
L'IMPACT DE LA NORME ISO 26000 SUR LES STRATEGIES DE RSE : ESSAI DE CONCEPTUALISATION

Billel FERHANI

Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne – FRANCE

Billel.ferhani@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to study the impact of the implementation of ISO 26000, Guidelines on the social responsibility of organizations on corporate CSR strategies recognized as a voluntary initiative, ISO 26000 enables the company to have more flexibility, especially for the dynamic and changing conditions of the CSR concept.

In this context, we will present a section summarizing the CSR literature review, we will also dissect the ISO 26000 standard to see its specificities and analyze the construction of a consensus that was difficult to achieve. By mobilizing a very specific theoretical framework, we will have two different readings of CSR strategies that are based on a sociological and a contractual approach. These last points will nourish our research to arrive at a specific research project that will be validated in the context of an exploratory research.

Keywords: *Corporate Social Responsibility, CSR Strategies, ISO 26000, Neo-Institutional Theories, RBV Theory.*

INTRODUCTION

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est devenue, ces derniers temps, l'une des grandes préoccupations des théoriciens, chercheurs et managers, aussi un élément marquant de la stratégie des entreprises, nécessaire à leur image et parfois même à leur survie, ce concept correspondrait à l'intégration d'objectifs sociaux dans l'organisation en plus de ceux économiques, ce qui inflige une pression croissante sur l'entreprise pour être conforme aux exigences et aux principes de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (Henne et Lepoutre, 2006).

D'après (Schmidt et al. 2004), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise ainsi que les outils auxquels elle a donné lieu évoluent dans un cadre conceptuel plein d'ambiguïté, et selon (Moon et al. 2006), cette imprécision est due aux enjeux idéologiques relatifs au concept. D'une vision plus pratique, (Jenkins, 2009) affirme que la RSE aide l'entreprise à générer ses activités afin de produire un impact positif sur la société, malgré qu'elle impose des charges supplémentaires, déraisonnables et coûteuses aux actionnaires, des études empiriques montrent que la RSE conduit l'entreprise de la performance vers l'excellence (Walsh., J. Margolis, 2003).

Ainsi, le thème de la RSE a été fortement médiatisé, ces stratégies ont connu une grande multiplication, diversification et évolution jusqu'à devenir un point de passage obligé pour beaucoup et, dans tous les cas, confirmation du développement d'une nouvelle convention qualifiant de « bonnes pratiques ». Mais comme souvent en matière managériale, l'engouement engendre des procédures, normes, certifications (Martinet et Payaud, 2013).

Depuis quelques années, la multiplication des définitions et des référentiels destinés à aider les entreprises à définir et mettre en œuvre la RSE, intensifie le débat mais complexifie le sujet. La publication en novembre 2010 de l'ISO26000, lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations semble redessiner le paysage des référentiels en la matière et éclaircir partiellement le panorama des outils tout en proposant une définition a priori consensuelle de ce concept.

Face à la multiplicité des formes et des dimensions du concept de RSE, les complexités de ses stratégies et au nombre d'acteurs impliqués dans le processus de développement, on peut s'interroger sur les conditions de l'élaboration de la définition de la responsabilité sociétale dans la norme ISO 26000? Parle-t-on vraiment d'une norme, guide de bonne pratique ou d'une nouvelle génération de normes? Qu'est-ce qu'elle a de si spécial par rapport aux autres normes? Comment a-t-on procédé afin de réaliser un difficile consensus ? Cette norme peut- elle avoir un impact sur les stratégies de RSE des entreprises? Comment influence-t- elle les pratiques de RSE?

Autant de questions auxquelles nous allons tenter de répondre, commençant par une première partie où on va décortiquer la problématique de notre recherche en proposant des propositions, une question de recherche et les approches qui vont nous permettre de résoudre la problématique de la recherche. Après, on explique profondément les concepts clefs de notre recherche par une revue de littérature de la RSE. Aussi, décrypter la norme ISO 26000 depuis l'émergence jusqu'à sa validation en 2010, Sans oublier de parler de ses spécificités et limites.

Dans la deuxième partie, on va présenter le cadre théorique mobilisé pour traiter la problématique. Ceci, par une définition des deux approches choisies, la schématisation de la problématique ainsi que les hypothèses qui vont nous à rechercher une réconciliation entre les deux visions.

CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

La RSE, que recouvre ce concept ?

La RSE est un concept très subjectif qu'on peut percevoir de différentes façons, selon un courant de pensée, voir même une idéologie bien précise. Défini comme des actions " qui semblent favoriser le bien collectif , au-delà des intérêts de l'entreprise et ce qui est requis par la loi " (McWilliams et Siegel, 2001), la RSE est une rubrique générique pour une variété de pratiques organisationnelles qui sont destinées à servir les acteurs au-delà des propriétaires de l'entreprise, y compris les employés, les clients, les collectivités et la société en général .

Nombreux Chercheurs soulignent généralement que les actions de gestion doivent être volontaires pour être considéré comme une responsabilité sociale des entreprises (Waddock , 2004; Aguilera et al, 2007; Mackey et al, 2007). Il faut souligner aussi que le comportement socialement responsable des entreprises n'est pas facile à définir, car il s'agit de préciser le type de comportement, dont il existe de nombreuses possibilités, telles que la façon dont une entreprise traite ses employés, ses clients ainsi que ses interactions avec l'environnement (Compbell, 2006).

Dans la vaste littérature de la RSE, on trouve un nombre considérable d'études empiriques qui se concentrent sur le lien entre la RSE et la performance financière de l'entreprise. Bien que les avis et les méta -analyses ont rapporté une relation positive entre la RSE et performance financière (Margolis et Walsh, 2001, 2003; Orlitzky et al., 2003), et une relation négative entre l'irresponsabilité des entreprises et la performance financière (Heugens et al.,

2011). Ils ont également souligné les principaux problèmes méthodologiques dans les études antérieures, ainsi que d'un certain nombre de modérateurs potentiels (par exemple: les facteurs institutionnels au niveau des pays, les types de parties prenantes) (Hambrick et al. 2013).

Aussi d'autres travaux qui essayent de donner une réponse au fait que les entreprises assistent aux intérêts des parties prenantes (on cite comme exemple: Freeman, 1984; Mitchell et al, 1997). Cependant, la plupart de la littérature des intervenants se concentre sur la définition particulière, en faisant valoir que les parties prenantes ont des revendications légitimes sur les sociétés, en préconisant des pratiques de gestion des parties prenantes et en essayant de montrer comment la gestion des intervenants influe sur la performance financière de l'entreprise (Donaldson et Preston, 1995). Il existe une autre vision plus générale sur la gouvernance d'entreprise qui a montré que les institutions varient transnational et affectent la mesure dans laquelle les parties prenantes influencent les dirigeants d'entreprise (par exemple : Aguilera et Jackson, 2003; Dore, 2000; Roe, 2003). Mais ils se concentrent moins sur la RSE en soi que sur la gouvernance d'entreprise à l'égard des horizons de temps d'investissement, les stratégies financières et la formation des employés (Campbell, 2006).

Bien que certains chercheurs ont plaidés pour une plus grande importance managériale sur la RSE (par exemple: Margolis et Walsh, 2003), d'autres ont fait valoir que les gestionnaires insistent trop souvent sur la RSE dans les efforts visant à assurer leurs réputations personnelles dans leurs communautés, à améliorer leurs statuts personnels avec les parties prenantes, et laisser un héritage qui s'étende au-delà de la richesse des actionnaires (par exemple: Cespa et Cestone, 2007; Barnea et Rubin, 2010). Selon ce point de vue, les pressions sur les chefs d'entreprise de se concentrer sur la performance financière de l'entreprise sont de mesures compensatoires, et même l'emportent par pressions normatives sur les PDG, et cela, pour avoir un bon statut en tant qu'homme d'état dans l'environnement des affaires (Hambrick et al. 2013).

Compte-tenu de la nécessité d'une clarification de ce concept, l'ISO¹ a publié en novembre 2010, après plus de 5 ans de négociations, l'ISO26000. Norme Internationale en matière de Responsabilité Sociétale des organisations, RSO, l'ISO26000 sonne comme une petite révolution dans le monde mouvant des acteurs de la RS. Cette norme du 4^{ème} type (Igalens 2009) a la particularité d'être une norme de lignes directrices à destination de tout type d'organisation. Elle ne constitue pas un référentiel d'exigences en matière de RS aboutissant à une éventuelle certification mais bien des principes et domaines d'actions à considérer selon sa propre responsabilité.

Malgré la présence de plusieurs définitions, nous tenons à suivre celle qui convient le plus pour aborder notre sujet de recherche. La définition de l'ISO26000 qui est le fruit du consensus de plus de 400 experts représentant 99 pays clarifie *a priori* cette notion. La responsabilité sociétale d'une organisation y est définie comme étant « la responsabilité de l'organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui: contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

¹ *International Standardization Organisation* (Organisation Internationale de standardisation): est le premier producteur de normes internationales d'application volontaire dans le monde. Ces normes établissent des spécifications de pointe applicables aux produits, aux services et aux bonnes pratiques, pour accroître l'efficacité de tous les secteurs de l'économie. Élaborées dans le cadre d'un consensus mondial, elles aident à supprimer les obstacles au commerce international.

Les stratégies RSE: plusieurs typologies à retenir

Les stratégies de RSE sont bien sûr plus ou moins présentes et engagées selon la conception même de l'entreprise (Martinet et Payaud, 2013), bien que leurs formulation suppose de mettre les aspects sociaux, sociétaux et environnementaux au cœur des préoccupations des entreprises. Il faut aussi établir une relation symbolique entre la performance de ces trois aspects (Lépinoux et al, 2010). L'adoption formelle d'une stratégie RSE est pour les salariés un signe de l'engagement de l'entreprise à son plus haut niveau. Elle permet de légitimer des projets qui peuvent aller à l'encontre d'intérêts ou d'objectifs fixés par ailleurs. De ce fait elle constitue un levier supplémentaire de motivation et d'implication. Pour cela on distingue les stratégies RSE selon la typologie de Bieker et Gminder (2001), celle de Martinet et Payaud (2009) et aussi la signification des stratégies RSE en se basant sur le concept de la chaîne de valeur (Porter et Kramer; 2006).

La typologie de Bieker et Gminder (2001):

Cette typologie a été mobilisée par de nombreux chercheurs (Naro et Noguera, 2008 par exemple). On distingue quatre stratégies RSE:

A. ***La stratégie de type "cleane"***: on peut dire que les entreprises présentent aux publics des actions socialement responsable ou dites "vertes", et cela, dans le but de maintenir leur "licence to operate" en respectant scrupuleusement les facteurs légaux mais aussi en conservant un dialogue régulier avec les parties prenantes.

B. ***La stratégie de type "efficience"***: en suivant cette stratégie, les entreprises se base sur cette dernière afin d'optimiser leurs coûts, d'économiser l'énergie et aussi les matières, etc.

C. ***La stratégie de type "innovation"***: afin d'avoir un positionnement stratégique par rapport au concurrents, les entreprises qui suivent cette stratégie opte pour le développement durable comme source d'avantage concurrentiel.

D. ***La stratégie de type "progressiste"***: cette stratégie permet aux entreprises d'aller plus loin dans la promotion des valeurs du développement durable en essayant d'influencer les marchés, l'opinion publique et la législation.

La typologie de Porter et Kramer (2006)

Afin d'analyser la position compétitive, l'interdépendance entre l'entreprise et la communauté et développer la stratégie d'une entreprise, on pourrait utiliser le même outil d'analyse. La chaîne de valeur décrit les activités engagées dans l'entreprise lorsqu'elle conduit ses activités économiques. Cet outil peut être utilisé en tant que grille d'analyse à pour but d'identifier les impacts sociaux positifs ou négatifs provenant des activités d'entreprise. L'entreprise peut se concentrer sur des activités RSE particulières. Elle pourrait donc produire des bénéfices sociaux et aussi des profits pour son business (Porter et Kramer, 2006).

Selon Porter et Kramer (2006), on distingue de types de stratégie qui permettent d'impliquer l'entreprise dans la communauté:

A. La RSE stratégique:

En mettant en place cette stratégie, l'entreprise choisit une position unique par rapport à ses concurrents en baissant les coûts ou en servant mieux certains besoins de clients. Cette stratégie va au-delà d'être simplement une entreprise responsable car elle permet d'augmenter les initiatives ayant pour but la maximisation des bénéfices sociaux et économiques. Bien que la RSE ne

soit pas directement liée aux produits ou au processus de production, les stratégies RSE peuvent être vues comme un stratégie pour avoir une performance durable (McWilliams et al. 2006).

B. La RSE responsive:

L'entreprise réagit en tant qu'un bon citoyen, en harmonie avec les préoccupations sociales des parties prenantes en diminuant les effets défavorable prévus t anticipés des activités économiques (McWilliams et al. 2006).

Présentation du projet de norme ISO 26000

Selon un rapport prospectif de l'ISO sur l'intérêt d'une normalisation de la RSE, en abordant ce sujet. D'après Helfrich (2011), cette idée illustre parfaitement la problématique d'une normalisation comme ISO 26000. Il s'agit bien d'un élargissement du champ de compétence de l'ISO à un sujet d'ordre sociopolitique. L'encadrement normatif d'un tel sujet représente un projet ambitieux et atypique pour l'ISO, qui nécessite de repenser la méthodologie d'élaboration des normes afin de répondre à ses exigences spécifiques.

L'initiative vient, en 2001, du COPOLCO¹, comité représentant les consommateurs au sein de l'ISO, très inquiet au regard des pratiques de multinationales, sans respect pour la vie, la qualité de vie, l'environnement et les conditions de travail des populations locales, dans certains pays. En 2003, un Groupe consultatif stratégique (SAG)² est créé, en vue d'évaluer l'intérêt et la valeur ajoutée d'une nouvelle norme sur la responsabilité sociale (RS). Le Bureau de gestion technique de l'ISO (TMB)³, suite à cette étude dont les résultats positifs ont été présentés à Stockholm en juin 2004, propose de préparer une norme internationale donnant des lignes directrices sur la responsabilité sociétale (Cadet, 2010).

La recherche d'un consensus difficile à réaliser comme étape fondamentale

Divergence des points de vue: un frein principal

En effet, le rapport semble refléter le souhait des consommateurs en matière de régulation de la RSE, et apporte donc des propositions qui encouragent un encadrement normatif important: proposer un système de management de la RS. La proposition plus mitigée du rapport ISO/AGSR (2004) reflète, quant à elle, les divergences qui peuvent exister entre les parties prenantes à ce sujet.

Le Groupe Stratégique Consultatif sur la Responsabilité Sociétale a ainsi mieux su percevoir les divergences entre les acteurs, sans doute aidé par sa structure multi-partie prenante et les retours du précédent rapport. En effet, les divergences décrites partiellement dans le rapport de 2004, se manifestent immédiatement après la publication du rapport de 2002. En interne, les critiques proviennent du Comité Technique 207, à l'origine des normes de management environnemental de la famille ISO 14000. Même si ce comité est très sensible à la RSE, il émet des réserves à propos de la faisabilité d'un système de management de la RSE (Helfrich, 2011). Ce qui a conduit le président du Group TC 207 à indiquer qu'il comprend le désir de structuration de la RSE par des normes, et l'attente d'un effet incitatif de ces dernières, comme on peut l'observer pour ISO 9000 et ISO 14000, mais il reste pourtant sceptique dans le cas de la RSE.

¹ Comité pour la politique en matière de consommation

² Strategic Advisory Group (on Social Responsibility).

³ Technical Management Board.

L'arbitrage de l'ISO met fin au débat:

En 2005, une résolution du Bureau de Gestion Technique de l'ISO supprime toute possibilité d'aboutir à une norme de système de management au cours du processus de négociation de la phase d'élaboration. Cette décision a suscité la protestation de certaines parties prenantes. On peut citer le mécontentement de l'organisation *Consumers internationals*, ou encore la lettre collective (ISO/SR/WG/NGO, 2005) d'organisations 19 impliquées dans le projet, qui défendent le Développement Durable ou la RSE.

L'ISO procède donc à un arbitrage entre les divergences, en proposant une norme atypique, à la frontière entre une norme et un guide, qui ne donne que des propositions, ne peut aboutir à une certification, mais doit être élaborée par les parties prenantes dans la transparence. Selon Helfrich (2011), cet arbitrage traduit un choix stratégique de l'ISO, qui consiste aussi à écarter du projet un aspect trop sensible du sujet, susceptible d'aboutir à une impasse.

Analyse du contenu de la norme: structure de l'ISO 26000 et sa version finale

L'architecture de la norme ISO 26000 (Annexe 01) se décline en sept articles principaux, Les plus importantes seront toutefois explicitées aux endroits appropriés afin de maximiser la compréhension du lecteur. L'analyse de la norme s'attardera donc plus spécifiquement aux articles trois, quatre, cinq, six et sept, ceux-ci constituant le cœur de la norme ISO 26000.

Tableau 1 : structure de la norme ISO 26000

Nom de l'article	Numéro de	Description de l'article
Domaine d'application	Article 1	Il définit le domaine d'application de la présente Norme internationale et identifie certaines limites et exclusions.
Termes et définitions	Article 2	Il identifie et fournit la définition des termes clés qui ont une importance fondamentale pour permettre de comprendre la responsabilité sociétale et d'utiliser la présente Norme internationale
Appréhender la responsabilité sociétale	Article 3	Il décrit les facteurs et conditions importants qui ont eu une incidence sur le développement de la responsabilité sociétale et qui continuent à affecter son évolution et sa pratique. Il décrit également le concept de responsabilité sociétale en soi – ce qu'il signifie et comment il s'applique aux organisations. Cet article contient des lignes directrices sur l'application de la présente Norme internationale, destinées aux petites/moyennes organisations.
Principes de la responsabilité sociétale	Article 4	Il introduit et explique les principes de la responsabilité sociétale.
Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes	Article 5	Il traite de deux pratiques de la responsabilité sociétale : l'identification, par une organisation, de sa responsabilité sociétale et l'identification de ses parties prenantes et le dialogue avec celles-ci. Il donne des lignes directrices sur la relation existant entre l'organisation, ses parties prenantes et la société, sur l'identification des questions centrales et des domaines d'action de responsabilité sociétale ainsi que sur la sphère d'influence de l'organisation.

Lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociale	Article 6	Il explique les questions centrales et les domaines d'action associés en matière de responsabilité sociale. Des informations sont fournies sur le périmètre de chaque question centrale, sur son rapport avec la responsabilité sociale, les considérations et principes connexes ainsi que les Actions et attentes associées.
Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociale dans l'ensemble de l'organisation	Article 7	Il fournit des lignes directrices concernant la mise en œuvre de la responsabilité sociale au sein d'une organisation. Cela inclut des lignes directrices concernant la compréhension de la responsabilité sociale d'une organisation, l'intégration de la responsabilité sociale dans l'ensemble de l'organisation, la communication en rapport avec la responsabilité sociale, l'amélioration de la crédibilité d'une organisation eu égard à la responsabilité sociale, la revue des progrès, l'amélioration des performances et l'évaluation de l'intérêt des initiatives volontaires pour la responsabilité sociale.
Exemples d'initiatives volontaires et d'outils en matière de responsabilité sociale	Annexe A	Elle présente une liste non-exhaustive des initiatives volontaires et des outils en rapport avec la responsabilité sociale, qui traitent des aspects d'une ou de plusieurs questions centrales, ou de l'intégration de la responsabilité sociale dans l'ensemble de l'organisation.

Le caractère non contraignant de la norme: atout ou faiblesse?

Contrairement à d'autres normes ISO, l'ISO 26000 ne constitue pas une certification, mais plutôt un guide sous forme de lignes directrices pour tendre vers la responsabilité sociale. Comme nouveau type de normalisation, cette initiative constitue un incitatif pour responsabiliser les organisations de toutes sortes. Cependant, aucun contrôle ou suivi externe n'est effectué auprès des organisations voulant suivre ces normes sociales.

N'étant aucunement contraignante, l'application des normes de l'ISO 26000 repose donc sur la volonté des organisations. Nous pouvons donc remettre en question la crédibilité et la légitimité d'un tel document qui n'est pas appuyé d'une certification, d'un suivi ou d'indicateurs de performance. De nombreuses normes internationales à caractère social existent aujourd'hui, mais leur application concrète est surveillée par des organismes privés comme le *Fair Labor Association*²¹ ou le SA 8000 (Vaillancourt, 2011).

L'ISO 26000 existera seulement à titre indicatif, ne pouvant certifier que les organisations respectent les normes. Ce caractère non-contraignant lui fait perdre en crédibilité. Certains acteurs, dont Amnistie internationale, ont décidé de ne pas collaborer au projet en constatant ce manque de rigueur. Durant la rencontre du Groupe de travail sur la responsabilité sociale en mai 2009 à Québec, le rôle de l'État dans la RS a aussi été débattu (Vaillancourt, 2011).

Selon l'étude de Robert-Demontrond et Joyeau (2009), il faut se demander comment les citoyens peuvent faire confiance à des entreprises qui appliquent cette norme puisque sans mécanisme externe de régulation, il est très difficile de savoir à quel point ces derniers sont transparentes ou non. À l'inverse, certains croient que le caractère volontaire est un avantage pour les entreprises puisqu'il permet plus de flexibilité, particulièrement pour les conditions dynamiques et changeantes d'une démarche RSE.

L'État a évidemment la responsabilité de faire appliquer la loi, mais ces lois pourraient être renforcées, obligeant les organisations à se responsabiliser. Christian Brodhag dans son article sur les principales conclusions des travaux de Québec sur l'ISO 26000, nous rappelle que, malgré les normes volontaires proposées, l'OIT reconnaît l'importance d'une réglementation efficace au niveau social qui passe nécessairement encore aujourd'hui par le droit national.

Cependant, l'ISO défend sa position par l'entremise de son secrétaire général qui affirme que " le groupe de travail de l'ISO a su produire un document concis, qui réalise un bon équilibre entre des lignes directrices suffisantes et des prescriptions qui ne sont pas aussi abondantes que celles nécessaires à une norme destinée à la certification". En ne recourant pas à la certification, ISO 26000 devient plus accessible et moins lourd bureaucratiquement (Vaillancourt, 2011).

Lecture néo-institutionnelle des stratégies RSE

Pour avoir une lecture sociologique, on s'est basé sur la théorie néo-institutionnelle que les politiques, procédures et stratégies d'organisation sont imposés par les opinions publiques, les exigences sociales et culturelles auxquelles les entreprises doivent s'accorder afin de recevoir la légitimité et le soutien de son environnement (Meyer et Rowan, 1977).

Pour gagner la légitimité à cause des pressions environnementales, les acteurs organisationnels prennent les décisions qui poussent les organisations à adopter les mêmes structures, procédures, systèmes et terminologies d'organisations du même type; appeler l'isomorphisme institutionnel (Brinkerhoff, 2005).

Les stratégies RSE, parle-t-on d'un processus isomorphe?

A la lumière de la TNI, les stratégies RSE peut être donc traitée comme un processus mimétique, normatif, qui aboutit à l'élaboration de normes, référentiels, labels, qui se diffusent de manière volontaire ou imposée. Cette théorie explique que les organisations qui partagent le même environnement emploient des pratiques similaires, dû au fait que les organisations se conforment aux pressions institutionnelles pour des motifs de légitimité, ou d'incertitude. Trois mécanismes principaux sont porteurs de changement institutionnel isomorphe selon DiMaggio et Powell (1983) : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif, l'isomorphisme mimétique.

L'isomorphisme coercitif:

Ce type d'isomorphisme est le résultat de pressions tout autant formelles qu'informelles exercées par les organisations appartenant à un champ ; il est également issu des attentes culturelles d'une société. Dans cette perspective, de nouvelles règles politiques et législatives sont susceptibles d'encourager le changement organisationnel ; par exemple la promulgation de nouvelles réglementations environnementales contraint souvent à innover. Progressivement d'ailleurs, les structures organisationnelles et les modes d'action en viennent à refléter les règles dominantes édictées par une société ou un Etat (Meyer et Hannan, 1979).

L'isomorphisme normatif:

Afin de décrire ce type d'isomorphisme, DiMaggio et Powell (1983) ont formulé les hypothèses suivantes : « dans le choix des dirigeants et des employés, plus grande est la confiance envers des instances académiques, plus l'organisation deviendra semblable aux autres situées dans le même champ organisationnel; plus les dirigeants d'une entreprise participent à des associations commerciales ou professionnelles, plus grande sera la probabilité que cette organisation devienne semblable aux autres situées dans le même champ institutionnel ».

L'isomorphisme mimétique:

Dans un contexte de forte incertitude, les organisations tendent à reproduire les pratiques des unes les autres, à s'imiter. Le mimétisme permet de réduire l'incertitude, et de pratiquer des méthodes ou outils déjà connue sans prendre de risques. Ce processus se diffuse à travers les cabinets de conseils

et les organisations tendent à se modeler comme leurs similaires perçues comme bénéficiant de plus de légitimité et de succès (Powell et DiMaggio, 1991).

Lecture contractuelle des stratégies RSE:

La théorie de *Ressource-Based View*:

Le point de vue dominant à partir de laquelle les études des stratégies RSE ont procédé consiste à relever les défis de la légitimité en répondant aux préoccupations des parties prenantes (Golob et Bartlett, 2007). Une autre approche qui a reçu peu d'attention dans la littérature RSE est l'approche par les ressources (RBV) de l'entreprise. Cette perspective est adoptée dans notre recherche, car elle fournit une explication pour savoir comment les stratégies RSE fournissent un avantage concurrentiel durable.

La première mention du nom de "*Resource Based View*" apparaît dans l'article fondamental de Wernerfelt (1984) qui les met en avant pour définir les bases de la théorie des ressources. Considéré comme étant à l'origine de l'approche RBV, cet article propose une définition générale de la ressource et explique implicitement que l'objectif de cette théorie est d'identifier la source de l'avantage compétitif d'une entreprise en étudiant les ressources à sa disposition. Il continue en tirant des parallèles avec l'analyse concurrentielle de l'entreprise, préconisée principalement par Porter (1980) en illustrant qu'on pourrait y arriver à des conclusions similaires en remplaçant des barrières de positionnement avec des lacunes en ressources pour l'entreprise. La théorie de la RBV entretient des liens étroits avec la théorie évolutionniste. Ces liens sont apparents lorsqu'on examine les quatre hypothèses fondamentales de la RBV (Tywoniak, 1998):

Les processus organisationnels forment un ensemble de routines qui constitue une forme de « mémoire organisationnelle » (Grant, 1991). Ces routines prennent forme dans la répétition et sont le résultat d'un processus émergent d'un apprentissage expérimental plus que d'une prise de décision explicite. **La rationalité des acteurs** est limitée et procédurale (Simon, 1955). Mais l'entreprise ne peut apprendre, créer de nouvelles routines que par le biais de ses membres, soit par l'apprentissage des membres existants soit en absorbant de nouveaux membres.

L'entreprise évolue dans **un environnement d'incertitude**. Cet environnement joue également le rôle d'un filtre des routines à savoir si l'entreprise est capable de générer son autofinancement. **Les marchés de facteurs sont incomplets et imparfaits**. Un avantage concurrentiel dépend de l'existence de ces facteurs stratégiques (Barney, 1986), autrement dit les entreprises doivent créer ou exploiter des imperfections concurrentielles des marchés de facteurs stratégiques, comme étant des « ressources rares », afin d'obtenir une rentabilité potentielle supérieure à partir de la valeur future de ces ressources.

Aussi, l'approche RBV combine l'évaluation des facteurs de l'organisation de l'évaluation de l'environnement des affaires dans lequel opère l'entreprise. Les entreprises acquièrent un avantage concurrentiel lorsqu'ils mettent en œuvre des stratégies qui exploitent la forces de leurs ressources, de répondre aux opportunités de l'environnement, et de neutraliser les faiblesses (Barney, 1991). En tant que tel, RBV fournit un cadre à partir duquel les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise peuvent être identifiés et gérés comme une ressource stratégique.

2. SCHEMATISATION DES HYPOTHESES : UN MODELE A TESTER DANS LE CADRE D'UNE ETUDE EXPLORATOIRE

Une hypothèse est une formulation qui spécifie qu'au moins deux variables mesurables ou potentiellement mesurables sont liées (Kerlinger, 2000). Une bonne hypothèse indique clairement comment ces variables sont liées. C'est pour cela qu'on a choisi de mettre en relation plusieurs variables en se basant sur le cadre théorique mobilisé qui est constitué de deux approches;

sociologique (la théorie néo-institutionnelle) et contractuelle (la théorie RBV). Nous avons essayé de schématiser les hypothèses pour avoir une vue d'ensemble des variables à étudier:

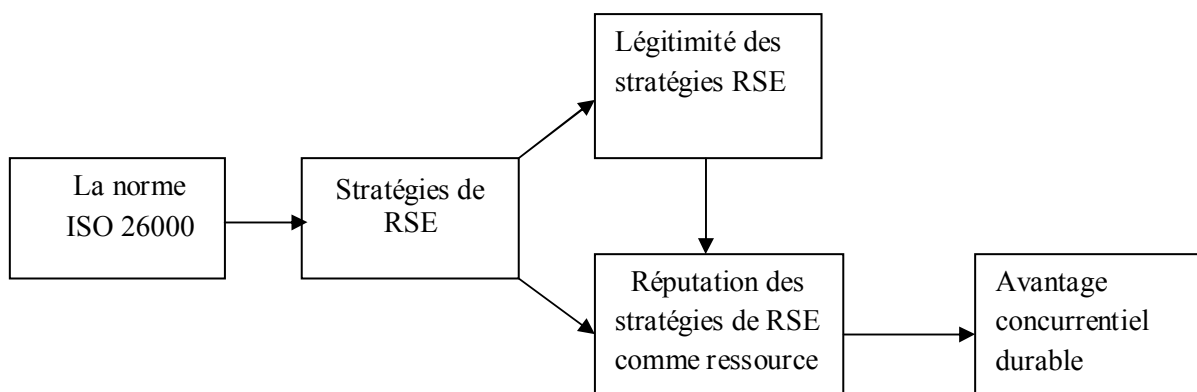


Schéma 01: Schéma des hypothèses de la recherche

Hypothèse 1:

La mise en place de la norme ISO 26000 est une pratique de légitimation des stratégies RSE

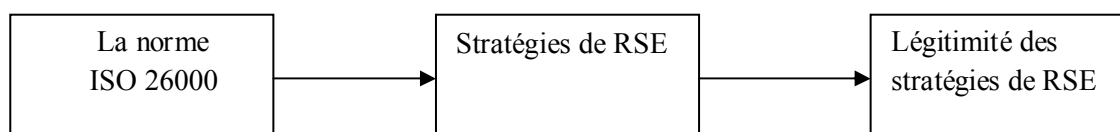


Schéma 2: Schéma de l'hypothèse 1

Concernant la première hypothèse, suivre les lignes directrices de la norme ISO 26000 est une stratégie de légitimation morale. En ce qui concerne la légitimité normative, celle-ci se construit à travers l'évaluation de l'organisation par l'environnement prenant en considération des facteurs moraux (Suchman, 1995). Selon Meyer et Scott (1983), cette forme de légitimité est fondée sur le soutien moral de l'environnement. Dans cette vision néoinstitutionnelle, des organisations cherchent soit de se conformer aux valeurs socialement reconnues, soit de créer des nouvelles formes de valeurs.

Au total, il ressort clairement que l'obligation de publier des rapports de RSE est devenue une opportunité pour les grandes entreprises afin de construire une image favorable. La publication de ces rapports représente une partie essentielle dans les politiques de communication et constitue un moyen de relations publiques afin de construire de la légitimité nécessaire.

Des études ont déjà fait ressortir qu'une communication volontariste sur les ambitions sociales et éthiques des entreprises tendent aussi à susciter le doute au point que certains se demandent sur les firmes ne cherchent pas à cacher quelque chose. C'est pourquoi, la communication des stratégies de RSE tend à aujourd'hui à relever de stratégies de plus en plus sophistiquées (Morsing, Schultz, 2006).

Hypothèse 2:

La mise en place de la norme ISO 26000 génère des ressources qui peuvent être une source d'avantage concurrentiel durable.

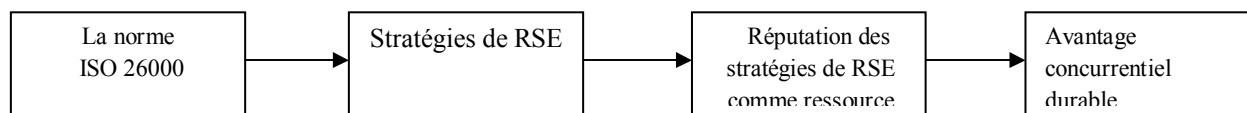


Schéma 3: Schéma de l'hypothèse 2

Selon Wemerfelt (1984), une ressource est définie comme " tout ce qui pourrait servir comme une force ou une faiblesse d'une entreprise ". Barney (1991) élargit cette définition pour y inclure «tous les actifs, les capacités, les processus organisationnels, informations, connaissances, etc contrôlés par une entreprise qui permettent de concevoir et mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité».

Avantage concurrentiel durable est distincte de la notion d'avantage concurrentiel. Dans la théorie des ressources, un avantage concurrentiel durable n'existe que lorsque d'autres entreprises sont incapables de dupliquer les avantages d'un avantage concurrentiel (Lippmanet Rumelt, 1982). Dans cette recherche, on va essayer de voir si le fait de se référer aux lignes directrices de la norme ISO 26000 permet d'obtenir des ressources qui peuvent être source d'avantage concurrentiel durable. Pour plus de précision, on va décomposer l'hypothèse 2 en sous-hypothèses.

Hypothèse 2a:

Mettre en place la norme ISO 26000 aide à construire une bonne réputation des stratégies RSE. Actuellement, il y a une prise de conscience de l'entreprise pour épouser les actions de responsabilité sociale afin d'augmenter sa réputation (Turban et Greening, 1997). Les deux auteurs ont découvert que la performance sociale d'une entreprise était positivement corrélée à sa réputation.

Hypothèse 2b:

La réputation des stratégies de RSE est considérée comme un avantage concurrentiel durable

Les stratégies RSE qui se traduisent par le développement d'une bonne réputation pour une entreprise sont souvent difficiles à imiter. La réputation est un actif incorporel accepté et valorisé (Vilanova et al. 2009). Pour une réputation qui est difficile à imiter, on doit dire que cette dernière ne repose pas sur une action RSE unique, mais plutôt sur toute une stratégie RSE, souvent basée sur les valeurs de l'entreprise. Ainsi les entreprises qui ont une bonne réputation pour leurs activités de RSE, ont mis à profit cette ressource, et peuvent donc s'attendre à obtenir un avantage concurrentiel durable.

Les entreprises doivent reconnaître que l'inimitabilité ainsi que l'effet de levier des stratégies de RSE nécessaires pour mener à un avantage concurrentiel durable. Celui-ci peut être lié à la réputation construite sur un programme d'activités en matière de RSE. Dans cette recherche, nous avons mobilisé la *Ressource-Based View* pour savoir si les stratégies de RSE peuvent conduire à un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

CONCLUSION

Le sujet de notre recherche est d'une grande pertinence; la RSE exercée par plusieurs entreprises n'est plus uniquement une simple considération éthique qui reflète l'implication des entreprises et leurs contributions sociétales, ou une question de sensibilisation voir même un moyen qui permet de répondre aux pressions institutionnelles. La RSE est devenue une stratégie génératrice de ressources qui seront un levier stratégique pour avoir un avantage concurrentiel durable.

La RSE peut être une stratégie de légitimation, de réponse aux exigences des parties prenantes, ce qui permet d'avoir une bonne image par rapport au concurrent. Donc pour une légitimation parfaite des stratégies de RSE, les entreprises peuvent prendre soin de mettre en place la norme ISO 26000. Et en suivant ses lignes directrices, l'entreprise aura donc de l'avance si on la compare à d'autre entreprise, et cela, en matière de pratiques RSE.

Aussi, on portant la théorie RBV comme lunette, les stratégies RSE sont considérés comme un point de départ utile pour les entreprises qui veulent réussir, car ils mettent l'accent sur l'importance des ressources intangibles et les capacités et les considèrent comme les sources les plus importantes dans les organisations.

Comparativement aux conceptualisations théoriques, la définition de la RSE présentée par ISO 26000 semble donc refléter un équilibre relativement cohérent et représentatif. En outre, elle reflète un véritable compromis entre les différentes catégories de parties prenantes impliquées, puisque qu'aucune représentation des groupes de parties prenantes ne semble l'emporter. Cette dynamique de compromis entre le groupe Industrie et les différentes catégories de parties prenantes semble refléter une nouvelle conception des relations entre l'entreprise et son environnement, dépassant la simple relation de pouvoir.

Par ailleurs, la vision de la RSE portée par les différents référentiels tend à se normaliser avec la publication de l'ISO26000 malgré une définition en forme de compromis. Si l'ensemble des acteurs s'intéresse à cette norme internationale, son non certification est porteur d'incertitude. Toutefois, on ne peut nier le poids des lignes directrices relatives à la responsabilité sociale des entreprises.

Car l'apport le plus considérable de la norme ISO 26000 est la demande faite aux organisations de démontrer un comportement citoyen responsable. Pour bien cerner son impact, il est nécessaire de voir son influence au sein de l'entreprise et principalement sur les stratégies de RSE parce qu'on parlant des questions centrales de la norme, on citera sans doute les quatre domaines d'action ce qui renforce les pratiques RSE et améliora la réputation des stratégies de RSE.

LES LIMITES DE LA RECHERCHE :

Comme toute recherche, on ne peut avoir un travail sans difficulté, commençant par voir d'un point de vue théorique, on a vraiment trouvé des difficultés pour analyser la norme ISO 26000 et cela, à cause de la non présence d'un nombre considérable de recherches académiques sur le sujet. Ce qui nous amène à dire qu'il y a un grand manque de papiers scientifiques.

Pour ce qui est empirique, le souci c'est comment mesurer les stratégies de RSE ainsi que leurs légitimités?, d'un Point de vue plus pragmatique, on ne peut baser notre recherche que sur

l'augmentation des actions philanthropiques de l'entreprise. Car pas mal d'entreprises intègre leurs stratégies dans la chaîne de valeur et ceci n'est pas à la portée du chercheur.

REFENRECES

- Aldrich H., Fiol C.M., (1994), Fools rush in? The institutional context of industry creation, *Academy of Management Review*, Vol. 19, n°19, p.645-670.
- Acquier A., Gond J.P. (2005), Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise: relecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953), XIVème Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), 6-7-8 Juin à Angers.
- Acquier A., Gond J.P., J. Igalens. (2005), *Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion*, Centre de Recherche en Gestion, Toulouse, Cahier de recherche N° 2005 –166.
- Aguilera R. V., Jackson G. (2003), The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants, *Academy of Management Review*, Vol. 28, p. 447-465.
- Aguilera R. V., Rupp D. E., Williams C. A., Ganapathi J. (2007) Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organization", *Academy of Management Review*, Vol.32, p. 836–863.
- Aguinis H. Galvas A. (2012), What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda, *Journal of management*, Vol. 38, n°4 932-968.
- Allouche J., Huaulti ., Schmidt G. (2004), *Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?*, 15ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal.
- Arnaud S., Wasieleski D.M. (2014), Corporate Humanistic Responsibility: Social Performance Through Managerial Discretion of the HRM, *Journal of Business Ethics* Vol.120, p. 313-334.
- Ashforth B.E., Gibbs B.W. (1990), The double-edge of organizational legitimation, *Organization science*, Vol. 1, n°2, p.177-194.
- Bansal P. (2003), From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues, *Organization Science*, Vol. 14, p. 510-527.
- Bansal P., Kandola S. (2004), Corporate Social Responsibility: Why good people behave badly in organisations, Ivey Business Journal online.
- Barnea A., Rubin A. (2010), Corporate social responsibility as a conflict between shareholders, *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, p. 71–86.
- Boiral O. (2003). Certifier la bonne conduite des entreprises : enjeux et perspectives d'avenir , *Revue Internationale du Travail*, p. 345-370.
- Boulouta I., Pitelis C.N. (2014), Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness, *Journal of Business Ethics*, Vol. 119, p. 349-364.
- Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York.
- Brown W. O., Hellanda E., Smith J. K. (2006), Corporate philanthropic practices, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 12, p. 855-877.
- Brown T. J., Peter A. D. (1997), The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses, *Journal of Marketing*, Vol. 61, p. 68–84.
- Capron M., Beaujolin F. (2004), *Balancing between constructive harassment and virtuous intentions in CSR across Europe* Springer.
- Capron M. Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, la Découverte.

- Capron, M. et Quairel, F. (2009), Le rapportage « développement durable » entre reddition et communication, entre volontariat et obligation", *Revue de l'organisation responsable*, n°2, p. 19-29.
- Carr A. (1968), Is business bluffing ethical, *Harvard Business Review*, n° 46, p. 143-153.
- Carroll A. B. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, Vol. 4, n°4, p. 497-505.
- Carroll A. B. (1999), Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct, *Business and society*, Vol 38, n°3, p. 268-295.
- Chin M. K., Hambrick D. C., Treviño L. K. (2013), Political Ideologies of CEOs: The Influence of Executives' Values on Corporate Social Responsibility, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 58, n°2, p.197-232.
- Compbell J.L. (2006), Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility, *American Behavioral Scientist*, Vol. 49, n°7, p. 925-938.
- Couret A., Igalens J., Penan H. (1995), *La certification QSJ ?* PUF.
- Covaleski M. A., Dirsmith M. W. (1988), An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, p. 562-587.
- Cramer J., Jonker J., Heijden A. (2004), Making sense of corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, Vol. 55, pp. 215-22.
- Dejean F., Gond J.P., Leca B., (2004), Measuring the unmeasured: An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry, *Human Relations*, Vol. 57, n°6, p.741764.
- De Pelsmacker P., Driesen L., Rayp G. (2005), Do consumers care about ethics? Willingness to pay for fair-trade coffee, *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 39, p.363-385.
- De Woot P. (2004), Responsabilité sociale de l'Entreprise : Faut-il enchaîner Prométhée, Editions Economica, Paris.
- Diller J. (1999), Responsabilité sociale et mondialisation : qu'attendre des codes de conduite, des labels sociaux et des pratiques d'investissement ?, *Revue Internationale du Travail*, p. 107-139.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, Vol. 48, 147-160.
- 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*, Vol. 43, n°1, p. 47-73.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic management*, Marshfield, MA: Pitman.
- Freidman M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to make profit*, New York Times Magazine.
- Godfrey P.C., Hatch N.W. (2007), Researching Corporate Social Responsibility: an agenda for the 21st Century, *Journal of Business Ethics*, Vol.70, p. 87-98.
- Godfrey P. C., Merrill C. B., Hansen J. M. (2009), The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, p. 425-445.
- Gond J.-P. Igalens J. (2012), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Presses Universitaires de France, 3ème édition.
- Graves S. B., Waddock, S. A. (1994), Institutional owners and corporate social performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, p. 1034-1046.
- Greening D. W., Gray, B. (1994), Testing a model of organizational response to social and political issues, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, p. 467-498.

- Grimand A., Schafer P., Vandangeon-Derumez I. (2014), Manager les paradoxes de la RSE: Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI, *Revue Française de Gestion.*, Vol. 39, n°240, p. 133-148.
- Hart S. (1995), A natural-resource-based view of the firm, *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°4, p. 996-1014.
- Hillman A., Keim G. (2001), Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 125-139.
- Igalens J. (2009), Norme de Responsabilité Sociale et responsabilité des normes: le cas d'ISO 26000, *Management & Avenir*, n° 23, p. 91-104.
- ISO/AGSR. (2004). Working report on social responsibility. ISO Advisory Group on Social Responsibility.
- Jensen M. C. (2000) *Value maximization and the corporate objective function*, *Breaking the Code of Change*, Beer M. et Nohria N. HBS Press: Boston, p. 37-57.
- Jepperson R. L. (1991), Institutions, institutional effects, and institutionalism. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis: 143-163*. Chicago: University of Chicago Press.
- Levinas E. (1991), *Otherwise than Being or Beyond the Essence*, Dordrecht: Kluwer, Academic Publisher.
- Lépineux F., Rosé J.J., Bonanni C., Hudson S. (2010), *La Responsabilité Sociale des Entreprises: Théories et Pratiques*, Dunod, Paris.
- Mazeau P. (2012), La responsabilité sociétale : une nouvelle frontière pour la normalisation, *Responsabilité & Environnement*, n° 6, p. 70-76.
- Maxwell J.W., Lyon T.P., Hackett S.C. (2000), Self-regulation and social welfare: The political economy of corporate environmentalism, *Journal of Law and Economics*, Vol. 43, p. 583-617.
- Meyer J. et Rowan B. (1977), Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, p. 340-363.
- Meyer J. W., Rowan B. (1991), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis: 41-62*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mizuchi M. et Fein L. (1999), The Social Construction of Organizational Knowledge : a Study of the Uses of Coercitive, Mimetic and Normative Isomorphism, *Administrative Science Quarterly*, 44, 653-683
- Oliver C. (1990), Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions, *Academy of Management Review*, Vol. 15, p. 241-265.
- Oliver C. (1991), Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, Vol. 16, p. 145-179.
- Organisation des Nations Unies (ONU). (2013), Pacte Mondial. In Français. Le Pacte Mondial. lien: <http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/index.html> (Page consultée le 05 Juin 2014).
- Organisation des Nations Unies (ONU) (2011). An introduction to linkages between UN Global Compact principles and ISO 26000 core subjects. lien: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_ISO_Final.pdf (Page consultée le 05 Juin 2014).
- Orlitzky M. (2013), Corporate social responsibility, noise, and stock market volatility, *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, n°3, p. 238-254.
- Phillips R. A. (2003), Stakeholder Legitimacy, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, n°1, p.25-41.
- Pfeffer J. et Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations*, New York Harper and Row.
- Porter M. E., Kramer M. R. (2006), Strategy et Society: The link between Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, p. 78-93.

- Powell W. W. (1988), Institutional effects on organizational structure and performance, In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*: 115- 136. Cambridge, MA: Ballinger.
- Puneet S, Ashish N. (2012), Social Responsibility and ISO 26000 Standards: A New Beginning, *Advances In Management*, Vol. 5, p. 7-13.
- Roberts J. (2003), The manufacture of corporate social responsibility: Constructing corporate sensibility, *Organization*, Vol. 10, n°2, p. 249-265.
- Roberts S. (2003), Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiative, *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, n°2/3, p. 159-70.
- Roe M. J. (2003). *Political determinants of corporate governance*. New York: Oxford University Press.
- Scherer A. G., Palazzo G. (2008), Globalization and corporate social responsibility. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, New York: Oxford University Press.
- Schömann I. (2012), ISO 26000: The new face of corporate social responsibility?, ETUI Policy Brief: European Economic, Employment and Social Policy, N°01.
- Scott R. W. (1995) *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sharma S. (2000), Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, p. 681-697.
- Sharma S., Henriques I. (2005), Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, p. 159180.
- Stevens, J. M., Steensma, H. K., Harrison, D. A., Cochran, P. L. (2005), Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, p. 181-195.
- Suchman M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°3, p.571-610.
- Verschoor C.C. (2003), Corporate responsibility: High priority for CEOs, *Strategic Finance*, 85, Vol. 4, p. 20-22.
- Waddock S. (2004) Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship, *Business and Society Review*, Vol. 109, p. 5–42.
- Waddock S. A., Graves S. B. (1997), The corporate social performance–financial performance link, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, p. 303-319.
- Wagner T., Lutz R. J., Weitz B.A. (2009), Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions, *Journal of Marketing*, Vol.73, p. 77–91.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., Cochran, P. L. (1999), Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, p. 539-552.
- Welford R. (2002), Globalization, corporate social responsibility and human rights Corporate Social, *Responsibility and Environmental Management*, Vol. 9, n°1, p. 1-7.
- Williamson O. (1993) Calculativeness, Trust, and Economic Organization, *Journal of Law and Economics*, Vol. 36, p. 453-486.
- Williamson O. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organisation*, New York: Free Press.