependant procéder à une autopsie de l'oreille interne des baleines, mais les conditions lors de la découverte des animaux n'ayant pas été propices pour cela, c'est sûr des suspicions que le projet déjà engagé depuis dix ans est arrêté :

*The Center for Biological Diversity asked the court last week to stop the research, saying two dead whales found on the Mexican coast last month likely beached themselves because of noise from air guns aboard the government vessel.* (CBS News, 2002)

Le bateau de recherche mis en cause, le Ewing, opéré par le célèbre Observatoire de la Terre du Lamont-Doherty, de l'Université de Columbia, utilise des pistolets à air très puissants qui génèrent des images de haute résolution de la lithosphère, et notamment d'une faille, en détaillant les différentes couches de sédiments jusqu'à près de 10 km de profondeur (Geotimes, 2003). Malheureusement cette région, est une aire protégée rassemblant près de la moitié des espèces connues de cétacés au monde. Bien que la responsabilité des activités de l'Ewing soit largement mise en doute (Geotimes, 2003), cet incident survient quelques années seulement après deux autres incidents, l'un en 1996 en Grèce et l'autre dans les Bahamas dans les années 2000, suite à des essais de sonar de l'OTAN et de la US Navy utilisant des sonars très puissants dans les eaux à proximité des échouages.

*"If you look at all the recent strandings incidents, about half a dozen, you see a good correspondence between a ship track and the timing of the strandings. And it is consistently beaked whales that is the species most affected,"* (Geotimes, 2003)

Les échouages de baleines à becs constituent un événement médiatique de grande envergure qui polarise les craintes environnementalistes. D'un problème spécifiquement lié aux sonars, la question s'est étendue à des problèmes

---

<sup>13</sup> <http://www.cbsnews.com/news/judge-stop-whale-harming-research>

d'émissions acoustiques de toute forme. Mais sont-ce ces seuls échouages, et notamment cette interdiction de 2002 qui ont suffi à structurer l'action collective autour du bruit marin ?

#### **9.4.2. Le bruit marin comme problème de gestion et son traitement**

Une analyse des archives (articles de recherche, articles de presse, rapport de commissions de recherche) et le projet de recherche intervention révèlent quatre grandes phases dans l'émergence du bruit marin comme un problème de gestion. La première phase des années 1970 à 1980 est celle d'une sensibilisation au sujet avec les toutes premières préoccupations - exclusivement scientifiques. La deuxième, dans les années 1990, est celle de la prise de conscience globale, notamment par les activistes environnementaux, qui entraîne une phase de moratoire et de principe de précaution. Dans la troisième, dans les années 2000, les acteurs institutionnels commencent à mettre en place un cadrage réglementaire tandis que la communauté scientifique s'empare du sujet. La dernière enfin, depuis les années 2010, voit l'apparition d'une gouvernance globale du sujet, avec des coopérations entre parties prenantes en vue d'une standardisation des pratiques (qu'il s'agisse de la mesure, ou des solutions techniques), qui s'accompagne d'une grande production scientifique plus opérationnelle et menée conjointement par des acteurs privés et publics.

Dans les années 1970-1980, transparaissent les premières préoccupations et inquiétudes des experts scientifiques vis-à-vis de l'impact des activités humaines, et notamment les sonars, sur la communication des grands cétacés et donc sur leurs cycles de vie. Cependant l'intérêt de la communauté scientifique à l'égard de ce sujet demeure restreint, avec deux principaux articles de recherche qui traitent du sujet. Le premier est une étude de l'orientation des baleines par leur communication de longue distance dans les *Annals of The New York Academy of Sciences*, par Payne et Webb (1971). Le second, publié dans *Biological Conservation*, s'intéresse aux effets des activités industrielles sur les comportements de certaines espèces de baleines (W. J. Richardson, Fraker, Wuersig, & Wells, 1985). On note aussi une multiplication des échouages de baleines à bec concomitants avec des activités de sonars (Lurton & Antoine, 2007), mais nulle alerte ou surveillance n'est lancée due à la faiblesse de la sensibilisation publique et au manque de suspicion.

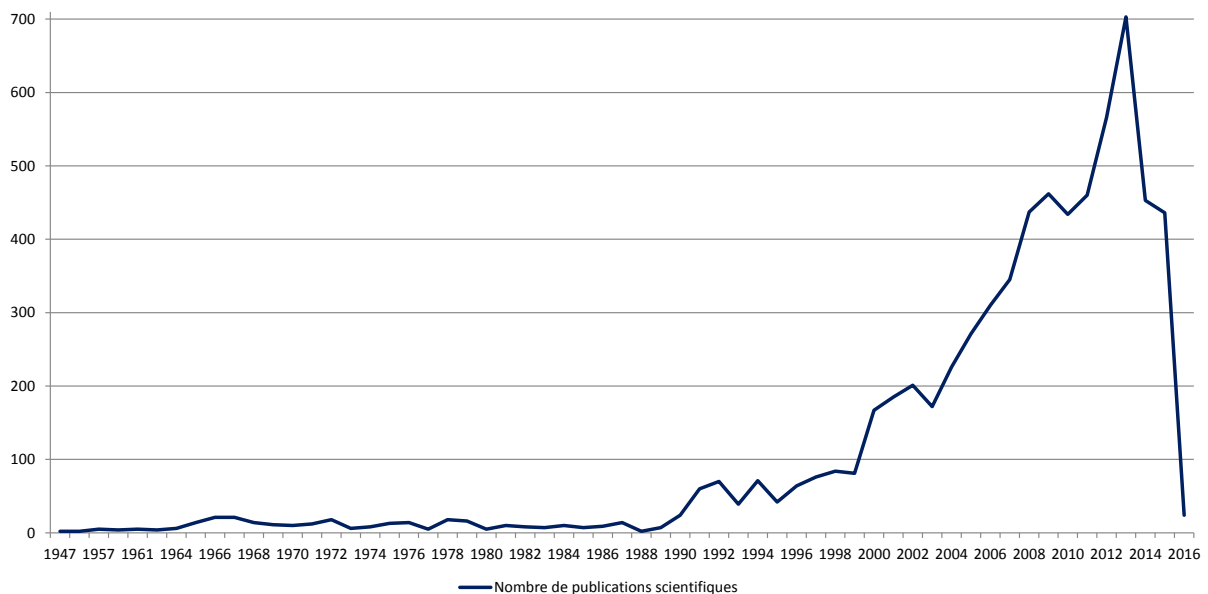


**Figure 33 : Un dispositif marin source de bruit (Source: Seiche Measurement)**

Dans les années 1990, une seconde phase dans l'émergence du problème se développe avec la médiatisation d'échouages à répétition de baleines à bosse, toujours en concomitance avec des exercices navals impliquant des sonars (Lurton & Antoine, 2007). La multiplication des programmes de sonars à forte intensité fait s'accroître les craintes d'impacts létaux et contribue à une prise de conscience globale des liens de cause à effet, établis sur base de la corrélation entre échouage et activité de sonar, notamment au Japon, aux Canaris et en Grèce (Lurton & Antoine, 2007). L'existence de programmes d'émission acoustique de forte intensité à l'échelle des bassins océaniques provoque de vives réactions chez les biologistes et les activistes environnementaux : c'est notamment le programme de défense SURTASS (un programme de surveillance des approches des Etats-Unis par sonar actif) et le programme civil ATOC (qui consiste en une mesure de la température des océans par tomographie acoustique). Les deux projets sont bloqués car la communauté s'est alarmée des niveaux de bruits envisagés. Le débat est porté devant les tribunaux américains, les instances internationales (pour définir des conventions) et l'Union Européenne (avec une demande de moratoire). L'ironie du sort voudra que les règlements qui se mettent en place n'affectent pas la défense en Europe, et notamment en France, même si aux Etats-Unis la force des pressions l'emporte.

Dans les années 2000, la troisième phase se met en place, lors de laquelle les acteurs institutionnels définissent un premier cadrage réglementaire tandis que la communauté scientifique s'empare du sujet, comme le montre la Figure 34. Cette phase passe notamment par la reconnaissance par la marine navale américaine des nuisances probables de ses activités de sonar, passant ainsi du déni à l'acceptation.

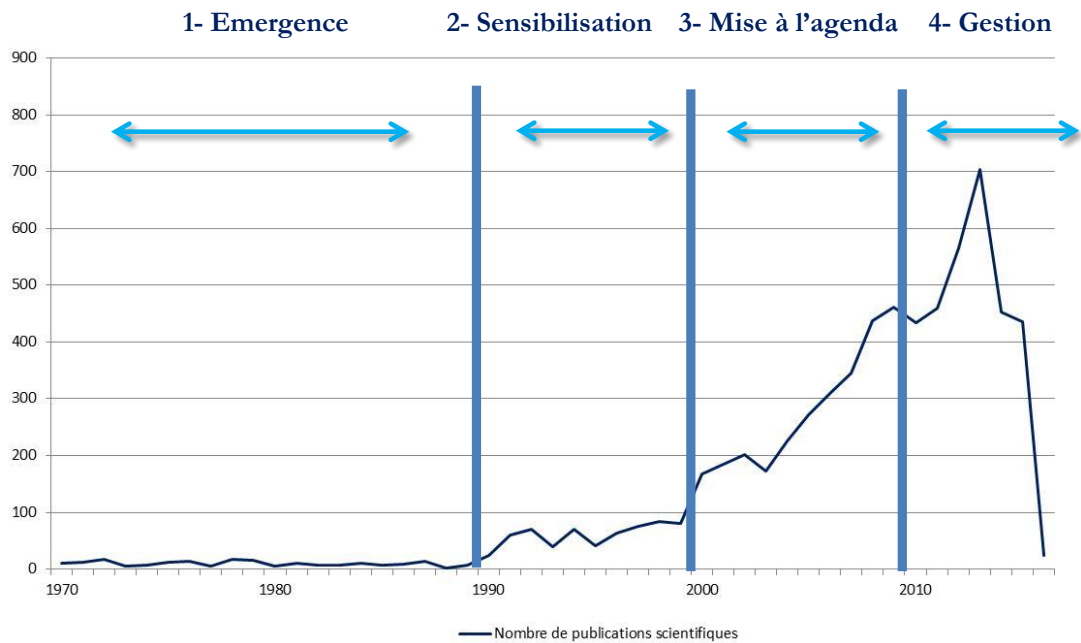
Les premières règles d'usage de réduction du bruit sont adoptées par les acteurs (scientifiques notamment mais aussi dans le naval). L'essor de la recherche scientifique est facilitée par les financements américains d'une part, et du secteur de la défense d'autre part, et ouvre d'autres débats, peut-être pour décentrer la problématique de la défense vers d'autres secteurs. Ainsi, apparaissent comme de nouveaux sujets le bruit du trafic maritime, des activités d'exploration pétrolière, mais aussi les impacts sur les autres espèces de mammifères ou d'animaux marins (invertébrés, poissons, etc.) En réponse, l'industrie pétrolière – menacée – lance un vaste programme de recherche indépendante mais financée par les firmes pétrolières sur les questions du bruit marin : l'« E&P Sound and Marine life Joint Industry Program » (JIP). L'objectif de cette collaboration sectorielle est de produire des connaissances scientifiques (par des experts indépendants) sur le bruit marin généré par l'industrie pétrolière et de mettre en place des dispositifs de mitigation (e.g. mur de bulles). Un cadre réglementaire est mis en place dans de multiples pays, notamment aux Etats-Unis, au Canada et en Australie, l'Europe reconnaît le statut de « pollution sonore » via le 11<sup>ème</sup> indicateur de bon état écologique marin dans la Directive Cadre Stratégie pour le Milieu Marin en 2008.



**Figure 34 : Evolution du nombre des publications scientifiques traitant des émissions acoustiques sous-marines (Web of Science) Source: Héloïse Berkowitz**

Dans la quatrième et dernière phase, depuis les années 2010, se met en place une gouvernance globale du sujet et des collaborations multi-parties prenantes de recherche plus opérationnelle. En ce qui concerne la gouvernance globale, différents groupes de travail apparaissent à l'international (International Maritime Organization, IMO ou au World Ocean Council), au niveau de la Commission Européenne (Technical Group « TG » Noise), et dans les pays (Groupe de travail sur le

Bruit Marin de l'Observatoire de l'Innovation Responsable en France par exemple). Ces groupes réfléchissent notamment aux questions de la mesure du bruit et aux problématiques qu'elles soulèvent, et que l'International Organization for Standardization (ISO) essaye de régler par son groupe de travail ISO TC43/SC 3. La recherche quant à elle se fait aussi plus globale, et plus opérationnelle avec par exemple les deux projets de recherche financés par la Commission Européenne, AQUO et SONIC sur la réduction du bruit des bateaux commerciaux.



**Figure 35 : Etapes dans l'émergence d'un problème de gestion (émergence factuelle du problème, sensibilisation des acteurs, mise à l'agenda du problème, i.e. reconnaissance par les régulateurs, et enfin gestion par les différents acteurs)**

Les questions que la quatrième phase tente de résoudre, par la recherche-intervention notamment, sont celles de la standardisation de la mesure, des seuils d'impact, et des dispositifs et innovations à mettre en place.

**Stratégie collective du secteur pétrolier, le programme de recherche conjoint :**  
Le « E&P Sound and Marine Life Joint Industry Programme » a été lancé en 2005 par le secteur pétrolier, avec un budget d'environ 48 millions de dollar. Ce programme conjoint comprend 14 organisations partenaires : l'IOPG (la méta-organisation internationale des producteurs de pétrole et de gaz), Eni, Woodside, BP, Statoil, Chevron, BG Group, Bhpbilliton, IAGC (la méta-organisation internationale des contracteurs géophysiciens), ConocoPhillips, ExxonMobil, Shell, Santos et Total.  
L'objectif est d'améliorer la connaissance scientifique en matière de bruit marin généré par l'industrie pétrolière et gazière en finançant des projets de recherche sur

ce thème.

Les thèmes de recherche sont décomposés en cinq grandes catégories :

- La caractérisation et la propagation du son source
- L'audition et les effets physiques et physiologiques sur les animaux
- Les effets biologiques et les réactions comportementales
- La surveillance et la mitigation
- Les outils de recherche



Figure 36 : Une plateforme pétrolière offshore (Source: Seiche Measurement)

## 9.5. La circonscription du problème par la Recherche-Intervention

Trois grands thèmes ont été explorés lors du projet de recherche-intervention: la question de la mesure du bruit, les impacts sur la faune et les solutions techniques et managériales

*Identifier les problèmes liés à la mesure du bruit.* Différentes approches et méthodologies de mesure existent et qui dépendent non seulement du secteur ciblé (et donc du type de bruit produit) mais aussi de la caractérisation du bruit marin. Le bruit marin est en effet caractérisé par trois dimensions : les caractéristiques de la source du son, son mode de propagation, et enfin le récepteur (ici l'animal marin).

La complexité des mesures qui en découle appelle nécessairement un traitement régional et donc un zonage des méthodologies.

Une des difficultés qui apparaît avec la question de la mesure du bruit marin est celle du traitement des sets de données produits par les différents systèmes de mesure. Il existe en effet de nombreuses sources de son dans les océans, qu'il s'agisse de la nature (orages, vagues, etc.), des animaux (sociabilité, reproduction, chasse, etc.), des activités d'extraction, des installations d'infrastructures, etc. Tout traitement du son doit pouvoir distinguer les différents types qui se cumulent. Il est possible ensuite de produire des cartographies du bruit marin et surtout des modèles de simulation du bruit cumulé par zones.

Si l'on s'intéresse aux différentes activités humaines, les éoliennes en mer sont parmi les infrastructures les plus étudiées. L'impact du battage des pieux est le plus polluant avec des pressions sonores par pics très élevées (i.e. > 250 dB re 1µPa à 1 mètre) tandis qu'en opération le niveau sonore est beaucoup plus faible (i.e. 114-130 dB re 1µPa dans la zone) (Nedwell et al., 2007; Thomsen, Lüdemann, Kafemann, & Piper, 2006). Comment sont calculés ces bruits ? Lors de la construction, une modélisation de l'empreinte acoustique est effectuée pour le battage des pieux en prenant trois différents types de sédiments et trois différents diamètres de pieux (Thomsen et al., 2006). Lors des opérations, une des méthodologies utilisées consiste à cumuler l'empreinte acoustique de trois fermes éoliennes pour étudier leur impact, qui s'avère très limité en comparaison du bruit des navires (Thomsen et al., 2006).

Cependant, un des enjeux importants est que les méthodologies des différents experts semblent concurrentes, comme c'est le cas de celles développées par AQUO et SONIC, les deux consortiums de recherche européens consacrés au bruit des moteurs de navire. Outre les enjeux de pouvoir liés au processus de standardisation par l'ISO et aux problèmes de terminologie auquel le groupe de travail ISO TC41 est confronté, il existe aussi des enjeux de financement de l'implémentation des méthodologies par les Etats-Membres de l'UE.

*La complexité des impacts sur la faune marine.* L'enjeu principal afin de penser des solutions techniques et managériales de réduction du bruit est de comprendre par espèce quels sont les impacts mais aussi quels sont les seuils à ne pas dépasser. Le problème est que la connaissance en la matière n'en est encore qu'à ses débuts, même si les effets commencent à être démontrés et quantifiés sur les cétacés, les invertébrés et les poissons. Cependant un faisceau de preuves concordantes indique que les effets du bruit marin peuvent être graves. Mais cette compréhension s'accompagne de celle de la complexité incroyable à évaluer les impacts du bruit sur la faune, qui s'explique par la complexité même des écosystèmes marins.

L'eau est un excellent vecteur pour le son qui est jusqu'à quatre fois plus rapide dans l'eau de mer que dans l'air et il est aussi moins atténué. La typologie des



impacts, proportionnellement à la distance, va de la blessure ou la mort à la réactivité, puis le masquage et des traumatismes physiologiques sur le système auditif pouvant entraîner la mort (immédiate ou retardée) (Gill, Bartlett, & Thomsen, 2012). Ces effets sont répartis en quatre différentes zones : 1) la zone d'audibilité (où l'animal peut détecter la pression sonore, elle est très étendue autour de la source d'émission) 2) la zone de réactivité (où il y a des effets sur le comportement de l'animal), 3) la zone de masquage, dans laquelle la pollution sonore est assez forte pour masquer les signaux biologiques et donc affecter les animaux, et enfin 4) la zone de traumatisme.

En effet, différents types de sons (énergies marines renouvelables, sonars, etc.) ont différents effets sur chaque espèce animale. Par exemple, lors de la construction des fermes éoliennes marines on a constaté différentes réactions en fonction des espèces animales en particulier par rapport à leur distance d'évitement (Madsen, Wahlberg, Tougaard, Lucke, & Tyack, 2006; Tougaard, Carstensen, Teilmann, Skov, & Rasmussen, 2009; Tougaard, Henriksen, & Miller, 2009). Cependant les études d'impact doivent donc prendre cette dimension en compte, mais aussi d'autres paramètres, tels que le fait que les récepteurs (les animaux) sont mouvants et non statiques, qu'ils peuvent réagir différemment selon le contexte (e.g. s'ils sont en train de s'alimenter ou de se reproduire), et ce en fonction des caractéristiques de l'eau (salinité, profondeur, température, etc.) Il y a donc une difficulté extrême à identifier et isoler les effets et les liens de causalité, ce qui se traduit par des protocoles de contrôle des expérimentations, et même des contrôles de contrôles.

La conséquence est, là encore, une hétérogénéité des méthodologies et des protocoles expérimentaux utilisés en fonction des espèces, en fonction des sources de bruit, qui soulève la question de leur potentielle compétition. Il est possible que se joue ici une course à la standardisation, où les équipes de scientifiques qui publient les premières sont celles qui assoient leur méthodologie comme référence.

Du point de vue de la gestion, on en revient à une question d'analyse en gestion du risque qui consiste à prendre en compte la notion de réponse-dose, c'est-à-dire de réponse à des effets cumulés. L'exposition à une seule émission acoustique n'a probablement pas les mêmes effets que celle continue à différentes émissions. Pour comprendre ces effets complexes il semble donc nécessaire d'utiliser un modèle de référence des comportements – i.e. sans les perturbations sonores d'origine anthropique. Mais se pose alors aussi la question de l'environnement de référence lui-même, et de son évaluation. Il est nécessaire alors de replacer la réflexion dans le contexte du bon état écologique marin tel que défini par la DCSMM, mais qui nécessite alors de distinguer et définir un état « normal » et un état « anormal ». Par exemple, il n'existe pas de consensus parmi les experts sur l'augmentation générale du bruit marin au XXème siècle, et ce malgré l'explosion du trafic maritime. Ainsi, toute approche prescriptive sur le sujet requiert de construire un modèle de

référence de l'environnement (dépendant donc des différentes régions), pour développer un cadre descriptive-normative de base.

Dans cette perspective, les notions de « soundscape » (paysage sonore) et d'empreinte sonore sont utiles à la description de l'environnement sonore et de la pollution acoustique. Ces notions montrent qu'en pratique la compréhension des effets du bruit marin en 2016 est encore incomplète bien qu'elle se veuille holistique. Les enjeux restent donc d'améliorer cette compréhension tout investiguant de nouveaux sujets encore plus critiques tels que les effets non seulement sur les populations mais aussi sur les écosystèmes (voir Figure 32). Les problèmes du bruit marin peuvent en effet se cumuler avec les effets des changements climatiques, de la pollution (plastique, chimique, etc.), de la surpêche ou de l'acidification qui peuvent déjà perturber les schémas de migration.

Plus de coopération apparaît nécessaire entre les producteurs (ou pollueurs) de bruit et les scientifiques (biologistes, acousticiens, etc.) afin d'avoir directement accès aux données de pollution sans avoir à recréer les situations par des expérimentations. En outre, d'autres parties prenantes doivent être intégrées, telles que les ONG. Les coûts de la production de plus de connaissances appellent la coopération mais aussi la transparence, voire la construction d'un écosystème d'open et big data (Berkowitz & Herlem, 2015). La question de l'*outreach*, i.e. de la sensibilisation externe (acteurs économiques mais aussi décideurs publics) est clé.

*La diversité des solutions innovantes et des dispositifs managériaux et réglementaires.* Diverses solutions innovantes sont développées tant d'un point de vue techniques et technologiques, que d'un point de vue managérial et réglementaire.

Du point de vue technique et technologique, de nombreuses innovations sont développées dans un but de mitigation des effets des émissions acoustiques. Sur les bateaux par exemple, des efforts sont menés pour réduire le bruit de la cavitation. En ce qui concerne les installations d'infrastructure, par exemple les plateformes d'éolienne en mer, les rideaux de bulle sont des dispositifs de mitigation constitués d'un ensemble de ballons remplis d'air placé autour de la source d'émission (e.g. lors du battage des pieux) pour empêcher la propagation des ondes. Pour les canons à air utilisés pour la prospection, il existe des dispositifs qui atténuent certaines fréquences nocives (« air gun silencer »). Pour la prospection, des méthodes plus douces sont aussi testées comme la vibrose.

Du point de vue managérial se pose la question de la capacité de prises de décision dans un contexte d'incertitude tel que celui du bruit marin, où tant d'inconnues subsistent quant aux effets cumulés sur différentes espèces et les conséquences long terme. Différents outils ont été développés dans différents secteurs et permettent d'agir malgré l'incertitude. Par exemple, la cartographie des sons réalisée à partir de modèles de simulations et d'observations *in situ* (i.e. des mesures locales) permet de mesurer les effets de différents paramètres y compris la réduction de la vitesse des navires dans certaines zones. Ce genre d'outil peut

orienter les décisions managériales voire les réglementations. Des interviews avec certains acteurs des industries marines (acoustique, secteur pétrolier, etc.) suggèrent cependant que l'aversion à la réglementation est forte dans ce secteur historiquement peu régulé surtout en haute mer comme en témoigne le *Mare Liberum* de Grotius (1609).

## 9.6. Cadre d'analyse de l'émergence et la résolution des problèmes de gestion environnementaux

Un problème de gestion est un problème sociétal, environnemental, économique, auquel sont confrontées les organisations et pour lequel des solutions collectives sont incontournables. Trois éléments sont nécessaires à la gestion d'un problème émergent:

- un cadrage descriptif-normatif (indicateurs, études scientifiques sur l'état du problème) qui justifie la nécessité d'un *agendum* (la planification d'actions de résolution du problème). Ce cadrage s'effectue d'abord par des scientifiques qui mesurent et analysent, puis par d'autres acteurs (scientifiques, activistes) qui transforment le descriptif en descriptif-normatif.
- une situation de gestion (Girin, 1990; Raulet-Croset, 2008) qui réunit des acteurs autour d'un objectif de performance (i.e. réussir les actions définies par l'*agendum*). Ces acteurs peuvent être des scientifiques, des firmes, des régulateurs qui cherchent à résoudre le problème.
- et des stratégies d'outreach ou d'intéressement des parties prenantes, reposant sur des entrepreneurs institutionnels ou moraux et des portes paroles. Ces entrepreneurs et portes paroles cherchent à enrôler de nouveaux participants en les sensibilisant au problème et aux plans d'actions possibles

Une contribution méthodologique consiste dans la mise en place d'un dispositif de recherche intervention : la « micro-expérimentation distribuée ». Il s'agit d'un dispositif à la fois de recherche et de gestion. Il permet d'observer les jeux d'acteurs hétérogènes tout en guidant l'action collective selon un objectif formalisé. C'est un dispositif de transformation de la société selon le modèle de la « robust action » (Ferraro et al., 2015). Cette « micro-expérimentation distribuée » consiste en l'organisation de journées de conférences et de débats rassemblant industries, scientifiques et la réalisation d'un *position paper*

### *Révisions du modèle*

Comment faire pour rendre les pratiques conformes au cadre déterminé lors de la micro-expérimentation distribuée ? Au final, il apparaît que quatre stratégies sont possibles : l'innovation, la réglementation, les incitations économiques, et le nudging ou modifications souples des comportements. L'innovation peut être mo-

trice de changement lorsqu'elle combine des avantages environnementaux et offre des avantages concurrentiels (par exemple une peinture pour la coque des bateaux à moindre coût, visant à diminuer les frictions des bateaux tout en réduisant les bruits). La réglementation de type *hard law* replace les acteurs dans le cadre classique du *Pressure-State-Response Framework* où les pressions institutionnelles force les acteurs à adapter leurs pratiques. Or cette réglementation, lorsqu'elle vient des Etats et des instances supranationales comme la Commission européenne, pose des problèmes de définition et d'implémentation, sur un sujet émergent comme le bruit marin où l'identification d'indicateurs simples à respecter (seuils de bruit communs aux industries) s'avère difficile. La *soft law* ou *self-regulation* menée par les différents secteurs semble une solution plus réalisable mais demande un effort de normalisation sectorielle qui reposerait sur une grande sensibilisation au sujet, voire impliquerait des pressions institutionnelles là encore. Cette approche de la réglementation invite cependant à revisiter les modèles de Pressure-State-Response.

## 9.7. Conclusion

En revenant à la question de la performativité, il est démontré dans cet article que la performativité de l'idée de développement durable provoque l'émergence de problèmes de gestion qui se caractérisent par trois éléments : un cadrage descriptif-normatif qui justifie la nécessité d'un *agendum* (la planification d'actions de résolution du problème), une situation de gestion qui réunit des acteurs autour d'un objectif de performance (i.e. réussir les actions définies par l'*agendum*), et des stratégies d'intéressement ou outreach, reposant sur des entrepreneurs institutionnels ou moraux et des portes paroles.

## 9.8. Références

- Acquier, A., & Aggeri, F. (2008). Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI). *Management International*, 12(2), 65–80.
- Aggeri, F. (2015). Les phénomènes gestionnaires à l'épreuve de la pensée économique standard. Une mise en perspective de travaux de Jean Tirole. *Revue Française de Gestion*, 41(250), 65–85.
- Aggeri, F. (2016). La recherche-intervention : fondements et pratiques. In J. Barthélémy & N. Mottis, *A la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager* (pp. 79–100). Paris: Dunod.

- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations? 1: L'art de l'intéressement; 2: Le choix des porte-parole. In *Gérer et comprendre. Annales des mines* (pp. 4–17).
- Akrich, M., Callon, M., Latour, B., & Monaghan, A. (2002). The key to success in innovation part I: the art of interestment. *International Journal of Innovation Management*, 6(02), 187–206.
- Altman, C. (2014). Les satoumis, un modèle de coexistence hommes/océans. *Le Libellio d'AEGIS*, 10(4), 43–47.
- Berkowitz, H. (2014). Acidification des océans et changement climatique, les enjeux pour la gestion. *Le Libellio d'Aegis*, 10(4), 29–35.
- Berkowitz, H. (2015). Comment une idée abstraite devient un dispositif de gestion: Le cas du développement durable. *Gérer et Comprendre*, (121), 41–50.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2014). Apparition d'un problème de gestion. Le cas des océans. *Le Libellio d'AEGIS*, 10(4), 25–27.
- Berkowitz, H., & Herlem, K. (2015). Open data governance in a big data context: Evidence from the case of oceanography. *EGOS, 2015 31st conference*(Athens).
- Berry, M. (1983). Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. *Centre de Recherche En Gestion de l'Ecole Polytechnique*.
- CBS News. (2002, October 16). Judge: Stop Whale-Harming Research. Retrieved from <http://www.cbsnews.com/news/judge-stop-whale-harming-research/>
- David, A. (2012). La recherche-intervention: cadre général pour la recherche en management? In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 241–264). Paris: Presse des Mines.
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling Grand Challenges Pragmatically: Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363–390.
- Geotimes. (2003, January). Whales beach seismic research. Retrieved from [http://www.geotimes.org/jan03/NN\\_whales.html](http://www.geotimes.org/jan03/NN_whales.html)
- Gill, A. B., Bartlett, M., & Thomsen, F. (2012). Potential interactions between diadromous fishes of UK conservation importance and the electromagnetic fields and subsea noise from marine renewable energy developments. *Journal of Fish Biology*, 81(2), 664–695.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. 1967. *Aldin, New York*.
- Grotius, H. (1609). *Mare liberum*.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. In A. C. Martinet (Ed.), *Epistémologies et Sciences de Gestion* (pp. 141–182). Paris: Economica.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162(3859), 1243–1248.
- Lurton, X., & Antoine, L. (2007). Analyse des risques pour les mammifères marins liés à l'emploi des méthodes acoustiques en océanographie. *Rapport IFREMER:DOP/CB/NSE/AS/07-07*.
- Madsen, P. T., Wahlberg, M., Tougaard, J., Lucke, K., & Tyack, P. L. (2006). Wind turbine underwater noise and marine mammals: implications of current knowledge and data needs.

- Marine Mammal Commission. (2007). *Marine Mammals and Noise: A Sound Approach to Research And Management*. A Report to Congress from the Marine Mammal Commission.
- McDonald, M. A., Hildebrand, J. A., & Wiggins, S. M. (2006). Increases in deep ocean ambient noise in the Northeast Pacific west of San Nicolas Island, California. *The Journal of the Acoustical Society of America*, 120(2), 711–718.
- Moisdon, J.-C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue Française Des Affaires Sociales*, (1), 213–226.
- Nedwell, J. R., Parvin, S. J., Edwards, B., Workman, R., Brooker, A. G., Kynoch, J. E., ... others. (2007). Measurement and interpretation of underwater noise during construction and operation of offshore windfarms in UK waters. *Report for COWRIE, Newbury, UK*.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2015). Ranking Games. *Evaluation Review*, 39(1), 102–129.
- Osterloh, M., Frey, B. S., & Homberg, F. (2008). Le chercheur et l'obligation de rendre des comptes. *Annales Des Mines-Gérer et Comprendre*, 91, 48–54.
- Payne, R., & Webb, D. (1971). Orientation by means of long range acoustic signaling in baleen whales. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 188, 110–141.
- Piore, M. J. (2006). Qualitative research: does it fit in economics? *European Management Review*, 3(1), 17–23.
- Raulet-Croset, N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion. *Revue Française de Gestion*, 4(184), 137–150.
- Richardson, W. J., Fraker, M. A., Wuersig, B., & Wells, R. S. (1985). Behaviour of bowhead whales, *Balaena mysticetus* summering in the Beaufort sea: Reactions to industrial activities. *Biological Conservation*, 32, 195–230.
- Romano, T. A., Keogh, M. J., Kelly, C., Feng, P., Berk, L., Schlundt, C. E., ... Finneran, J. J. (2004). Anthropogenic sound and marine mammal health: measures of the nervous and immune systems before and after intense sound exposure. *Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences*, 61(7), 1124–1134.
- Sabel, C. F., & Zeitlin, J. (2012). Experimentalist governance. In D. Levi-Faur (Ed.), *The Oxford handbook of governance* (pp. 169–183). New York, NY: Oxford University Press.
- Thomsen, F., Lüdemann, K., Kafemann, R., & Piper, W. (2006). Effects of offshore wind farm noise on marine mammals and fish. *Biola, Hamburg, Germany on Behalf of COWRIE Ltd*, 62.
- Tougaard, J., Carstensen, J., Teilmann, J., Skov, H., & Rasmussen, P. (2009). Pile driving zone of responsiveness extends beyond 20 km for harbor porpoises (*Phocoena phocoena* (L.)). *The Journal of the Acoustical Society of America*, 126(1), 11–14.

- Tougaard, J., Henriksen, O. D., & Miller, L. A. (2009). Underwater noise from three types of offshore wind turbines: Estimation of impact zones for harbor porpoises and harbor seals. *The Journal of the Acoustical Society of America*, 125(6), 3766–3773.
- Wartzok, D., & Ketten, D. R. (1999). Marine mammal sensory systems. *Biology of Marine Mammals*, 1, 117.
- Westley, F., & Vredenburg, H. (1997). Interorganizational Collaboration and the Preservation of Global Biodiversity. *Organization Science*, 8(4), 381–403.

## 10. SYNTHÈSE DES RESULTATS ET CONSTRUCTION D'UN CADRE INTEGRATEUR

« Ni le public, ni le commun, ni le « nous » n'existent : il faut les faire être. Si le mot performance a un sens, c'est bien celui-là » - (Latour, 2012, p. 352)

Cette section conclusive se donne pour objectif l'exercice délicat de reprendre et synthétiser les résultats des quatre articles en suivant le fil conducteur qui relie chaque article de la thèse en un tout cohérent. Il a été expliqué dans le chapeau introductif des quatre articles que le développement durable est approché dans cette thèse comme une idée performative qui transforme les organisations et les formes d'action collective. La recherche en management foisonne d'études et de recherches qui décrivent et analysent ces transformations au sein même des organisations. Ce qui a moins été étudié en revanche ce sont les dynamiques de la performativité du développement durable, et les processus que cette idée suit pour s'incarner dans les pratiques et mobiliser des parties prenantes hétéroclites autour de nouveaux problèmes de gestion.

### 10.1. Synthèse des résultats

Pour préparer le cadre général défini plus loin et dans une perspective d'articulation des quatre articles, les résultats de ces derniers sont présentés de façon synthétique dans la figure ci-dessous, puis ensuite développés article par article..



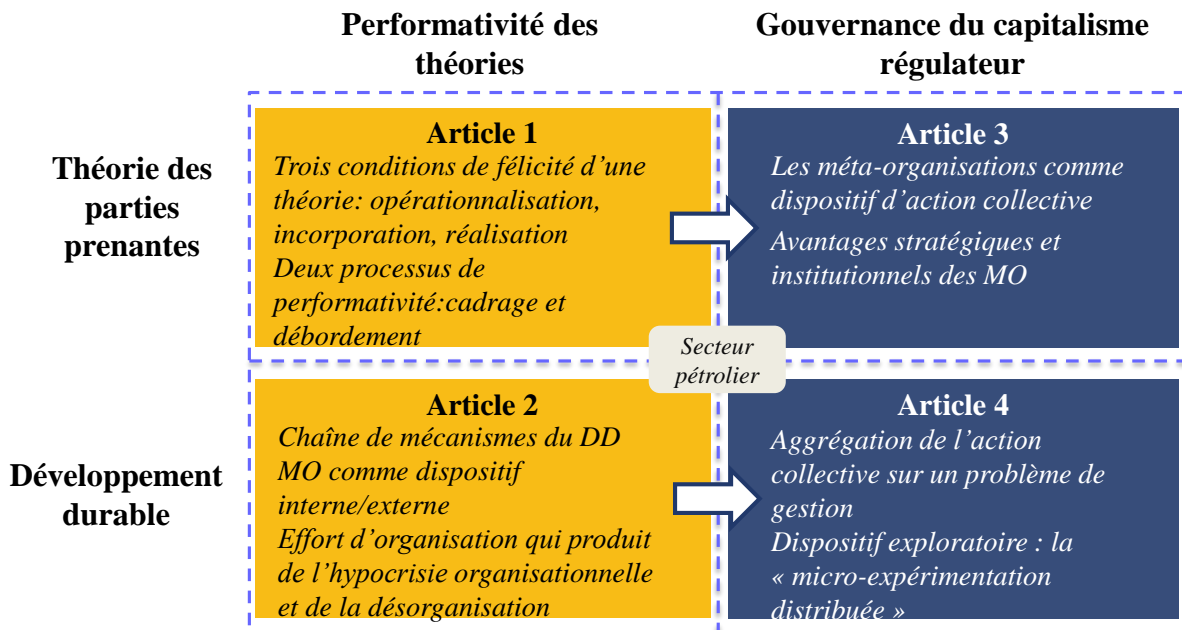


Figure 37 : Synthèse des résultats par article

### 10.1.1. Les conditions de félicité et les processus de performativité

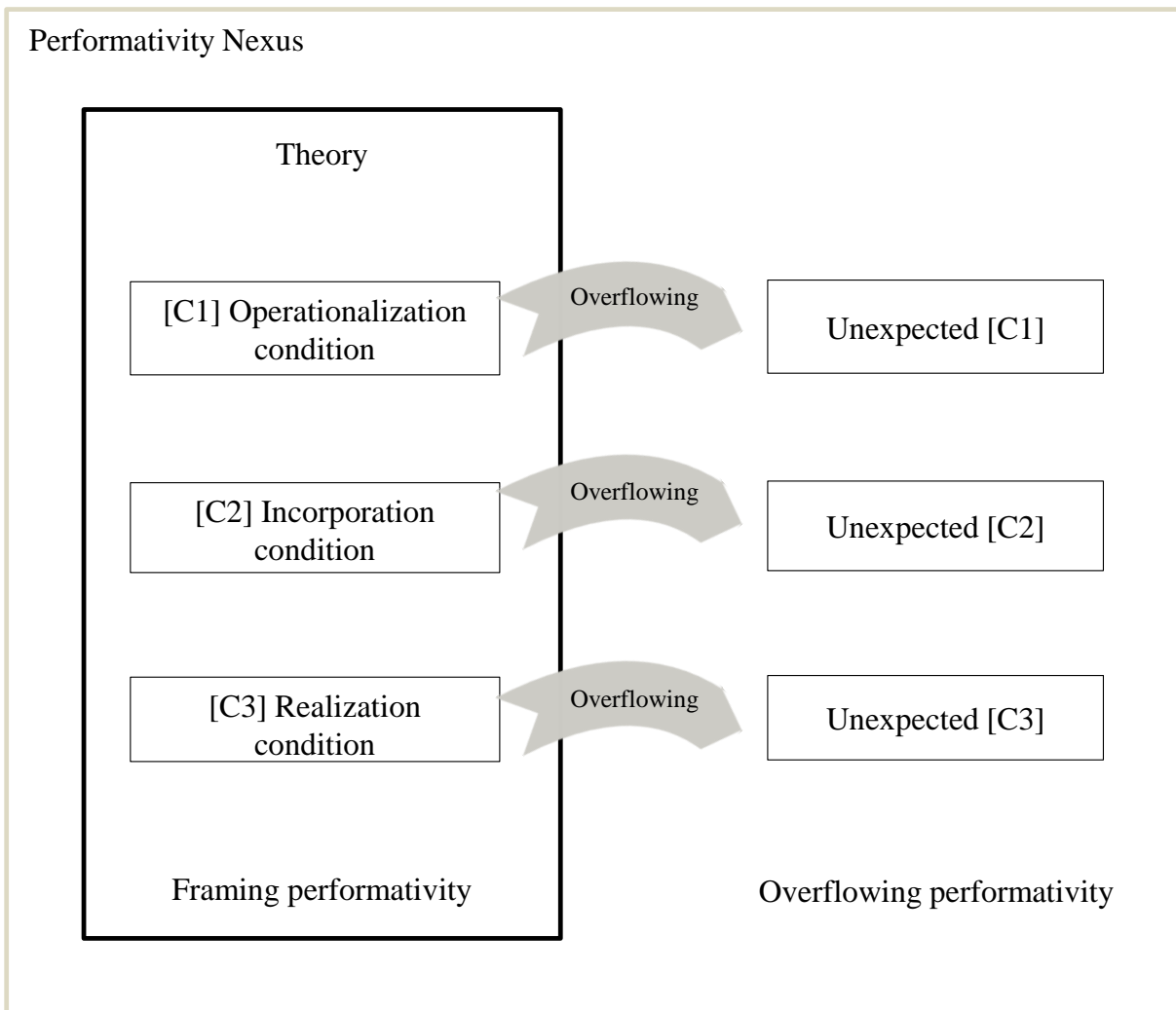
Le premier article de cette thèse développe un cadre analytique des conditions de félicité à partir de la revue de littérature et s'appuie sur trois caractéristiques des théories : leur structure, les moyens de changer les pratiques, et les changements effectifs i.e. leur performance. La thèse montre qu'une théorie, un concept, une idée, une doctrine, doivent respecter trois conditions de félicité (opérationnalisation dans des principes descriptifs-normatifs, incorporation dans des dispositifs, réalisation d'une performance) afin d'être performatifs et qu'ils peuvent suivre un processus de performativité par cadrage et un processus de performativité par débordement.

Pour rappel, la première condition est celle de l'opérationnalisation [C1] dans des principes de gestion, ce qui implique une dimension descriptive-normative de la théorie. La deuxième condition est celle de l'incorporation [C2], i.e. que les principes d'une théorie doivent être incorporés dans des dispositifs. Enfin la troisième condition, la condition de réalisation [C3] stipule que ces dispositifs doivent réaliser un objectif de performance ou un statut d'*irremediableness* en l'absence d'alternative crédible ou plus efficace. Cette troisième condition est essentielle car c'est celle qui assure la sur-performance d'un dispositif vis-à-vis d'un autre, et donc sa persistance, i.e. la performativité d'une théorie.

La thèse démontre ainsi que la théorie des parties prenantes respecte les trois conditions de félicité et est donc performative, ce qui pourrait contribuer à expliquer le succès de cette théorie, tant dans la pratique que dans la sphère académique.

Par cette étude de cas, il est aussi mis en évidence qu'une théorie peut suivre ces trois conditions soit selon un processus de performativité par cadrage, par débordement ou même par combinaison des deux. Une théorie suit une performativité par cadrage lorsqu'elle respecte les conditions de félicité telles qu'implicitement ou explicitement décrites dans sa formulation initiale. Par exemple, dans le cas de la formule du modèle Black & Scholes (1973) ou des principes de management des parties prenantes de Freeman (1984), les conditions de félicité initiales sont clairement définies.

Cependant, comme il a été décrit dans ce premier article de thèse, les conditions de félicité peuvent être réalisées de façon inattendue ou détournée. Par exemple, le Multi-Stakeholder Group dans les industries pétrolières est une incorporation originale et inattendue de la théorie des parties prenantes puisqu'il change de niveau en passant de la firme focale au secteur et qu'il inclut les gouvernements, tous ses traits n'ayant pas été anticipés par Freeman (1984). L'apparition d'un marché des options de volatilité constitue un autre dispositif non anticipé par le modèle Black & Scholes mais impensable sans ce dernier. Ainsi, un processus de performativité par débordement intervient lorsque la théorie est transposée, traduite, modulée, détournée, i.e. débordée par les acteurs (soit appartenant à la sphère académique soit à la pratique) qui introduisent des changements non anticipés par le cadre initial de la théorie. Un débordement peut s'opérer lors de l'opérationnalisation, lors de l'incorporation ou même lors de la réalisation. La Figure 38 résume ces processus.



**Figure 38 : Conditions de félicité et processus de performativité**

Comme il en a été discuté dans le premier article, ce cadre général d'analyse des conditions de félicité intègre et articule entre elle la littérature sur la performativité en sciences de gestion, et notamment les trois mécanismes décrits par Caban-tous et Gond (2011) (la « conventionalization », la « rationality engineering » et la « commodification ») ou les trois dimensions évoquées par Ferraro, Pfeffer et Sutton (2005) (arrangements institutionnel, normes sociales et langage). Il est procédé, grâce au cadre d'analyse développé, à une généralisation, une intégration ou un dépassement de ces différents aspects de la littérature. En outre, ce cadre analytique permet de penser les échecs des théories managériales, en expliquant par exemple les « failed managerial fads » de Kellaway (2013) par le non-respect de la condition de réalisation. En effet, les théories peuvent être opérationnalisées et incorporées dans des dispositifs, si elles restent peu performantes comparativement à d'autres dispositifs, ou encore si elles ne s'imposent pas comme irrémédiables, elles échouent alors à être performatives. Cette thèse espère donc contribuer à la

littérature en management en offrant un cadre analytique qui permette de penser le succès ou l'échec d'une théorie à performer le réel par la combinaison de trois conditions de félicité.

A partir de la distinction cadrage/débordement, la seconde contribution à la littérature en management consiste à démontrer que même des théories qui ne se veulent pas spécifiquement prescriptives ou normatives, peuvent devenir performative par débordement. Cette analyse invite à regarder le processus de performativité au sein d'une firme, ce qui était l'objet de l'article 2.

### **10.1.2. La chaîne de mécanismes de la performativité du développement durable**

Cet article montre à partir d'une étude de cas d'une firme focale que le développement durable est une doctrine imprécise qui suit une chaîne de mécanismes pour devenir performative et transformer les pratiques de la firme étudiée.

C'est en effet par une série d'étapes successives (voir Figure 39), combinant cadrages et débordements, que peut s'opérer la performativité d'une idée aussi vague et imprécise que le développement durable. Le développement durable, dans sa définition par la World Commission on environment and development (WCED, 1987) offre une vision peu concrète mais fortement normative du développement de la société. Si au départ, seules la société civile et la politique semblent être concernées, l'ONU met en place des dispositifs qui engagent aussi les entreprises : les méta-organisations comme le UN Global Compact en 2000, bâti sur un ensemble de grands principes de responsabilité sociale et environnementale, et qui met en place le Pacte Mondial, amorce d'un mécanisme de gestion.

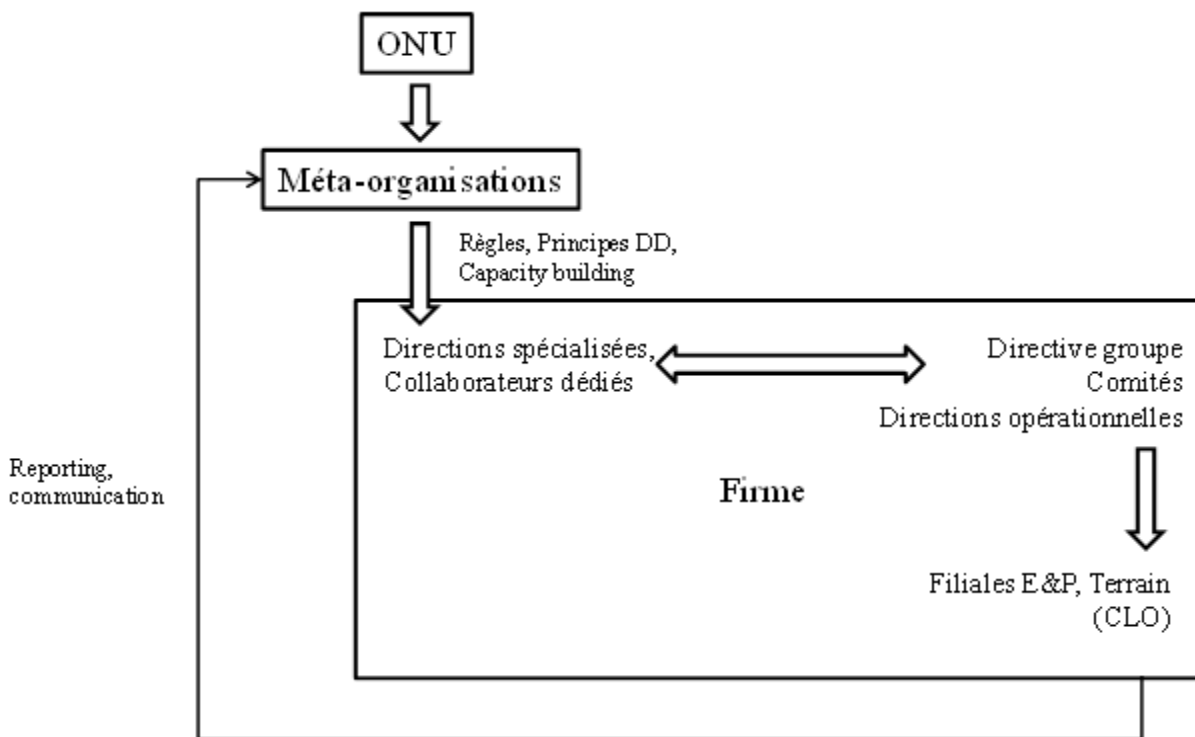
L'étape suivante est la mise en place de méta-organisations au niveau sectoriel. Ce changement d'échelle permet de traiter des problèmes spécifiques aux industries, comme la pollution de l'air et de l'eau pour l'industrie pétrolière. La recherche qui a été menée dans le cadre de cet article a conduit à recenser, dans le secteur pétrolier, dix-huit méta-organisations professionnelles spécialisées dans les problèmes environnementaux et sociaux.

Comment sont impliquées les firmes dans l'œuvre des méta-organisations ? La firme étudiée dans cet article est engagée dans la plupart des méta-organisations du secteur et elle leur délègue des collaborateurs qui participent à des groupes de travail sur différents sujets. Les productions de ces groupes de travail sont principalement des règles non contraignantes de reporting, de communication, de bonnes pratiques, et donc la construction de capacités collectives du secteur, en matière de développement durable.

Une autre étape est celle de l'articulation entre le travail collectif effectué dans les méta-organisations et la stratégie de la firme membre. En effet, un nouvel engrenage permettant de mettre en relation les directions fonctionnelles impliquées

dans les méta-organisations avec les directions opérationnelles est assuré par des dispositifs particuliers, comme les comités dédiés (droits de l'homme, éthique, etc.) Ces comités font état sur chaque sujet de l'avancement des discussions au sein des méta-organisations, et décident de la marche à suivre pour mettre en œuvre les règles définies. Ce dispositif organisationnel reste à un niveau assez global puisqu'il intervient chez la maison mère.

Un dernier niveau apparaît donc nécessaire pour l'incorporation du développement durable dans la stratégie des firmes : le niveau opérationnel. C'est à ce niveau que doivent être développés des dispositifs locaux d'incorporation du développement durable, comme dans le cas du *Community Liaison Officer* (CLO), qui pratiquent des audits indépendants et assurent le reporting.



**Figure 39 : La chaîne de concrétisation du développement durable : d'une idée abstraite à l'échelle de l'ONU, à des pratiques concrètes à l'échelle du CLO**

Cette chaîne de mécanismes de gestion a pour conséquence d'augmenter la complexité organisationnelle par une multiplication des méta-organisations, des standards et des obligations de reporting, des indicateurs de performance extra-financières, et des injonctions des diverses parties prenantes. Cette complexité du reporting et de la communication extra-financière se double d'une complexité organisationnelle à la fois interne (multiplication des comités) et externe (multiplication des méta-organisations dans lesquelles Major est engagée). Or ces méta-

organisations, qui sont des dispositifs hybrides à la fois internes et externes aux firmes, volontaires et contraignants, créent une sorte de continuité entre l'extérieur et l'intérieur de la firme. Ce cas montre en effet une situation où l'organisation semble produire de la désorganisation (Durand, 2013) à la fois interne et externe, susceptible de renforcer les situations d'hypocrisie organisationnelle ou de découplage. Le cas illustre une volonté de cadrage qui s'accompagne de multiples débordements (Callon, 1998a).

Le développement durable a largement été étudié soit comme doctrine ou programme politique (Dasgupta, 2007; Meadowcroft, 2000; Redclift, 2005) soit comme des pratiques managériales essentiellement au niveau des firmes (Acquier, 2009; Aggeri et al., 2005; Aubourg et al., 2011; Garric et al., 2007; McElroy & Van Engelen, 2012). Donc l'ensemble des mécanismes qui font qu'une idée aussi abstraite que peut l'être le développement durable réussisse à se concrétiser en un dispositif managérial micro-local n'avait pas été complètement exploré. C'est la contribution principale de cet article que d'articuler les différents niveaux d'analyse pour construire une chaîne de performativité depuis la doctrine au niveau macro jusqu'au dispositif opérationnel et local. La seconde contribution est de montrer que les efforts d'organisation via des dispositifs externes (méta-organisations) et internes (comités, CLO) recréent des risques de découplage (Bromley & Powell, 2012) et de la désorganisation (Durand, 2013).

Par rapport à l'article 1 sur les conditions de félicité de la performativité, ce deuxième article s'intéresse au processus de performativité et notamment aux différents dispositifs qui rendent performatif le développement durable, depuis sa formulation générale et imprécise au niveau macro, jusqu'à ses réalisations les plus concrètes et locales. L'approche s'ancre dans une perspective très top-down, avec comme point d'entrée une firme focale. Cependant le développement durable, cela a été dit, appelle des actions collectives, c'est pourquoi il a été nécessaire de mener la troisième étude, consacrée aux méta-organisations dans le secteur pétrolier.

### **10.1.3. Les différents rôles des méta-organisations dans la gestion du développement durable**

Les articles 1 et 2 ont identifié les méta-organisations comme dispositif original de gestion. Or le développement durable ne se limite pas à la firme, point d'entrée de l'analyse de l'article 2, mais implique nécessairement une dimension d'action collective. L'article 3 prend donc comme point d'entrée de l'analyse les méta-organisations dans le secteur pétrolier.

L'article 3 est en effet une étude empirique qui met en évidence la dynamique de création de ces dispositifs ou méta-organisations qui impliquent des stratégies collectives s'articulant avec des intérêts individuels d'entreprises. Or les méta-organisations (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008) possèdent des traits spécifiques que

la théorie des organisations n'explique pas entièrement. Ce sont des organisations qui fonctionnent sans hiérarchie, sur le consensus. Elles ne produisent pas des services et des produits mais de l'information et développent des mécanismes de rendu de comptes. Il est donc apparu nécessaire d'étudier empiriquement ces méta-organisations afin de mieux comprendre leurs dynamiques.

L'étude montre une forme de créativité organisationnelle dans la forme des méta-organisations qui apparaissent aux XX<sup>ème</sup> et XXI<sup>ème</sup> siècles dans le secteur pétrolier. A trois périodes successives, les acteurs ont fait preuve de créativité organisationnelle en inventant les formes les mieux adaptées à leur action. Ces trois formes de dispositifs ont été étudiées. Tout d'abord, les méta-organisations traditionnelles apparaissent dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle. Ensuite les méta-organisations corporatives thématiques sont créées à partir de 1963. Et enfin, les méta-organisations multi-parties-prenantes voient le jour dans les années 2000.

La méta-organisation traditionnelle représente les intérêts de l'industrie et porte la responsabilité du plaidoyer et du lobbying auprès des instances de régulation, au premier rang desquelles les États et, dans une période plus récente, la Commission Européenne. Les méta-organisations corporatives thématiques ont une fonction différente. Il s'agit pour elles de résoudre collectivement des problèmes spécifiques en définissant des bonnes pratiques, en construisant collectivement les capacités des firmes autour des enjeux du développement durable ou de responsabilité sociale de l'entreprise. Ces méta-organisations corporatives thématiques ont souvent évolué vers une logique de fournisseur de services à leurs membres (Marky & Hodgkinson, 2008; Schmitter & Streeck, 1999; Sheldon & Thornthwaite, 1999) mais elles exercent aussi des fonctions de régulation privée. Enfin, les méta-organisations multi-parties-prenantes ont aussi pour objectif de résoudre certains problèmes spécifiques (la transparence des paiements, la sécurité dans le respect des droits de l'homme, le respect des droits des femmes, etc.) mais intègrent en même temps, dans leur fonctionnement, le management de différentes parties prenantes (notamment la société civile par des ONG locales). Les méta-organisations ont donc aussi pour avantage de faciliter le contrôle des autres acteurs (Gulati et al., 2012) par leur intégration. Ces méta-organisations reposent bien sur la menace extérieure (Woll, 2006), qui est ainsi internalisée. Avec ce troisième type de méta-organisation, la menace extérieure semble s'être déplacée des États et des syndicats vers les ONG et la société civile.

Paradoxalement l'affaiblissement des négociations collectives et le phénomène de la globalisation n'ont pas fragilisé ces organisations, comme certains chercheurs l'avaient prédit, et n'ont pas non plus affaibli la régulation. Tout au contraire, les entreprises étant soumises à un champ de responsabilisation (Bastianutti & Dumez, 2012) portant sur leur responsabilité sociale et le développement durable, de nouvelles formes de méta-organisations sont apparues, avec des variations sur les thèmes et sur les membres.

La première contribution de cet article est empirique car il s'agit de la première étude longitudinale approfondie de méta-organisations dans un secteur donné. Ensuite, l'article contribue à la théorie des organisations en montrant que les firmes développent des méta-organisations multiniveaux : infra-sectorielles (stratégies collectives regroupant quelques firmes du secteur), sectorielles (stratégies rassemblant toutes les firmes), supra-sectorielles (industries extractives) et trans-sectorielles (regroupant plusieurs secteurs). Le rôle de ces dispositifs est de permettre une co-construction des capacités collectives en matière de développement durable. La méta-organisation permet cette action multi-niveaux, sur des problématiques très diversifiées et à moindre coût. Elle permet aussi la normalisation des pratiques des entreprises (spécifiques ou non spécifiques à l'industrie) en s'appuyant sur des mécanismes de self-regulation (contraignante à cause d'effets réputationnels notamment) et de rendu de compte (ou *accountability*). Les avantages de ces méta-organisations sont donc stratégiques : construction de capacités collectives, gestion de la réputation, gestion des signaux faibles et de désamorçage des conflits avec les parties prenantes en les internalisant (i.e. en les faisant entrer dans l'organisation). Les avantages sont aussi institutionnels : en ayant créé différents types de méta-organisations les entreprises ont cherché la complémentarité institutionnelle et les interdépendances synchroniques.

#### **10.1.4. La cristallisation de l'action collective multi-parties prenantes autour d'un problème de gestion émergent**

La performativité du développement durable fait émerger de nouveaux problèmes de gestion qui n'apparaissent pas comme tels auparavant et qui cristallisent autour d'eux l'action collective entre acteurs aux intérêts parfois divergents (les firmes pétrolières, les chercheurs en bioacoustique, etc.) Ce quatrième article prend un point d'entrée plus large que les articles précédents afin d'inclure dans l'analyse les firmes, les méta-organisations mais aussi les acteurs impliqués dans la gestion collective du développement durable (les experts, les décideurs publics, etc.)

Il est démontré dans cet article que la performativité d'une idée (celle du développement durable) provoque l'émergence de problèmes de gestion qui se caractérisent par trois éléments : un cadrage descriptif-normatif qui justifie la nécessité d'un *agendum* (la planification d'actions de résolution du problème), une situation de gestion qui réunit des acteurs autour d'un objectif de performance (i.e. réussir les actions définies par l'*agendum*), et des stratégies d'intéressement ou outreach, reposant sur des entrepreneurs institutionnels ou moraux et des porte-paroles.

Dans le cadre de cette recherche, il a été développé un dispositif exploratoire de recherche intervention et de gestion collective d'un problème émergent : la « micro-expérimentation distribuée », s'inspirant de l'expérimentation distribuée de



l'action robuste (Ferraro et al., 2015). L'objectif de ce dispositif exploratoire est double : à la fois permettre l'observation des jeux d'acteurs et l'intervention dans ce jeu, et aussi faciliter la gestion du problème émergeant et mettre en œuvre les stratégies d'*outreach*.

## 10.2. Cadre intégrateur : Repenser la gouvernance du développement durable des sociétés

“The issues we face are so big and the targets are so challenging that we cannot do it alone, so there is a certain humility and a recognition that we need to invite other people in. When you look at any issue, such as food or water scarcity, it is very clear that no individual institution, government or company can provide the solution. “  
Paul Polman, CEO of Unilever (Ferraro et al., 2015, p. 363)

Cette thèse a cherché à comprendre comme une idée comme le développement durable pouvait transformer les organisations pour les rendre plus conformes à un certain idéal de société. Les méta-organisations apparaissent bien comme un dispositif qui rend le développement durable performatif. A cause des effets du développement durable et des pressions des parties prenantes, la méta-organisation se présente aussi comme un dispositif stratégique de légitimation et de protection des ressources réputationnelles communes, comme un dispositif de gouvernance transnationale, et enfin comme une organisation frontière permettant la transformation et la préservation catégorielle.

### 10.2.1. Les méta-organisations comme dispositif de performativité du développement durable

La doctrine du développement durable est bien performative au sens où elle est opérationnalisée dans des principes descriptifs/normatifs, où elle s’incarne dans des dispositifs de gestion et où elle est devenue largement « irrémédiable » au sens de Williamson, c’est-à-dire incontournable.

La performativité constitue une approche originale pour repenser les rapports entre théorie et pratique, discours et action, un sujet qui anime les chercheurs en gestion depuis plus d’une trentaine d’années et qui a pris différents noms : les modes (Abrahamson, 1991; Midler, 1986), la relevance, etc. Elle a pour intérêt de mettre l’accent sur le rôle de dispositifs qui permettent la décohérence des théories scientifiques, c’est-à-dire l’apparition d’un seul état macroscopique du monde, malgré une multiplicité de théories scientifiques.

Si l’on prend le cas de la théorie de la relativité générale d’Einstein, certains pourraient arguer que la théorie en soi ne peut pas être performative puisque la mesure par l’observateur n’a aucun effet sur le réel contrairement à la physique quantique comme nous l’avons vu dans la revue de littérature. Cependant, il est indé-

niable que la formulation de sa théorie a donné lieu à la mise en place de dispositifs scientifiques spécifiquement dédiés à l'observation de phénomènes prédits par Einstein, comme cela a été le cas des vagues gravitationnelles (observées en février 2016<sup>14</sup>).

Au cours du processus de performativité du développement durable et de la TPP, il se crée un champ de responsabilisation autour des organisations mais aussi il se diffuse des dispositifs de self-regulation et de pratiques managériales. On peut donc aussi relier la diffusion du capitalisme régulateur à des mécanismes de performativité (du DD, de la TPP, de certaines théories de la régulation, etc.) Il est possible de faire l'hypothèse que lorsqu'un terrain (au sens d'une entreprise, un secteur, une organisation, un champ d'acteurs, etc.) a été performé par une théorie ou un concept spécifique, ce terrain sera par la suite plus sensible à la performance de théories ou concept similaires ou issus d'un même champ scientifique.

Ces débordements appellent de nouveaux efforts de conceptualisation, ce qui montre que la performativité n'est pas un processus aussi simple et linéaire que les articles 1 et 2 ont pu le laisser croire. C'est en mettant un nom (méta-organisation) sur un phénomène préexistant mais peu conceptualisé, bien que déjà étudié dans d'autres disciplines (sociologie du travail, sciences politiques), que Ahrne et Brunsson (2008) ouvrent le champ des possibles pour le concept de méta-organisations. La performativité n'est donc pas un processus déconnecté de la réalité et qui s'imposerait à elle. Au contraire, le génie de la théorisation est de voir quelque chose sans nom, mais qui est bien présent (Nietzsche, 1980, Aphorisme 261).

### **10.2.2. Les méta-organisations comme dispositifs stratégiques de légitimation et de protection des ressources réputationnelles communes**

Il a été suggéré plus que démontré dans cette thèse que les méta-organisations constituent en tant que tel un dispositif. Elles sont mises en place par un ou plusieurs membres et remplissent un objectif stratégique donné. La méta-organisation constitue bien un « dispositif » à double titre, c'est-à-dire dans ses deux dimensions d'organisation de l'action collective et d'ensemble de pratiques, de discours et de non-discours.

Le « besoin urgent » auquel ce dispositif stratégique cherche à répondre est celui de la légitimation des activités et des firmes grâce à l'éthique et au développement durable (Rendtorff, 2009) afin de sécuriser l'accès aux ressources (en pétrole et en gaz dans le cas des méta-organisations pétrolières). En effet, le risque réputationnel (fuite de pétrole, atteinte aux droits de l'homme) est élevé dans l'industrie des hydrocarbures, une industrie en outre fortement contestée. Pour ces

---

<sup>14</sup> A ce sujet, voir <https://www.theguardian.com/science/2016/feb/11/gravitational-waves-discovery-hailed-as-breakthrough-of-the-century>

industries en particulier, la réputation constitue une ressource collective à préserver. Cette ressource relève du bien commun puisque l'abus par l'un des utilisateurs affecte négativement tous les autres, ici tout le secteur (King et al., 2002). En ce sens, les méta-organisations spécialisées dans le développement durable comme l'IPIECA constituent une réponse stratégique au problème de la réputation comme bien commun, ou *reputational commons*. C'est notamment par la self-regulation que les industries cherchent à se légitimer (Barnett & King, 2008; King & Lenox, 2000). Les méta-organisations visent à créer de la légitimité à au moins deux niveaux : vis à vis du régulateur tout d'abord, comme associations professionnelles représentant les intérêts d'un secteur ; vis à vis des parties prenantes ensuite soit par la production de normes environnementales et sociales, soit par l'internalisation des parties prenantes dans le processus décisionnel. Cette question de la légitimité lie intimement les dimensions juridiques (de self-regulation) et de protection de la réputation au sein des méta-organisations comme dispositif stratégique.

Se pose aussi dès lors la question de l'autonomie stratégique de ces méta-organisations. Si celles étudiées dans le secteur pétrolier semblent constituer un simple relai des stratégies des firmes, d'autres méta-organisations comme le MEDEF en France ou la FIFA à l'international, ont pu être conduites à construire une position propre à la méta-organisation elle-même, ce qui peut les faire entrer en conflit avec leurs propres membres. Cette autonomisation stratégique de la méta-organisation soulève alors des problèmes éthiques de représentation des intérêts, encore plus prégnants que dans le cas d'une méta-organisation non autonome : dans une méta-organisation autonome stratégiquement, qui n'a donc plus le statut de dispositif, les intérêts des membres ne sont plus nécessairement adéquatement représentés. Quels sont alors les intérêts défendus ? Sont-ce les intérêts personnels du ou de la présidente, les intérêts de l'organisation qu'il ou elle représente ? Un phénomène de coopération double pourrait alors apparaître, à la fois au sein de la méta-organisation (entre les membres eux-mêmes) et entre la méta-organisation et ses membres.

Afin de préserver la méta-organisation comme dispositif stratégique, il est sans doute nécessaire de conserver l'absence de hiérarchie, ou l'utilisation de présidences et de vice-présidences tournantes, ainsi que d'autres mécanismes assurant la prise de décision au consensus et la défense des intérêts collectifs.

### **10.2.3. Les méta-organisations comme dispositifs normalisateurs, de gouvernance multi-parties prenantes transnationale**

Le capitalisme régulateur semble bien plus propice à l'action collective que ne l'on ne pourrait le croire. Dans cette perspective, la littérature sur la gouvernance globale a laissé de côté tout une partie du champ d'acteurs impliqués, i.e. les méta-organisations.

Le principal produit de la méta-organisation est l'information (à destination des membres, du public, des décideurs). Des interactions entre méta-organisations et de leurs complémentarités institutionnelles, il résulte donc l'apparition d'une nouvelle échelle de réseau informationnel (Lazer, 2005). Or, les organisations, et a fortiori les méta-organisations, sont définies par Ahrne et Brunsson (2010a, 2010b) comme un ordre social décidé. A partir des travaux de Lazer (2005) et de la notion de *networked order*, il apparaît que les méta-organisations, en tant qu'organisations principalement productrices d'information, s'intègrent dans un système international de réseau informationnel. En ce sens, leurs interactions, leurs interdépendances et leurs complémentarités institutionnelles (Berkowitz & Dumez, 2015) favorisent donc l'émergence d'un ordre social « méta », à une échelle sociologique différente de celle des organisations, du champ institutionnel (Barley, 2010) ou du champ d'action stratégique (Fligstein & McAdam, 2012). Ce niveau d'analyse offre des caractéristiques similaires à celui des réseaux ou du *networked order* de Lazer (2005). Il pourrait convenir d'appeler cet ordre social « méta », qui consiste principalement en la diffusion d'informations et de dispositifs de *self-regulation*, un *networked meta order*. Ce *networked meta order* est situé à l'intersection des méta-organisations, il s'incarne dans le réseau d'individus délégués par les organisations membres. Son évolution, ses dynamiques d'extension ou de contraction, semblent fortement influencées par l'émergence ou la disparition de problèmes de gestion, d'entrepreneurs moraux ou institutionnels (comme la *Global Reporting Initiative*), et d'institutions régulatrices (Commission européenne). C'est dans ce niveau social que peut se développer un processus de régulation conjointe (Reynaud, 1979), où s'articulent et se combinent différents instruments de régulation publics, privés et hybrides, intégrant de multiples parties prenantes dans un mode de gouvernance transnationale.

Jordana et David Levi-Faur (2005) ont montré que la diffusion de dispositifs de régulation entre mêmes secteurs économiques de pays différents, était largement influencée par la force des réseaux internationaux ou de communautés de praticiens et par leur degré de spécialisation. Les méta-organisations participent aussi à cette diffusion de la régulation par des processus de normalisation des pratiques, par la production de *self-regulation*, etc. Les méta-organisations jouent donc un rôle essentiel dans ce qui pourrait s'appeler le « *business self-regulation clustering* », sur le mode du *policy clustering* de Elkins et Simmons (2005), c'est-à-dire le processus par lequel différentes organisations membres d'une méta-organisation, adoptent dans une période de temps circonscrite et brève, les mêmes dispositifs de régulation interne. Dans cette perspective, il serait par exemple intéressant d'étudier les dynamiques de diffusion des dispositifs développés au sein des méta-organisations (comme par exemple les mécanismes de plainte au sein des VPSHR, ou le reporting sur le respect des droits de l'homme pour l'IPIECA) et utilisés par les

membres ainsi que les éventuels débordements de ces dispositifs (Berkowitz & Dumez, 2014).

Ainsi la notion de nouvel ordre du capitalisme régulateur va bien au-delà de la simple « privatisation » de la régulation (Büthe & Mattli, 2011). Celle-ci sous-entend parfois un certain retrait de l'Etat. Mais le capitalisme régulateur se révèle beaucoup plus complexe puisqu'il s'appuie non seulement sur les autorités autonomes et sectorielles de régulation mais aussi sur la *self-regulation* des acteurs privés. Ce nouvel ordre implique une délégation croissante de la régulation à différents acteurs, parmi lesquels les méta-organisations jouent un rôle essentiel (Berkowitz et al., 2016; Berkowitz & Dumez, Forthcoming). Il s'accompagne aussi d'une prolifération et d'une combinaison d'instruments de régulation et de contrôle, de la création de multiples couches de régulation, nationale, internationale, sectorielle, trans-sectorielle, ce qui complexifie évidemment la tâche des régulés (Berkowitz, 2015b). Cette prolifération des canaux et des modes de régulation contribue à créer une gouvernance distribuée du business. Cette gouvernance distribuée rappelle la pieuvre dont s'inspire Sagarin (2012) pour étudier l'organisation de la sécurité nationale. En un sens, les méta-organisations participent donc d'une « octopus regulation ». Certains iraient jusqu'à parler d'une hydre régulatoire, dont les têtes ne cessent de se multiplier, mais il lui sera préféré le terme d'octopus dont le système nerveux distribué illustre bien le mode de gouvernance actuelle de nos sociétés.

La méta-organisation produit donc une « révolution rampante » (Levi-Faur & Jordana, 2005b, p.8). Certes, elle engendre de l'hypocrisie organisationnelle et de la désorganisation (Berkowitz, 2015b), mais l'on peut supposer que ce désordre organisationnel n'est que temporaire, prélude à une recomposition fructueuse. Cette perspective s'inspire de celle du malentendu entre le chercheur et le manager, malentendu qui provoque la désorganisation au sein de l'entreprise, mais pour mieux être organisée par la suite (Girin, 1994). La méta-organisation apparaît donc, par sa dimension performative, comme un dispositif d'intervention ou encore un irritant (Levi-Faur & Jordana, 2005a; Teubner, 2001) auprès des organisations membres afin de faire émerger un ordre nouveau, plus durable.

Ce dispositif semble avoir un statut très particulier. Si l'on en revient à la notion de méta-problèmes et aux dispositifs qui permettent d'y répondre, Wesley et Vredenburg écrivent (1997, p. 395) :

*“Collaborative organization “within” a contextual environment is an artifact of the belief that successful collaborations become “bounded” organizations.”*

De même, la méta-organisation constitue ce dispositif qui incarne la croyance selon laquelle l'action collective réussie doit s'incorporer dans une organisation

formelle et « bounded », i.e. avec des frontières clairement délimitées. Pourtant la méta-organisation remet précisément en cause cette notion de frontière de l'organisation formelle puisqu'elle constitue un dispositif organisationnel qui se veut formel, mais dont les caractéristiques rappellent fortement les projets (Midler, 1995) ou les réseaux (Lazega & Snijders, 2016), à un niveau d'analyse plus macroéconomique. La méta-organisation semble donc avoir le niveau juste d'organisation (ni trop, ni trop peu) qu'appellent de leurs vœux Westley et Vredenburg (1997) pour permettre la résolution de méta-problèmes. En outre, les deux auteurs expliquent que les *workshops* sont les outils les plus pratiques dans cette résolution de problème, un outil dont les méta-organisations sont friandes et qui rassemblent différentes parties prenantes (Berkowitz & Dumez, 2015).

En ce sens, les méta-organisations constituent donc un type d'architecture participative (Ferraro et al., 2015), notamment dans leur forme de multi-parties prenantes. En effet, leur rôle est bien de définir des réponses collectives à des grands défis sociétaux (la corruption, les droits de l'homme, etc.) en utilisant un dispositif organisationnel et des règles d'engagement qui permettent à différents acteurs d'interagir sur le long terme (Ferraro et al., 2015). Ce type de dispositif s'ancre dans un mode de gouvernance à l'autorité distribuée, c'est-à-dire un pouvoir de décision partagé par différents acteurs (O'Mahony & Ferraro, 2007). Les méta-organisations, en tant que dispositif à la fois stratégique et normalisateur, comme organisation frontière et espace de conversation et de négociation interorganisationnelles, et enfin comme architecture participative, contribuent à la généralisation d'un mode de gouvernance multi-parties prenantes transnational (Djelic & Sahlin-Andersson, 2006).

#### **10.2.4. Les méta-organisations comme organisation-frontière de transformation et de préservation catégorielles**

Enfin, les méta-organisations permettent la transformation et la préservation des catégories (d'organisations, d'activités, de métiers, de pratiques, etc.) En effet, classiquement, les méta-organisations servent à défendre les intérêts de leurs membres, lorsque ceux-ci sont alignés comme nous l'avons mentionné précédemment, et ce à relativement bas coût. Lorsque les intérêts des membres divergent, les méta-organisations peuvent jouer le rôle d'organisations frontières (*boundary organisations*) qui facilitent ainsi les collaborations entre des alliés improbables (Berkowitz & Herlem, 2015; O'Mahony & Bechky, 2008). La notion même d'organisation frontière, mais aussi a fortiori celle de méta-organisation, soulève des enjeux de catégorisation. Dans la méta-organisation, la frontière de délimitation du groupe (i.e. des membres) semble bien définie, cependant la notion même pose des questions de catégorisation essentielles, en s'inspirant des réflexions de Durand et Paolella (2013; 2015) puisque les organisations membres appartiennent à des

catégories différentes de méta-organisations, que nous avons identifiées comme traditionnelles (avec des activités de lobbying), thématiques (avec des activités de production d'information) et multi-parties-prenantes (avec des activités là encore de production d'information mais en impliquant des catégories de membres différentes, et avec des objectifs de neutralisation des conflits).

Les méta-organisations permettent ainsi la transformation et la préservation (Durand, Rao, & Monin, 2007) de certaines activités, de certaines pratiques, de certaines normes, infrasectorielles, sectorielles, supra-sectorielles, trans-sectorielles, etc. Par la diffusion implicite des pratiques et le dialogue, les méta-organisations rendent en effet possible le *borrowing* catégoriel (Rao, Monin, & Durand, 2005) qui peut être national, international, sectoriel, cross-sectoriel, etc. Dans un mouvement inverse, l'*outreaching* remet en cause les frontières et les catégories organisationnelles et apparaît comme un mécanisme de diffusion implicite, subtil, qui participe d'une théorie du changement « silencieux » ou rampant. L'évolution des catégories dépend donc non seulement des capacités d'emprunt et de bricolage (Rao et al., 2005) mais aussi de capacités de sensibilisation, d'intéressement et de suggestion, liées donc à des capacités de réseaux, qui s'inscrivent dans le *networked meta-order* défini précédemment.

Le concept de méta-organisation invite donc à poser la question de la frontière entre *sameness* et *otherness* et des dynamiques de changement organisationnel (Durand & Calori, 2006). La méta-organisation, comme dispositif performatif, contribue à la diffusion de certaines idées (sur le développement durable, sur l'*accountability* par exemple). Elle offre un espace de conversation et de négociation interorganisationnelles, facilitant la rencontre entre le soi (les firmes d'un même secteur) et l'autre (les firmes d'un autre secteur, ou d'autres formes d'organisations), et permettant donc le changement (Durand, 2006; Durand & Calori, 2006). Si elle n'uniformise pas nécessairement la gouvernance, ne transformant pas tout à fait l'autre en soi-même à cause des multiples débordements possibles, la mise en place de ce que nous avons appelé *networked meta-order* pose quand même la question de la remise en cause des catégories et des frontières entre les organisations, les secteurs, les pays.

Au sein de ce *networked meta-order*, une complexification des dynamiques organisationnelles émerge de la combinaison de phénomènes de coopétition, de *borrowing* et d'*outreaching* au sein de mêmes classes de membres (business, Etats, société civile), entre ces classes de membres, et entre les méta-organisations. La coopétition peut se manifester entre membres d'une méta-organisation, entre les membres et la méta-organisation, entre les méta-organisations elles-mêmes. De même, le *borrowing* et l'*outreaching* sont à la fois internes (au sein des méta-organisations) et externes (vers les nouveaux membres, ou vers des classes de membres différentes).





## 11. CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PISTES DE RECHERCHES

Cette thèse touche à sa fin. Ce chapitre conclusif revient tout d’abord sur les contributions apportées par la recherche doctorale, avant de s’interroger sur les limites de l’analyse et s’ouvrir sur les futures pistes de recherche.

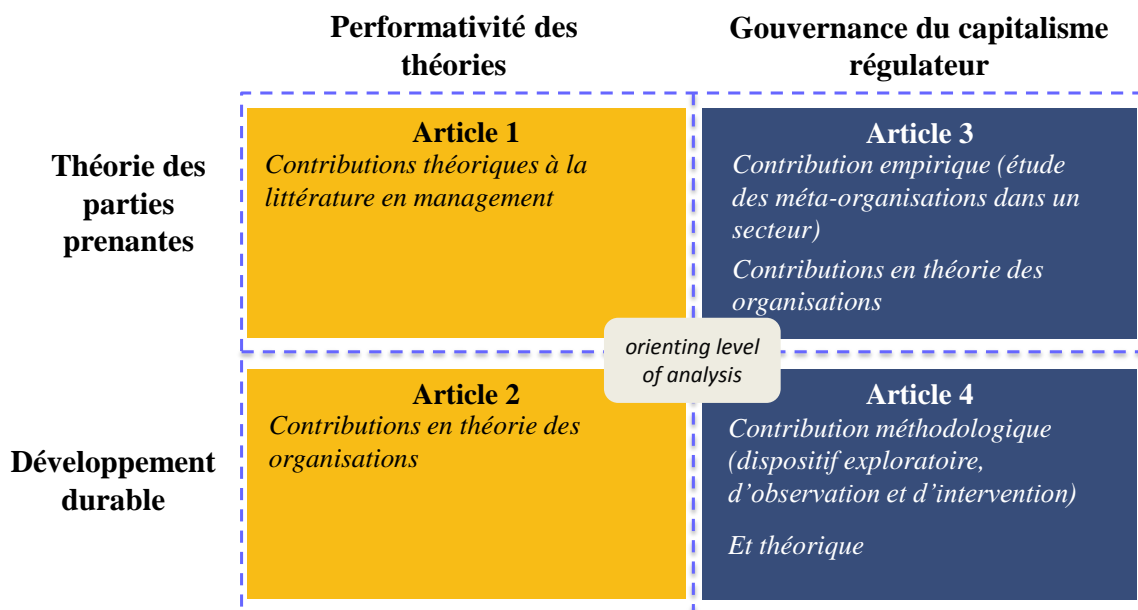


Figure 40 : Synthèse des contributions par article

### 11.1. Contributions théoriques

Les contributions théoriques ont été étudiées au chapitre précédent. Elles portent principalement sur la littérature en management et la théorie des organisations.

### 11.2. Contribution empirique

Comme mentionné au chapitre précédent, la constitution d’une base de données et l’étude des méta-organisations dans le secteur pétrolier constituent la principale contribution empirique de cette thèse. Elles mettent en évidence la richesse

du phénomène et invitent à s'interroger plus en profondeur sur l'utilisation stratégique de ces dispositifs par les firmes.

### 11.3. Contributions méthodologiques

La démarche de cette thèse s'est voulue compréhensive et s'est inscrite dans un processus de recherche abductif, fait d'aller-retour entre les idées théoriques ou cadre d'analyse, et le matériau empirique. C'est cette approche abductive qui a rendu possible un affinement de la question de recherche à partir d'une hypothèse générale directrice (*orienting theory*), mais aussi une sélection des cas et des terrains, dans un esprit d'opportunisme méthodique. Les méthodes utilisées dans les quatre articles ont offert une variation de points de vue dans l'analyse, et une articulation de multiples niveaux et unités d'analyse nécessaire à une compréhension du phénomène.

Or, afin de mener cette variation de points de vue, un premier cadrage de la méthodologie de la thèse a été nécessaire, en utilisant un **orienting level of analysis**, un niveau d'analyse directeur (le secteur) qui a ensuite été confronté à d'autres (celui de la firme par exemple), en prenant une unité d'analyse spécifique (e.g. les stratégies collectives, les dispositifs).

Une autre contribution méthodologique consiste en la mise en place d'un nouveau dispositif de recherche intervention : la « micro-expérimentation distribuée ». Il s'agit d'un dispositif à la fois de recherche et de gestion. Il permet d'observer les jeux d'acteurs hétérogènes tout en guidant l'action collective selon un objectif formalisé. C'est un dispositif de transformation de la société selon le modèle de la « robust action » (Ferraro et al., 2015).

### 11.4. Contributions managériales

Les contributions managériales se concentrent principalement sur l'utilisation des méta-organisations comme dispositif stratégique. En prenant le point de vue d'une firme, il est possible de définir une stratégie d'appartenance, ou un portefeuille de méta-organisations optimal, en fonction du secteur, des problèmes de gestion, de la pression institutionnelle, entre autres. Au vu des résultats de la thèse et notamment de l'article 3, il semble de l'intérêt d'une firme d'être membre d'un maximum de méta-organisations aux quatre niveaux (infra, sectoriel, supra et trans) afin d'être protégé d'un point de vue réputationnel, de maximiser les sources de signaux faibles, de neutraliser les parties prenantes conflictuelles. Cela semble d'autant plus vrai pour des organisations mono-industrie très contestée où la pres-

sion normative des parties prenantes est forte et où la détermination de l'impact marginal d'une firme (en termes de pollution par exemple) est trop coûteuse pour les parties prenantes. Lorsque le coût d'appartenance devient trop élevé, la firme peut faire le choix de s'impliquer dans les méta-organisations traitant des problèmes de gestion les plus récents et les plus importants.

## 11.5. Limites et pistes de recherche

Les limites de la base de données sur les méta-organisations sont apparues en cours de thèse (en début de troisième année) lorsqu'un entretien a mis évidence l'oubli de certains secteurs éloignés mais en lien avec le secteur pétrolier. C'est par exemple le cas du secteur de la chimie, dont certains pétroliers peuvent parfois faire partie. Il est donc essentiel de compléter la base de données des méta-organisations sur toute la Chaîne de Valeur Globale, travail entamé mais non terminé.

Cette limite soulève des problèmes de validité externe des résultats de la thèse. C'est aussi une des raisons pour lesquelles, il serait essentiel de mener une étude de terrain dans d'autres secteurs, comme par exemple le secteur de l'océanographie (Berkowitz & Herlem, 2015 en cours de réécriture avec deux autres co-auteurs) afin d'apporter des éclairages nouveaux sur le rôle des méta-organisations, notamment dans la perspective de problèmes émergents comme les menaces sur les océans. En outre, il est fort probable que les trois formes de méta-organisations identifiées dans le secteur pétrolier ne soient pas les seules, ou que l'utilisation des méta-organisations dans une perspective de coopération puisse être plus marquée dans des secteurs différents.

Le rôle des firmes dans la gouvernance et l'utilisation des MO continue à être investigués via une étude du secteur de l'océanographie (Berkowitz & Herlem, 2015 en cours de réécriture avec deux autres co-auteurs), sujet aussi abordé lors d'un *visiting* à Stanford cet été. Les efforts de négociations et de coopérations entre une hétérogénéité d'acteurs seront aussi étudiés grâce à la réalisation d'un *position paper* sur un sujet émergent, le bruit marin, qui fait l'objet du quatrième article de cette thèse. Enfin, le rôle des méta-organisations dans la diffusion des dispositifs de réglementation fait question. Ce rôle fera l'objet d'un travail de recherche lors d'un post-doc avec le professeur Jacint Jordana de l'Institut Barcelona d'Estudis Internationals (IBEI, Pompeu Fabra)

En ce qui concerne la performativité, les processus qui ont été présentés dans cette thèse sont marqués par une dimension d'*extériorité* : une théorie, un concept, un modèle, une vision sont définis à l'extérieur de l'organisation, dans une communauté d'acteurs externes. Cependant, il serait intéressant d'étudier à quelles conditions et selon quelles modalités, la performativité peut se dérouler de façon intra-organisationnelle, par exemple dans le cas de la vision long-terme d'un diri-

geant d'entreprise qui chercherait à incarner sa vision dans les pratiques de sa firme. Il est probable que les conditions de félicité qui ont été définies dans le premier article de cette thèse dédié au management stratégique et étudiant la théorie des parties prenantes, soient transférables aux idées développées par les praticiens au sein d'une organisation et à leur processus de performativité. Auquel cas, la vision devrait alors s'exprimer de façon descriptive-normative afin d'être transformée en principes opérationnalisables pour la firme. Ces principes devraient s'incarner ensuite dans des dispositifs et des instruments de gestion qui permettraient alors la diffusion des idées au sein de l'entreprise. Enfin, ces dispositifs devraient réaliser une forme de performance ou d'*irremediableness*.

Il serait intéressant de tester, chez la firme étudiée à l'article trois sur la chaîne de performativité, les idées du CEO et la façon dont elles performant la firme à travers différents dispositifs. La difficulté d'une telle étude, et qui explique pourquoi elle n'a pas été menée dans cette thèse, réside évidemment dans la collecte de matériau. Il a pu être constaté via l'étude exploratoire des rapports de développement durable des majors du secteur pétrolier et via l'analyse des lettres introductives des CEO, que les discours étaient largement homogénéisés (Aggeri et al., 2005). En outre ce type de discours, fortement lissé afin de résister aux attaques des ONGs et des auditeurs, se révèle peu normatif et échoue à transmettre une vision à long terme, parce qu'il est largement destiné à expliquer et justifier le passé, ainsi qu'à protéger l'image de la firme.

Sur la diffusion des modes managériales et des innovations (Abrahamson, 1991), il pourrait être intéressant d'étudier ensuite comment ces idées stratégiques ou visions propres à une firme, et donc très endogènes, se diffusent à l'extérieur des organisations, vers d'autres organisations d'un même secteur, voire d'autres secteurs. Il y a fort à parier que les méta-organisations, parce qu'elles créent et entretiennent un « small world » (Berkowitz, 2015a; Kogut, 2012), constituent un dispositif efficace de diffusion des visions stratégiques des acteurs intra-organisationnels.

## 12. CONCLUSION

En septembre 2015, à New York, les représentants de cent quatre-vingt-treize pays ont approuvé les 17 Objectifs de Développement Durable (en anglais Sustainable Development Goals - SDG), i.e. un ensemble d'objectifs portés par l'Organisation des Nations unies sur des thèmes aussi divers que l'éradication de la pauvreté et de la faim dans le monde ou l'exploitation durable des ressources marines et des sols, etc. Selon le secrétaire général des Nations Unies, Ban Ki-moon, ce plan d'action *“will chart a new era of Sustainable Development in which poverty will be eradicated, prosperity shared and the core drivers of climate change tackled.”*

Si l'on revient à Austin, il apparaît qu'il ne suffit pas au secrétaire général de clamer que la pauvreté sera éradiquée et la prospérité partagée ou que les pays s'accordent sur de tels buts pour que ceux-ci soient réalisés en pratique. La mise en place de dispositifs de gestion performants et « irrémédiables » est sans doute l'une des étapes les plus essentielles pour assurer l'incarnation de ces objectifs politiques dans les organisations. Ce sont en effet les dispositifs qui permettent la décohérence entre plusieurs visions et définitions du développement durable ou projets de société. D'où l'interrogation qui a guidé cette thèse : comment l'idée de développement durable peut-elle transformer profondément les organisations ?

Pour répondre à cette question, cette recherche doctorale a exploré à la fois les conditions de félicité (ou de réussite) des idées ou théories et les performances du développement durable, i.e. ses réalisations concrètes dans les pratiques des organisations, et ce à différents niveaux. La thèse a montré qu'une doctrine, comme le développement durable, ou qu'une théorie de management, comme celle des parties prenantes, peut performer les pratiques si elle est présentée ou transformée en principes de gestion descriptifs-normatifs opérationnalisables, si elle s'incorpore dans des dispositifs de gestion et si ces dispositifs sont suffisamment performants ou n'ont pas d'alternative crédible (s'ils sont « irrémédiables » au sens de Williamson). Le développement durable peut donc performer les pratiques si des hommes et des femmes, qu'ils appartiennent au monde académique, à la société civile ou au monde du business, transforment cette doctrine en principes opérationnalisables, l'incorporent dans des dispositifs à différents niveaux (de la méta-organisation au dispositif micro-local dans les firmes) et que ces dispositifs sont performants ou deviennent incontournables au sens propre.

Dans la thèse, l'accent a été mis sur la méta-organisation qui est apparue comme un dispositif majeur de performativité du développement durable. Elle permet en effet à différents acteurs de se rencontrer au sein d'espaces de conversation et de négociation interorganisationnelles, de co-construire des capacités en matière de développement durable, de diffuser implicitement et donc de normaliser les pratiques, de développer enfin des mécanismes de self-regulation et de rendu de

compte. En ce sens, la méta-organisation participe à la remise en cause des modèles de gouvernance des sociétés reposant sur une prépondérance des Etats et de leurs organes de régulation et s'inscrit largement dans un modèle de transgouvernance communautaire.

C'est parce que le développement durable est performatif que les ONG d'abord, et le grand public ensuite, en viennent à refuser de voir s'échouer des mammifères marins suite à des essais de sonars. Ce sujet est sans doute moins sensible dans des pays où le développement durable a moins performé les pratiques et les hommes. Au cours des processus de performativité, de nouveaux problèmes émergent, tels que la gestion durable des océans et dans cette perspective, la réduction de la pollution acoustique sous-marine. L'action collective d'acteurs hétérogènes – aussi bien des entreprises comme Total, que des ONG, la Commission Européenne, l'ISO ou encore les chercheurs en bioacoustique – se cristallise autour de ces problèmes émergents. Le développement durable invite donc à repenser les modes de coopération entre acteurs, mais aussi et surtout les stratégies d'*outreach* ou d'intéressement des parties prenantes. Du point de vue du chercheur, il est nécessaire de mettre en place de nouveaux dispositifs de recherche intervention qui participent de cette coopération multi-acteurs tout en facilitant l'*outreach*, c'est ce qu'a cherché à réaliser le dispositif de micro-expérimentation distribuée mise en place dans le cadre de cette thèse.

Les méta-organisations apparaissent bien comme un dispositif qui rend le développement durable performatif. Elles sont créées par les firmes pour jouer le rôle de dispositif stratégique de légitimation et de protection des ressources réputationnelles communes. Mais en pratique, elles assurent aussi la fonction de dispositif de normalisation, participant d'une gouvernance distribuée non seulement de la conduite des activités économiques mais aussi plus largement de nos sociétés. Parce qu'elles fonctionnent au consensus et sans hiérarchie, les méta-organisations permettent de rassembler des acteurs aux intérêts multiples et parfois divergents dans un espace de conversation et de négociation interorganisationnelles. Cette forme d'organisation-frontière permet alors la transformation et la préservation des pratiques des organisations par une combinaison de *borrowing*, d'*outreaching* et de *coopétition*. Maîtriser la création et le développement des méta-organisations, améliorer leur efficacités sont des enjeux essentiels de la gouvernance durable de nos sociétés.

### 13. REFERENCES

- Aaronson, S. A. (2011). Limited partnership: Business, government, civil society, and the public in the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI). *Public Administration and Development*, 31(1), 50–63.
- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586–612.
- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254–285.
- Abrahamson, E., Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). A more relevant approach to relevance in Management Studies: an essay on performativity. *Academy of Management Review*, 41(2), 367–381.
- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179–196.
- Acosta, P. (2015). *Understanding the outcomes of private regulations for corporate social responsibility in global value chains. The case of the Colombian agro-food industry* (Thèse en vue de l'obtention du doctorat ès sciences de gestion). ESCP Europe Ecole Doctorale de Management Panthéon-Sorbonne ED 559, Paris.
- Acosta, P., Acquier, A., & Delbard, O. (2014). Just Do It? The Adoption of Sustainable Supply Chain Management Programs from a Supplier Perspective. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 15, pp. 76–91). Taylor & Francis.
- Acquier, A. (2007). *Les modèles de pilotage du développement durable: du contrôle externe à la conception innovante* (Thèse de doctorat en gestion). École Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Acquier, A. (2009). Du « développement durable » au « développement rentable »: chronique de la marginalisation d'une démarche de développement durable dans une grande entreprise. *Gérer et Comprendre*, (4), 38–50.
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2008). Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI). *Management International*, 12(2), 65–80.
- Acquier, A., Carbone, V., & Moatti, V. (2016). “Teaching the Sushi Chef”: Hybridization Work and CSR Integration in a Japanese Multinational Company. *Journal of Business Ethics*, Online publication.
- Acquier, A., Valiorgue, B., & Daudigeos, T. (2015). Sharing the Shared Value: A Transaction Cost Perspective on Strategic CSR Policies in Global Value Chains. *Journal of Business Ethics*.
- Agamben, G. (2007a). *Qu'est-ce qu'un dispositif?* Paris: Rivages poche/Petite Bibliothèque.
- Agamben, G. (2007b). *What is an apparatus? And other essays*. Stanford: Stanford University Press.
- Aggeri, F. (2014). Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique? Éléments théoriques, méthodologiques et empiriques. *Le Libellio d'Aegis*, 10(1), 47–64.
- Aggeri, F. (2015). Les phénomènes gestionnaires à l'épreuve de la pensée économique standard. Une mise en perspective de travaux de Jean Tirole. *Revue Française de Gestion*, 41(250), 65–85.
- Aggeri, F. (2016). La recherche-intervention : fondements et pratiques. In J. Barthélémy & N. Mottis, *A la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager* (pp. 79–100). Paris: Dunod.



- Aggeri, F., Abrassart, C., Pezet, E., & Acquier, A. (2005). *Organiser le développement durable: expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*. Paris: Vuibert.
- Aggeri, F., & Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises et Histoire*, (4), 6–19.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429–449.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Cheltenham, Glos, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2010a). L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète. *Le Libellio d'ÆGIS*, 6(1), 36–52.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2010b). Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83–104.
- Ahrne, G., Brunsson, N., & Seidl, D. (2016). Resurrecting organization by going beyond organizations. *European Management Journal*.
- Ahuja, G., & Yayavaram, S. (2011). PERSPECTIVE-Explaining Influence Rents: The Case for an Institutions-Based View of Strategy. *Organization Science*, 22(6), 1631–1652.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations? 1: L'art de l'intéressement; 2: Le choix des porte-parole. In *Gérer et comprendre. Annales des mines* (pp. 4–17).
- Akrich, M., Callon, M., Latour, B., & Monaghan, A. (2002). The key to success in innovation part I: the art of interessement. *International Journal of Innovation Management*, 6(02), 187–206.
- Aliseda, A. (2006). What is abduction? Overview and Proposal for Investigation. In A. Aliseda, *Abductive Reasoning. Logical Investigation into Discovery and Explanation* (Vol. 330, Chapter 2, pp. 27–50). Dordrecht: Springer, Synthese Library.
- Altman, C. (2014). Les satoumis, un modèle de coexistence hommes/océans. *Le Libellio d'ÆGIS*, 10(4), 43–47.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development. *Academy of Management Review*, 32(4), 1265–1281.
- Andolfatto, D., & Labbé, D. (2012). *Sociologie des syndicats*. La Découverte.
- Ansari, S., Wijen, F., & Gray, B. (2013). Constructing a Climate Change Logic: An Institutional Perspective on the “Tragedy of the Commons.” *Organization Science*, 24(4), 1014–1040.
- Aoki, M. (2001). *Toward a comparative institutional analysis*. Cambridge, MA: MIT press.
- Argyris, C. (2005). Actionable knowledge. In C. Knudsen & H. Tsoukas (Eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (1st ed.). Oxford, Oxford University Press.
- Arminen, I. (2010). Review Essays: Who's Afraid of Financial Markets? *International Sociology*, 25(2), 170–183.
- Arnaud, N. (2009). La densification de l'agencement (inter-) organisationnel dans le secteur de l'ameublement. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 96(2), 41–50.
- Astley, G. W. (1984). Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review*, 9(3), 526–535.
- Astley, G. W., & Fombrun, C. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review*, 8(4), 576–587.
- Aubourg, N., Canel-Depitre, B., & Renault-Tesson, C. (2011). Les rapports de développement durable : d'une logique globale à une logique locale. Le cas de total – raffinerie de Normandie. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 106(4), 15–26.
- Austin, J. L. (1961). *Philosophical papers*. Oxford: Oxford University Press.

- Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective? *Le Libellio d'Aegis*, 7(2-Eté), 33–46.
- Azzam, J. E. (2015). *Management stratégique des brevets et Open Innovation : Le cas du Licensing* (Thèse en vue de l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion). Université de Nice - Sophia Antipolis.
- Bahree, B., Pope, K., & Sullivan, A. (1995, July 7). Giant Outsmarted: How Greenpeace Sank Shell's Plan to Dump Big Oil Rig in Atlantic --- Environmentalists Used TV To Win the PR Battles While the Firm Bumbled --- Science Loses to Joe Six-Pack. *The Wall Street Journal*.
- Barles, G., & Soner, H. M. (1998). Option pricing with transaction costs and a nonlinear Black-Scholes equation. *Finance and Stochastics*, 2(4), 369–397.
- Barley, S. R. (2010). Building an institutional field to corral a government: A case to set an agenda for organization studies. *Organization Studies*, 31(6), 777–805.
- Baron, D. (1995). Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components. *California Management Review*, 37(2), 47–65.
- Baron, D. (2010). *Business and its environment* (6th ed.). Upper Saddle River N.J.: Prentice-Hall.
- Bartunek, J. M. (2007). Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Toward a relational scholarship of integration. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1323–1333.
- Bastian, M., Heymann, S., & Jacomy, M. (2009). *Gephi: an open source software for exploring and manipulation networks*. In: Third international AAAI Conference on Weblogs and Social Media: AAAI Publications.
- Bastianutti, J. (2012). *Quand la responsabilité sociale de l'entreprise remet la stratégie en question(s). Quatre variations autour des enjeux théoriques et empiriques soulevés par la RSE, prise comme objet stratégique*. CRG-Ecole polytechnique, Palaiseau.
- Bastianutti, J. (2014). Les dynamiques organisationnelles liées à la RSE. Le cas de la relation siège-filiale. *Revue Française de Gestion*, 40(240), 115–132.
- Bastianutti, J., & Dumez, H. (2012). Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables? *Gérer et Comprendre*, 3(109), 44–54.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2014). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de Recherche En Management* (pp. 261–296). Paris: Dunod.
- Bayart, D. (2006). The fact-theory dialogue in an industrial context: the case of statistical quality control. *European Management Review*, 3(2), 87–99.
- Bennett, R. J. (2000). The logic of membership of sectoral business associations. *Review of Social Economy*, 58(1), 17–42.
- Berkowitz, H. (2014a). Acidification des océans et changement climatique, les enjeux pour la gestion. *Le Libellio d'Aegis*, 10(4), 29–35.
- Berkowitz, H. (2014b). De l'art et la manière de gérer la performance non financière. *Le Libellio d'AEGIS*, 10(1), 37–46.
- Berkowitz, H. (2014c). Le développement durable comme champ stratégique d'action collective. *Le Libellio d'AEGIS*, 10(1), 21–29.
- Berkowitz, H. (2014d). Le problème de la surpêche et sa gestion. *Le Libellio d'AEGIS*, 10(4), 29–35.
- Berkowitz, H. (2015a). Comme le monde est petit ! *Le Libellio d'AEGIS*, 11(3), 63–68.
- Berkowitz, H. (2015b). Comment une idée abstraite devient un dispositif de gestion: Le cas du développement durable. *Gérer et Comprendre*, (121), 41–50.

- Berkowitz, H. (2015c). L'âge du développement durable. *Le Libellio d'AEGIS*, 11(2), 79–81.
- Berkowitz, H. (2015d). Méthodologie de la recherche méta-théorique. *Le Libellio d'AEGIS*, 11(1), 39–49.
- Berkowitz, H., Bucheli, M., & Dumez, H. (2016). Collective CSR strategy and the role of meta-organizations: a case study of the oil and gas industry. *Journal of Business Ethics*, *Forthcoming*.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (Forthcoming). The Concept of Meta-Organization: Issues for Management Studies. *European Management Review*.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2014a). Apparition d'un problème de gestion. Le cas des océans. *Le Libellio d'AEGIS*, 10(4), 25–27.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2014b). La double origine du développement durable: Carl von Carlowitz et Thomas Jefferson. *Le Libellio d'AEGIS*, 10(1), 17–20.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2014c). Performativity processes of strategic management theories: framing, overflowing and hybridization. *Workshop on Performativity Processes, Paris, May, Mines ParisTech-i3*.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2015a). How firms (partially) organize their environment: Meta-organizations in the oil and gas industry. *Working Paper 15-CRG-02, i3-CRG, Ecole Polytechnique, CNRS, Université Paris Saclay*.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2015b). La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes: le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier. *L'Année Sociologique*, 65(2), 333–356.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2015c). Un concept peut-il changer les choses? Perspectives sur la performativité du management stratégique. *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), in Paris, Paris, Mai*.
- Berkowitz, H., & Herlem, K. (2015). Open data governance in a big data context: Evidence from the case of oceanography. *EGOS, 2015 31st conference(Athens)*.
- Berry, M. (1983). Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. *Centre de Recherche En Gestion de l'Ecole Polytechnique*.
- Bertalanffy, L. von. (1973). *Théorie générale des systèmes*. Paris: Dunod.
- Beschorner, T., & Müller, M. (2007). Social standards: Toward an active ethical involvement of businesses in developing countries. *Journal of Business Ethics*, 73(1), 11–20.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381.
- Beunza, D., Hardie, I., & MacKenzie, D. (2006). A price is a social thing: Towards a material sociology of arbitrage. *Organization Studies*, 27(5), 721–745.
- Black, F., & Scholes, M. (1973). The pricing of options and corporate liabilities. *The Journal of Political Economy*, 81(3), 637–654.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme* (Essais). Paris: Gallimard.
- Bonardi, J.-P. (2008). The internal limits to firms' nonmarket activities. *European Management Review*, 5(3), 165–174.
- Boudon, R. (2006). Bonne et mauvaise abstraction. *L'Année Sociologique*, 56(2), 263–284.
- Boudon, R. (2008). Comment l'individualisme méthodologique rend-il compte des règles. *Le Libellio d'AEGIS*, 4(1), 1–17.
- Boulding, K. E. (1949). Income or welfare. *The Review of Economic Studies*, 17(2), 77–86.

- Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire : L'économie des échanges linguistiques*. Paris: Fayard.
- Bourret, C., & Andonova, Y. (2012). Agencements organisationnels et espaces-projets. *Communication. Information médias théories pratiques*, (Vol. 30/1).
- Bradley, J. F. (1965). *The role of trade associations and professional business societies in America*. Pennsylvania: Pennsylvania State University Press.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Harper Collins Business.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107–125.
- Bromley, P., & Powell, W. (2012). From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530.
- Brunsson, N. (2002). *The organization of hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Copenhagen Business School Press.
- Brunsson, N. (2007). Cinquante ans après sa fondation, où en est la théorie des organisations : un bilan pour un débat. *Le Libellio d'AEGIS*, 3(2), 1–3.
- Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2000). *A world of standards*. Oxford: Oxford University Press.
- Brunsson, N., Rasche, A., & Seidl, D. (2012). The dynamics of standardization: Three perspectives on standards in organization studies. *Organization Studies*, 33(5-6), 613–632.
- Bunel, J. (1996). Les dilemmes de l'action collective patronale. *La Revue de l'IRE*, 20(Hiver), 5–34.
- Burke, E. M. (1999). *Corporate community relations: The principle of the neighbor of choice*. Westport: Greenwood Publishing Group, Inc.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502.
- Burke, L., Logsdon, J. M., Mitchell, W., Reiner, M., & Vogel, D. (1986). Corporate Community Involvement in the San Francisco Bay Area. *California Management Review*, 28(3).
- Busch, P.-O., Jörgens, H., & Tews, K. (2005). The Global Diffusion of Regulatory Instruments: The Making of a New International Environmental Regime. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 598(1), 146–167.
- Büthe, T., & Mattli, W. (2011). *The new global rulers. The privatization of regulation in the world economy*. Princeton: Princeton University Press.
- Butler, J. (1993). *Bodies that matter: on the discursive limits of "sex."* Psychology Press.
- Butler, J. (1997). *Excitable Speech: A Politics of the Performative*. London: Routledge.
- Butler, J. (2010). Performative agency. *Journal of Cultural Economy*, 3(2), 147–161.
- Cabantous, L., & Gond, J.-P. (2011). Rational decision making as performative praxis: explaining rationality's eternal retour. *Organization Science*, 22(3), 573–586.
- Cabantous, L., Gond, J.-P., & Johnson-Cramer, M. (2010). Decision theory as practice: Crafting rationality in organizations. *Organization Studies*, 31(11), 1531–1566.
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In J. Law, *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?* (pp. 196–223). London: Routledge.
- Callon, M. (1998a). An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology. *Sociological Review*, 46, 244–269.
- Callon, M. (Ed.). (1998b). *The laws of the markets*. Oxford: The Sociological Review/Basil Blackwell.

- Callon, M. (2007). What does it mean to say that economics is performative? In D. MacKenzie, F. Muniesa, & L. Siu (Eds.), *Do economists make markets? On the performativity of economics* (pp. 311–357). New Jersey: Princeton University Press.
- Callon, M. (2013a). Qu'est-ce qu'un agencement marchand? In M. Callon (Ed.), *Sociologie des agencements marchands* (pp. 325–440). Paris: Presse des Mines.
- Callon, M. (2013b). *Sociologie des agencements marchands*. Paris: Presse des Mines.
- Callon, M., Millo, Y., & Muniesa, F. (2007). *Market devices*. Malden, MA: Blackwell Pub.
- Callon, M., & Rabeharisoa, V. (2003). Research “in the wild” and the shaping of new social identities. *Technology in Society*, 25(2), 193–204.
- Capaldo, A., & Petruzzelli, A. M. (2014). Partner Geographic and Organizational Proximity and the Innovative Performance of Knowledge-Creating Alliances. *European Management Review*, 11(1), 63–84.
- Capron, M., Chiapello, E., Colasse, B., Mangenot, M., & Richard, J. (2005). *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*. Paris : La Découverte.
- Castelló, I., & Lozano, J. M. (2011). Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 11–29.
- CBS News. (2002, October 16). Judge: Stop Whale-Harming Research. Retrieved from <http://www.cbsnews.com/news/judge-stop-whale-harming-research/>
- Chartier, D., & Ollitrault, S. (2005). Les ONG d'environnement dans un système international en mutation: des objets non identifiés? In C. Aubertin, *Représenter la nature ? ONG et biodiversité* (pp. 22–58). Paris: Editions de l'IRD.
- Charue-Duboc, F. (Ed.). (1995). *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*. Paris: L'Harmattan.
- Chevalier, F. (2013). Le développement durable: entre l'idéal des solidarités et les inévitables contradictions du réel. In J. M. Perreti (Ed.), *Tous solidaires: Les meilleures pratiques par 91 professionnels*. Paris: Editions Eyrolles.
- Chiambaretto, P. (2013). *Les alliances comme stratégies de combinaisons: le cas des transports aérien et ferroviaire*. CRG-Ecole polytechnique, Palaiseau.
- Chiapello, È., Gilbert, P., & Baud, C. (2013). *Sociologie des outils de gestion: introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris: La Découverte.
- Child, J. (2005). *Organization: contemporary principles and practice*. Malden: Blackwell.
- Clegg, S., Josserand, E., Mehra, A., & Pitsis, T. S. (2016). The Transformative Power of Network Dynamics: A Research Agenda. *Organization Studies*, 37(3), 277–291.
- Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119–133.
- Corrado, C. J., & Miller Jr, T. W. (2005). The forecast quality of CBOE implied volatility indexes. *Journal of Futures Markets*, 25(4), 339–373.
- Costanza, R., & Daly, H. E. (1992). Natural capital and sustainable development. *Conservation Biology*, 6(1), 37–46.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Editions du Seuil.
- Czarniawska, B. (2008). Management fashions and fads. In S. Clegg & J. Bailey (Eds.), *International encyclopedia of organization studies*. (pp. 850–856). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Czarniawska, B. (2015). Book review. *Scandinavian Journal of Management*, 31(2), 288–290.
- D'Adderio, L. (2008). The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics. *Research Policy*, 37(5), 769–789.

- Dagnino, G. B., Levanti, G., & Destri, A. M. L. (2016). Structural Dynamics and Intentional Governance in Strategic Interorganizational Network Evolution: A Multilevel Approach. *Organization Studies*, 37(3), 349–373.
- Daly, H. E. (1990). Toward some operational principles of sustainable development. *Ecological Economics*, 2(1), 1–6.
- Daniels, F. (1964). *Direct Use of the Sun's Energy*. Yale University Press.
- Dasgupta, P. (2007). The idea of sustainable development. *Sustainability Science*, 2(1), 5–11.
- David, A. (2000). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris: Vuibert-FNEGE.
- David, A. (2012). La recherche-intervention: cadre général pour la recherche en management? In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 241–264). Paris: Presse des Mines.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.
- de Figueiredo, J. M., & Tiller, E. H. (2001). The Structure and Conduct of Corporate Lobbying: How Firms Lobby the Federal Communications Commission. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 91–122.
- den Hond, F., Rehbein, K. A., de Bakker, F. G. A., & Lankveld, H. K. (2014). Playing on Two Chessboards: Reputation Effects between Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Political Activity (CPA). *Journal of Management Studies*, 51(5), 790–813.
- Depeyre, C., & Dumez, H. (2007). La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme: à propos de Social Mechanisms. *Le Libellio d'AEGIS*, 3(2), 21–24.
- DeRose, K. (1992). Contextualism and knowledge attributions. *Philosophy and Phenomenological Research*, 52(4), 913–929.
- Dewey, J. (1993). *Logique: La théorie de l'enquête*. Paris: Presses Universitaires de France - PUF.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. Zucker, *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (pp. 3–21). Cambridge: Ballinger.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- Djelic, M.-L., & Ainamo, A. (1999). The coevolution of new organizational forms in the fashion industry: a historical and comparative study of France, Italy, and the United States. *Organization Science*, 10(5), 622–637.
- Djelic, M.-L., & Quack, S. (2010). *Transnational communities: Shaping global economic governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Djelic, M.-L., & Sahlin-Andersson, K. (2006). *Transnational Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38(10), 1559–1570.
- Doh, J. P., & Guay, T. R. (2006). Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), 47–73.
- Donaldson, T. (2002). The stakeholder revolution and the Clarkson principles. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 107–111.

- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252–284.
- Dubar, C. (2003). Sociologie des groupes professionnels en France: un bilan prospectif. In P. M. Menger, *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisation, évolutions* (pp. 51–60). Paris: Editions de la Maison des sciences de l'homme.
- Dubash, N. K., & Florini, A. (2011). Mapping global energy governance. *Global Policy*, 2(s1), 6–18.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- Dumez, H. (1985). *L'économiste, la science et le pouvoir. Le cas Walras*. Paris: PUF.
- Dumez, H. (2005). De l'ennui organisationnel ». *Le Libellio d'AEGIS*, n°1, Décembre, pp. 1-2. *Le Libellio d'AEGIS*, 1(1), 1–2.
- Dumez, H. (2008). De l'obligation de rendre des comptes ou Accountability. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 91, 4–8.
- Dumez, H. (2009). Qu'est-ce qu'un dispositif? Agamben, Foucault et Irénée de Lyon dans leurs rapports avec la gestion. *Le Libellio d'Aegis*, 5(3), 34–39.
- Dumez, H. (2012a). L'hypocrisie organisationnelle. In J.-M. Saussois (Ed.), *Les organisations - Etat des savoirs* (pp. 255–261). Paris: Editions Sciences Humaines.
- Dumez, H. (2012b). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, 8(3), 3–9.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris: Vuibert.
- Dumez, H. (2014a). La fin de la civilisation pétrole. À propos de Societies beyond oil. *Le Libellio d'AEGIS*, 10(1), 31–36.
- Dumez, H. (2014b). Le tournant performatif À propos de The provoked economy de Fabien Muniesa. *Le Libellio d'AEGIS*, 10(4), 61–66.
- Dumez, H. (2014c). Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion? Dispositifs et performance. *Le Libellio d'AEGIS*, 10(1), 65–68.
- Dumez, H. (2015). What Is a Case, and What Is a Case Study? *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 127(1), 43–57.
- Dumez, H., Gigout, É., & Journée, B. (2013). La visée externe et interne des dispositifs d'accountability. *Revue Française de Gestion*, 237(8), 171–180.
- Dumez, H., & Jeunemaître, A. (1989). *Diriger l'économie: l'État et les prix en France 1936-1986*. Paris: L'Harmattan.
- Dumez, H., & Jeunemaître, A. (2005). La démarche narrative en économie. *Revue économique*, 56(4), 983–1005.
- Dumez, H., & Jeunemaître, A. (2006). Reviving narratives in economics and management : towards an integrated perspective of modelling, statistical inference and narratives. *European Management Review*, 3(1), 32–43.
- Dumez, H., & Jeunemaître, A. (2010). Michel Callon, Michel Foucault and the « dispositif » When economics fails to be performative: A case study. *Le Libellio d'Aegis*, 6(4), 27–37.
- Dumez, H., & Rigaud, E. (2008). Comment passer du matériau de recherche à l'analyse théorique? A propos de la notion de template. *Le Libellio d'AEGIS*, 4(2), 40–46.
- Durack, P. J., Gleckler, P. J., Landerer, F. W., & Taylor, K. E. (2014). Quantifying underestimates of long-term upper-ocean warming. *Nature Climate Change, advance online publication*.
- Durand, R. (2006). *Organizational evolution and strategic management*. London: Sage.
- Durand, R. (2012). Advancing strategy and organization research in concert: Towards an integrated model? *Strategic Organization*, 10(3), 297–303.
- Durand, R. (2013). *La désorganisation du monde*. Lormont: Le bord de l'eau.

- Durand, R., & Calori, R. (2006). Sameness, otherness? Enriching organizational change theories with philosophical considerations on the same and the other. *Academy of Management Review*, 31(1), 93–114.
- Durand, R., & Jacqueminet, A. (2015). Peer conformity, attention, and heterogeneous implementation of practices in MNEs. *Journal of International Business Studies*, 46(8), 917–937.
- Durand, R., & Paoletta, L. (2013). Category stretching: Reorienting research on categories in strategy, entrepreneurship, and organization theory. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1100–1123.
- Durand, R., Rao, H., & Monin, P. (2007). Code and conduct in French cuisine: Impact of code changes on external evaluations. *Strategic Management Journal*, 28(5), 455–472.
- Durand, R., & Vaara, E. (2009). Causation, counterfactuals, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1245–1264.
- Edwards, M. (2010). *Organizational Transformation for Sustainability: An Integral Metatheory*. New York; Oxon: Routledge.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of twenty first century business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Elkins, Z., & Simmons, B. (2005). On Waves, Clusters, and Diffusion: A Conceptual Framework. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 598(1), 33–51.
- Elster, J. (1989). *Nuts and Bolts for the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Emery, F. E., & Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 12–32.
- Essid, M., & Berland, N. (2013). Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable. *Revue Française de Gestion*, 39(234), 27–41.
- Everett, H. (1973). *The Many-Worlds Interpretation of Quantum Mechanics*. Princeton: Princeton University Press.
- Faupin, A. (2003). La pensée au service de l'action: les think tanks américains. *Revue Internationale et Stratégique*, (4), 97–105.
- Feldman, M. S. (2003). A performative perspective on stability and change in organizational routines. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 727–752.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118.
- Férone, G., D'Arcimoles, C. H., Bello, P., & Sassenou, N. (2001). *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*. Paris: Editions d'organisation.
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling Grand Challenges Pragmatically: Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363–390.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2005a). Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review*, 30(1), 8–24.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2005b). Prescriptions are not enough. *Academy of Management Review*, 30(1), 32–35.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2009). How and why theories matter: A comment on Felin and Foss (2009). *Organization Science*, 20(3), 669–675.
- Ferreras, I. (2012). *Gouverner le capitalisme*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284.



- Fisher, I. (1906). *The nature of capital and income*. New York: The Macmillan Company.
- Fixari, D. (2014). Le paradoxe «EPR» (Einstein, Podolsky, Rosen) ou une controverse entre Nobels. *Le Libellio d'AEGIS*, 10(2), 49–55.
- Flacandji, M., & Berkowitz, H. (2015). L'analyse de réseaux appliquée aux trajectoires de magasinage, quels enjeux managériaux? Presented at the 18ème Colloque International Etienne Thil, Paris.
- Fleming, P., & Banerjee, S. B. (2015). When performativity fails: Implications for Critical Management Studies. *Human Relations*. 1-20.
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2012). *A theory of fields*. Oxford: Oxford University Press.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. (2001). Corporate Reputation as Economic Assets. In Hitt, Freeman, & Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management* (pp. 289–312). Malden, MA: Blackwell.
- Food and agriculture organization of the United Nations. (2014). *The State of World Fisheries and Aquaculture: Opportunities and challenges*. Rome.
- Foucault, M. (1977). Le jeu de Michel Foucault. Entretien. In M. Foucault (Ed.), *Dits et écrits, tome II. 1976-1988* (pp. 62–93). Paris: Quarto/Gallimard.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: selected interviews and other writings, 1972-1977*. (C. Gordon, Ed.). New York: Pantheon Books.
- Fransen, L. W., & Kolk, A. (2007). Global Rule-Setting for Business: A Critical Analysis of Multi-Stakeholder Standards. *Organization*, 14(5), 667–684.
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2 The Maturing of Business-and-Society Thought. *Business & Society*, 33(2), 150–164.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach* (Vol. 46). Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 409–421.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press Cambridge.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. Darden Business School Working Paper No. 01-02
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited.” *Organization Science*, 15(3), 364–369.
- Fridenson, P. (2010). Syndicats et réformes en France depuis 1945. *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 56-4(5), 75–87.
- Friedman, M. (1975). *An Economist's Protest*. Glen Ridge, NJ: Thomas Horton and Daughters.
- Frynas, J. G. (2010). Corporate social responsibility and societal governance: Lessons from transparency in the oil and gas sector. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 163–179.
- Frynas, J. G. (2012). Corporate Social Responsibility or Government Regulation? Evidence on Oil Spill Prevention. *Ecology & Society*, 17(4), Art. 4.
- Garcia-Parpet, M.-F. (2007). The social construction of a perfect market : the strawberry auction at Fontaines-en-Sologne. In D. MacKenzie, F. Muniesa, & L. Siu, *Do economists make markets? On the performativity of economics* (pp. 163–189). New Jersey: Princeton University Press.
- Gardner, R., Ostrom, E., & Walker, J. M. (1990). The nature of common-pool resource problems. *Rationality and Society*, 2(3), 335–358.
- Garrette, B., & Dussauge, P. (1995). *Les stratégies d'alliance*. Les Ed. d'organisation.

- Garric, N., Léglise, I., & Point, S. (2007). Le rapport RSE, outil de légitimation? Le cas TOTAL à la lumière d'une analyse de discours. *Revue de L'organisation Responsable*, 2(1), 5–19.
- Garsten, C. (2013). All about ties: Think tanks and the economy of connections. In C. Garsten & A. Nyqvist (Eds.), *Organisational anthropology doing ethnography in and among complex organisations* (pp. 139–154). London: Pluto Press.
- Gentil, S. (2013). Les « agencements organisationnels » des situations perturbées : la coordination d'un bloc opératoire à la pointe de la rationalisation industrielle. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (8), 65–80.
- Geotimes. (2003, January). Whales beach seismic research. Retrieved from [http://www.geotimes.org/jan03/NN\\_whales.html](http://www.geotimes.org/jan03/NN_whales.html)
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75–91.
- Gilardi, F. (2005). The Institutional Foundations of Regulatory Capitalism: The Diffusion of Independent Regulatory Agencies in Western Europe. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 598(1), 84–101.
- Gill, A. B., Bartlett, M., & Thomsen, F. (2012). Potential interactions between diadromous fishes of UK conservation importance and the electromagnetic fields and subsea noise from marine renewable energy developments. *Journal of Fish Biology*, 81(2), 664–695.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1–46.
- Girin, J. (1989). *L'opportunisme méthodique*. Paris: C.R.G. Ecol polytechnique.
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. In A. C. Martinet (Ed.), *Epistémologies et Sciences de Gestion* (pp. 141–182). Paris: Economica.
- Girin, J. (1994). L'intervention comme jeu de mots: pour une déontologie du malentendu. In *Actes du Vè Congrès de l'AGRH, "la GRH, science de l'action?"* (pp. 51–53).
- Girin, J. (1995). Les agencements organisationnels. In F. Charue-Duboc (Ed.), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion* (pp. 233–279). Paris: L'Harmattan.
- Girin, J. (2016). *Langage, organisations, situations et agencements*. Laval: Presses de l'Université Laval.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. 1967. Aldin, New York.
- Gond, J.-P. (2010). *Gérer la performance sociétale de l'entreprise*. Paris: Vuibert.
- Gond, J.-P. (2014). La Responsabilité Sociale Organisationnelle : reconsidérer les relations dynamiques entre discours et pratiques de responsabilité sociale. In D. Travaillé, J.-P. Gond, & E. Bayle (Eds.), *La responsabilité sociétale des organisations. Des discours aux pratiques?* (pp. 3–30). Paris: Vuibert.
- Gond, J.-P., Cabantous, L., Harding, N., & Learmonth, M. (2015). What Do We Mean by Performativity in Organizational and Management Theory? The Uses and Abuses of Performativity: Organizing Performativity. *International Journal of Management Reviews*, 1–24.
- Gond, J.-P., & Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise* (2ème édition). Paris: Presses universitaires de France.

- Gond, J.-P., Kang, N., & Moon, J. (2011). The government of self-regulation: on the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and Society*, 40(4), 640–671.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Whetten, D. (2014). Rethinking Institutions and Organizations. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1206–1220.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371.
- Grotius, H. (1609). *Mare liberum*.
- Guala, F. (2007). How to do things with experimental economics. In D. MacKenzie, F. Muniesa, & L. Siu, *Do economists make markets? On the performativity of economics* (pp. 128–162). New Jersey: Princeton University Press.
- Guérineau, M., Mahmoud-Jouini, S., & Charue-Duboc, F. (2015). Différencier les contributions des filiales d'une multinationale en matière d'innovation. *Management International*, 19(4), 34–48.
- Gulati, R. (2007). Tent Poles, Tribalism, and Boundary Spanning: The Rigor-Relevance Debate in Management Research. *Academy of Management Journal*, 50(4), 775–782.
- Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571–586.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162(3859), 1243–1248.
- Hardy, C., Palmer, I., & Phillips, N. (2000). Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, 53(9), 1227–1248.
- Hardy, C., & Thomas, R. (2014). Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 320–348.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58–74.
- Hart, S., Hogg, G., & Banerjee, M. (2002). An examination of primary stakeholders opinions in CRM: convergence and divergence? *Journal of Customer Behaviour*, 1(2), 241–267.
- Haseltine, N. (1953, May 5). Industrial Gasses Warming Up Earth. *Washington Post*.
- Hatchuel, A. (1996). Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription. In G. Terssac & E. Friedberg [dir], *Coopération et conception* (pp. 101–122). Toulouse: Octares Edition.
- Hatchuel, A. (2000). Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer, *Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion* (pp. 7–23). Paris: Vuibert-Fnege.
- Haufler, V. (2010). Disclosure as governance: the extractive industries transparency initiative and resource management in the developing world. *Global Environmental Politics*, 10(3), 53–73.
- Haug, C. (2013). Organizing spaces: Meeting arenas as a social movement infrastructure between organization, network, and institution. *Organization Studies*, 34(5-6), 705–732.
- Hedström, P., & Swedberg, R. (1998). *Social Mechanisms. An Analytical Approach to Social Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Heracleous, L., & DeVogel, S. (1998). Bridging the Gap of Relevance: Strategic Management and Organisational Development. *Long Range Planning*, 31(5), 742–754.

- Herring, S. C., Hoerling, M. P., Peterson, T. C., & Stott, P. A. (Eds.). (2014). Explaining extreme events of 2013 from a climate perspective. *Bulletin of the American Meteorological Society*, 95(9), S1–S96.
- Hilson, G., & Maconachie, R. (2008). “Good Governance” and the Extractive Industries in Sub-Saharan Africa. *Mineral Processing and Extractive Metallurgy Review*, 30(1), 52–100.
- Hoffman, A. J., & Ventresca, M. J. (2002). *Organizations, Policy and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives*. Stanford University Press.
- Holm, P. (2007). Which way is up on Callon? In D. MacKenzie, F. Muniesa, & L. Siu, *Do economists make markets? On the performativity of economics* (pp. 225–243). New Jersey: Princeton University Press.
- IPIECA. (2015). *Oil and gas industry guidance on voluntary sustainability reporting* (No. IOGP Report 437). 3ème édition: IPIECA/API/IOG.
- IPIECA, & OGP. (2002). *Key questions in managing social issues in oil and gas projects* (No. Report No. 2.85/332). OGP Social Impact Assessment Task Force.
- Jacques-Gustave, P. (1996). Greenpeace contre Shell. <http://www.infoguerre.fr/guerre-de-l-information/greenpeace-contre-shell-3>
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397–414.
- Jefferson, T. (1958). *The papers of Thomas Jefferson* (Vol. 15). Princeton: Princeton University Press.
- Jensen, M. C. (2010). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(1), 32–42.
- Join-Lambert, O., Lallement, M., Hatzfeld, N., Ray, J.-E., Sommier, I., Offerlé, M., & Pelisse, J. (2011). Au-delà du conflit et de la négociation ? *Sociologie Du Travail*, 53(2), 160–193.
- Jordana, J. (2005). Book Review: Globalizing Regulatory Capitalism. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 598(1), 184–190.
- Jordana, J., & Levi-Faur, D. (2005). The Diffusion of Regulatory Capitalism in Latin America: Sectoral and National Channels in the Making of a New Order. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 598(1), 102–124.
- Kaplan, R. S. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kellaway, L. (2013, April 9). Where others failed: Top 10 fads. *Financial Times*. Retrieved from <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/3c7f1e40-a03e-11e2-88b6-00144feabdc0.html#axzz3r6T4yq2Q>
- Kieser, A., Nicolai, A., & Seidl, D. (2015). The Practical Relevance of Management Research: Turning the Debate on Relevance into a Rigorous Scientific Research Program. *Academy of Management Annals*, 9(1), 143–233.
- King, A. A., Lenox, M. J., & Barnett, M. L. (2002). Strategic responses to the reputation commons problem. In A. J. Hoffman & M. J. Ventresca (Eds.), *Organizations, policy and the natural environment: Institutional and strategic perspectives* (pp. 393–406). Stanford: Stanford University Press..
- King, A. A., & Lenox, M. J. (2000). Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry’s responsible care program. *Academy of Management Journal*, 43(4), 698–716.
- Knorr-Cetina, K., & Bruegger, U. (2002). Global microstructures: the virtual societies of financial markets. *American Journal of Sociology*, 107(4), 905–950.
- Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization Science*, 11(4), 367–386.

- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 9(Novembre), 4–17.
- Kogut, B. (Ed.). (2012). *Small Worlds of Corporate Governance*. Cambridge, MA, USA: MIT Press.
- Kolstad, I., & Wiig, A. (2009). Is transparency the key to reducing corruption in resource-rich countries? *World Development*, 37(3), 521–532.
- Kolstad, I., & Wiig, A. (2010). International initiatives to address the resource curse: High on rhetoric, low on relevance? In G. Overton (Ed.), *Foreign Policy in an Interconnected World* (New York). Nova Science Publishers.
- König, A., Schulte, M., & Enders, A. (2012). Inertia in response to non-paradigmatic change: The case of meta-organizations. *Research Policy*, 41(8), 1325–1343.
- Labatut, J., Aggeri, F., & Girard, N. (2012). Discipline and change: how technologies and organizational routines interact in new practice creation. *Organization Studies*, 33(1), 39–69.
- Laine, M. (2010). The nature of nature as a stakeholder. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 73–78.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34(6), 1152–1189.
- Laroche, M. (2012). Action collective patronale sur fond de crise: vers une reconfiguration du modèle associatif. *Canadian Review of Sociology/Revue Canadienne de Sociologie*, 49(3), 271–291.
- Latour, B. (1983). Give me a laboratory and i will raise the world. In K. D. Knorr-Cetina & M. Mulkay, *Science observed: new perspectives on the social studies of science* (pp. 141–170). London: SAGE Publications.
- Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge MA: Harvard university press.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social-an introduction to actor-network-theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Latour, B. (2012). *Enquête sur les modes d'existence : Une anthropologie des Modernes*. Paris: La Découverte.
- Latour, B. (2015). Face à Gaïa: huit conférences sur le nouveau régime climatique. Paris : La Découverte.
- Laugier, S. (2004). Performativité, normativité et droit. *Archives de Philosophie*, (4), 607–627.
- Lautman, J. (1967). La construction de l'intérêt de profession dans les syndicats patronaux. *Sociologie Du Travail*, 406–420.
- Lawrence, P. A. (2003). The politics of publication – authors, reviewers, and editors must act to protect the quality of research. *Nature*, 422(6929), 259–261.
- Lazega, E., & Snijders, T. A. B. (Eds.). (2016). *Multilevel Network Analysis for the Social Sciences*. Cham: Springer International Publishing.
- Lazer, D. (2005). Regulatory Capitalism as a Networked Order: The International System as an Informational Network. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 598(1), 52–66.
- Lecocq, X. (2002). Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion. In N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire Petit, & J. Le Goff (Eds.), *Questions de Méthodes En Sciences de Gestion* (pp. 173–192). Paris: EMS.
- Lecocq, X. (2012). Niveaux d'analyse et réification. *Le Libellio d'AEGIS*, 8(4), 5–11.
- Legg, S. (2011). Assemblage/apparatus: using Deleuze and Foucault. *Area*, 43(2), 128–133.

- Lehiany, B. (2012). Unité d'analyse, niveaux d'analyse et spécification des frontières dans l'analyse des réseaux. *Le Libellio d'AEGIS*, 8(3), 59–73.
- Lehni, M. (2004). Deloitte Sustainability Reporting Scorecard. *Eco-Efficiency and Beyond: Towards the Sustainable Enterprise*, 1(21), 73–92.
- Le Pellec-Dairon, M. (2013). *Stratégies d'évaluation et de pilotage de la valeur des projets innovants. Le cas de la valeur environnementale des programmes spatiaux*. Ecole polytechnique, Centre de Recherches en Gestion, Palaiseau.
- Les Amis de la Terre. (2014). *Repousser les Limites. La ruée vers les gaz et huiles de schiste en Patagonie argentine. Le cas Total*. Montreuil: Les Amis de la Terre.
- Levi-Faur, D. (2005). The Global Diffusion of Regulatory Capitalism. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 598(1), 12–32.
- Levi-Faur, D., & Jordana, J. (2005a). Regulatory Capitalism: Policy Irritants and Convergent Divergence. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 598(1), 191–197.
- Levi-Faur, D., & Jordana, J. (2005b). The Rise of Regulatory Capitalism: The Global Diffusion of a New Order. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 598(1), 200–217.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverley Hills; CA: SAGE Publications.
- Lindorff, M., Jonson, E. P., & McGuire, L. (2012). Strategic corporate social responsibility in controversial industry sectors: The social value of harm minimisation. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 457–467.
- Llovel, W., Willis, J. K., Landerer, F. W., & Fukumori, I. (2014). Deep-ocean contribution to sea level and energy budget not detectable over the past decade. *Nature Climate Change*, advance online publication.
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. London; Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- Löwy, M. (2013). *La cage d'acier. Max Weber et le marxisme wébérien*. Paris: Stock.
- Lurton, X., & Antoine, L. (2007). Analyse des risques pour les mammifères marins liés à l'emploi des méthodes acoustiques en océanographie. *Rapport IFREMER:DOP/CB/NSE/AS/07-07*.
- MacKenzie, D. (2003). Long-Term Capital Management and the sociology of arbitrage. *Economy and Society*, 32(3), 349–380.
- MacKenzie, D. (2004). The big, bad wolf and the rational market: portfolio insurance, the 1987 crash and the performativity of economics. *Economy and Society*, 33(3), 303–334.
- MacKenzie, D. (2006). *An engine, not a camera: How financial models shape markets*. Cambridge, MA: MIT Press.
- MacKenzie, D. (2007). Is Economics Performative? Option Theory and the Construction of Derivatives Markets. In D. MacKenzie, F. Muniesa, & L. Siu, *Do economists make markets? On the performativity of economics* (pp. 54–86). New Jersey: Princeton University Press.
- MacKenzie, D. (2009). *Material Markets: How Economic Agents are Constructed*. Oxford: Oxford University Press.
- MacKenzie, D., & Millo, Y. (2003). Constructing a market, performing theory: The historical sociology of a financial derivatives exchange. *American Journal of Sociology*, 109(1), 107–145.
- MacKenzie, D., Muniesa, F., & Siu, L. (2007). *Do economists make markets? On the performativity of economics*. New Jersey: Princeton University Press.

- Madsen, P. T., Wahlberg, M., Tougaard, J., Lucke, K., & Tyack, P. L. (2006). Wind turbine underwater noise and marine mammals: implications of current knowledge and data needs.
- Mahoney, J. T. (2012). Towards a stakeholder theory of strategic management. *Towards a New Theory of the Firm. Barcelona: IESE Research Unit, Forthcoming, 110.*
- Malcourant, E., Vas, A., & Zintz, T. (2015). World Anti-Doping Agency: a meta-organizational perspective. *Sport, Business and Management: An International Journal, 5(5)*, 451–471.
- Malthus, T. R. (1888). *An essay on the principle of population: or, A view of its past and present effects on human happiness.* London: John Murray.
- March, J. G., Schulz, M., & Zhou, X. (2000). *The dynamics of rules.* Stanford; CA: Stanford University Press.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations.* New York: Wiley.
- Marcus, A. A., & Irion, M. S. (1987). The continued growth of the corporate public affairs function. *Academy of Management Executive, 1(3)*, 247–250.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly, 48(2)*, 268–305.
- Marine Mammal Commission. (2007). *Marine Mammals and Noise: A Sound Approach to Research And Management.* A Report to Congress from the Marine Mammal Commission.
- Markey, R., & Hodgkinson, A. T. (2008). The Impact of the Workplace Relations Act on Regional Patterns of Industrial Relations: The Illawarra Region of Australia, 1996–2004. *Journal of Industrial Relations, 50(5)*, 752–778.
- Marti, E., & Scherer, A. G. (2015). Financial Regulation and Social Welfare: The Critical Contribution of Management Theory. *Academy of Management Review, This is an unedited version of a paper that has been accepted for publication at Academy of Management Review Vol. 41 (2016), Special Topic Forum on “Management Theory and Social Welfare.”*
- Mathews, J. (1996). Holonic organisational architectures. *Human Systems Management, 15(1)*, 27.
- Maugeri, L. (2006). *The Age of Oil: The Mythology, History, And Future of the World’s Most Controversial Resource* (Édition : annotated edition). Westport, Conn: Praeger Publishers Inc.
- Mayer, C. (2013). *Firm Commitment: Why the corporation is failing us and how to restore trust in it.* Oxford: Oxford University Press.
- McDonald, M. A., Hildebrand, J. A., & Wiggins, S. M. (2006). Increases in deep ocean ambient noise in the Northeast Pacific west of San Nicolas Island, California. *The Journal of the Acoustical Society of America, 120(2)*, 711–718.
- McElroy, M. W., & Van Engelen, J. M. (2012). *Corporate Sustainability Management: The Art and Science of Managing Non-financial Performance.* London: Routledge.
- McGillivray, M., & Clarke, M. (2006). *Understanding human well-being.* Tokyo: United Nations University Press.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society.* New York: McGraw-Hill.
- Meadowcroft, J. (2000). Sustainable development: a new (ish) idea for a new century? *Political Studies, 48(2)*, 370–387.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., & Randers, J. (1992). *Beyond the limits: global collapse or a sustainable future.* Earthscan Publications Ltd.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. (1972). *The Limits to Growth: A Report to The Club of Rome.* New York: Universe Books.
- Merton, R. C. (1976). Option pricing when underlying stock returns are discontinuous. *Journal of Financial Economics, 3(1)*, 125–144.

- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 193–210.
- Meur-Férec, C. (2007). Entre surfréquentation et sanctuarisation des espaces littoraux de nature. *L'Espace Géographique*, (1), 41–50.
- Meyer, R. E., & Höllerer, M. A. (2014). Does Institutional Theory Need Redirecting? *Journal of Management Studies*, 51(7), 1221–1233.
- Midler, C. (1986). La logique de la mode managériale. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, (3), 74–85.
- Midler, C. (1995). “Projectification” of the firm: The Renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363–375.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Mill, J. S. (1848). *Principles of Political Economy with Some of Their Applications*. London: Longmans, Green and Co.
- Mingers, J. C. (1995). Using soft systems methodology in the design of information systems. In F. Stowell (Ed.), *Information systems provision: the contribution of soft systems methodology* (pp. 19–49). Berkshire, England: McGraw-Hill.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Mitchell, T. (2011). *Carbon Democracy: Political Power in the Age of Oil* (2nd Revised edition). London: Verso.
- MIT Sloan Management Review, & The Boston Consulting Group. (2015). *Joining forces: collaboration and leadership for sustainability*. MIT Sloan Management Review.
- Moisdon, J.-C. (1997). Du mode d’existence des outils de gestion. *Actes Du Séminaire Contradictions et Dynamique Des Organisations*, 5–38.
- Moisdon, J.-C. (2010). L’évaluation du changement organisationnel par l’approche de la recherche intervention. L’exemple des impacts de la T2A. *Revue Française Des Affaires Sociales*, (1), 213–226.
- Morris, S. A. (1997). Internal Effects of Stakeholder Management Devices. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 413–424.
- Muniesa, F. (2014). *The Provoked Economy: Economic Reality and the Performative Turn*. London: Routledge.
- Muniesa, F., & Callon, M. (2007). Economic experiments and the construction of markets. In D. MacKenzie, F. Muniesa, & L. Siu, *Do economists make markets? On the performativity of economics* (pp. 163–189). New Jersey: Princeton University Press.
- Munro, I., & Mingers, J. (2002). The use of multimethodology in practice—results of a survey of practitioners. *Journal of the Operational Research Society*, 53(4), 369–378.
- Nedwell, J. R., Parvin, S. J., Edwards, B., Workman, R., Brooker, A. G., Kynoch, J. E., ... others. (2007). Measurement and interpretation of underwater noise during construction and operation of offshore windfarms in UK waters. *Report for COWRIE, Newbury, UK*.
- Neuberger, D. M. (1922, October 15). Fight on pollution to save our rivers. *The New York Times*. Retrieved from <http://query.nytimes.com/gst/abstract.html?res=9E02E7DA1139E133A25756C1A9669D946395D6CF>
- Nietzsche, F. (1980). *The Gay Science*. (C. Giorgio & M. Montinari, Eds.). First edition.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Offerlé, M. (2009). *Sociologie des organisations patronales*. Paris: La Découverte.



- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241–265.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action: public goods and the theory of groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Olson, M. (1978). *La logique de l'action collective*. Paris: P.U.F. [trad. franç. de The logic of collective action, Cambridge, Harvard University Press].
- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2008). Boundary organizations: Enabling collaboration among unexpected allies. *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 422–459.
- O'Mahony, S., & Ferraro, F. (2007). The emergence of governance in an open source community. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1079–1106.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2015). Ranking Games. *Evaluation Review*, 39(1), 102–129.
- Osterloh, M., Frey, B. S., & Homberg, F. (2008). Le chercheur et l'obligation de rendre des comptes. *Annales Des Mines-Gérer et Comprendre*, 91, 48–54.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.
- Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems. *American Economic Review*, 100(3), 641–672.
- Ostrom, E., Gardner, R., & Walker, J. (1994). *Rules, games, and common-pool resources*. University of Michigan Press.
- Oswick, C., Fleming, P., & Hanlon, G. (2011). From Borrowing to Blending: Rethinking the Processes of Organizational Theory Building. *Academy of Management Review*, 36(2), 318–337.
- Paolella, L., & Durand, R. (2015). Category spanning, evaluation, and performance: revised theory and test on the corporate law market. *Academy of Management*
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Payne, R., & Webb, D. (1971). Orientation by means of long range acoustic signaling in baleen whales. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 188, 110–141.
- Peirce, C. S. (1978). Pragmatism and abduction. In C. Hartshorne & P. Weiss (Eds.), *Collected papers* (Vol. V, pp. 190–212). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Pentland, B. T. (1995). Grammatical models of organizational processes. *Organization Science*, 6(5), 541–556.
- Perkmann, M., & Spicer, A. (2010). What are business models? Developing a theory of performative representations. *Research in the Sociology of Organizations*, 29, 269–279.
- Petes, L. E., Howard, J. F., Helmuth, B. S., & Fly, E. K. (2014). Science integration into US climate and ocean policy. *Nature Climate Change*, 4(8), 671–677.
- Pfeffer, J., & Fong, C. T. (2002). The end of business schools? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning & Education*, 1(1), 78–95.
- Philippe, D., & Durand, R. (2009). Communication environnementale et réputation de l'organisation. *Revue Française de Gestion*, (4), 45–63.
- Philippe, D., & Durand, R. (2011). The impact of norm-conforming behaviors on firm reputation. *Strategic Management Journal*, 32(9), 969–993.
- Phillips, R. A., & Reichart, J. (2000). The environment as a stakeholder? A fairness-based approach. *Journal of Business Ethics*, 23(2), 185–197.
- Phillips, R. A., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 479–502.
- Pickering, A. (1992). *Science as Practice and Culture*. University of Chicago Press.
- Pickering, A. (1995). *The Mangle of Practice - Time, Agency, & Science* (Édition : 2nd). Chicago: University of Chicago Press.

- Piore, M. J. (2006). Qualitative research: does it fit in economics? *European Management Review*, 3(1), 17–23.
- Pitlik, H., Frank, B., & Firchow, M. (2010). The demand for transparency: an empirical note. *The Review of International Organizations*, 5(2), 177–195.
- Ploutz, P. (2011). *Global Warming: Handbook of Ecological Issues*. Xlibris Corporation.
- Popper, K. R. (1961). *The Poverty of Historicism*. London: Routledge.
- Popper, K. R. (1963). Science as falsification. In *Conjectures and refutations* (pp. 33–39). London: Routledge.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (New York: free press).
- Post, J. E., Murray Jr, E. A., Dickie, R. B., & Mahon, J. F. (1983). Managing public affairs: The Public Affairs Function. *California Management Review*, 26(1).
- Putnam, L. L., & Fairhurst, G. T. (2001). Discourse analysis in organizations. *The New Handbook of Organizational Communication*, 78–136.
- Quittkat, C. (2002). Les organisations professionnelles françaises: européanisation de l'intermédiation des intérêts? *Politique Européenne*, 3(7), 66–96.
- Raffnsøe, S., Gudmand-Høyer, M., & Thaning, M. S. (2014). Foucault's dispositive: The perspicacity of dispositive analytics in organizational research. *Organization*, 23(2), 272–298.
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2005). Bricolage and the Erosion of Categorical Boundaries in French Gastronomy. *American Sociological Review*, 70(6), 968–991.
- Raulet-Croset, N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion. *Revue Française de Gestion*, 4(184), 137–150.
- Redclift, M. (2005). Sustainable development (1987–2005): an oxymoron comes of age. *Sustainable Development*, 13(4), 212–227.
- Rendtorff, J. D. (2009). *Responsibility, Ethics and Legitimacy of Corporations*. Copenhagen Business School Press DK.
- Reveley, J., & Ville, S. (2010). Enhancing industry association theory: a comparative business history contribution. *Journal of Management Studies*, 47(5), 837–858.
- Revell, A., & Blackburn, R. (2007). The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors. *Business Strategy and the Environment*, 16(6), 404–420.
- Richardson, R., & Kramer, E. H. (2006). Abduction as the type of inference that characterizes the development of a grounded theory. *Qualitative Research*, 6(4), 497–513.
- Richardson, W. J., Fraker, M. A., Wuersig, B., & Wells, R. S. (1985). Behaviour of bowhead whales, *Balaena mysticetus* summering in the Beaufort sea: Reactions to industrial activities. *Biological Conservation*, 32, 195–230.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Romano, T. A., Keogh, M. J., Kelly, C., Feng, P., Berk, L., Schlundt, C. E., ... Finneran, J. J. (2004). Anthropogenic sound and marine mammal health: measures of the nervous and immune systems before and after intense sound exposure. *Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences*, 61(7), 1124–1134.
- Roulet, T. J., & Touboul, S. (2014). The Intentions with Which the Road is Paved: Attitudes to Liberalism as Determinants of Greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 125: 305–320
- Røvik, K. A. (2011). From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, 32(5), 631–653.
- Rowley, T. I., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2), 204–219.

- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887–910.
- Rynes, S. L., Bartunek, J. M., & Daft, R. L. (2001). Across the great divide: Knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *Academy of Management Journal*, 44(2), 340–355.
- Sabel, C. F., & Zeitlin, J. (2012). Experimentalist governance. In D. Levi-Faur (Ed.), *The Oxford handbook of governance* (pp. 169–183). New York, NY: Oxford University Press.
- Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. New York: Columbia University Press.
- Sagarin, R. (2012). *Learning from the octopus: How secrets from nature can help us fight terrorist attacks, natural disasters, and disease*. New York: Basic Books.
- Samuelson, P. A. (1954). The pure theory of public expenditure. *The Review of Economics and Statistics*, 387–389.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096–1120.
- Schmithüsen, F. J. (2013). Trois cents ans d'application de la durabilité au secteur forestier. *Unasylva*, 64(240), 3–11.
- Schmitter, P. C., & Streeck, W. (1999). The organization of business interests: studying the associative action of business in advanced industrial societies. *MPIfG Discussion Paper 99/1*.
- Scott, R., & Meyer, J. (Eds.). (1994). *Institutional Environments and Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Segrestin, B. (2003). *La gestion des partenariats d'exploration: spécificités, crises et formes de rationalisation*. Paris: École Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Paris: Le Seuil.
- Sethi, S. P., & Schepers, D. H. (2014). United Nations global compact: The promise–performance gap. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 193–208.
- Sheldon, P., & Thornthwaite, L. (1999). Swedish Engineering Employers: The Search for Industrial Peace in the Absence of Centralised Collective Bargaining. *Industrial Relations Journal*, 30(5), 514–533.
- Simmel, G. (1992). *Le conflit*. Strasbourg: Circé.
- Simpson, A. (2014). *Energy, Governance and Security in Thailand and Myanmar (Burma): A Critical Approach to Environmental Politics in the South*. Farnham: Ashgate Publishing, Ltd.
- Smith, S. M., Shepherd, D. D., & Dorward, P. T. (2012). Perspectives on community representation within the Extractive Industries Transparency Initiative: Experiences from south-east Madagascar. *Resources Policy*, 37(2), 241–250.
- Spanger-Siegfried, E., Fitzpatrick, M., & Dahl, K. (2014). *Encroaching tides: How sea level rise and tidal flooding threaten U.S. East and Gulf Coast communities over the next 30 years*. Cambridge, MA: Union of Concerned Scientists.
- Starik, M. (1995). Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. *Journal of Business Ethics*, 14(3), 207–217.
- Stark, D. (2009). *The Sense of Dissonance. Accounts of Worth in Economic Life*. Princeton: Princeton University Press.
- Staw, B. M., & Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523–556.
- Stiglitz, J. E., Sen, A. K., & Fitoussi, J.-P. (2009). *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*.

- Stokes, D. E. (1997). *Pasteur's Quadrant: Basic Science and Technological Innovation*. Washington: Brookings Institution Press.
- Streeck, W., & Schmitter, P. C. (1985). Community, market, state-and associations? The prospective contribution of interest governance to social order. *European Sociological Review*, 1(2), 119–138.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14–20.
- Swift, T. (2001). Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Business Ethics: A European Review*, 10(1), 16–26.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Teubner, G. (2001). Legal irritants: How unifying law ends up in new divergencies. In P. A. Hall & D. Soskice (Eds.), *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*, (pp. 417–441). Oxford: Oxford University Press.
- Thelen, K. (2003). How institutions evolve. Insights from comparative historical analysis. In J. Mahoney & D. Reuschemeyer (Eds.), *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences* (pp. 208–240). Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- Thompson, G. F. (2003). *Between Hierarchies and Markets. The Logic and Limits of Network Forms of Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Thomsen, F., Lüdemann, K., Kafemann, R., & Piper, W. (2006). Effects of offshore wind farm noise on marine mammals and fish. *Biola, Hamburg, Germany on Behalf of COWRIE Ltd*, 62.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37–51.
- Tichy, N. M., McGill, A. R., & Clair, L. S. (1997). *Corporate global citizenship: Doing business in the public eye*. Lexington Books.
- Total. (2011). *Rapport société et environnement*. Paris.
- Total. (2012). Journeys, projects, encounters: Total, committed to Africa. *Pathway*.
- Tougaard, J., Carstensen, J., Teilmann, J., Skov, H., & Rasmussen, P. (2009). Pile driving zone of responsiveness extends beyond 20 km for harbor porpoises (*Phocoena phocoena* (L.)). *The Journal of the Acoustical Society of America*, 126(1), 11–14.
- Tougaard, J., Henriksen, O. D., & Miller, L. A. (2009). Underwater noise from three types of offshore wind turbines: Estimation of impact zones for harbor porpoises and harbor seals. *The Journal of the Acoustical Society of America*, 125(6), 3766–3773.
- Travaillé, D., Gond, J.-P., & Bayle, E. (Eds.). (2014). *La responsabilité sociétale des organisations. Des discours aux pratiques ?* Paris: Vuibert.
- Trist, E. (1983). Referent organizations and the development of inter-organizational domains. *Human Relations*, 36(3), 269–284.
- Tushman, M. L., O'Reilly, C., Fenollosa, A., Kleinbaum, A. M., & McGrath, D. (2007). Relevance and rigor: Executive education as a lever in shaping practice and research. *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), 345–362.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. (2007). Research and relevance: Implications of Pasteur's quadrant for doctoral programs and faculty development. *Academy of Management Journal*, 50(4), 769–774.
- Urry, J. (2013). *Societies beyond oil: oil dregs and social futures*. London/NY: Zed Books.
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674–698.
- Van Alstine, J. (2014). Transparency in Resource Governance: The Pitfalls and Potential of “New Oil” in Sub-Saharan Africa. *Global Environmental Politics*, 14(1), 20–39.

- Van Maanen, J., Sørensen, J. B., & Mitchell, T. R. (2007). The interplay between theory and method. *Academy of Management Review*, 32(4), 1145–1154.
- Van Waarden, F. (1992). Emergence and development of business interest associations. An example from The Netherlands. *Organization Studies*, 13(4), 521–561.
- Vergne, J.-P. (2012). Stigmatized categories and public disapproval of organizations: A mixed-methods study of the global arms industry, 1996–2007. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1027–1052.
- Vergne, J.-P., & Durand, R. (2011). The path of most persistence: an evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities. *Organization Studies*, 32(3), 365–382.
- Vermeulen, F. (2005). On rigor and relevance: Fostering dialectic progress in management research. *Academy of Management Journal*, 48(6), 978–982.
- Vermeulen, F. (2007). “I shall not remain insignificant”: Adding a second loop to matter more. *Academy of Management Journal*, 50(4), 754–761.
- Verville, J., Palanisamy, R., Bernadas, C., & Halington, A. (2007). ERP Acquisition Planning: A Critical Dimension for Making the Right Choice. *Long Range Planning*, 40(1), 45–63.
- Villette, M. (1988). *L’homme qui croyait au management*. Editions du Seuil.
- Villette, M. (2012). Ethnographie d’une écriture institutionnelle: la brochure Diversité et cohésion sociale d’une entreprise exemplaire. *Journal ethnographique de tristan d’inguibert. Genèses*, (4), 134–155.
- Waddock, S. A., & Boyle, M.-E. (1995). The dynamics of change in corporate community relations. *California Management Review*, 37, 125–125.
- Walras, L. (1874). *Éléments d’économie politique pure, ou théorie de la richesse sociale*. Lausanne: Corbaz et Cie.
- Warde, P. (2011). The invention of sustainability. *Modern Intellectual History*, 8(1), 153–170.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769.
- Wartzok, D., & Ketten, D. R. (1999). Marine mammal sensory systems. *Biology of Marine Mammals*, 1, 117.
- Way, C. R. (2005). Political Insecurity and the Diffusion of Financial Market Regulation. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 598(1), 125–144.
- WCED. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Weber, M. (1921). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Germany: Mohr: Tübingen.
- Westley, F., & Vredenburg, H. (1997). Interorganizational Collaboration and the Preservation of Global Biodiversity. *Organization Science*, 8(4), 381–403.
- Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1998). Including the stakeholders: The business case. *Long Range Planning*, 31(2), 201–210.
- Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490–495.
- White, H. C. (2002). *Markets from networks. Socioeconomic models of production*. Princeton: Princeton University Press.
- Whyte, W. F. (1984). *Learning from the field: A guide from experience*. Beverley Hills; London: Sage.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. *New York*, 26–30.
- Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Woll, C. (2006). La réforme du Medef: chronique des difficultés de l’action collective patronale. *Revue Française de Science Politique*, 56(2), 255–279.

- Woll, C. (2008). *Firm interests: How governments shape business lobbying on global trade*. Ithaca: Cornell University Press.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.
- Xerfi. (2013). *Oil and Gas Groups - World* (Global Markets and Competition analysis No. 3XCGE02). Xerfi Global.
- Yalınçak, H. O. (2012). *Criticism of the Black-Scholes Model: But Why is it Still Used? (The Answer is Simpler than the Formula)*. Rochester, NY: Social Science Research Network.
- Yami, S. (2006). Les stratégies collectives à l'épreuve des faits. *Revue Française de Gestion*, (167), 87–90.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58–65.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Zbaracki, M. J. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, (43), 602–636.
- Zeigler, L. H. (1983). Interest groups in the states. In V. Gray, H. Jacob, & K. N. Vines, *Politics in the American states* (pp. 101–107). Boston: Little Brown.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 443–464.

## 14. ANNEXES

**Tableau 12: Main CSR meta-organizations in which oil and gas associations are represented**

Organization	API (American Petroleum Institute)			Sector level
Date:	1919	Organizational form:	Traditional meta-organization	Sectoral
Purpose:	Advocacy, research and statistics, standards, certification, education			(industry specific)
Membership:	550 members, all segment of the industry, at the national and international level: producers, refiners, suppliers, pipeline operators and marine transporters, as well as service and supply companies			
Main topic:	Environment, Social & Accountability			
Sub topic:	Clean air, climate change, clean water, health and safety, energy efficiency and recycling, process safety, environmental performance			
voluntary self regulation dimensions:	Low cohesiveness, low specialization			
Organization	CONCAWE (CONservation of Clean Air and Water in Europe)			Sector level
Date:	1963	Organizational form:	Specialized business meta-organization	Infra-sectoral
Purpose:	Research on environmental issues relevant to the oil industry			(industry specific)
Membership:	Companies that own crude oil refining capacity within Europe			
Main topic:	Environment & Social			
Sub topic:	Fuels quality and emissions, air quality, water quality, soil contamination, waste, occupational health and safety, petroleum product stewardship and cross-country pipeline performance			
voluntary self regulation dimensions:	High cohesiveness, high specialization			
Organization	ARPEL (Asistencia Recíproca Petrolera Empresarial Latinoamericana)			Sector level
Date:	1965	Organizational form:	Specialized business meta-organization	Sectoral
Purpose:	developing, sharing and disseminating best practices; carrying out studies that translate into information of value; broadening knowledge and helping build required competencies			(industry specific)

Membership:	Membership in ARPEL is open to companies and institutions of the oil & gas, biofuels and consulting sectors, with operations in Latin America and the Caribbean
Main topic:	Environment, Social & Accountability
Sub topic:	Occupational health, prevention of accidents in the workplace, integrity of operations, environmental performance, oil spill preparedness and response Human rights, relations with neighboring communities and indigenous people, social risks management, gender and cultural diversity, labor practices
voluntary self regulation dimensions:	High cohesiveness, low specialization

Organization	IPIECA		Sector level
Date:	1974	Organizational form:	Specialized business meta-organization
Purpose:	Improving the industry's environmental and social performance		(industry specific)
Membership:	36 companies, comprising all 6 super majors and 7 national oil companies 16 associations, forming a network who represent over 400 oil and gas companies IPIECA members account for over half of world's oil production.		
Main topic:	Economic, Environment, Social & Accountability		
Sub topic:	Biodiversity and ecosystem services, climate change, fuels and products, health, oil spill preparedness, reporting, social responsibility, water		
voluntary self regulation dimensions:	High cohesiveness, medium specialization		

Organization	IOGP (Oil and Gas Petroleum)		Sector level
Date:	1974	Organizational form:	Traditional meta-organization
Purpose:	Representing the upstream industry Improving its performance and knowledge sharing		(industry specific)
Membership:	82 upstream companies, including all majors National and other associations		
Main topic:	Environment & Social		
Sub topic:	Arctic environment (climate change), Aviation safety, Biodiversity, Diving operations, Environmental, social & health impact assessment, Gas from shale, Geomatics, Health management, Human factors, Land transport safety, Lifting & hoisting safety, Oil Spill Response, Performance indicators (Safety & Environment), Process safety, Sound & marine life, Well safety		
voluntary self regulation dimensions:	High cohesiveness, medium specialization		
Organization	WBCSD (World Business Council for Sustainable Development)		Sector level



Les méta-organisations rendent-elles performatif le développement durable — Stratégies collectives dans le secteur pétrolier

Date:	1992	Organizational form:	Specialized business meta-organization	Cross-sectoral
Purpose:	Sharing best practices on sustainable development issues and to develop innovative tools that change the status quo			(non-industry specific)
Membership:	Membership is open to companies committed to sustainable development and to promoting the role of eco-efficiency, innovation and corporate social responsibility. Including oil and gas companies (176 companies as of 2014)			
Main topic:	Global sustainability challenges			
Sub topic:	Natural capital (Ecosystems Solutions, Forest Solutions, Water Solutions, Energy and Climate, Electric Utilities, GHG Management), Social Capital (Inclusive Growth, Performance & Valuation), Financial capital (Reporting & Investment), Capacity Building, Business Applications (Cement Sustainability Initiative, Chemicals, Tire Industry Project, Energy Efficiency in Buildings 2.0, Sustainable Mobility 2.0, Urban Infrastructure Initiative)			
voluntary self regulation dimensions:	Low cohesiveness, low specialization			
Organization	BSR (Business Social Responsibility)			Sector level
Date:	1992	Organizational form:	Specialized business meta-organization	Cross-sectoral
Purpose:	We lead business collaboration as well as multisector efforts to achieve systemic progress			(non-industry specific)
Membership:	250 members, including supermajors in the oil and gas industry			
Main topic:	Global sustainability challenges			
Sub topic:	Bettercoal, Business Coalition for Population Health, Center for Sustainable Procurement, Clean Cargo Working Group, Ecosystem Services, Future of Fuels, Future of Internet Power, Healthcare Working Group, Human Rights Working Group, Maritime Anti-Corruption Network, Pharmaceutical Supply Chain, Sustainable Lifestyles Frontier Group, Sustainable Luxury Working Group			
voluntary self regulation dimensions:	Low cohesiveness, low specialization			
Organization	UN Global Compact			Sector level
Date:	2000	Organizational form:	Multi-stakeholder meta-organization	Cross-sectoral
Purpose:	A practical framework for the development, implementation, and disclosure of sustainability policies and practices			(non-industry specific)
Membership:	10 000 companies (including some oil and gas majors) and stakeholders			
Main topic:	Global sustainability challenges			
Sub topic:	Human rights, labour, environment and anti-corruption, reporting			
voluntary self regulation dimensions:	Low cohesiveness, low specialization			

Organization	VPSHR (Voluntary Principles for Security and Human Rights)			Sector level
Date:	2000	Organizational form:	Multi-stakeholder meta-organization	Supra-sectoral
Purpose:	A set of principles designed to guide companies in maintaining the safety and security of their operations within an operating framework that encourages respect for human rights.			(non-industry specific)
Membership:	Extractive industry companies, government and civil society actors in extractive countries			
Main topic:	Social			
Sub topic:	Security and human rights			
voluntary self regulation dimensions:	Medium cohesiveness, high specialization			
Organization	EITI (Extractive Industry Transparency Initiative)			Sector level
Date:	2002	Organizational form:	Multi-stakeholder meta-organization	Supra-sectoral
Purpose:	A global coalition of governments, companies and civil society working together to improve openness and accountable management of revenues from natural resources			(non-industry specific)
Membership:	Extractive industry companies, government and civil society actors in extractive countries			
Main topic:	Economic			
Sub topic:	Transparency of payments			
voluntary self regulation dimensions:	Medium cohesiveness, high specialization			
Organization	WOC (World Ocean Council)			Sector level
Date:	2008	Organizational form:	Specialized business meta-organization	Supra-sectoral
Purpose:	Bringing together the diverse ocean business community to collaborate on stewardship of the seas (fisheries, oil and gas, shipping, aquaculture)			(non-industry specific)
Membership:	Ocean industry companies, including oil and gas companies			
Main topic:	Environment			
Sub topic:	Ocean's sustainability (invasive species, ocean noise, marine mammal impacts, marine debris, the Arctic...)			
voluntary self regulation dimensions:	Medium cohesiveness, high specialization			
Organization	GBI (Global Business Initiative)			Sector level
Date:	2008	Organizational form:	Specialized business meta-organization	Cross-sectoral
Purpose:	Advancing human rights in a business context around the world			(non-industry specific)
Membership:	18 major corporations, cross-sector, including oil and gas companies			
Main topic:	Economic & social			
Sub topic:	Human rights policy commitment, human rights due diligence and remediation, enterprise risk, responsible procurement, compliance			

Les méta-organisations rendent-elles performatif le développement durable — Stratégies collectives dans le secteur pétrolier

voluntary self regulation dimensions:	Low cohesiveness, high specialization		
Organization	WEP LG (Women Empowerment Leadership Group)		Sector level
Date:	2010	Organizational form:	Multi-stakeholder meta-organization
Purpose:	Guiding companies on how to empower women in the workplace, marketplace and community		Cross-sectoral (non-industry specific)
Membership:	Cross-sector companies, including oil and gas ones		
Main topic:	Social		
Sub topic:	gender equality and women's empowerment		
voluntary self regulation dimensions:	Low cohesiveness, high specialization		

**Tableau 13 : Comparaison des MO en termes de niveau de cohésion, de niveau de spécificité, de sujets**

MO name	CSR Topic	Sectoral classification	Industry specificity	Cohesiveness level	Topic specificity level
API	Environment, Social & Accountability	Sectoral	Industry specific	low	medium
CONCAWE	Environment & Social	Infra-sectoral	Industry specific	high	high
ARPEL	Environment, Social & Accountability	Sectoral	Industry specific	high	medium
IPIECA	Environment, Social & Accountability	Sectoral	Industry specific	high	medium
IOGP	Environment & Social	Infra-sectoral	Industry specific	high	high
WBCSD	Global sustainability challenges	Cross-sectoral	Non industry specific	low	low
BSR	Global sustainability challenges	Cross-sectoral	Non industry specific	low	low
UN Global Compact	Global sustainability challenges	Cross-sectoral	Non industry specific	low	low
VPSHR	Social	Supra-sectoral	Non industry specific	low	high
EITI	Economic	Supra-sectoral	Non industry specific	low	high
WOC	Environment	Supra-sectoral	Non industry specific	medium	high
GBI	Social	Cross-sectoral	Non industry specific	medium	high
WEP	Social	Cross-sectoral	Non industry specific	low	high

**Tableau 14 : Structure du codage des entretiens**

1 <sup>st</sup> level codes	2 <sup>nd</sup> level themes
a. Organizational history b. Organizational creativity c. Organizational disorder	<b>Organizing the environment</b>
a. Low monitoring and sanction b. Limited core staff	<b>Thin organization</b>
a. Advocacy and regulatory engagement b. Issue oriented organization c. Multi-stakeholders' management organization d. Exit costs	<b>Organization's set up rationale</b>
a. Consensus-based decision making process b. Predominance of the soft law	<b>Rule-making process</b>
c. All-inclusive organization a. Selective club b. Outreach strategies	<b>Membership strategy</b>

**Tableau 15 : Tableau de sources des codes de premier et second niveaux**

---

<b>Theme 1: Organizing the environment</b>
<p><b>1<sup>st</sup> level code: Organizational history</b></p> <p>“The initiative was launched at the Earth Summit in Johannesburg in 2002, and then approved in Evian. But it took three years to mature.” MO1</p> <p>“In terms of the reasons of its creation, there was a conversation during the late 90s, associated with human rights in link with security: security in extractive sites is carried out by private security forces, public forces, or combination of both.” MO2</p> <p>“The organization was created some time ago: it started with informal relationships. Then for visibility issues, it was created in 2000 with the status and everything.” MO8</p>
<p><b>1<sup>st</sup> level code: Organizational innovation</b></p> <p>“The organizational structure is very original and completely invented. It's been replicated a lot these days because it's based on a very convivial model.” MO1</p> <p>“The multi-stakeholder group form is getting popular but it's challenging.” MO2</p>
<p><b>1<sup>st</sup> level code: Organizational disorder</b></p> <p>“Oh really we're in that organization as well?” Oil and gas company</p> <p>“It's such a mess out there, a real chaos. I've asked my partners to take a look at all those organizations” Oil and gas company</p> <p>Coincidence of all forms of MO even after the emergence of a new kind</p>
<b>Theme 3: Thin organization</b>
<p><b>1<sup>st</sup> level code: Low monitoring and sanction</b></p> <p>“The only sanction is exclusion. But we try to avoid it as much as possible, even though it exists.” MO1</p> <p>“There has been no exclusion to date.” MO2</p> <p>“Regulators are the one who sanction and monitor, not us.” MO6</p>
<p><b>1<sup>st</sup> level code: Limited core staff</b></p> <p>“I am an attorney, I work in Washington but we also have an office in paris. Since 2010 we have served as the external secretary for the organization. We basically offer policy support, facilitate the workshops, in many aspects, organize meetings, review reports, facilitate communication between members, assist in discussion with governments, and so on.” MO2</p> <p>“The core staff of the association is only me. I work with a consultant who owes us seven hours per week (on the website, administrative stuff and so on).” MO8</p>

---

---

### **Theme 3: Organization's set up decision**

---

#### **1<sup>st</sup> level code: Advocacy and regulatory engagement**

“It started as a standard setting agency, and became also an advocacy and regulatory engagement agency. We help to provide a voice for the industry.”

MO6

“There is the same division of labour in API also: standards and engagement with regulators.” MO12

#### **1<sup>st</sup> level code: Issue oriented organization**

“One group work is the member peer learning that is held twice a year” MO7

“We federate companies on strictly American stakes and issues. We're active on every topic” MO12

IPIECA helps the oil and gas industry improve its environmental and social performance. IPIECA website

API's subgroups: clean air, climate change, clean water, health and safety, energy

efficiency and recycling, process safety. API Website

#### **1<sup>st</sup> level code: Multi stakeholders' management organization**

The EITI implementation process is overseen by a multi-stakeholder group (MSG) that consists of representatives from government, companies, and civil society. EITI website

The Global Compact involves all relevant social actors: companies, whose actions it seeks to influence; governments, labor, civil society organizations, and the United Nations as an authoritative convener and facilitator. Global Compact website

#### **1<sup>st</sup> level code: Exit costs**

“Global Compact, they're completely lost. But it's still glamorous to be with them, at least for the logo, so we can't leave” Oil & Gas major

“If we stopped, we would have a lot of questions from our stakeholders. So it's complicated for companies to reduce our involvement” Oil & Gas major

---

### **Theme 4: Rule making process**

---

#### **1<sup>st</sup> level code: Consensus-based decision making process**

“Everything happens through consensus. No part can impose its point of view.” MO1

“That's one of the tensions we have. It takes a long time to get to a common consensus, more than if it was a single company. Quite often, there is a frustration on time.” MO5

“Usually the companies have got common objectives and interests and most of the time they reach consensus.” MO6

#### **1<sup>st</sup> level code: Predominance of the soft law**

“The initiative in itself was launched in 2000 around a set of principles.” MO2

---

---

The Women's Empowerment Principles are a set of Principles for business offering guidance on how to empower women in the workplace, marketplace and community. WEP Website

The American Petroleum Institute has an important role of setting standards for the industry. API Website

---

### **Theme 5: Membership strategy**

---

#### **1<sup>st</sup> level code: All-inclusive organization**

“Our system was deemed permanent and aimed to cover the whole range of countries. Only, we're far from it because we miss the very big ones.” MO1

“We have 100% of the European operating capacity: 43 members.” MO5

“We would like to have everyone. There are lots of companies who do not want to join” MO6

#### **1<sup>st</sup> level code: Selective club**

“This is not a wide open door, selection process is taken very seriously, we do want to welcome new participants but it comes down to case by case selection.” MO2

“Originally it had only 5 members, and it has grown but it is wanted to be small. The main purpose is to have a small group of companies (20-23) that are genuinely dedicated to progress on Human Rights.” MO7

“It's limited to 10 players, with only one per sector.” MO10

#### **1<sup>st</sup> level code: Outreach strategies**

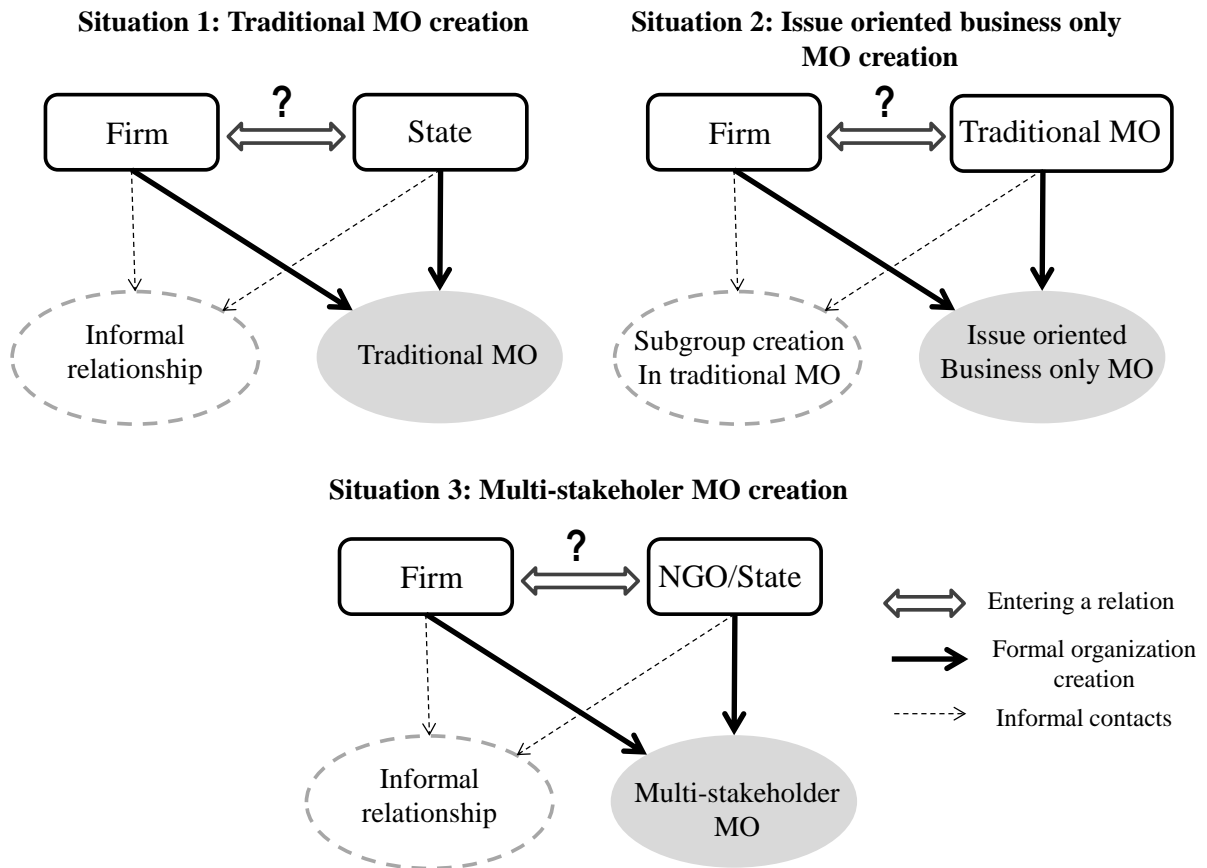
“There is an "outreach" committee, to attract countries. We try Morocco for instance.” MO1

“We're reaching out to governments by a lot of engagement and promotion, so it's some kind of lobbying although not the traditional formal form.” MO2

“And then, there is the business outreach which I lead. We're convening the business community on raising awareness among business people.” MO7

---

**Figure 41 : Three situation decisions**





## Verbatims choisis

### Code interview : MO1

---

ITIE, pour nous, c'est La solution, car elle présente plus d'avantages que les solutions alternatives se voulant normatives, comme la Directive Transparence Européenne qui nous apporte plus de problèmes que de solutions.

Chez ANONYMISE, on a toujours été plus proche de l'ITIE. C'est une initiative de Tony Blair assailli en matière de transparence par les ONG et par les pays de l'ancien Common Wealth et soutenu par BP. Il voulait en faire une initiative franco-anglaise pour attraper le maximum de pays africains. Il a convaincu Chirac. Mais l'Angleterre a mis six fonctionnaires de haut niveau, la France à peine un.

Lancé au sommet de la terre à Johannesburg en 2002 et approuvé à Evian, l'ITIE a mis 3 ans à mûrir. Il fallait trouver des ONG, des compagnies pétrolières, des pays qui s'engageraient. Et il fallait trouver un système win-win pour tout le monde. C'est un groupe multipartite dit « multi stakeholders group » (MSG), composé à parité de pays, compagnies extractives, et la société civile.

[...]

Il y a de la « government reluctance » : le Gabon n'avait pas l'habitude des ONG. Il a mis des responsables mis en taule. Nous, ANONYMISE, on ne peut pas intervenir. Mais l'ITIE, lui, qui n'a pas d'intérêt direct, peut le faire. L'ITIE prenant de l'importance, beaucoup de pays font attention. C'était dans les années 2008-2009, cela existe moins aujourd'hui. Une fois que les chiffres sont publiés, c'est à la société civile d'agir. Quelquefois, il ne se passe rien. Ils ont l'information, et ils n'en font rien. On braille contre les compagnies, moins contre les Etats.

[...]

Les sanctions : c'est l'exclusion. on fait tout pour éviter, mais ça existe : Pérou, Guinée équatoriale, le Gabon. L'Ukraine est suspendue. Ils ne peuvent pas réunir l'information. La Cote d'Ivoire, ils sont en guerre. Le Centrafrique, on va le suspendre. Ce n'est pas par mauvais volonté, c'est la situation.

La sanction, c'est vraiment l'exclusion. Mais quand on exclut, on essaie de les faire revenir. Le Pérou est revenu. La Guinée équatoriale, on a perdu l'occasion de contrôler ce qu'ils font. Ils se sont drapés dans leur honneur. La compagnie qui s'y trouve est ANONYMISE, et elle pousse au retour. ANONYMISE aussi pousse le Gabon à revenir. On aurait de meilleures relations avec les ONGs : les ONGs apprécieraient que ANONYMISE ait fait rentrer le Myanmar dans le processus. Le Congo a été villipendé longtemps et Christophe de Margerie a passé des nuits à essayer de les faire entrer.

Le FMI est membre du Board. Il joue le jeu en traitant les dossiers de manière préférentielle quand les pays sont à l'ITIE. La Banque mondiale envisage de donner des prêts plus avantageux si la norme ITIE est respectée.

### Code interview : MO2

---

En interne chez ANONYMISE, il y a un comité de coordination droits de l'homme, coorganisé par la direction éthique et l'équipe droits de l'homme juridique (il y a aussi un comité d'éthique) et la direction 3/4 fois par an. Il regroupe toutes les directions impliquées (sûreté, achats, communication financière, RH). L'année 2013 a été importante pour ANONYMISE et els droits de l'homme (mai 2013 feuille de route stratégique pour les droits de l'homme ; l'idée est de diffuser les droits de l'homme dans toutes les démarches de l'entreprise. exemple : due diligence dans les M&A. Le référentiel doit intégrer les droits de l'homme. Nous sommes des organisations très grandes, très lourdes. Avant de passer au comex, les gros projets passent en comité risque, qui regarde différents aspects (financiers, juridiques, opérationnels) : c'est la grille co-risque (qui vérifie que si l'on a identifié des problèmes, on a identifié des solutions d'accompagnement.). Les droits de l'homme sont pris en compte dans cette évaluation du risque. On intègre dans les process existants. Cette feuille de route définit des actions pour toutes les directions.

La direction développement durable est un de nos partenaires. Ils vont de l'environnement au sociétal, chez ANONYMISE, les relations avec les sociétés locales. On a des initiatives de coordination. On est 100.000 dans 130 pays. Il faut que tout soit intégré dans des cultures différentes.

On essaie de développer des KPIs en matière de droits de l'homme. Les indicateurs quantitatifs en matière de droits de l'homme... Certains prennent le nombre de MOU [Acronyme anglo-saxon pour «Memorandum of Understanding» ou Mémoire de compréhension en français : le sens le plus proche est la lettre d'intention, cette formulation étant cependant réglementée en France par le code civil.] avec les gouvernements. Mais cela ne dépend pas de nous. Il faut que les gouvernements acceptent. On a un groupe de travail en interne sur ces indicateurs (des gens de l'audit, de la communication financière, nous, etc.). Ce sont des sujets sur lesquels il faut travailler en réseau. C'est en construction, on essaie de capitaliser de cette manière.

La feuille de route stratégique vise à l'intégration des droits de l'homme dans tous nos process, donc la direction DD est impliquée et doit mettre des choses en œuvre, pour 2013-2015. On a réduit l'échéance, pour être très ambitieux. Exemple, due diligence en matière de M&A. Formations en interne, avec Total Université, module droits de l'homme. On a évoqué cela au sein de GBI. Le comité de coordination a invité John Ruggie pour donner plus d'appui à sa démarche. On ne partage pas la feuille de route, mais la démarche. Nos pairs sont interrogés, nous posent des questions. Coca Cola est plus en avance sur la supply chain. C'est leur cœur de métier, ils ont été très challengés là-dessus. Sur la sûreté, les compagnies extractives sont plus avancées. Unilever peut choisir d'être dans un pays ou non, nous on est forcément là où sont les ressources. Mais on travaille de plus en plus sur les aspects supply chain.

### **Code interview : MO3**

---

I am an attorney at Foley Hoag, I work in Washington but we also have an office in paris. Since 2010 we have served as the external secretary for VP. We basically

offer policy support, facilitate the workshops, in many aspects, organize meetings, review reports, facilitate communication between members, assist in discussion with governments, and so on.

The initiative in itself was launched in 2000 around a set of principles. Its organization is tri-partite: companies, government and civil society. In terms of the reasons of its creation, there was a conversation during the late 90s, associated with human rights in link with security: security in extractive sites is carried out by private security forces, public forces, or combination of both. Incidents happened where forces were involved or accused of abuses on local population: so it raised significant concerns from states and companies.

The practicality is that all companies commit to the principles, which include due diligences on private security, training, and all such things, so that it respects human rights.

Fees set every year depending upon the annual budget, for companies and governments. Budget divided between the members contributing. There are no sponsors countries, as there are in EITI. All countries who contribute are active members.

The principles are not signatory, but the partners commit in terms of promotion.

What governments do on a domestic level, it depends. We expect them to be serious. Governments have different engagements, but have a range of responsibility to protect human rights, and not engaging in any kind of due diligences.

Companies are the ones who have to conduct risk assessments, human life treatment records, and so on. Insuring that they have well trained security forces

#### **Code interview : MO4**

---

One group work is the member peer learning that is held twice a year. It is a 2-days workshop where companies share their progress on particular implementations of the guiding principles. It can deal with value chain, proper recruitment, Myanmar and its challenges there. The main question at the moment is: What are the effectiveness criteria of the principles and how are they evaluated. The objective is to implement HR outside the one department (legal department) – in sales, procurement for instance.

There is also some form of peer learning through conferences, on land acquisition for instance. And there is an annual deep line research project: it's a small engaging companies group (5-6) around specific issues that keep emerging: dedicated research on tracking performance and effectiveness or the guiding principles. It's a huge topic. We're beginning to draw out some themes on how companies are tracking those performances.

Then we have some small group dialogues with only 20 people who focus on different topics like community land acquisition or security issues, employee engagement, and so on. How do you develop HR policies, what do your due diligences look like, what do your implementations look like? We held some in Brazil, Kenya, China, Columbia...

It's always great: getting people together. It's very helpful. On the other hand, I had always hoped that what happened would be that local associations would continue that work started through us on a large level, but that didn't really happen. In our

new phase in GBI we've gone through what should be done to build on this work. Because we have put an awful time into forming those roundtables, into finding all those businesses interested in HR. So the new question is : How do we develop local pilot projects to keep building local initiatives?

The pilot projects look very different in different places. There is for instance a small India CEO pilot: companies, their CEOs and practitioners, really committed to working together for one year on the guiding principle. It's a great pilot project

Another pilot project is a small China learning project: it started with 6 then only 4 Chinese enterprises on what guiding principles mean in the Chinese context. We wanted big commitment: we were asking to send a study case, they provided csr examples of how they were proactive around health or education. But we asked: what about your real core human rights policies? Those two companies decided they did not want to participate in that project. Questions we address in this project is : How do they use the guiding principles? Particularly when Chinese companies are investing abroad. Specific examples: how they dealt with or approached the HR in this and this. How they do HR training at a global level, what they do in Africa, with recession issues in south east asia.

We're looking at Indonesia this year. We're also engaging the business community in Brazil and Columbia

### **Code interview: NGO1**

---

The implication and the work that we do has such importance.. The mission is very specific, but has a broad range of issues. The project started in 2001, at this time the field of CSR had been primarily focused on fair labour practices. The VPs and Global compact were just getting started. While technical operations impact could be calculated very easily, the social impact was very nebulous, not well understood and companies saw themselves rather as a victim than as an actor. Certainly companies do not create all conflict but also enter existing conflicts. But what companies need to understand is that their operations, the way they manage their environmental impact, the way they give jobs, all this has major implications for the conflicts and the countries.

Through engagement we do site visits, oil companies in Myanmar, mining companies etc. We go across unique contexts with their specific contexts in order to draw parallels and find the patterns. Operating sites are different, but there are a set of key principles. We work at the principles level. How do you embed conflict sensitivity and business responsibility practices into your organization?

I was not present during the first years, at first it was approaching a few companies, to motivate them. Our methodology is specific because we do our own site visits. It's not a membership process, but a collaboration. Companies get two things from collaborating with us: first they are receiving direct information (what it means for their overall organizational management structure...) and second they are setting themselves as a lead company in moving forward the body of knowledge on business responsibility. They agree to basically provide themselves as a case study. We make task cases, from which we draw principle level learnings.

Total has been a huge supporter of this process, it's one of the big companies with which we managed a long term relationship, with a set of case studies in Myanmar

but also in other contexts. It's been incredibly useful. And 12 years later in our relationship we still think on how to translate the knowledge from the country level to Total global group: basically to translate learnings from Bolivia into practices in Madagascar without needing us to go there.

We also have shorter partnership terms. For some companies, we have MOU or terms of reference. It's formal because it's reviewed by the company's legal counsel. Formal in the sense of partnerships. We have various kind of work: helping them doing some peer review, or work with them how to develop a standard on the topic of human rights or of operations and conflicts

There is a wide range of partnering with companies without a formal process to formal relations. It has been fluid and informal up to this point.

In some ways it has been good to have fluidity but it also make it more challenging. There is a lot of knowledge we could leverage if we had a more formal relation and more regular meetings with managers. Some aspects of the knowledge will fall in the public, and generally we ask companies to finance our operations.

There have been changes, certainly to the point that I would refer to them as improvements. The changes that have taken place are on two fronts:

- Micro level: the level of understanding. Within companies, there is a much better understanding of the importance of the social aspect to reach its business goals. Same for safety: even though there is a safety department it's still everyone responsibility to maintain safety. Social Responsibility is moving in the direction that social responsibility is everyone's business. We haven't reached the pinnacle of understanding obviously, but it's still an enhancement. Bigger understanding

- Macro level: breadth and convergence of these issues within the private sector as a whole. What social responsibility and conflict sensitivity entail and they should look like. On guidelines, they have become the de facto standards by which companies are being held to account. In Canada for instance, on the extractive industry (80% of the international mining companies are Canadian) the government has set compulsory for companies to follow the VPs, and to follow the IAC [mining trade association, NDLR] standards. They are becoming the de facto standards by which companies are being held accountable. No corner of the world has been left untouched by youtube and consumers' opinion can be important for a company to reach its business goals. International convergence on what that should like

The big area of discourse is building the understanding on how companies achieve these standards.

Site visit: our methodology is qualitative. We have impact and risk assessments but not formal risk assessment as it could be expected. In two weeks we reach out to international stakeholders and local/national level, we talk to stakeholders involved in the operations or impacted by them. Those that feel they should receive company's benefit and don't in practice. For two weeks we speak to a range of individuals and develop a report based on our analysis and recommendations, available on our website.

## 15. INDEX DES AUTEURS

- Aaronson, S. A., 176, 184, 275  
Abrahamson, E., 4, 42, 46, 47, 58, 65, 112, 159, 167, 183, 184, 262, 272, 275  
Abrassart, C., 15, 27, 206, 276  
Ackermann, F., 169, 172, 184, 275  
Acosta, P., 24, 33, 275  
Acquier, A., 5, 15, 27, 30, 31, 33, 34, 90, 143, 147, 149, 192, 193, 203, 206, 233, 248, 258, 275, 276  
Agamben, G., 16, 42, 44, 60, 167, 184, 193, 195, 275, 282  
Aggeri, F., 1, 4, 15, 16, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 42, 44, 54, 58, 60, 72, 90, 94, 100, 147, 149, 151, 163, 188, 192, 193, 195, 203, 206, 232, 233, 234, 248, 258, 272, 275, 276, 288  
Agle, B. R., 172, 188, 291  
Ahrne, G., 71, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 87, 146, 194, 206, 208, 209, 211, 212, 219, 221, 224, 225, 258, 263, 265, 276  
Ahuja, G., 68, 276  
Ainamo, A., 141, 281  
Akrich, M., 233, 249, 276  
Aliseda, A., 85, 276  
Altman, C., 229, 249, 276  
Alvesson, M., 85, 276  
Andolfatto, D., 209, 225, 276  
Andonova, Y., 74, 279  
Ansari, S., 24, 70, 79, 276  
Antoine, L., 5, 239, 240, 249, 289  
Aoki, M., 223, 225, 276  
Argyris, C., 183, 184, 276  
Arminen, I., 46, 276  
Arnaud, N., 74, 276  
Astley, G. W., 68, 75, 91, 176, 179, 185, 195, 206, 209, 211, 213, 225, 276  
Aubourg, N., 90, 192, 199, 206, 258, 276  
Austin, J. L., 43, 60, 150, 161, 163, 164, 165, 166, 179, 185, 193, 273, 276, 277  
Azzam, J. E., 97, 277  
Bahree, B., 129, 277  
Bailey, J., 186, 280  
Banerjee, M., 110, 150, 161, 173, 177, 186, 187, 284, 286  
Banerjee, S. B., 110, 150, 161, 173, 177, 186, 187, 284, 286  
Barles, G., 168, 185, 277  
Barley, S. R., 66, 67, 114, 265, 277  
Barnett, M. L., 16, 32, 69, 264, 287  
Baron, D., 67, 68, 112, 209, 211, 226, 277  
Bartlett, M., 245, 249, 285  
Bartunek, J. M., 47, 56, 277, 294  
Bastian, M., 101, 277  
Bastianutti, J., 15, 16, 32, 33, 77, 82, 86, 87, 89, 149, 196, 205, 206, 212, 224, 226, 259, 277  
Baud, C., 58, 280  
Baumard, P., 97, 277  
Bayart, D., 84, 277  
Bayle, E., 15, 285, 295  
Bechky, B. A., 267, 292  
Behrens III, W., 22, 207, 290  
Bello, P., 29, 283  
Bennett, R. J., 75, 76, 277  
Berk, L., 250, 293  
Berkowitz, H., 1, 16, 20, 24, 25, 26, 35, 42, 44, 60, 61, 62, 75, 80, 81, 85, 91, 99, 100, 101, 102, 103, 109, 112, 120, 126, 135, 136, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 146, 147, 157, 158, 184, 196, 206, 229, 237, 241, 246, 249, 265, 266, 267, 271, 272, 275, 277, 278, 284, 325  
Berland, N., 202, 207, 283  
Bernadas, C., 176, 190, 296  
Berry, M., 34, 41, 203, 205, 206, 232, 249, 278  
Bertalanffy, L. von., 111, 278  
Beschoner, T., 146, 278

- Besharov, M. L., 67, 278  
Beunza, D., 45, 278  
Black, F., 4, 42, 45, 89, 151, 161, 162, 164, 166, 167, 168, 178, 182, 185, 190, 254, 277, 278, 297  
Blackburn, R., 28, 293  
Boltanski, L., 32, 278  
Bonardi, J.-P., 68, 278  
Bosse, D. A., 176, 187, 286  
Boudon, R., 109, 213, 226, 278  
Boulding, K. E., 36, 39, 278  
Bourdieu, P., 161, 164, 185, 279  
Bourret, C., 74, 279  
Boyle, M.-E., 173, 190, 191, 296  
Bradley, J. F., 209, 216, 226, 279  
Brandenburger, A., 4, 77, 279  
Bridoux, F., 169, 174, 185, 279  
Bromley, P., 31, 152, 194, 204, 206, 258, 279  
Brooker, A. G., 250, 291  
Bruegger, U., 46, 287  
Brunsson, N., 1, 4, 31, 34, 63, 71, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 87, 146, 152, 194, 204, 206, 208, 209, 211, 212, 219, 221, 224, 225, 258, 263, 265, 276, 279  
Bucheli, M., 5, 109, 159, 278  
Bunel, J., 209, 211, 226, 279  
Burke, E. M., 173, 185, 191, 279  
Busch, P.-O., 63, 279  
Büthe, T., 16, 63, 66, 70, 81, 124, 219, 266, 279  
Butler, J., 43, 47, 163, 164, 185, 279  
Cabantous, L., 43, 47, 161, 163, 164, 166, 167, 168, 178, 182, 185, 187, 191, 255, 279, 285  
Callon, M., 4, 42, 43, 46, 47, 48, 50, 58, 73, 150, 163, 167, 168, 177, 179, 182, 185, 186, 189, 200, 206, 233, 249, 258, 276, 279, 280, 282, 287, 291  
Canel-Depitre, B., 206, 276  
Capaldo, A., 75, 76, 280  
Capron, M., 32, 280  
Carbone, V., 5, 33, 275  
Carstensen, J., 245, 250, 295  
Castelló, I., 171, 185, 280  
Chartier, D., 214, 226, 280  
Charue-Duboc, F., 5, 47, 89, 280, 285, 286  
Chevalier, F., 4, 204, 207, 280  
Chiambaretto, P., 86, 89, 100, 280  
Chiapello, È., 32, 58, 278, 280  
Child, J., 71, 280  
Clair, L. S., 176, 190, 295  
Clarke, M., 41, 134, 290  
Clegg, S., 78, 186, 280  
Cochran, P. L., 28, 296  
Coff, R. W., 176, 185, 280  
Colasse, B., 32, 280  
Corley, K. G., 84, 285  
Corrado, C. J., 168, 186, 280  
Costanza, R., 36, 280  
Crozier, M., 91, 213, 226, 280  
Czarniawska, B., 150, 161, 164, 184, 186, 280  
Daft, R. L., 56, 294  
Dagnino, G. B., 78, 281  
Dahl, K., 137, 294  
Daly, H. E., 36, 41, 280, 281  
Daniels, F., 125, 281  
Dasgupta, P., 90, 151, 192, 207, 258, 281  
Daudigeos, T., 33, 275  
David, A., 4, 5, 54, 58, 84, 94, 124, 221, 234, 249, 265, 281, 286  
Davis, K., 28, 183, 281  
de Bakker, F. G. A., 31, 281  
De Colle, S., 171, 186, 284  
de Figueiredo, J. M., 209, 226, 281  
Delbard, O., 33, 275  
den Hond, F., 31, 281  
Depeyre, C., 109, 281  
DeRose, K., 108, 281  
Destri, A. M. L., 78, 281  
DeVoge, S., 183, 187, 286  
Dewey, J., 84, 281  
Dickie, R. B., 173, 189, 293  
DiMaggio, P. J., 30, 211, 226, 281  
Djelic, M.-L., 1, 16, 63, 70, 77, 109, 141, 150, 267, 281  
Doganova, L., 163, 167, 186, 281

- Doh, J. P., 176, 186, 191, 281  
Donada, C., 97, 277  
Donaldson, T., 169, 176, 186, 191, 281, 282  
Dorward, P. T., 176, 189, 294  
Dubar, C., 92, 211, 212, 213, 226, 282  
Dubash, N. K., 87, 92, 214, 226, 282  
Dubois, A., 84, 282  
Dumez, H., 1, 4, 16, 20, 24, 25, 31, 34, 35, 40, 42, 43, 44, 60, 61, 72, 74, 75, 77, 80, 81, 82, 84, 85, 87, 91, 94, 99, 100, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 116, 127, 141, 157, 158, 159, 168, 182, 184, 186, 192, 193, 195, 196, 204, 206, 207, 210, 212, 215, 224, 226, 229, 234, 249, 259, 265, 266, 267, 275, 277, 278, 281, 282  
Dunfee, T. W., 176, 186, 191, 282  
Durack, P. J., 137, 282  
Durand, R., 1, 4, 15, 32, 33, 67, 110, 111, 149, 152, 206, 207, 258, 267, 268, 282, 283, 292, 293, 296  
Dussauge, P., 76, 284  
Eden, C., 169, 172, 184, 275  
Edwards, B., 60, 81, 250, 283, 291  
Edwards, M., 60, 81, 250, 283, 291  
Eisenhardt, K. M., 97, 100, 283  
Elkington, J., 29, 37, 77, 283  
Elkins, Z., 66, 265, 283  
Elster, J., 109, 193, 207, 283  
Emery, F. E., 69, 283  
Enders, A., 80, 288  
Epstein, L. D., 183, 190, 294  
Essid, M., 202, 207, 283  
Etzion, D., 30, 233, 249, 283  
Everett, H., 51, 52, 53, 54, 283  
Eyquem-Renault, M., 163, 167, 186, 281  
Fairhurst, G. T., 189, 293  
Faupin, A., 213, 226, 283  
Feldman, M. S., 163, 167, 183, 186, 283  
Feng, P., 250, 293  
Fenollosa, A., 295  
Férone, G., 29, 283  
Ferraro, F., 30, 43, 47, 161, 163, 164, 166, 167, 179, 186, 191, 233, 247, 249, 255, 261, 262, 267, 270, 283, 292  
Ferrerias, I., 15, 150, 283  
Figge, F., 40, 283  
Finneran, J. J., 250, 293  
Firchow, M., 189, 293  
Fisher, I., 36, 39, 284  
Fitoussi, J.-P., 36, 294  
Fitzpatrick, M., 137, 294  
Fixari, D., 50, 55, 284  
Flacandji, M., 4, 101, 284  
Fleming, P., 110, 150, 161, 177, 184, 186, 189, 284, 292  
Fligstein, N., 70, 87, 212, 226, 265, 284  
Florini, A., 87, 92, 214, 226, 282  
Fly, E. K., 139, 292  
Fombrun, C., 31, 68, 75, 91, 92, 174, 176, 179, 185, 186, 191, 195, 206, 209, 211, 213, 214, 222, 225, 226, 276, 284  
Fong, C. T., 56, 292  
Foucault, M., 16, 42, 44, 50, 60, 72, 73, 74, 167, 168, 186, 188, 191, 282, 284, 288, 293  
Fraker, M. A., 239, 250, 293  
Frank, B., 177, 189, 191, 293  
Fransen, L. W., 92, 214, 226, 284  
Frederick, W. C., 28, 284  
Freeman, R. E., 4, 15, 24, 27, 29, 37, 39, 90, 149, 162, 169, 171, 172, 173, 174, 176, 178, 180, 186, 187, 189, 191, 226, 254, 284, 292  
Frey, B. S., 232, 250, 292  
Fridenson, P., 209, 227, 284  
Friedberg, E., 91, 213, 226, 280, 286  
Friedman, M., 126, 284  
Frow, P., 173, 189, 292  
Frynas, J. G., 27, 176, 187, 284  
Fukumori, I., 137, 289  
Gadde, L.-E., 84, 282  
Garcia-Parpet, M.-F., 44, 284  
Gardner, R., 24, 284, 292  
Garrette, B., 76, 284



- Garric, N., 90, 192, 207, 258, 285  
Garsten, C., 74, 213, 227, 285  
Gehman, J., 30, 233, 249, 283  
Gentil, S., 74, 285  
Ghoshal, S., 47, 57, 163, 187, 285  
Gigout, É., 40, 282  
Gilardi, F., 63, 65, 285  
Gilbert, P., 58, 125, 280  
Gill, A. B., 245, 249, 285  
Gioia, D. A., 84, 111, 285  
Girard, N., 163, 188, 288  
Girin, J., 66, 73, 74, 86, 87, 247, 249, 266, 285  
Glaser, B., 93, 215, 227, 235, 249, 285  
Gleckler, P. J., 137, 282  
Godard, O., 27, 276  
Gond, J.-P., 1, 4, 15, 31, 32, 35, 43, 47, 63, 161, 163, 164, 166, 167, 168, 178, 182, 185, 187, 191, 255, 279, 285, 286, 295  
Gray, B., 24, 70, 79, 228, 276, 297  
Greenwood, R., 67, 185, 279, 286  
Grotius, H., 21, 138, 247, 249, 286  
Guala, F., 48, 286  
Guay, T. R., 176, 186, 191, 281  
Guba, E. G., 100, 289  
Gudmand-Høyer, M., 73, 293  
Guérineau, M., 89, 286  
Gulati, R., 55, 75, 78, 79, 81, 212, 221, 227, 259, 286  
Hahn, T., 40, 283  
Halingten, A., 176, 190, 296  
Hall, P. A., 226, 277, 295  
Hamilton, A. L., 84, 111, 285  
Hanlon, G., 184, 189, 292  
Hardie, I., 45, 278  
Hardin, G., 23, 24, 69, 70, 249, 286  
Harding, N., 161, 187, 285  
Hardy, C., 163, 187, 286  
Harrison, J. S., 171, 176, 186, 187, 226, 284, 286  
Hart, S., 173, 187, 286  
Hartshorne, C., 292  
Haseltine, N., 125, 286  
Hatchuel, A., 15, 29, 33, 150, 249, 281, 286, 294  
Hatzfeld, N., 227, 287  
Haufler, V., 177, 187, 191, 286  
Haug, C., 213, 227, 286  
Hedström, P., 109, 286  
Helmuth, B. S., 139, 292  
Henriksen, O. D., 245, 251, 295  
Heracleous, L., 183, 187, 286  
Herlem, K., 101, 140, 246, 249, 267, 271, 278  
Herring, S. C., 137, 287  
Heymann, S., 101, 277  
Hildebrand, J. A., 236, 250, 290  
Hilson, G., 177, 187, 287  
Hinings, C. R., 67, 286  
Hodgkinson, A. T., 75, 209, 211, 219, 221, 227, 259, 290  
Hoerling, M. P., 137, 287  
Hoffman, A. J., 24, 287  
Hogg, G., 173, 187, 286  
Höllerer, M. A., 67, 71, 291  
Holm, P., 44, 287  
Homberg, F., 232, 250, 292  
Howard, J. F., 139, 292  
Huberman, A. M., 92, 214, 227, 291  
Ibert, J., 97, 277  
Igalens, J., 35, 285  
Irion, M. S., 173, 188, 191, 290  
Jacobsson, B., 63, 81, 279  
Jacomy, M., 101, 277  
Jacques-Gustave, P., 129, 287  
Jawahar, I. M., 169, 187, 287  
Jefferson, T., 20, 21, 278, 287  
Jensen, M. C., 40, 287  
Jeunemaître, A., 5, 44, 100, 168, 182, 186, 193, 195, 210, 226, 282  
Johnson-Cramer, M., 43, 279  
Join-Lambert, O., 209, 227, 287  
Jonson, E. P., 27, 289  
Jordana, J., 16, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 265, 266, 271, 287, 289  
Jørgens, H., 63, 279  
Josserand, E., 78, 280  
Journé, B., 40, 282  
Kafemann, R., 244, 250, 295

- Kang, N., 63, 286  
Kaplan, R. S., 40, 287  
Kärreman, D., 85, 276  
Kellaway, L., 161, 163, 177, 179, 187, 255, 287  
Kelly, C., 250, 293  
Keogh, M. J., 250, 293  
Ketten, D. R., 237, 251, 296  
Kieser, A., 183, 187, 287  
King, A. A., 16, 32, 69, 264, 287  
Kleinbaum, A. M., 57, 295  
Knorr-Cetina, K., 46, 287, 288  
Kochan, T. A., 169, 187, 287  
Kodeih, F., 67, 286  
Koenig, G., 84, 288  
Kogut, B., 4, 62, 112, 272, 288  
Kolk, A., 92, 214, 226, 284  
Kolstad, I., 176, 187, 188, 288  
König, A., 80, 288  
Kramer, E. H., 85, 293  
Kynoch, J. E., 250, 291  
Labatut, J., 163, 167, 188, 288  
Labbé, D., 209, 225, 276  
Laine, M., 27, 288  
Lallement, M., 227, 287  
Landerer, F. W., 137, 282, 289  
Lankveld, H. K., 31, 281  
Laplume, A. O., 169, 188, 288  
Laroche, M., 210, 223, 227, 288  
Latour, B., 27, 48, 58, 73, 164, 188, 193, 207, 233, 249, 252, 276, 288  
Laufer, R., 249, 281, 286  
Laugier, S., 44, 288  
Lautman, J., 209, 227, 288  
Lawrence, P. A., 59, 288  
Lazega, E., 4, 71, 267, 288  
Lazer, D., 64, 65, 265, 288  
Le Pellec-Dairon, M., 33, 289  
Learmonth, M., 161, 187, 285  
Lecocq, X., 4, 87, 288  
Legg, S., 167, 188, 288  
Léglise, I., 207, 285  
Lehiany, B., 87, 89, 289  
Lehni, M., 40, 289  
Lenox, M. J., 16, 32, 69, 264, 287  
Levanti, G., 78, 281  
Levi-Faur, D., 16, 61, 62, 63, 65, 66, 250, 265, 266, 287, 289, 294  
Lincoln, Y. S., 100, 289  
Lindorff, M., 27, 289  
Litz, R. A., 169, 188, 288  
Llovel, W., 137, 289  
Locke, K., 87, 289  
Logsdon, J. M., 173, 185, 191, 279  
Lounsbury, M., 67, 286  
Löwy, M., 211, 227, 289  
Lozano, J. M., 171, 185, 280  
Lucke, K., 245, 249, 290  
Lüdemann, K., 244, 250, 295  
Lurton, X., 239, 240, 249, 289  
MacKenzie, D., 43, 44, 45, 46, 73, 89, 150, 161, 164, 167, 182, 185, 188, 189, 206, 278, 280, 284, 286, 287, 289, 291  
Maconachie, R., 177, 187, 287  
Madsen, P. T., 245, 249, 290  
Mahmoud-Jouini, S., 89, 286  
Mahon, J. F., 173, 189, 293  
Mahoney, J. T., 176, 188, 228, 290, 295  
Malcourant, E., 78, 290  
Malthus, T. R., 35, 290  
March, J. G., 71, 290  
Marcus, A. A., 173, 188, 191, 290  
Margolis, J. D., 28, 290  
Markey, R., 75, 209, 211, 219, 221, 227, 259, 290  
Marti, E., 166, 183, 188, 290  
Mathews, J., 60, 290  
Mattli, W., 16, 63, 66, 70, 81, 124, 219, 266, 279  
Maugeri, L., 114, 115, 116, 117, 290  
Mayer, C., 15, 150, 290  
McAdam, D., 70, 87, 212, 226, 265, 284  
McDonald, M. A., 236, 250, 290  
McElroy, M. W., 34, 36, 37, 38, 39, 40, 90, 174, 188, 192, 203, 205, 207, 258, 290  
McGill, A. R., 176, 190, 295  
McGillivray, M., 41, 290  
McGrath, D., 57, 295

- McGuire, J. W., 27, 28, 289, 290  
McGuire, L., 27, 28, 289, 290  
McLaughlin, G. L., 169, 187, 287  
McVea, J., 169, 187, 284  
Meadowcroft, J., 90, 192, 207, 258, 290  
Meadows, D. H., 22, 27, 35, 37, 126, 194, 207, 290  
Meadows, D. L., 22, 27, 35, 37, 126, 194, 207, 290  
Mehra, A., 78, 280  
Menger, P. M., 226, 282  
Merton, R. C., 43, 45, 46, 167, 179, 182, 188, 290, 291  
Merton, R. K., 43, 45, 46, 167, 179, 182, 188, 290, 291  
Meur-Férec, C., 139, 291  
Meyer, J., 67, 71, 211, 227, 291, 294  
Meyer, R. E., 67, 71, 211, 227, 291, 294  
Micelotta, E. R., 67, 286  
Midler, C., 5, 54, 262, 267, 291  
Miles, M. B., 92, 214, 227, 291  
Mill, J. S., 35, 291  
Miller Jr, T. W., 168, 186, 280  
Miller, L. A., 168, 186, 191, 245, 251, 280, 295  
Millo, Y., 89, 167, 185, 188, 280, 289  
Mingers, J. C., 184, 188, 189, 291  
Mitchell, R. K., 25, 85, 114, 172, 173, 185, 188, 191, 279, 291, 296  
Mitchell, T., 25, 85, 114, 172, 173, 185, 188, 191, 279, 291, 296  
Mitchell, T. R., 25, 85, 114, 172, 173, 185, 188, 191, 279, 291, 296  
Mitchell, W., 25, 85, 114, 172, 173, 185, 188, 191, 279, 291, 296  
Moatti, V., 33, 275  
Moison, J.-C., 58, 94, 234, 250, 291  
Moldoveanu, M., 176, 189, 293  
Monaghan, A., 233, 249, 276  
Monin, P., 268, 283, 293  
Moon, J., 63, 286  
Morris, S. A., 171, 173, 174, 189, 291  
Mulkay, M., 288  
Müller, M., 146, 278  
Muniesa, F., 5, 43, 44, 48, 73, 163, 167, 168, 185, 188, 189, 191, 206, 280, 282, 284, 286, 287, 289, 291  
Munro, I., 184, 189, 291  
Murray Jr, E. A., 173, 189, 293  
Nalebuff, B., 77, 279  
Nedwell, J. R., 244, 250, 291  
Neuberger, D. M., 124, 291  
Nicolai, A., 183, 187, 287  
Nietzsche, F., 77, 263, 291  
North, D. C., 70, 291  
Nyqvist, A., 227, 285  
Offerlé, M., 211, 227, 287, 291  
Oliver, C., 79, 292  
Ollitrault, S., 214, 226, 280  
Olson, M., 23, 24, 211, 222, 227, 292  
Osterloh, M., 232, 250, 292  
Ostrom, E., 24, 70, 112, 284, 292  
Oswick, C., 184, 189, 292  
Overton, G., 188, 288  
Palanisamy, R., 176, 190, 296  
Palazzo, G., 175, 189, 191, 294  
Palmer, I., 163, 187, 286  
Paolella, L., 267, 283, 292  
Parmar, B. L., 169, 171, 186, 187, 284  
Parvin, S. J., 250, 291  
Payne, A., 173, 189, 239, 250, 292  
Payne, R., 173, 189, 239, 250, 292  
Peirce, C. S., 84, 85, 292  
Pelisse, J., 227, 287  
Pentland, B. T., 163, 166, 167, 183, 186, 189, 283, 292  
Perkmann, M., 167, 189, 292  
Perreti, J. M., 207, 280  
Peterson, T. C., 137, 287  
Petes, L. E., 139, 292  
Petruzzelli, A. M., 75, 76, 280  
Pezet, E., 15, 27, 147, 206, 276  
Pfeffer, J., 43, 47, 56, 161, 163, 166, 167, 186, 255, 283, 292  
Philippe, D., 5, 22, 32, 292  
Phillips, N., 27, 163, 172, 176, 187, 189, 191, 286, 292  
Phillips, R. A., 27, 163, 172, 176, 187, 189, 191, 286, 292

- Pickering, A., 49, 50, 292  
Piore, M. J., 171, 189, 235, 250, 293  
Piper, W., 126, 244, 250, 295  
Pitlik, H., 177, 189, 191, 293  
Pitsis, T. S., 78, 280  
Ploutz, P., 125, 293  
Point, S., 207, 285  
Pope, K., 129, 277  
Popper, K. R., 49, 110, 166, 189, 293  
Porter, M. E., 209, 227, 293  
Post, J. E., 125, 173, 189, 191, 286, 293  
Powell, W. W., 31, 152, 194, 204, 206, 211, 226, 258, 279, 281  
Price, K. N., 111, 285  
Puranam, P., 75, 78, 79, 81, 227, 286  
Putnam, L. L., 166, 189, 191, 293  
Quack, S., 77, 281  
Quittkat, C., 211, 227, 293  
Rabeharisoa, V., 47, 280  
Raffnsøe, S., 73, 293  
Randers, J., 22, 207, 290  
Rao, H., 268, 283, 293  
Rasche, A., 63, 279  
Rasmussen, P., 245, 250, 295  
Raulet-Croset, N., 247, 250, 293  
Ray, J.-E., 227, 287  
Raynard, M., 67, 286  
Redclift, M., 90, 192, 207, 258, 293  
Rehbein, K. A., 31, 281  
Reichart, J., 27, 292  
Reiner, M., 173, 185, 279  
Renault-Tesson, C., 206, 276  
Rendtorff, J. D., 263, 293  
Reuschmeyer, D., 228, 295  
Reveley, J., 76, 293  
Revell, A., 28, 293  
Richardson, R., 85, 239, 250, 293  
Richardson, W. J., 85, 239, 250, 293  
Rigaud, E., 85, 99, 282  
Rogers, E. M., 47, 137, 293  
Romano, T. A., 237, 250, 293  
Roulet, T. J., 31, 293  
Røvik, K. A., 65, 293  
Rowley, T. J., 176, 189, 293, 294  
Rubinstein, S. A., 169, 187, 287  
Rynes, S. L., 56, 294  
Sabel, C. F., 234, 250, 294  
Sachs, J. D., 25, 294  
Sagarin, R., 266, 294  
Sahlin-Andersson, K., 16, 63, 70, 109, 150, 267, 281  
Samuelson, P. A., 23, 294  
Sassenou, N., 29, 283  
Saussois, J. M., 207, 282  
Schaltegger, S., 40, 283  
Schepers, D. H., 143, 294  
Scherer, A. G., 166, 175, 183, 188, 189, 191, 290, 294  
Schlundt, C. E., 250, 293  
Schmithüsen, F. J., 22, 23, 294  
Schmitter, P. C., 74, 75, 76, 209, 210, 211, 212, 213, 219, 221, 227, 228, 259, 294, 295  
Scholes, M., 4, 42, 45, 46, 89, 151, 161, 162, 164, 166, 167, 168, 178, 182, 185, 190, 254, 277, 278, 297  
Schulte, M., 80, 288  
Schulz, M., 71, 290  
Scott, R., 211, 227, 294  
Segrestin, B., 15, 33, 150, 294  
Seidl, D., 63, 71, 183, 187, 276, 279, 287  
Sen, A. K., 36, 294  
Sethi, S. P., 143, 294  
Sheldon, P., 75, 209, 211, 219, 221, 227, 259, 294  
Shepherd, D. D., 176, 189, 294  
Sillanpää, M., 172, 190, 191, 296  
Simmel, G., 210, 227, 294  
Simmons, B., 66, 265, 283  
Simon, H. A., 30, 71, 290  
Simpson, A., 108, 224, 228, 294  
Siu, L., 43, 185, 188, 189, 206, 280, 284, 286, 287, 289, 291  
Skov, H., 245, 250, 295  
Smith, S. M., 67, 176, 189, 278, 294  
Smith, W. K., 67, 176, 189, 278, 294  
Snijders, T. A. B., 71, 267, 288  
Sommier, I., 227, 287  
Soner, H. M., 168, 185, 277  
Sonpar, K., 169, 188, 288

- Sørensen, J. B., 85, 296  
Soskice, D., 295  
Spanger-Siegfried, E., 137, 294  
Spicer, A., 167, 189, 292  
Starik, M., 27, 294  
Stark, D., 4, 221, 228, 294  
Staw, B. M., 183, 190, 294  
Stiglitz, J. E., 36, 41, 294  
Stoelhorst, J. W., 169, 185, 279  
Stokes, D. E., 55, 295  
Stott, P. A., 137, 287  
Stowell, F., 188, 291  
Strauss, A., 93, 215, 227, 235, 249, 285  
Streeck, W., 74, 75, 76, 209, 210, 211, 212, 213, 219, 221, 227, 228, 259, 294, 295  
Suddaby, R., 67, 295  
Sullivan, A., 129, 277  
Sutton, R. I., 43, 47, 161, 163, 166, 167, 186, 255, 283  
Swedberg, R., 109, 286  
Swift, T., 174, 190, 191, 295  
Taylor, K. E., 137, 275, 282  
Teece, D. J., 167, 190, 295  
Teilmann, J., 245, 250, 295  
Terssac, G., 286  
Teubner, G., 65, 66, 266, 295  
Tews, K., 63, 279  
Thaning, M. S., 73, 293  
Thelen, K., 212, 222, 228, 295  
Thiétart, R.-A., 277  
Thomas, J. B., 20, 21, 50, 111, 163, 187, 278, 284, 285, 286, 287  
Thomas, R., 20, 21, 50, 111, 163, 187, 278, 284, 285, 286, 287  
Thompson, G. F., 211, 228, 295  
Thomsen, F., 244, 245, 249, 250, 285, 295  
Thorelli, H. B., 79, 295  
Thorntwaite, L., 75, 209, 211, 219, 221, 227, 259, 294  
Tichy, N. M., 176, 190, 191, 295  
Tiller, E. H., 209, 226, 281  
Touboul, S., 31, 293  
Tougaard, J., 245, 249, 250, 251, 290, 295  
Travaillé, D., 15, 32, 33, 150, 285, 295  
Trist, E., 16, 69, 77, 82, 283, 295  
Tushman, M., 56, 57, 75, 78, 79, 81, 212, 227, 286, 295  
Tushman, M. L., 56, 57, 75, 78, 79, 81, 212, 227, 286, 295  
Tyack, P. L., 245, 249, 290  
Urry, J., 116, 295  
Uzzi, B., 211, 228, 295  
Vaara, E., 110, 283  
Valiorgue, B., 33, 275  
Van Alstine, J., 176, 190, 295  
Van Engelen, J. M., 34, 36, 37, 38, 39, 40, 90, 174, 188, 192, 203, 205, 207, 258, 290  
Van Maanen, J., 85, 296  
Van Waarden, F., 75, 76, 296  
Ventresca, M. J., 24, 287  
Vergne, J.-P., 27, 111, 296  
Vermeulen, F., 56, 296  
Verville, J., 176, 190, 296  
Ville, S., 76, 293  
Villette, M., 204, 207, 296  
Vogel, D., 173, 185, 279  
Vredenburg, H., 69, 76, 232, 251, 266, 267, 296  
Waddock, S. A., 173, 190, 191, 296  
Wagner, M., 40, 283  
Wahlberg, M., 245, 249, 290  
Walker, J., 24, 284, 292  
Walker, J. M., 24, 284, 292  
Walras, L., 44, 282, 296  
Walsh, J. P., 28, 290  
Warde, P., 22, 296  
Wartick, S. L., 28, 296  
Wartzok, D., 237, 251, 296  
Way, C. R., 64, 296  
Webb, D., 239, 250, 292  
Weber, M., 71, 211, 213, 227, 289, 296  
Weiss, P., 292  
Wells, R. S., 239, 250, 293  
Westley, F., 69, 76, 232, 251, 296

- Wheeler, D., 172, 190, 191, 296  
Whetten, D., 67, 110, 163, 166, 190, 286, 296  
Whetten, D. A., 67, 110, 163, 166, 190, 286, 296  
White, H. C., 211, 228, 296  
Whyte, W. F., 87, 296  
Wicks, A. C., 169, 171, 172, 186, 187, 189, 284, 292  
Wiggins, S. M., 236, 250, 290  
Wiig, A., 176, 187, 188, 288  
Wijen, F., 24, 70, 79, 276  
Williamson, O. E., 71, 168, 174, 177, 190, 191, 262, 273, 296  
Willis, J. K., 137, 289  
Woll, C., 209, 211, 221, 228, 259, 296, 297  
Wood, D. J., 28, 120, 172, 188, 291, 297  
Workman, R., 250, 291  
Wuersig, B., 239, 250, 293  
Xuereb, J. M., 97, 277  
Yalinçak, H. O., 168, 190, 297  
Yami, S., 211, 228, 297  
Yayavaram, S., 68, 276  
Yin, R. K., 84, 89, 100, 108, 224, 228, 297  
Zbaracki, M. J., 184, 190, 297  
Zeigler, L. H., 87, 92, 214, 228, 297  
Zeitlin, J., 234, 250, 294  
Zhou, X., 71, 290  
Zucker, L. G., 67, 281, 297

## 16. INDEX DES FIGURES

Figure 1: Classification des types de bien en fonction de critères d'exclusion et de rivalité	23
Figure 2 : Le Quadrant de Pasteur adapté à la recherche en management (inspiré de (M. Tushman & O'Reilly, 2007))	56
Figure 3 : Graphe de l'évolution de la fréquence des termes concurrents à organisation dans le corpus de texte anglophone de Google Book	72
Figure 4 : Aller-retours successifs entre idées et matériaux dans "l'enquête (doctorale ou non) compréhensive" (source : Héloïse Berkowitz)	85
Figure 5 : boucles entre le cadre théorique et le terrain dans la méthode abductive (source : Héloïse Berkowitz)	85
Figure 6 : Evolution de la dissimilarité du discours des majors pétrolières de 2002 à 2012	101
Encadré 7 : Méthodologie de l'analyse	101
Figure 7 : Visualisation de la lettre introductive du PDG de Total en 2013, première étape, sans filtre et sans spatialisation (source: Héloïse Berkowitz)	102
Figure 8 : Différents algorithmes de spatialisation appliqués au même texte Total 2013 (Source: Héloïse Berkowitz)	103
Figure 9 : Exemples de représentations visuelles des analyses de réseaux textuelles de lettres des PDG	104
Figure 10 : Les différents segments du secteur des hydrocarbures	119
Figure 11 : Organisation de la compétition dans le secteur des hydrocarbures	120
Figure 12 : Création de l'IPIECA en mars 1974 au Hyde Park Hotel, London (Source: <a href="http://ipieca.org">ipieca.org</a> )	122
Figure 13 : Analyse des co-occurrences de termes dans des revues académiques d'économie, de droit et de politiques publiques	124
Encadré 14 : Les stratégies des activistes contre les pétroliers	130
Figure 15 : Une publicité de Total soumise à "brandalism" (Source : Nouvel Observateur, article du 29/11/2015)	132

Figure 16 : Classification des secteurs au sein des industries marines (source : Héloïse Berkowitz)	136
Figure 17 : Graphe de l'évolution des créations de méta-organisations par type dans le secteur pétrolier, source : Héloïse Berkowitz	142
Figure 18 : Graphe de l'évolution des créations de méta-organisations traditionnelles dans le secteur pétrolier depuis 1917 (Source: Héloïse Berkowitz)	143
Figure 19 : Répartition des thèmes abordés par les méta-organisations en fonction de leur niveau sectoriel, source : Héloïse Berkowitz	147
Figure 20 : Synthèse des quatre articles de la thèse	158
Figure 21: The three felicity conditions of strategic management theories' performativity	168
Figure 22: Mapping of the co-occurrences in papers dealing with stakeholder theory. (1) represents 1985-1999 (2) represents 1985-2015 (and the new associations of concepts to stakeholder theory)	173
Figure 23: Increase in the use of “stakeholders” in English books compared with “sharehold-ers” (Source: Google Ngram Viewer)	174
Figure 24: Framing and overflowing performativity processes and the resulting theory-practice performativity nexus	178
Figure 25: Validity-Performativity framework and retroactive effects	184
Figure 26: Performativity retroactive effects on a theory's validity	184
Figure 27 : La chaîne de concrétisation du développement durable : d'une idée abstraite à l'échelle de l'ONU, à des pratiques concrètes à l'échelle du CLO	202
Figure 28 : Exploration géologique dans le bloc Ipati, Bolivie – Source : Gazprom	204
Figure 29 : nombre de création de méta-organisations par type et par période	221
Figure 30: Modèle DSR	235
Figure 31 : Schéma des effets cumulatifs supposés du bruit sur les animaux marins (cas des mammifères) (Source: Héloïse Berkowitz)	240
Figure 32 : Un dispositif marin source de bruit (Source: Seiche Measurement)	243



Figure 33 : Evolution du nombre des publications scientifiques traitant des émissions acoustiques sous-marines (Web of Science) Source: Héloïse Berkowitz	244
Figure 34 : Etapes dans l'émergence d'un problème de gestion (émergence factuelle du problème, sensibilisation des acteurs, mise à l'agenda du problème, i.e. reconnaissance par les régulateurs, et enfin gestion par les différents acteurs)	245
Figure 35 : Une plateforme pétrolière offshore (Source: Seiche Measurement)	246
Figure 36 : Synthèse des résultats par article	256
Figure 37 : Conditions de félicité et processus de performativité	258
Figure 38 : La chaîne de concrétisation du développement durable : d'une idée abstraite à l'échelle de l'ONU, à des pratiques concrètes à l'échelle du CLO	260
Figure 39 : Synthèse des contributions par article	273
Figure 40 : Three situation decisions	311

## 17. INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des méthodes et matériaux utilisés dans chaque article de la thèse	95
Tableau 2: Tableau synthétisant les différentes étapes de la collecte de données primaires, source : Héroïse Berkowitz	99
Tableau 3 : Origine des sources de données secondaires collectées	99
Tableau 4: Synthèse des sources, de leur traitement et de leur contribution à l'analyse	106
Tableau 5 : Production et consommation mondiales de poisson de 2007 à 2012 (Food and agriculture organization of the United Nations, 2014, p. 4)	137
Tableau 6 : Croisement des formes organisationnelles de méta-organisations en fonction des niveaux d'organisation sectorielle, source : Héroïse Berkowitz	145
Tableau 7 : Allocation des thèmes et sous-thèmes par niveau sectoriel de méta-organisations, source : Héroïse Berkowitz	147
Table 8 : Felicity conditions, framing and overflowing performativity process of stakeholder theory	194
Tableau 9 : Classification des méta-organisations professionnelles ou mixtes dans le secteur pétrolier	223
Tableau 10 : Interventions et durée des journées de conférences	238
Tableau 11 : Synthèse de la collecte des données primaires	239
Tableau 12: Main CSR meta-organizations in which oil and gas associations are represented	302
Tableau 13 : Comparaison des MO en termes de niveau de cohésion, de niveau de spécificité, de sujets	307
Tableau 14 : Structure du codage des entretiens	307
Tableau 15 : Tableau de sources des codes de premier et second niveaux	308





**Titre:** Les méta-organisations rendent-elles performatif le développement durable ? Stratégies collectives dans le secteur pétrolier

**Mots-clé:** performativité, développement durable, méta-organisations, secteur pétrolier, océans

**Résumé:** Située à l'intersection de la recherche en stratégie et de la théorie des organisations, la thèse s'intéresse à la manière dont une idée, émise par des instances internationales sous la forme d'une doctrine imprécise, le développement durable, a transformé en profondeur la stratégie, le fonctionnement et la nature même des entreprises. Pour comprendre ce phénomène, la recherche mobilise la notion de performativité, c'est-à-dire la capacité d'une théorie à créer la réalité qu'elle décrit. Mais toutes les théories ou doctrines ne performant pas les comportements des acteurs et trois conditions de performativité ont été identifiées. Lorsque ces conditions sont réunies, deux processus de performativité peuvent intervenir, par cadrage et par débordement. Le développement durable peut donc performer les pratiques si cette doctrine est transformée en principes opérationnalisables (première condition), incorporés dans des dispositifs à différents niveaux, de la méta-organisation au dispositif micro-local dans les firmes (deuxième) et que ces dispositifs sont performants ou deviennent incontournables (troisième). Parmi les dispositifs étudiés au niveau de la deuxième condition, l'accent a été mis sur les méta-organisations (des organisations dont les membres sont des organisations). La thèse constitue la première recherche empirique sur le rôle de ces dispositifs d'action collective dans un secteur industriel, le secteur pétrolier. La méthodologie est compréhensive, s'appuyant sur 80 entretiens semi-directifs, sur la construction d'une base de données de 100 méta-organisations et la mise en place d'un dispositif de recherche intervention sur le problème du bruit marin. La thèse a mis en évidence des formes nouvelles de méta-organisations, thématiques et multi-parties prenantes, opérant comme un espace de négociation interorganisationnelle, comme dispositif stratégique de légitimation des firmes et comme dispositif normalisateur participant d'une gouvernance distribuée. La notion de performativité a été précisée par la mise en évidence de ses conditions de réussite et des deux processus qu'elle peut emprunter. La théorie des méta-organisations a été prolongée par l'identification des types jusque-là peu étudiés. La thèse a ainsi des implications managériales pour l'élaboration de stratégies collectives par les firmes.

**Title:** Do meta-organizations make Sustainable Development performative? Collective strategies in the oil and gas sector

**Keywords:** performativity, sustainable development, meta-organizations, oil and gas, oceans

**Abstract:** Drawing on research in strategy and organization theory, this thesis focuses on the way an idea that was formulated by international instances as an imprecise doctrine – sustainable development, still managed to deeply change firms' strategy, practices and even nature. This research uses the concept of performativity, i.e. the capacity of a theory to create the reality that it describes. However, all theories or doctrines do not necessarily succeed to perform behaviors and the thesis identifies three conditions of performativity. When the conditions are met, two performativity processes can occur, a framing and an overflowing process. Sustainable development can perform practices if it becomes actionable principles (first condition), if these principles are incorporated in devices at different levels, from meta-organizations to micro-local instruments in firms (second) and if these devices are efficient or irremediable (third). Among the studied devices, the thesis emphasizes the role of meta-organizations, organizations which members are themselves organizations. The thesis constitutes the first empirical survey of this collective action device's role in an industrial sector, the oil and gas. Using a comprehensive methodology, data collection consisted in 80 semi-structured interviews, constructing a database of about 100 meta-organizations and setting up an intervention-research device on the emerging issue of marine sound. The thesis highlights new forms, thematic and multi-stakeholder, that act like an inter-organizational negotiation space, as a strategic device for the legitimation of firms' activities, and as a normalizing device participating to a distributed governance of business conduct and society. The thesis clarifies the concept of performativity by identifying its conditions of success and the two processes it can follow. The thesis also contributes to the literature on meta-organizations by showing its empirical diversity and by identifying types that we knew little about before. As such, the thesis has managerial implications for collective strategies of firms.