

---

## ***Analyse et enseignements du processus d'institutionnalisation de la GRI***

L'analyse du processus d'institutionnalisation de la GRI comporte au moins deux séries d'enseignements. Une première série est relative aux processus d'institutionnalisation et aux formes d'entrepreneuriat institutionnel dans les champs émergents et faiblement cadrés (section A). A un second niveau, l'expérience de la GRI comporte une série d'enseignements concernant le degré de maturité du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe (section B).

### **A) Premier niveau d'enseignement : entrepreneuriat institutionnel, pilotage des processus d'institutionnalisation et apprentissages collectifs**

L'analyse de l'histoire de la GRI permet de mieux comprendre les enjeux des processus d'institutionnalisation générative et de développer des perspectives théoriques nouvelles pour l'étude de leur pilotage. Par rapport aux approches traditionnelles, l'analyse de la GRI suggère des formes plus distribuées, coopératives, et génératives d'entrepreneuriat institutionnel (1). De même, l'existence des phases entrepreneuriale et managériale du développement de la GRI tend à remettre en question l'idée d'un entrepreneur institutionnel omnipotent, structurant l'ensemble du processus d'institutionnalisation (2). Nous montrons alors que le rôle de l'entrepreneuriat institutionnel apparaît plus clairement comme un rôle de pilotage du processus d'institutionnalisation (3). Nous analysons ensuite la manière dont les travaux néo institutionnalistes prennent en compte les deux variables critiques du processus d'institutionnalisation de la GRI : la légitimité et la faisabilité des standards. Nous discuterons de la pertinence de ces variables et de la manière dont leur articulation peut permettre de rendre compte de différents processus d'institutionnalisation (4).

#### ***1) L'entrepreneuriat institutionnel dans des processus d'institutionnalisation générative : des formes distribuées, coopératives, et génératives***

L'analyse de la Global Reporting Initiative est utile faire émerger des hypothèses concernant les formes d'entrepreneuriat institutionnel à l'œuvre dans des processus d'institutionnalisation générative. Comme nous l'avons souligné, ces processus se distinguent d'autres situations dans la mesure où le processus d'institutionnalisation est indissociable d'un processus d'apprentissage et de conception de nouvelles pratiques. Si l'expérience de la GRI est partiellement convergente avec les analyses traditionnelles de l'entrepreneuriat institutionnel, elle s'en distingue aussi de manière notable, à différents niveaux.

L'histoire de la GRI est partiellement convergente avec les approches traditionnelles de l'entrepreneuriat institutionnel. Ainsi, on retrouve l'importance de la dimension politique de l'action des entrepreneurs initiaux. A travers l'étude de la phase entrepreneuriale, nous avons par exemple montré qu'une des dimensions cruciales de l'action des entrepreneurs institutionnels a consisté à mobiliser un réseau soutenant la démarche, à problématiser et théoriser le projet afin de le rendre acceptable et attractif pour les différentes parties prenantes, à obtenir des fonds permettant de développer le projet, etc.

Toutefois, l'analyse de la GRI révèle aussi plusieurs différences notables par rapport aux perspectives traditionnelles de l'entrepreneuriat institutionnel.

Premièrement, ces approches sont fondées sur l'hypothèse selon laquelle les entrepreneurs institutionnels ont des intérêts clairs et définis qu'ils cherchent à promouvoir à travers leurs projets institutionnels. Cette hypothèse apparaît contestable dans le cas de la GRI : les contours du projet sont particulièrement flous au début du projet ; de même, les termes du débat ne sont pas encore définis et il est impossible d'identifier plusieurs projets en compétition, qui correspondraient à des projets stratégiques différents, spécifiques à chaque entrepreneur. Il semble que les acteurs soient plus proches d'une situation « d'incertitudes partagées » (Aggeri, 1999) dans lesquels les entrepreneurs institutionnels, plutôt que de faire valoir leurs solutions, cherchent à coopérer pour faire émerger les termes du débat. Selon Franck Aggeri, une situation d'incertitude partagée se différencie des situations d'asymétries d'information par le fait qu'aucun acteur n'a de vision claire de son intérêt et de l'issue du processus. Il existe alors un intérêt mutuel à coopérer pour générer des apprentissages collectifs qui permettront aux acteurs de découvrir leurs intérêts.

Dans ce cadre, l'objet de l'entrepreneuriat institutionnel dans des situations d'institutionnalisation générative est de cadrer et de guider des processus d'apprentissages collectifs dans des voies qui ne peuvent être définies à l'avance. Ainsi, dans le cas de la GRI, l'action des entrepreneurs institutionnels a consisté à organiser l'exploration collective d'un nouvel espace d'action en matière de reporting développement durable. A travers leur action, les entrepreneurs institutionnels créent le champ du reporting environnemental et social plus qu'ils ne le capturent. Ils structurent ainsi les apprentissages collectifs mais ne prescrivent pas la forme finale des standards de la GRI. Comme le montrent les formes d'organisation identifiées au cours de la phase entrepreneuriale, l'action des entrepreneurs institutionnels vise à stimuler des apprentissages rapides (par l'expérimentation et l'identification des meilleures pratiques) et à concevoir rapidement un premier prototype d'un référentiel testable.

Deuxièmement, les formes d'entrepreneuriat institutionnel observables au sein de la GRI sont plus distribuées et coopératives que ne le suggèrent les études traditionnelles sur l'entrepreneuriat institutionnel. Plutôt que de chercher à promouvoir des projets concurrents, les quatre entrepreneurs institutionnels ont choisi d'unir leur forces dans un projet commun visant moins à définir un référentiel exhaustif qu'à créer les conditions d'émergence d'un nouveau champ du reporting sociétal. Dans cette perspective, aucun acteur n'est en position de prescrire l'ensemble du processus et la forme des institutions. On observe plutôt différents entrepreneurs institutionnels, conscients des lacunes de leurs savoirs, et engagés dans une démarche d'exploration collective. Plus que des représentants d'un projet institutionnel clair, ils cherchent à faire exister et à structurer ces explorations et ces apprentissages collectifs. Un des traits centraux de cette activité réside dans son caractère « génératif » : ainsi, la décision de positionner la démarche sur le reporting développement durable ouvre un espace de conception, permettant à différents acteurs de s'engager dans des relations de prescriptions réciproques, plus qu'elle ne ferme et qu'elle ne capture le processus.

On peut dériver de ces éléments une première proposition de recherche :

*Proposition 1 : Dans les situations d'institutionnalisation générative, l'entrepreneuriat institutionnel prend des formes plus distribuées, coopératives et génératives que ne le suggèrent les perspectives traditionnelles de l'entrepreneur institutionnel.*

Ces éléments nous apparaissent importants dans la mesure où ils suggèrent que la présence d'une forme « classique » d'entrepreneuriat institutionnel, mue par l'opportunisme et la recherche de pouvoir individuelle, constituerait une menace pour l'ensemble du

processus. En effet une telle logique risquerait de casser la confiance et la cohésion nécessaire à l'exploration collective. Un enjeu central du processus réside dans la capacité à définir un projet institutionnel de manière suffisamment large et ouverte pour que l'intérêt soit défini selon une logique collective (ici la promotion d'une nouvelle forme de reporting « développement durable »), capable de transcender les intérêts individuels. Une exacerbation des intérêts individuels trop précoce risquerait en effet d'entraver le projet, de saper sa légitimité et son fonctionnement. Il apparaît donc crucial de s'intéresser aux dispositifs et aux démarches permettant de prévenir les comportements opportunistes et de définir un intérêt collectif.

De ces éléments découlent deux autres propositions de recherche :

*Proposition 2a : Dans des situations d'institutionnalisation générative, la logique des intérêts collectifs prédomine sur la logique des intérêts individuels*

*Proposition 2b : Dans les situations d'institutionnalisation générative, les comportements opportunistes et stratégiques constituent une menace sur les processus d'institutionnalisation*

## **2) Les phases entrepreneuriale et managériale du processus d'institutionnalisation**

Comme nous l'avons montré, le processus d'institutionnalisation de la GRI peut être analysé selon deux étapes qui révèlent des enjeux et des logiques d'action contrastées.

En décrivant la première phase entrepreneuriale de l'institutionnalisation, nous avons mis l'accent sur la dimension générative (rendre possible et cadrer des apprentissages collectifs) de l'action des entrepreneurs institutionnels. Cette étape est caractérisée par le rôle central des entrepreneurs institutionnels dont l'action permet de positionner le projet et de faire exister un espace d'exploration collective. La seconde étape (la phase managériale), marquée par le retrait relatif des entrepreneurs institutionnels, fait apparaître une forme plus bureaucratique et mécaniste de l'institutionnalisation. Elle se caractérise par l'élaboration d'une structure de gouvernance explicite, des modes d'organisation plus complexes et formels, l'émergence et la professionnalisation des personnels de la GRI. Ces transformations accompagnent l'accroissement de la visibilité de la GRI et l'entrée d'un nombre important de nouveaux acteurs dans le processus. Une structure formelle est nécessaire pour organiser les retours d'expérience, intégrer de nouvelles parties prenantes, faciliter les évolutions des standards de la GRI et promouvoir les standards.

Dans cette phase managériale, les entrepreneurs institutionnels continuent à légitimer l'institution, même si cet enjeu est de plus en plus géré à travers des processus formels et structurés (communication institutionnelle, site internet, etc.). Dans l'ensemble, le rôle des entrepreneurs diminue à mesure qu'augmente celui des experts (la technostructure) et des nouveaux stakeholders associés à la production des nouvelles normes. Cette phase managériale est un moment clé du processus d'institutionnalisation de la GRI et du reporting environnemental et social. C'est à ce moment du processus d'institutionnalisation, quand des règles ont été produites et qu'un apprentissage collectif a eu lieu, que la logique des intérêts apparaît comme une variable plus structurante de l'action. Dans cette seconde étape, les « incertitudes partagées » ayant été réduites, de nouvelles asymétries d'informations apparaissent, ouvrant la porte à des comportements opportunistes et stratégiques. Ce n'est qu'à ce moment-là que des controverses apparaissent et que les acteurs poussent différentes alternatives ou « institutions localisées » (Hoffman, 1999) : alors que les entreprises plaident aujourd'hui pour une démarche progressive et sélective du reporting environnemental et social, en soulignant les risques de bureaucratisation de la démarche, les ONG et les syndicats exigent une démarche exhaustive et contraignante. Au stade actuel, il est difficile de dire si la GRI parviendra à intégrer ces contradictions ou se contentera

d'agrèger une série d'indicateurs reflétant les intérêts contradictoires des différentes parties prenantes.

Dans cette seconde phase, on assiste à l'apparition d'une technostructure au sein de la GRI, comme en témoigne la structuration de groupes d'experts (le Technical Advisory Committee) et le secrétariat de la GRI. Cette technostructure (en particulier le secrétariat) poursuit sa propre logique d'action, qui consiste à pérenniser la GRI comme une institution permanente. L'autonomisation progressive du dispositif fait que le projet institutionnel échappe partiellement à la volonté et à l'influence de ses concepteurs (les entrepreneurs institutionnels) qui dénoncent parfois la dérive bureaucratique du processus. A cet égard, l'entrepreneuriat institutionnel constitue une condition nécessaire mais non suffisante pour comprendre les trajectoires d'institutionnalisation et leur résultat.

Ce phénomène d'autonomisation souligné ici n'est pas radicalement nouveau dans le domaine des théories des organisations : il renoue notamment avec les analyses des « anciens » institutionnalistes (Selznick, Gouldner, etc.) et permet de dresser un pont entre anciens et nouveaux institutionnalistes. Cette observation fait ainsi écho aux analyses classiques de Selznick (1949) sur l'autonomisation des organisations lorsque celles-ci se développent et s'institutionnalisent. Malgré sa relative banalité, une telle observation est utile car elle amène à relativiser l'emprise des entrepreneurs institutionnels sur l'ensemble du processus d'institutionnalisation du reporting environnemental et social. Il montre que dans des situations d'« institutionnalisation génératives », la capacité des entrepreneurs institutionnels à capturer le processus d'institutionnalisation est d'autant plus faible que ceux-ci ne sont pas mesure de maîtriser l'ensemble des apprentissages générés par leur action.

*Proposition 3 : dans les processus d'institutionnalisation génératifs, les entrepreneurs institutionnels exercent une influence indirecte sur l'ensemble du processus et ont une capacité limitée à prescrire la forme des règles institutionnelles finalement produites.*

### **3) Les enjeux du pilotage des processus d'institutionnalisation générative**

Si les entrepreneurs institutionnels ne sont pas en mesure de poursuivre des intérêts bien identifiés en début de processus et qu'ils ont une capacité limitée à prescrire les règles institutionnelles finalement produites, quelle est la nature de leur rôle ? Il nous semble que se dessine une forme d'entrepreneuriat institutionnel qui n'est pas compréhensible qu'en terme de relations de pouvoir entre acteurs, mais aussi de capacités de pilotage collectives. L'expérience de la GRI nous semble ainsi suggérer qu'un des rôles clés des entrepreneurs institutionnels a trait à leur capacité de diagnostic de la situation, et à leur rôle de cadrage des dynamiques d'exploration et de développement collectives qui permettront de faire émerger de nouvelles institutions.

Nous avons proposé le terme d'*institutionnalisation générative* afin de mieux caractériser les enjeux de pilotage d'un processus d'institutionnalisation tel que celui de la GRI. L'idée qui sous tend notre démarche est que, au même titre qu'une conception de produit ou de service, la conception de nouvelles règles et standards de l'action collective soulève des contraintes de pilotage de l'action collective qu'il s'agit de caractériser et de gérer. La démarche de la GRI peut d'ailleurs être analysée comme une tentative visant à « routiniser », à systématiser et à rationaliser de tels processus de conception. Comment la GRI a-t-elle cherché à domestiquer un tel processus ? Quels sont les choix de pilotage effectués au cours des étapes entrepreneuriale et managériale ? Dans quelle mesure ces choix

d'organisation sont-ils pertinents et ont permis de répondre aux enjeux auquel la GRI a été confrontée ?

L'ensemble des décisions et des évolutions en terme de structure organisationnelle permet de comprendre la manière dont les membres de la GRI ont cherché à piloter le processus de construction institutionnelle. L'évolution des formes d'organisation du projet depuis 1997 semble suivre les étapes classiques du développement de produit. Si l'on s'en tient à l'organisation formelle, on voit en effet se succéder une phase amont peu structurée (le « *fuzzy front end* » (Khurana et Rosenthal, 1997)) et une phase de développement plus systématique et formelle (Garel, 2003). Ainsi, la phase entrepreneuriale de la GRI peut être assimilée à une phase « amont », relevant d'une logique plus exploratoire. Dans cette étape, il s'agissait, pour un réseau d'acteurs resserré, de s'accorder sur l'objet du projet, de construire un cahier des charges et d'élaborer un premier prototype ou un démonstrateur (Weil, 1999). Lors de la phase managériale, les choix opérés semblent indiquer le passage de formes de pilotage exploratoires à une *phase de développement* plus classique et structurée. Ainsi, il apparaît symptomatique que plusieurs entrepreneurs institutionnels initiaux, considérant que les grands éléments du projet sont lancés, s'en éloignent. De même, les démarches de type « retours d'expérience structurés » de grande ampleur sont caractéristiques, en gestion de projet, d'une logique de développement ou d'amélioration incrémentale des produits. C'est aussi cette idée qui semble implicitement commander la création d'un « secrétariat » expert en management de projet, dont le rôle officiel est censé se cantonner à la gestion opérationnelle et à la mise en œuvre des orientations définies par le conseil d'administration. L'exercice d'un contrôle du secrétariat par un conseil d'administration distant des opérations, dépend d'ailleurs de l'existence de langages et de connaissances partagées, assez routinisées, et de la possibilité des membres du CA de formuler des choix et de discuter des orientations. Pour qu'un tel cadre fonctionne, les grands choix de positionnement, de structure et d'architecture des produits doivent être figés. Les évolutions des standards, ciblées et incrémentales, doivent permettre une amélioration continue des performances et s'inscrire dans le cadre plus confiné d'un « dominant design » (Anderson et Tushman, 1990).

Le Masson, Weil et Hatchuel ont montré que les outils et modèles traditionnels de la gestion de projet correspondent à un modèle qu'ils qualifient de « conception réglée » (Le Masson et al., 2006). Dans des situations de conception réglée, l'identité des objets est stable, les usages et fonctionnalités des produits/services sont connus, les expertises nécessaires sont facilement identifiables et leurs interactions sont planifiées. Dans ces situations, le processus de conception a été « domestiqué ». L'enjeu est de piloter de manière méthodique le processus de convergence du projet, en tenant compte de contraintes fortes en terme de coûts, de qualité et de délais. Par opposition, les situations de conception innovante sont caractérisées par l'instabilité de l'identité des objets et de leur usage, de même que des expertises nécessaires pour mener à bien le processus de conception. Dans ces situations, il s'agit d'organiser l'exploration, de capitaliser et de réutiliser les apprentissages générés par le processus de conception. Plus qu'un processus de contrôle, il s'agit de gouverner des apprentissages collectifs, c'est-à-dire de choisir où explorer et comment valoriser les apprentissages générés.

En terme d'organisation, les acteurs semblent donc chercher à passer rapidement l'organisation de la GRI d'une forme de conception innovante (ou plutôt « sauvage », dans les cadres de Le Masson, Weil et Hatchuel) à une organisation de type « conception réglée », visant à déployer, mettre à jour et diffuser les standards à grande échelle. Il est possible, cependant, de se demander si une telle forme d'organisation n'est pas en décalage avec l'état des connaissances et des modèles en matière de reporting développement durable. Compte

tenu de la lacunarité des connaissances concernant les attentes des utilisateurs, l'usage de l'information ou la certification des données, un tel mode d'organisation peut sembler trop précoce pour être applicable. Dans une situation instable et émergente, le rôle du secrétariat semble nécessairement aller au-delà de son rôle officiel : plus qu'un organe d'implémentation, il est le lieu dans lequel émergent les termes du débat, les expertises, et exerce un rôle décisionnaire. Il est probable qu'un certain nombre de tensions apparues dans cette seconde phase de l'histoire de la GRI -notamment les critiques de certains syndicalistes sur l'opacité du rôle et du fonctionnement du secrétariat- provienne de la dissonance entre l'organisation théorique et l'organisation réelle. En effet, alors que l'organisation théorique et officielle affiche la structure et les traits d'une démarche de conception réglée (centrée sur des processus de gestion de projet, la structuration de retours d'expérience et la gestion des délais, sous le contrôle de décideurs non directement impliqués dans les activités opérationnelles), l'organisation réelle requiert des formes de conception innovante dans laquelle le secrétariat joue un rôle beaucoup plus central. Les choix d'organisation et de gouvernance du processus auraient sans doute été sensiblement altérés si le rôle du secrétariat avait été théorisé comme un rôle d'animation d'une démarche de conception innovante. Plus qu'un modèle strictement politique de gouvernance de la démarche, il aurait alors été possible d'envisager des formes de *gouvernance des apprentissages collectifs* au sein de la GRI, posant la question des modalités d'identification des explorations à engager, la formalisation et le partage de nouvelles expertises, etc.

Le fait que les choix d'organisation se rapprochent des dispositifs de conception réglée plutôt que de ceux de la conception innovante pose d'autres types de problèmes. Dans une démarche de conception réglée, l'horizon de gestion et des apprentissages conduits constitue le projet. A ce titre, la stabilisation précoce d'une architecture non révisable des standards de la GRI<sup>167</sup>, de même que l'enjeu de production rapide des standards, ont pu contraindre les logiques d'exploration et de développement ultérieures. A titre d'exemple, alors que l'ensemble des efforts ont été concentrés sur la mise à jour des lignes directrices et ont visé une convergence rapide vers un standard unique, il aurait été possible d'envisager d'autres modèles de développement. Une approche complémentaire aurait pu consister à identifier différents champs d'exploration, d'élaborer différentes lignées / déclinaisons possibles des standards (par exemple les formes de reporting dédiées aux investisseurs, à la société civile, etc.), et de s'interroger au fil de ces apprentissages sur le positionnement, la gouvernance et les objectifs poursuivis par la GRI.

Il apparaît ainsi que la capacité des entrepreneurs institutionnels à identifier des formes de pilotage pertinentes et appropriées est une condition clé de réussite des processus d'institutionnalisation génératifs. Dans ce cadre, le succès d'un tel processus n'est pas réductible à la simple présence d'un entrepreneur institutionnel, à la présence d'un acteur dominant, ou lisible à travers de simples stratégies de pouvoir : il implique de construire des capacités de pilotage permettant d'élaborer et de diffuser de nouvelles règles. Avancer dans cette perspective implique d'analyser plus en détail la manière dont sont explorées et couplées les variables de légitimité et de faisabilité fonctionnelle nécessaires à l'institutionnalisation.

*Proposition 4 : au-delà des capacités politiques des EI, le succès d'un processus d'institutionnalisation génératif dépend de l'émergence d'une capacité de pilotage et d'organisation collective de situations émergentes.*

---

<sup>167</sup> les lignes directrices, protocoles techniques et suppléments sectoriels

#### 4) *Couplages légitimité/faisabilité et trajectoires d'institutionnalisation*

Le cas de la GRI nous a amené à souligner l'importance des variables de légitimité et de faisabilité fonctionnelle dans le processus d'institutionnalisation. Nous allons approfondir le rôle de ces deux variables dans les processus d'institutionnalisation (a) et montrerons comment l'articulation temporelle des couples légitimité / faisabilité permettent de rendre compte de différentes trajectoires d'institutionnalisation (b).

##### a) *Les variables légitimité/faisabilité*

Nous avons souligné la manière dont les enjeux de l'entrepreneuriat institutionnel évoluent au sein de chaque phase du processus d'institutionnalisation de la GRI. Ainsi, les enjeux centraux, dans la phase entrepreneuriale, consistent à structurer et à théoriser le projet afin de le légitimer et de drainer un nombre important d'acteurs autour de la conception des standards. Nous avons montré que les premiers standards produits par la GRI sont inaboutis, d'une qualité technique limitée. Les concepteurs des lignes directrices sont cependant clairement conscients de ces lacunes et celles-ci sont explicitement affichées par la GRI, au sein même de ses lignes directrices. Le positionnement de la démarche est même construit sur cet inaboutissement : les imperfections techniques sont inévitables compte tenu de la faible maturité du champ du reporting développement durable, elles doivent être gérées par un processus d'apprentissage collectif structuré. Ainsi, la qualité technique des standards, la capacité des acteurs du reporting à se les approprier, de même que leur capacité à répondre aux attentes des utilisateurs du reporting (investisseurs, syndicats, ONG) deviennent des enjeux structurants dans la seconde phase managériale. Un autre enjeu structurant de cette seconde période concerne aussi la capacité des acteurs à identifier des sources de financement stables et pérennes.

A travers l'histoire de la GRI se dégagent deux grandes variables à l'œuvre dans le processus d'institutionnalisation : la légitimité et la faisabilité des règles institutionnelles produites. Le concept de légitimité renvoie à la capacité du processus à apparaître acceptable et désirable à l'ensemble des acteurs (Suchman, 1995) ou cohérent avec les systèmes de légitimité en vigueur (Weber, 1922 - 1995; Laufer, 1993, 1996, 2000). Pour la GRI, il passe par la décision d'ouvrir la démarche à l'ensemble des parties concernées, l'engagement du Ceres d'abandonner le contrôle opérationnel et décisionnel de la GRI, de positionner le projet sur le champ du développement durable, de l'adosser à l'ONU. Ces éléments apparaissent au fondement de l'existence de la GRI, permettant de compenser les carences d'expertise (source de légitimité rationnelle légale) ou d'expérience en matière de régulation et de standardisation (légitimité traditionnelle qui sert de ressource à l'ISO).

La faisabilité constitue une seconde dimension structurant le processus d'institutionnalisation. Celle-ci concerne à la capacité des acteurs, compte tenu des choix opérés en terme de légitimation de la démarche, à conduire les apprentissages nécessaires à l'élaboration de règles fonctionnelles sur lesquelles reposent le projet institutionnel. La faisabilité renvoie à la faculté des acteurs à faire en sorte que leur projet soit réalisable d'un point de vue fonctionnel, des usages (utilité) et des ressources.

La notion de « découplage » (Meyer et Rowan, 1977) suggère toutefois que de nombreuses règles institutionnelles ont un rôle symbolique et peu articulé ou en prise avec les pratiques réelles. Néanmoins, d'autres auteurs (notamment Oliver 1991a) ont souligné la fragilité et les risques de remise en question de règles institutionnelles jugées inefficaces. Ainsi, dans de nombreuses situations, une forme d'institutionnalisation plus aboutie implique de développer des règles et des pratiques à la fois légitimes et faisables. Au sens de

Hasselbladth et Kallinikos, l'institutionnalisation implique en effet de développer des standards facilement reproductibles (et peu altérés par leur diffusion), durables et communicables (Hasselbladth et Kallinikos, 2000). Ces objectifs ne sont possibles qu'à la condition de gérer simultanément la légitimité et la faisabilité (ou l'applicabilité) des normes.

La littérature néo institutionnaliste, en cherchant à se distinguer des visions fonctionnalistes du fonctionnement des organisations, s'est historiquement focalisée sur les enjeux de légitimité (Scott, 1995). Ainsi la faisabilité fonctionnelle des institutions est-elle souvent tenue pour acquise dans les analyses néo institutionnalistes. La question de la « faisabilité » est abordée dans un nombre limité de travaux : ainsi, Christine Oliver (1991a) aborde cet aspect par la négative dans son article sur les sources et les origines des processus de « désinstitutionnalisation ». Elle souligne que ces processus peuvent naître d'une remise en cause fonctionnelle et d'une crise d'efficacité qui amène les acteurs à rechercher et proposer de nouvelles solutions. Dans les modèles théoriques des processus d'institutionnalisation<sup>168</sup>, la dimension de faisabilité est souvent considérée comme un problème réglé dans la phase d'institutionnalisation. Dans ces modèles, la faisabilité agit comme un filtre préliminaire : seuls les projets initialement faisables et fonctionnels sont susceptibles de se diffuser et de s'institutionnaliser. C'est notamment le cas lorsque l'on s'intéresse à la diffusion de formes organisationnelles ou d'innovations qui ont déjà fait leurs preuves dans d'autres contextes. Toutefois la GRI, et plus largement les processus d'institutionnalisation génératifs, suggèrent un processus différent. Le projet de standardisation et les pratiques de reporting se diffusent et s'institutionnalisent malgré des incertitudes fonctionnelles sur la qualité et l'utilité de ces pratiques. Ainsi, au moment de l'entrée dans la phase managériale, le projet institutionnel de la GRI apparaît légitime avant d'être faisable.

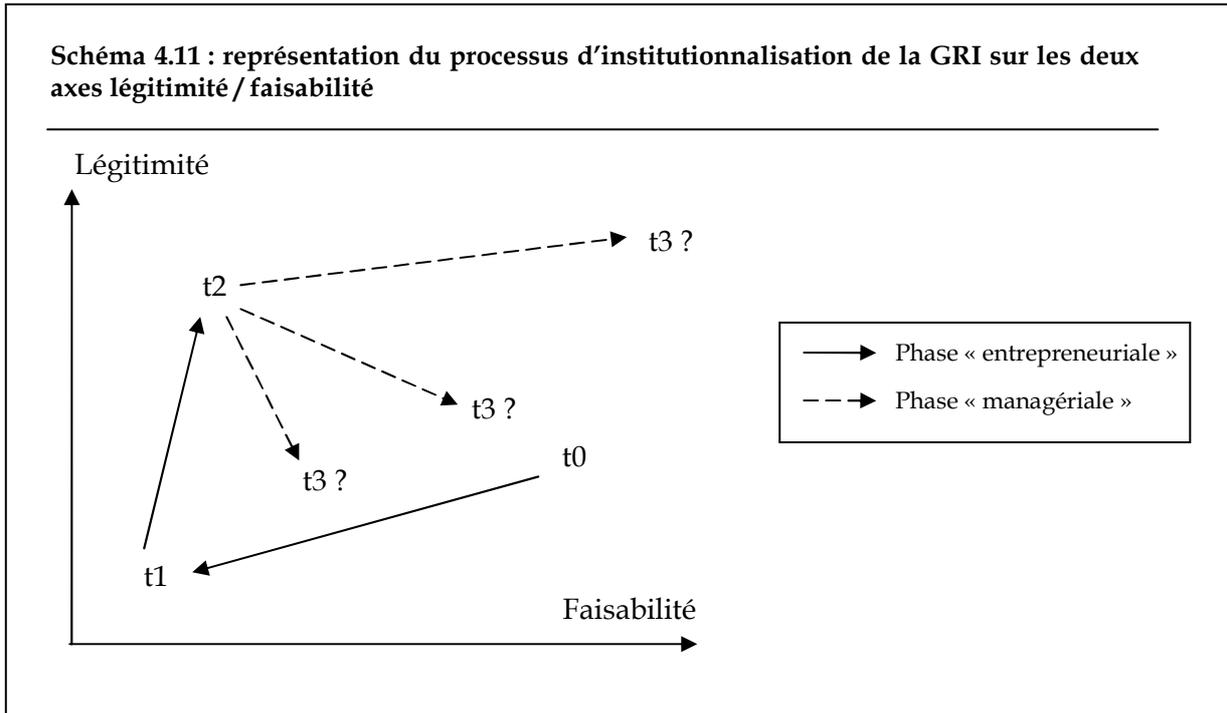
*b) La gestion des couples légitimité / faisabilité dans l'histoire de la GRI*

Afin de systématiser l'analyse, il est possible de représenter les trajectoires d'institutionnalisation sur les deux axes faisabilité / légitimité. La trajectoire suivie par la GRI est formalisée sur le schéma X.

---

<sup>168</sup> cf. notre revue de littérature en première partie de ce chapitre, et notamment les modèles dérivés de Berger et Luckman (1966) et de Greenwood et al. (2002)

**Schéma 4.11 : représentation du processus d'institutionnalisation de la GRI sur les deux axes légitimité / faisabilité**



En terme de couples faisabilité/légitimité, on peut distinguer trois temps du processus d'institutionnalisation. Au début du processus, le projet initial consiste à homogénéiser les cadres existants en matière d'environnement (t0). Ce projet se situe à un haut niveau en terme de faisabilité fonctionnelle et financière : les cadres nationaux existent et l'expertise environnementale peut être croisée avec les connaissances dans le domaine comptable. Par ailleurs, plusieurs organisations sont prêtes à financer une telle démarche et ont initié des projets allant dans ce sens. S'il reste des incertitudes concernant les usages de ces formes de reporting (doivent-ils être promus via des cadres réglementaires ou suivant une démarche volontaire), celle-ci apparaît nettement plus facilement réalisable qu'un projet visant à diffuser des pratiques de reporting développement durable à inventer. En décidant d'aborder la question du reporting développement durable (t1), les entrepreneurs institutionnels identifient un levier potentiellement beaucoup plus puissant pour le projet. Ce faisant, ils transforment un projet de portée limitée en un vecteur potentiel de transformation des relations entre l'entreprise et la société. Cette décision multiplie les soutiens possibles et la légitimité potentielle d'un tel projet dans les champs politiques, économiques et au sein de la société civile. Le rôle des entrepreneurs institutionnels consiste d'ailleurs à faire en sorte que se révèlent ces soutiens potentiels pour faire exister un tel projet (en légitimant le projet, ils l'engagent sur la trajectoire t1->t2). Mais un tel positionnement déstabilise considérablement les bases de savoir et l'issue du projet devient incertaine et peu cadrée. Comparé au projet initial, la faisabilité est largement amoindrie. Comme nous l'avons vu, une telle requalification déstabilise les équilibres en place en terme de savoirs et de relations, et pose la question du retrait du Ceres à plusieurs reprises.

Lorsque l'on entre dans la seconde période de l'existence de la GRI (t2), le projet a acquis une légitimité et constitue désormais la référence de fait en matière de reporting environnemental et social. L'enjeu de cette phase managériale (t3) est de formaliser un processus d'apprentissage permettant de fiabiliser les standards et de structurer les pratiques de reporting environnemental et social. Le pilotage de cette étape est particulièrement délicat dans la mesure où chaque arbitrage susceptible d'améliorer la faisabilité des standards risque de déstabiliser les équilibres en place et la légitimité de l'initiative. Cet élément peut

être illustré à travers deux exemples qui se situent au cœur des problématiques contemporaines de la GRI :

- *le pilotage de l'évolution des indicateurs* : la GRI, pour satisfaire l'ensemble des demandes des parties prenantes et maintenir sa légitimité en tant qu'organisation multistakeholder, a adopté, dans la deuxième version des « guidelines », une logique d'agrégation de l'ensemble des demandes. Cette logique a résulté dans un empilement de critères peu cohérents et appropriables par les entreprises. Toutefois, un tel équilibre n'est pas tenable à long terme : si elle ne débouche pas sur des standards opérables, le processus initié par la GRI risque de perdre la légitimité acquise suite à l'étape entrepreneuriale de l'institutionnalisation. Comme nous l'avons souligné, la logique de développement de la troisième version des « guidelines » vise à avancer dans le sens de la faisabilité et à proposer une architecture de standards plus cohérente et fonctionnelle. Mais les choix opérés posent la question de la légitimité et de la logique des arbitrages, et risquent de déstabiliser les équilibres et les modes d'interaction au sein de la GRI. L'une des orientations possibles afin d'améliorer la qualité des standards de la GRI serait de ne conserver que les indicateurs clairement auditables et reliés à des critères de coûts pour les entreprises. Toutefois une telle décision, en améliorant la faisabilité et l'utilité des standards de la GRI pour les entreprises et les milieux d'affaire, priverait la GRI d'une des dimensions qui constitue sa légitimité : l'idée que le reporting environnemental et social peut constituer un outil de régulation des entreprises à la disposition des parties prenantes.

- *les modalités de financement de la GRI* constituent, comme nous l'avons vu, une dimension critique de la faisabilité du projet, posant la question de la survie de l'initiative. Or les explorations en cours, si elles visent à résoudre les problèmes de faisabilité devenus cruciaux, posent la question de leur impact sur la légitimité de la démarche. Le « business model » initial de la GRI, établi sur la période 2003-2005, s'appuyait sur un modèle de donation et de subvention, garant de l'indépendance de la démarche, de son caractère public, et du fait que le reporting constitue un outil de régulation à destination des parties prenantes. Ce modèle de développement ne s'étant pas avéré suffisant pour couvrir les coûts de fonctionnement de la GRI, l'organisation a dû explorer diverses possibilités de financement alternatives. L'une d'entre elles consistait à offrir aux entreprises des services de certification des comptes GRI (ou des services de formation et de certification des auditeurs). Ce modèle a dû être écarté pour des raisons de conflits d'intérêts : malgré son potentiel en terme de sources de financement, il aurait été perçu comme une remise en question l'indépendance de la GRI et aurait pu aboutir au retrait des parties prenantes, ne voulant pas servir de caution à la démarche. L'adoption d'un nouveau business plan pour la période 2005-2010, qui repose sur des services de formation, est apparue au board comme une solution moins risquée et plus facilement acceptable pour l'ensemble des parties prenantes.

La capacité de la GRI à améliorer la faisabilité des standards sans pour autant nuire à la légitimité de l'initiative posant aujourd'hui question, nous avons représenté plusieurs trajectoires possibles sur le schéma X. Ces éléments montrent que les deux variables légitimité et faisabilité ne sont pas indépendantes et qu'il est nécessaire de raisonner en terme de couples légitimité / faisabilité. Ainsi, le positionnement de la démarche et les équilibres de légitimité sur lesquels repose la coopération des différentes parties prenantes structurent fortement les explorations possibles et acceptables sur l'axe faisabilité. Par ailleurs, les exemples développés ci-dessus soulignent que chaque exploration et chaque décision constitue une déstabilisation potentielle des collectifs concevant les standards. Le pilotage des couples légitimité / faisabilité apparaît ainsi comme un enjeu crucial mais aussi d'une grande complexité de pilotage dans un processus d'institutionnalisation générative tel que celui de la GRI.

Un autre élément ressortant de cette analyse est que les variables légitimité / faisabilité semblent difficiles à découpler si l'on adopte une perspective à moyen terme. Comme nous l'avons souligné, la faisabilité des standards de la GRI devient une variable constitutive de sa légitimité à partir de l'entrée dans la phase managériale et à mesure que le temps passe. Si la GRI ne parvient pas à fiabiliser ses standards rapidement, sa légitimité en sera sérieusement atteinte.

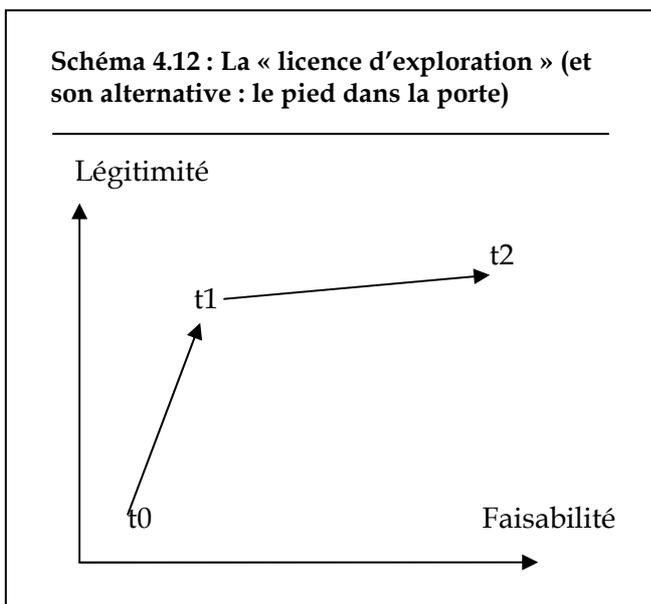
c) *Les axes légitimité / faisabilité comme mode de représentation de différentes trajectoires d'institutionnalisation*

Pour finir, l'un des attraits d'une formalisation des processus d'institutionnalisation à travers les variables légitimité / faisabilité est qu'elle offre un mode de représentation de différentes démarches d'analyse des processus d'entrepreneuriat institutionnel. Nous pouvons ainsi distinguer quatre grands modèles de processus d'entrepreneuriat institutionnel : la « licence d'exploration », le pied dans la porte, le modèle politique de l'institutionnalisation, et les processus de couplage dynamique.

**La « licence d'exploration »**

Si l'on considère comme point de départ la décision de positionner le projet sur le champ du reporting environnemental et social, le cas de la GRI correspond, dans ses grandes lignes, à une logique du « licence to explore ». Par analogie au concept de « licence to operate » qui renvoie à l'acceptabilité sociale des activités d'une organisation, un projet d'institutionnalisation tel que celui mené par la GRI dépend du soutien social et financier de son environnement. Mais plus qu'une « licence to operate », il s'agit d'une « licence d'exploration » dans la mesure où le projet de la GRI implique une exploration collective (que nous avons resitué à travers le terme d'institutionnalisation génératrice). Ainsi, au début du projet, celui-ci apparaît comme difficilement faisable et l'action des entrepreneurs institutionnels consiste à légitimer le projet et lui donner une légitimité et une exposition suffisante afin de faire exister un champ d'exploration collectif. C'est dans un second temps que

**Schéma 4.12 : La « licence d'exploration » (et son alternative : le pied dans la porte)**



les questions associées à la faisabilité du projet institutionnel sont abordées, via la structuration d'un processus d'apprentissage. Compte tenu des éléments soulignés ci-dessus, l'un des risques importants associés à une telle trajectoire est que les apprentissages et les arbitrages nécessaires pour accroître la faisabilité du projet risquent de déstabiliser les formes d'organisation et de cadrages sur lesquels repose la légitimité du projet. Nous ne nous attardons pas ici sur les enjeux du pilotage de ce processus, largement développés dans les lignes qui précèdent, et illustrés par l'étude du cas de la GRI.

les questions associées à la faisabilité du projet institutionnel sont abordées, via la structuration d'un processus d'apprentissage. Compte tenu des éléments soulignés ci-dessus, l'un des risques importants associés à une telle trajectoire est que les apprentissages et les arbitrages nécessaires pour accroître la faisabilité du projet risquent de déstabiliser les formes d'organisation et de cadrages sur lesquels repose la légitimité du projet. Nous ne nous attardons pas ici sur les enjeux du pilotage de ce processus, largement développés dans les lignes qui précèdent, et illustrés par l'étude du cas de la GRI.

## Le pied dans la porte

Un second modèle d'institutionnalisation, faisant apparaître une trajectoire proche de celle de la « licence to explore », est une stratégie que l'on pourrait qualifier de « pied dans la porte »<sup>169</sup>. Dans ce modèle, un acteur ou une organisation décèle une opportunité de changement dans un champ organisationnel dans lequel il possède une légitimité reconnue. Cette position initiale lui conférant une légitimité afin d'agir en tant qu'entrepreneur institutionnel qu'il peut chercher à exploiter.

Dans le champ du développement durable, ce modèle nous semble assez bien correspondre à la logique d'action suivie par des organismes nationaux de standardisation concernant l'élaboration de systèmes de management standardisés en matière de développement durable. Dans son analyse de la concurrence ayant opposé deux organismes nationaux de standardisation (le British Standard Institute -BSI- et l'Afnor -en France-), Thibault Daudigeos montre notamment que le projet Sigma britannique, initié dès 1999, est apparu en réaction à la démarche de la GRI (Daudigeos, 2004). Les équipes en charge du projet, qui avaient déjà envisagé le développement d'une norme de management du développement durable quelques années auparavant, virent dans l'expérience de la GRI « la preuve, tant par le nombre d'entreprises investies que par le rayonnement du projet, que les entreprises étaient sensibilisées à ces questions » (entretien cité par Daudigeos, 2004) et que le champ managérial était désormais mûr pour une telle démarche. De même, il montre que l'Afnor (l'organisme français de normalisation) a agi en réaction à l'initiative britannique, afin d'influencer le projet initié par l'ISO et de ne pas se faire imposer un standard défini de l'extérieur. Ces stratégies d'acteurs peuvent être qualifiées de pied dans la porte dans la mesure où, malgré un projet initialement flou et peu défini, chaque organisme de standardisation s'empresse d'investir le champ du développement durable suivant une logique de verrouillage. Ce verrouillage est double : la première norme managériale existante est en effet susceptible de structurer ou de préempter la démarche de l'ISO. Deuxièmement, une fois initié par une organisation dont l'autorité est difficile à remettre en cause, le processus de standardisation devient difficilement contournable pour les contributeurs potentiels (cabinets de conseil, ONG, etc.). Cette position offre évidemment un pouvoir important aux entrepreneurs institutionnels, car en maîtrisant le fonctionnement du forum dans lequel sont conduits les débats, ils constituent une voie de passage difficilement contournable. Leur pouvoir réside dans leur capacité à désigner et à maîtriser l'arène dans laquelle sont discutées les alternatives et arbitrés les conflits institutionnels.

En suivant une stratégie de pied dans la porte, il s'agit de préempter d'autres initiatives potentielles et d'héberger (et donc d'être en mesure d'influencer) l'ensemble du processus d'exploration et d'élaboration des règles. Au-delà de ce pouvoir de décision, une telle position permet à l'entrepreneur institutionnel de maintenir son emprise symbolique sur le champ (ainsi, les organismes de standardisation « classiques » restent maîtres de la standardisation en matière de développement durable).

Ce modèle est particulièrement attractif dans des situations où il existe un avantage au premier entrant (situations dans lesquelles il est difficile de faire coexister de nombreux projets concurrents) et où des acteurs disposent d'une forme de légitimité facilement

---

<sup>169</sup> Ce terme est notamment utilisé par des psychosociologues pour désigner des techniques de manipulation et de persévérance dans l'action. Pour Beauvois et Joule (1981, 1987), « un pied dans la porte [consiste à] extorquer au sujet un comportement préparatoire non problématique et non coûteux, dans un contexte de libre choix, afin de préparer un comportement plus coûteux et faciliter un processus d'engagement » (1987 :98). Nous n'utilisons pas la notion dans ce sens mais recourons à la métaphore du pied dans la porte pour signifier la volonté des acteurs de préempter et de capturer un processus d'exploration et d'action collective.

redéployable et difficilement contestable dans un nouveau champ organisationnel. Une telle posture apparaît évidemment intéressante, mais elle pose la question de sa pérennité et des modalités de contestation par des acteurs émergents qui chercheraient à contourner les acteurs déjà en place. Par ailleurs, un risque associé à une telle logique d'action, proche de la « capture », est de tuer dans l'œuf toute forme de confiance et toute possibilité de coopération, du fait de l'exacerbation des opportunités individuels. Le risque est alors d'observer une prolifération non contrôlée des normes, chaque partie prenante refusant d'interagir avec les autres et constituant sa propre arène de normalisation pour promouvoir ses règles du jeu (on est alors dans le modèle de la confrontation entre plusieurs « situated institutions » discuté auparavant). En diminuant grandement la visibilité de chaque norme, cette dynamique de prolifération fragilise largement la portée de chaque norme en terme de régulation collective. De tels mécanismes ont souvent été observés par des études empiriques en matière de standardisation : à titre d'exemple, Chatterji et Levine (2006) montrent comment les conflits entre les différentes parties concernées dans le secteur textile a mené à l'élaboration d'une dizaine de normes concurrentes en matière de respect des droits humains, peu lisibles, inégalement diffusées et de statut extrêmement hétérogènes<sup>170</sup> (Chatterji et Levine, 2006). Un enjeu alors crucial pour le pilotage de tels processus d'institutionnalisation consiste à prévenir ces dynamiques de prolifération des standards et des normes.

Un autre risque d'une démarche de type « pied dans la porte » est qu'elle tend à reposer sur l'hypothèse que les apprentissages seront conduits et que l'essentiel consiste, pour l'entrepreneur, à les coordonner et à les héberger. Une telle hypothèse laisse totalement ouverte les modalités concrètes d'explorations collectives et d'élaboration de processus de collaboration entre plusieurs parties prenantes.

Il est à noter que la logique du pied dans la porte n'est pas totalement étrangère à l'initiative de la GRI. Ainsi, la phase entrepreneuriale de l'institutionnalisation souligne l'urgence de produire un standard afin d'exister et de devenir la « référence de facto » en matière de reporting développement durable. Dans plusieurs documents de présentation officielle, la GRI s'enorgueillit ainsi de ce statut de référence de standard de facto, soulignant par ce biais la nécessité de l'ensemble des parties prenantes à prendre part à la démarche. Malgré ces dimensions, nous ne rangeons pas la démarche de la GRI dans la catégorie du pied dans la porte du fait de l'importance des apprentissages conduits par les membres de l'organisation et le fait qu'ils ne bénéficient pas directement et individuellement de la maîtrise du processus.

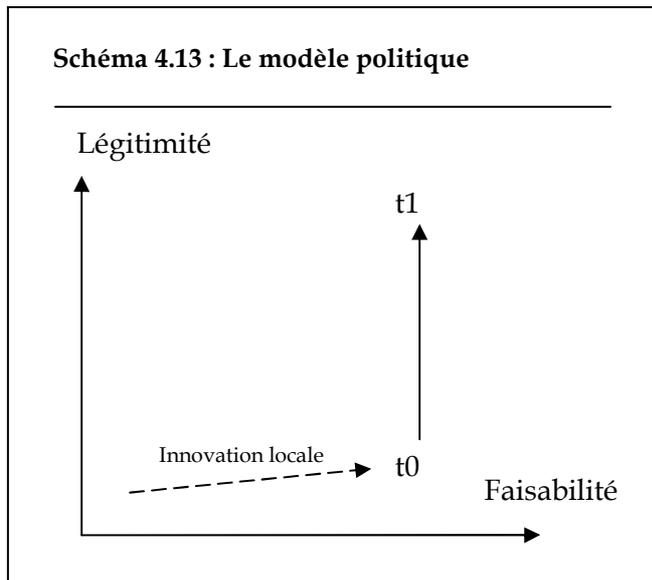
### **Le modèle politique de l'institutionnalisation**

Un troisième type de trajectoire renvoie à une approche politique de l'institutionnalisation, qui, nous semble-t-il, a structuré la plupart des travaux en matière d'institutionnalisation et d'entrepreneuriat institutionnel. Dans ce modèle, la trajectoire étudiée par les chercheurs est celle du passage de  $t_0$  à  $t_1$ , c'est-à-dire d'un projet faisable à une règle collective devenue acceptée et structurante dans un champ organisationnel donné. Dans ces approches, la question de la faisabilité est déjà réglée au début du processus

---

<sup>170</sup> Suivant les mécanismes de sélection adverse mis en avant par Akerlof (cf. la métaphore des marchés au citrons (1970)), une telle dynamique incite les entreprises à adopter le standard du « moins disant » : dans une situation de profusion de standards hétérogènes, les différences entre les standards ne sont pas perceptibles pour les consommateurs (très majoritairement des non spécialistes). Ainsi, l'effet de signalisation de qualité induit par le standard bénéficie de la même manière à l'ensemble des entreprises, qui n'ont aucun intérêt à adopter le standard le plus exigeant.

d'institutionnalisation, même si elle a éventuellement fait l'objet d'explorations antérieures (représentées par la flèche en pointillé sur le schéma).



La plupart des modèles d'analyse des processus d'institutionnalisation sont basés sur une perspective où l'innovation locale précède l'institutionnalisation (Berger & Luckman, Greenwood et al.). Ainsi, pour Greenwood et al. (2002), c'est au cours la phase de « pré-institutionnalisation » que sont sélectionnées les règles, à un stade où la primauté est accordée aux principes de viabilité technique des solutions, qui seront ultérieurement diffusées et institutionnalisées.

Ce modèle politique de l'entrepreneuriat institutionnel, caractéristique de la

plupart des approches, est implicitement basé sur l'hypothèse que les acteurs cherchent à généraliser des « situated institutions » (Hoffman, 1999), c'est-à-dire des projets institutionnels prédéfinis et opérationnalisables, correspondants aux intérêts stratégiques d'une catégorie d'acteurs donnés. Ainsi, Andrew Hoffman (1999) a-t-il montré comment les différentes catégories d'acteurs composant le champ de l'environnement cherchent à promouvoir des arrangements institutionnels reflétant leurs propres intérêts (les lois pour les législateurs, les approches technologiques pour les acteurs de l'ingénierie, les conflits juridiques pour les ONG, les approches managériales et stratégiques pour les entreprises du secteur). On peut aussi associer à cette trajectoire différents cas, telles que l'étude de Macguire et al. (2004) sur les pratiques de concertation avec les malades du sida au Canada, ou celle de MacNichol et Bensedrine concernant le règlement des conflits internationaux sur la régulation des échanges de soja génétiquement modifiés (McNichol et Bensedrine, 2003), ou d'autres travaux sur les conflits en matière d'échanges commerciaux internationaux (Lemkuhl, 2003) ou la structuration de la profession française de gestionnaires d'actifs par des standards anglo-saxons (Kleiner, 2003). De même, on peut ranger dans cette catégories les études portant sur la diffusion de formes organisationnelles similaires dans un champ organisationnel donné (DiMaggio, 1991; Fligstein, 1991), ou les approches des démarches de gestion de l'environnement et du recyclage comme mouvement social (Lounsbury et al., 2003).

En terme d'action, les enjeux et les risques associés à un tel modèle sont d'ordre politique. Ces éléments sont cohérents avec notre analyse de la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel. Un mode d'analyse politique de l'institutionnalisation semble bien adapté à une série de situations dans lesquelles les enjeux politiques prédominent (par exemple des débats autour de différentes alternatives de régulation en matière de gestion des émissions environnementales). Néanmoins, une représentation des trajectoires politiques d'institutionnalisation sur les axes faisabilité / légitimité est utile pour mettre en évidence le fait que ces trajectoires ne constituent qu'un sous ensemble des trajectoires possibles. Dès lors, appliquer une grille de lecture strictement politique à un processus d'institutionnalisation génératif peut constituer un biais d'analyse, évacuant la dimension des connaissances et les explorations nécessaires à l'institutionnalisation, à la révélation des préférences des acteurs et à l'explicitation de projets conflictuels. Il apparaît ainsi qu'il serait possible d'enrichir les perspectives institutionnelles en matière de gestion de

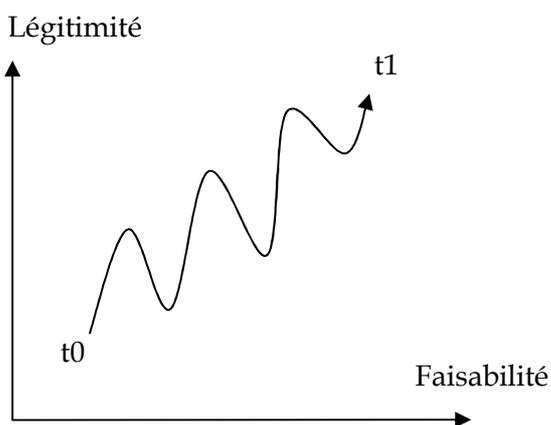
l'environnement (cf. l'analyse du règlement de controverses environnementales, d'OGM, etc.), majoritairement politiques, par une prise en compte de la structuration des débats et des connaissances scientifiques, qui constituent une variable structurante des processus de régulation. A ce titre, notre approche de l'institutionnalisation à travers les variables connaissances, dispositifs et relations nous semble utile pour mieux comprendre et resituer le rôle des explorations et des dynamiques de connaissances dans les processus d'institutionnalisation. Elle permet de bien différencier les processus d'institutionnalisation relevant d'une perspective politique de ceux qui impliquent de rendre compte de manière plus systématique de la coévolution des savoirs et des relations interindividuelles dans les processus d'institutionnalisation.

### La logique du couplage dynamique

Une quatrième forme de trajectoire peut être qualifiée de couplage dynamique. Tout comme le modèle de « licence to explore », ce modèle est lui aussi caractéristique des processus d'institutionnalisation génératifs, dans la mesure où le processus implique de gérer simultanément un processus d'institutionnalisation et la conduite d'apprentissages. Toutefois, par contraste au modèle de la « licence d'exploration » discuté plus haut, il est plus difficile de séparer nettement une période dans laquelle les explorations sont focalisées sur un objectif de construction de légitimité, à laquelle se succéderait une phase d'apprentissage structurée par un enjeu d'amélioration fonctionnelle des règles institutionnelles produites. Dans le schéma du couplage dynamique, les couples légitimité / faisabilité évoluent de manière dynamique tout au long du processus. Les acteurs ont, au moins de manière implicite, l'idée qu'il est nécessaire de piloter le couplage de ces deux variables. Dans le schéma ci-dessus, chaque point d'inflexion correspond à une situation

dans laquelle les explorations et les apprentissages conduits au cours des périodes précédentes amènent les acteurs à repositionner et à réorienter la démarche, déstabilisant ainsi les collectifs établis et nécessitant de refonder, de manière plus ou moins fréquente et intense, la légitimité du projet.

**Schéma 4.14: La logique du couplage dynamique**



Par opposition aux modèles de la « licence d'exploration » et du pied dans la porte, la logique de développement caractéristique d'un processus de type « couplage dynamique » est plus prudentielle et progressive. Les acteurs participant au processus d'institutionnalisation sont conscients de la précarité des arrangements, et du fait que le

positionnement du projet est susceptible d'évoluer au fur et à mesure d'un processus d'apprentissage collectif qui permet d'améliorer la faisabilité des standards et leur légitimité. Dans le cas du développement de la GRI, un tel modèle aurait fait apparaître des formes d'entrepreneuriat institutionnel très différentes, visant moins à accroître l'engagement et la visibilité du projet dans un premier temps que d'explorer de manière plus structurée des aspects plus ciblés du reporting développement durable. A partir des apprentissages conduits et de l'élaboration de premiers outils d'apprentissage, le processus aurait alors

requis l'intervention d'autres acteurs, introduisant de nouvelles contraintes de fonctionnement du projet et de nouvelles orientations à suivre.

Les avantages d'un tel modèle tiennent à son caractère prudentiel et à son aspect révisable et réflexif. Toutefois il présente aussi de forts risques, comme celui, faute d'exposition, de ne pas parvenir à mobiliser suffisamment de soutiens humains, techniques et financiers pour conduire le projet. Les architectes d'une telle démarche risquent ainsi de se voir pris de vitesse par une stratégie du type « licence d'exploration » ou de « pied dans la porte » plus à même de visibiliser rapidement un tel projet.

D'un point de vue analytique, on peut relire dans ce cadre le « modèle d'action collective d'institutionnalisation » récemment proposé par Hargrave et Van de Ven (2006). Dans ce modèle, l'institutionnalisation est un processus dialectique, dynamique et instable qui évolue à mesure que sont contestés les arrangements institutionnels (perte de légitimité) et que s'ouvre une période de conflit et d'instabilité opposant différents projets. Cette confrontation entre les arrangements institutionnels dominants (thèse) et des projets alternatifs (antithèse) produit un équilibre nouveau (synthèse) qui va être le point de départ (thèse) d'une nouvelle phase de contestation (antithèse), etc. Un tel processus peut se poursuivre indéfiniment, où se stabiliser si une solution acceptable et fonctionnelle est finalement atteinte.

L'analyse des trajectoires de couplage dynamique constitue un champ de recherche à développer d'un point de vue empirique. Néanmoins, il est possible d'analyser à cette aune plusieurs champs de pratiques qui semblent mettre en jeu de tels processus. Les politiques de régulation en matière d'environnement fournissent un bon exemple. Comme l'a montré Franck Aggeri, la régulation dans le champ de l'environnement est particulièrement contraignante du fait de l'absence de connaissances stables chez le gouvernant aussi bien que les gouvernés (les acteurs se trouvent fréquemment en situation d'incertitudes partagées). Dans ces situations, une démarche de régulation traditionnelle de type « *command and control* » apparaît impossible. Le rôle de l'Etat est plutôt d'impulser et des dynamiques d'innovation et d'apprentissages croisés qui fourniront les bases de connaissances nécessaires pour instruire les débats et fonder une régulation ultérieure (Aggeri, 2000; Hatchuel, 2001a). Les cas des éco emballages montre comment l'élaboration d'une coordination multi acteurs (collectivités publiques, Etat, entreprises) et de connaissances partagées concernant les formes de tri les plus pertinentes constituent un préalable à la régulation. De même, le cas du recyclage des véhicules hors d'usage montrent comment la nature des contrats volontaires peut être révisée en fonction des connaissances accumulées, et l'importance de l'Etat dans l'élaboration de systèmes d'incitation favorisant les innovations des entreprises. Dans ces deux cas, le rôle de l'Etat est d'orienter ce processus d'identification des solutions acceptables, tant d'un point de vue politique que fonctionnel, avant d'envisager des formes de régulation plus contraignantes. Pour les acteurs de terrain, ces processus sont instables, ils peuvent impliquer des formes de collaboration nouvelles, donner lieu à des impasses (solutions techniques peu fructueuses ou inacceptables, cadres de régulation peu incitatifs, etc.). Pour l'Etat, il s'agit donc de trouver des formes d'intervention permettant de favoriser, d'accompagner et de piloter de tels processus de couplage dynamique.

### **Quelques éléments conclusifs sur les couples légitimité / faisabilité**

L'intérêt d'une formalisation des différentes trajectoires d'institutionnalisation sur les axes faisabilité et légitimité se situe à différents niveaux. D'un point de vue théorique, un tel mode de représentation est utile car il permet de mieux différencier les logiques d'action

propres à chaque processus : ainsi, chacune des trajectoires renvoie-t-elle à des enjeux de pilotage spécifiques, susceptibles de se traduire par des dynamique de connaissances, de relations et d'instrumentation différentes. Par ailleurs, une telle formalisation est utile car elle souligne que la perspective politique de l'entrepreneuriat institutionnel, qui a jusqu'ici dominé les grilles d'analyse, ne constitue finalement qu'une grille de lecture approprié à une certaine classe de situations.

De même, une telle formalisation nous semble ouvrir de nouvelles perspectives en matière d'action publique. Tout d'abord, elle permet d'éclairer les enjeux et les difficultés de mise en œuvre d'un processus multi parties prenantes en matière de standardisation. Ensuite, une telle formalisation est utile à l'acteur public pour distinguer des processus de nature différente, pour caractériser différents projets, évaluer leur potentialité mais aussi les risques des différentes initiatives privées de standardisation. Ensuite, puisque les modalités de développement et les risques de ces processus différent en fonction des trajectoires observables, les modalités de soutien de telles démarches diffèrent elles aussi. Une question importante est alors de comprendre comment solliciter et stimuler des trajectoires d'institutionnalisation apprenante ? Quel type de cadrage et quels dispositifs favoriser pour prévenir les comportements opportunistes risquant de bloquer de tels processus ? Faut-il orienter les apprentissages conduits par les acteurs et comment ? Quelle stratégie suivre pour prémunir les stratégies de capture ou de pied dans la porte ?

Cette formalisation suggère différentes pistes de recherche qu'il serait intéressant d'explorer dans des recherches à venir. Premièrement, la caractérisation des enjeux et des risques associés au pilotage de ces différentes trajectoires reste largement à affiner et pourrait être mieux appréhendée par une analyse plus fouillée de cas empiriques, similaires à celui conduit pour l'analyse du processus d'institutionnalisation de la GRI. Une telle étude permettrait éventuellement d'avancer dans une perspective plus contingente des formes d'entrepreneuriat institutionnel et de mieux caractériser les stratégies d'acteurs. On pourrait enfin envisager de développer une approche interactive de ces différents processus d'institutionnalisation, proche de la théorie des jeux. Il s'agirait, par exemple, de s'interroger sur les possibilités de compétition de plusieurs stratégies d'institutionnalisation autour d'un même projet : à titre d'exemple, comment les acteurs initiant un projet relevant d'une démarche de couplage dynamique peuvent-ils prévenir des comportements opportunistes de pied dans la porte qui viserait à les prendre de vitesse ? Doivent-ils changer de stratégie et adopter une logique de confrontation afin de maintenir leur avance sur le processus où peuvent-ils dé-légitimer les projets alternatifs ?

Les quatre trajectoires d'institutionnalisation mises en évidence sont synthétisées dans le tableau de synthèse suivant.

**Tableau 4.7 : synthèse des différentes trajectoires d'institutionnalisation mises en évidence à travers les variables légitimité / faisabilité**

Trajectoires d'institutionnalisation	Description	Enjeux	Risques	Exemples
<b>La licence d'exploration</b>	Processus d'institutionnalisation générative en deux étapes : (1) construction de la légitimité, (2) faisabilité de la démarche	Evolutifs en fonction de l'étape du processus : (1) légitimer le projet (2) conduire des apprentissages collectifs pour améliorer la faisabilité des règles institutionnelles sans déstabiliser les bases de légitimité du projet	-Dérive politique et conflictuelle,  -incapacité à maintenir le couplage légitimité/ faisabilité à long terme,  -difficulté à conduire les apprentissages collectifs	La Global Reporting Initiative (GRI)
<b>Le pied dans la porte</b>	Processus analogue à la « licence d'exploration » avec une dimension plus opportuniste des entrepreneurs institutionnels (EI), qui s'empressent d'investir le champ pour le maîtriser	-pérennité de la légitimité des EI  -capacité à maintenir une initiative centrale de référence	-risques d'opportunisme exacerbés  -risques de prolifération d'initiatives concurrentes  -faible capacité de régulation des standards	- La Sigma Initiative vs. SD21000 (cf. Daudigeos, 2004) - Standards droits humains dans l'industrie textile
<b>Le modèle politique</b>	Processus d'institutionnalisation politique, dans lequel il s'agit de généraliser à l'ensemble d'un champ des règles institutionnelles déjà éprouvées	Enjeux politiques : - capacité à positionner le projet pour qu'il soit adopté par les acteurs dominants  - Structuration de réseaux de soutien d'un projet alternatif pour déstabiliser les acteurs dominants	-inerties et forces de résistance au changement  -risque analytique : appliquer une grille de lecture politique à des phénomènes d'instit. générative	Modèle standard de l'entrep. instit.
<b>Le modèle du couplage dynamique</b>	Processus d'institutionnalisation générative dans lequel les explorations portent simultanément sur les deux variables légitimité / faisabilité	Piloter la révision continue du positionnement du projet, de son organisation, et de la faisabilité des règles produites	- principe prudentiel et d'exposition progressive qui limite l'exposition d'un tel projet  - risques de se trouver pris de cours par un acteur adoptant une stratégie de pied dans la porte ou de licence d'exploration	- Politiques publiques en matière d'environnement.  - Champ de recherche à développer

## **B) Deuxième niveau d'enseignement : le statut incomplet du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe**

L'analyse du processus d'institutionnalisation de la GRI nous a permis de dégager une série d'apports théoriques concernant les formes d'entrepreneuriat institutionnel dans des situations d'institutionnalisation dites « génératives ». Elle nous a aussi permis, en relisant le processus d'institutionnalisation de la GRI à travers les variables de légitimité et de faisabilité, de resituer une variété de trajectoires possibles d'institutionnalisation.

L'analyse de l'expérience de la GRI est porteuse d'une seconde série d'enseignements, portant sur le modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe. La GRI étant un élément central du processus de mise en calcul de la RSE, elle constitue un pivot de la dimension « dispositif » du modèle de pilotage. Ainsi, l'analyse des modalités d'émergence et de conception des standards de la GRI offre ainsi une occasion privilégiée pour évaluer la maturité de ce modèle de pilotage, ainsi que de la capacité du reporting environnemental et social à structurer le comportement des entreprises.

### *1) Le développement durable comme contrôle externe : un modèle de pilotage inabouti*

Il ressort de l'analyse que le processus d'institutionnalisation de la GRI n'est pas abouti et continue à faire l'objet de controverses et d'incertitudes concernant les formes, la qualité et les usages de l'information à produire. Si la GRI est engagée dans un mouvement de fiabilisation de ses standards, les orientations actuelles, notamment concernant l'élaboration d'un business model viable, ne font pas consensus et sont susceptibles de nuire à la légitimité de la démarche. De même, l'émergence de règles et d'une base d'expertises robuste est un enjeu central pour asseoir la légitimité de la démarche et des décisions prises par le secrétariat de l'organisation, mais cette question reste partiellement irrésolue.

Au sein du chapitre 3, nous avons défini le concept de chaîne instrumentale comme « un dispositif dont le fonctionnement dépend de plusieurs outils fonctionnellement interdépendants ». La GRI constitue, dans ce cadre d'analyse, une infrastructure instrumentale qui vise à coordonner une chaîne instrumentale plus large. Cependant, alors que la GRI se positionnait explicitement sur ce créneau lors de sa création (cf. White et Zinkl, 1997), le positionnement de la démarche a progressivement évolué d'une perspective de type « agence de calcul » à un modèle plus managérial et moins contraignant pour les entreprises. Dans cette perspective, les cibles prioritaires tendent à devenir les acteurs produisant les rapports plus que les utilisateurs externes de l'information (Igalens, 2006b)<sup>171</sup>. Les dilemmes actuels de la GRI permettent de mieux comprendre les limites et les difficultés de fonctionnement des marchés de l'évaluation extra financière. Une des difficultés les plus apparentes a trait à la difficulté à effectuer des arbitrages clairs et explicites en ce qui concerne les destinataires de l'information. Cette difficulté semble à la fois provenir de

---

<sup>171</sup> Dans une perspective managériale, les standards de la GRI offrent un cadre permettant de pointer les axes prioritaires d'actions pour chaque entreprise et d'organiser le processus de reddition permettant à l'organisation de rendre compte de son action sur la place publique. Dans cette perspective, la cible première du reporting est tout autant l'entreprise elle-même que les parties prenantes externes. En effet, plus qu'un outil de conformation, les standards de la GRI offrent désormais un cadre de structuration et de hiérarchisation de la démarche de l'entreprise. Dans cette perspective, plus qu'un cadre figé de réponse à des injonctions claires et contraignantes de la part des parties prenantes, le reporting est conçu comme un acte public et volontaire qui permet à l'entreprise de valoriser et de différencier son action sur la place publique.

l'élaboration d'une base de connaissance claire et de la capacité à légitimer de telles orientations compte tenu de la dimension multi parties prenantes de la démarche. Un problème récurrent de la GRI concerne ainsi l'ambiguïté des standards en ce qui concerne les formes et l'usage de l'information produite. Comme nous l'avons souligné, une question clé, pour l'avenir de la démarche, concerne la capacité de la GRI à faire évoluer son positionnement et à fiabiliser ses standards si l'orientation managériale suivie ne permettait pas de soutenir la démarche à long terme.

## 2) *Le « mythe rationnel » de la triple bottom line comme ressource et contrainte pour l'action*

Nous avons souligné l'ambivalence et le caractère quelque peu utopique du modèle de pilotage du développement durable comme contrôle externe. Comme nous l'avons souligné, l'utopie réside dans le modèle de performance, incarné par le concept de « triple bottom line ». Ce concept renvoie à la mise en synergie des dimensions économique, sociale et environnementale et suppose la possibilité de concilier les attentes *a priori* contradictoires de multiples parties prenantes. Dans cette perspective, les bénéficiaires présumés du développement durable comme contrôle externe sont multiples. Il s'agit aussi bien des managers que de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Dans une approche quelque peu utopique et mythique, le reporting développement durable s'offre comme un moyen de réconciliation du capitalisme avec la société. Cette perspective est particulièrement présente au début de l'histoire de la GRI : on la trouve explicitement dans l'approche la Ceres en matière de reporting environnemental. Elle est aussi particulièrement apparente dans le rapport de White et Zinkl (1997) sur la nécessité de standardiser les métriques environnementales, constituant un des documents fondateurs de la GRI.

L'analyse du processus d'institutionnalisation de la GRI montre que l'ambiguïté de ce modèle de performance joue un rôle contradictoire : elle constitue à la fois une ressource et une contrainte pour la démarche de la GRI. Elle constitue une ressource dans la mesure où, dans la première période de l'institutionnalisation de la GRI, le reporting développement durable joue comme une utopie mobilisatrice : la promesse de réconciliation des entreprises avec la société a permis de mobiliser et d'impliquer de multiples parties prenantes. En ce sens, on retrouve bien les traits d'un « mythe rationnel » (Hatchuel, 1996) et son importance dans un processus de rationalisation : cette dimension mythique et utopique est essentielle pour enclencher une dynamique d'action collective. Toutefois, et à mesure que le temps passe, cette utopie mobilisatrice peut cependant se transformer en une contrainte. Ainsi, l'idée d'une convergence d'intérêts de différentes parties prenantes autour du reporting développement durable a permis de mobiliser des acteurs hétérogènes et de construire des formes de coopération autour du projet. Néanmoins, cet élément fait peser toute une série de contraintes qui peuvent handicaper l'opérationnalisation du projet, dès lors que celui-ci réunit des acteurs aux intérêts divergents et difficiles à concilier. Ayant constitué l'un des fondements du positionnement de la GRI (et plus largement de l'opérationnalisation managériale du développement durable), il apparaît difficile de se départir de son positionnement démocratique pour réorienter le processus vers des cibles plus claires (par exemple les investisseurs ou les organes de régulation, etc.) et plus facilement opérationnalisables. S'il semble impossible de se départir du positionnement démocratique qui a fondé la légitimité du processus, il est sans doute nécessaire, à mesure que des difficultés de coordination apparaissent, que les acteurs de la GRI s'engagent dans un travail de re-conception de la signification et des modalités d'opérationnalisation de son approche démocratique, des processus de résolution des conflits, etc.

### 3) *Les possibilités d'altération et de transformation du développement durable en tant que philosophie managériale*

On peut relire ces éléments dans le cadre d'analyse des vagues de rationalisation proposé par Hatchuel et Weil (1992). Les auteurs décrivent la structure des vagues de rationalisation comme un « conglomérat » de trois dimensions (123-126) : une philosophie managériale, un substrat technique et une représentation simplifiée des acteurs (voir le chap.2 pour une présentation plus détaillée). En étudiant l'émergence, la diffusion, et l'impact des systèmes experts dans différentes organisations, ils montrent qu'une vague de rationalisation se transforme (de même qu'elle transforme les identités et les connaissances des acteurs) à mesure qu'elle se diffuse. Pour passer de l'utopie mobilisatrice (mais peu actionnable) à la transformation réelle des organisations et des figures d'acteurs, une vague de rationalisation doit se transformer sur ses trois dimensions. Cette transformation apparaît comme la condition même de sa viabilité ou de sa réalité. Elle est le résultat d'apprentissages successifs qui permettent de réduire la distance entre les contraintes, structures et fonctionnement des organisations et les trois dimensions des vagues de rationalisation.

Les éléments d'analyse de la GRI développés ci-dessus posent la question du *niveau de tension et d'altération qu'une philosophie gestionnaire peut supporter au cours d'une vague de rationalisation*. Quels sont les altérations et les écarts supportables et les requalifications possibles des mythes rationnels au cours d'une vague de rationalisation ? Sans chercher à apporter des réponses définitives à ces questions, il semble possible, ici, de distinguer différents types de vagues de rationalisation.

Les vagues de rationalisation « traditionnelles » sont formalisées sur leurs trois dimensions. Leur dimension instrumentale est souvent prédominante : en effet, elles sont souvent décrites comme des « techniques managériales ». Pour reprendre l'exemple des systèmes experts, ceux-ci consistent en un projet de formalisation et de systématisation de l'ensemble des connaissances de l'organisation (philosophie gestionnaire) basés sur des logiciels informatiques, des « bases de connaissances », des « logiciels d'inférence » et des langages de programmation (substrat formel) reposant sur une série d'hypothèses sur le fonctionnement de l'organisation, comme la possibilité de piéger le savoir des acteurs (représentation des acteurs). Ces trois dimensions, si elles sont explicites dès le début du processus de rationalisation, sont sujettes à des transformations : ainsi, quelques années après le début du processus de rationalisation, l'usage des systèmes experts dans l'industrie semble s'être progressivement transformé : leurs ambitions apparaissent plus mesurées, leur usage plus localisé et ciblé, la manière d'élaborer ces systèmes est elle aussi plus mesurée. Dans ce type de vague de rationalisation, la philosophie managériale apparaît souvent de manière implicite, cachée, en arrière plan des techniques formelles qui sont, elles, mises en avant pour présenter les projets et les objets de transformation.

Par contraste, nous avons montré que le développement durable s'offre comme une vague de rationalisation incomplète, en quête d'opérationnalisation ou de substrat technique. Dans ce modèle c'est la philosophie managériale qui constitue le point d'entrée et la raison d'être de l'action collective. Dans une telle configuration, l'enjeu central consiste en l'opérationnalisation de la philosophie managériale. Le cas de la GRI suggère que dans ce type de processus, la requalification de la philosophie gestionnaire est un enjeu critique, car c'est sur elle que repose l'action collective. Il est ainsi possible de mettre à jour une contrainte particulièrement structurante des vagues de rationalisation dont le fondement réside dans leur philosophie managériale, telle que la GRI : de tels projets semblent capables de supporter moins de tensions et de requalifications de leurs philosophie gestionnaire que les projets de rationalisation centrés sur une dimension instrumentale. Il serait alors intéressant de s'interroger plus profondément sur les modalités de requalification et d'exploration des

philosophies managériales dans de tels processus. Il apparaît difficile de mener la réflexion à son terme avec le matériau réuni dans ce chapitre. Cependant une telle question offre, nous semble-t-il, d'intéressantes perspectives de recherche qui pourraient être creusées en poursuivant l'analyse conduite de l'expérience de la GRI et de la gestion des couples légitimité / faisabilité. De même, il serait possible d'avancer en examinant l'évolution des pratiques et des techniques de stakeholder management entre les entreprises et leurs parties prenantes. Cette question nous semble constituer un enjeu profond pour appréhender la pérennité et la dynamique du développement durable en tant que vague de rationalisation des entreprises.

#### 4) *Développement durable, contrôle externe et apprentissages collectifs*

Nous avons étudié, au cours de ces deux chapitres, l'élaboration d'une architecture du contrôle externe des entreprises, en soulignant ses ambiguïtés et ses limites actuelles en terme de fiabilité. Il est possible de conclure cette analyse en développant différents éléments relatifs au statut et à la portée du modèle de pilotage du développement comme contrôle externe. Si elle se fiabilisait et se pérennisait, une telle architecture constituerait un dispositif de mise en chiffre et de quantification de variables jusqu'alors peu visibles de l'action des entreprises (se manifestant la plupart du temps par le biais de controverses locales). En étendant la sphère de la mesure et de la quantification, elle permettrait d'internaliser des externalités et de prendre en compte de nouvelles dimensions dans l'évaluation économique des entreprises et de mesurer leur impact. Dans le langage de Michel Callon (1999), les pratiques de reporting développement durable peuvent alors être interprétés comme un dispositif essentiel au « refroidissement » de « situations chaudes ». Par le biais du reporting, il s'agit ainsi de « visibiliser » des variables (émissions de CO<sub>2</sub>, montant des aides publiques perçues pour l'implantation d'une usine ultérieurement restructurée ou délocalisée, etc.) afin de résoudre des controverses, et de passer d'une situation où les débordements sont la règle (les nuisances de l'industrie sur l'environnement, les délocalisations sauvages, etc.) à une situation froide, dans laquelle l'origine des nuisances et leurs victimes ont été identifiées, les droits de propriété ont été attribués, où il est possible d'évaluer les conséquences environnementales et sociales de certains types d'actions (d'identifier les bonnes / mauvaises pratiques) et de compenser les gains / pertes d'utilité par des flux monétaires.

On comprend dès lors le levier potentiel que représente le reporting développement durable dans ce processus dynamique d'internalisation des externalités. Mais il apparaît aussi que le reporting, seul, ne saurait suffire pour que ce processus soit poussé à son terme. Ainsi, l'activité de mise en chiffres peut être dénuée de sens si elle n'est pas articulée avec des controverses sociales appelant l'action du régulateur, des décisions de la part d'investisseurs ou d'autres utilisateurs de cette information. De même, pour qu'un tel processus de mise en chiffres soit pertinent, il semble indispensable qu'il soit corrélé à l'émergence de nouveaux champs de connaissances et de nouveaux modèles conceptuels (par exemple l'ingénierie environnementale afin d'étudier les seuils tolérables d'émissions de CO<sub>2</sub>, les types de technologies disponibles permettant de réduire les émissions, une modélisation de l'impact environnemental des bâtiments dans le cas de la construction durable, etc.). En ce sens, *la diffusion de pratiques de reporting environnemental et social ne peut constituer une fin en soi : il s'agit d'un outil et d'un cadre potentiel de régulation qui risque de tourner à vide s'ils n'est pas articulés avec le développement de connaissances et de modèles conceptuels chez les utilisateurs potentiels de telles informations.* Ainsi, une telle infrastructure n'a de sens que si elle est alimentée par d'autres apprentissages collectifs, révélant les besoins d'informations et leur usage, suscités par des controverses sociales et des explorations en

terme de modèles d'ingénierie permettant d'identifier les variables de mesure les plus pertinentes.

Historiquement, la GRI s'est inégalement arrimée à ces enjeux. En effet, l'organisation a plutôt cherché à développer les pratiques de reporting développement durable suivant une approche transversale et peu différenciée en fonction des secteurs. Dès lors, la démarche suivie par la GRI dans ses « guidelines » peut être analysée comme une « agence de calcul » quelque peu inaboutie car elle s'est développée de manière quelque peu isolée des autres agences de calcul en matière de développement durable. Cet élément joue particulièrement dans le champ du social, où l'information produite par les entreprises semble avoir suscité relativement peu d'apprentissages, d'explorations et rester peu utilisée, n'étant pas relayée par d'autres acteurs (ONG, acteurs publics, syndicats) et agences de calcul (on peut penser aux agences de rating développement durable, à l'élaboration de modèles économétriques visant à évaluer le coût social de l'insatisfaction et du stress au travail, etc.). Dans le champ social, les modèles conceptuels semblent en effet rester largement rudimentaires, implicites et peu formalisés. Dans le champ de l'environnement, il est possible d'identifier des dispositifs de calcul plus élaborés (par exemple le « carbone disclosure project » qui permet aux investisseurs institutionnels de relier les émissions des entreprises au changement climatique) mais la démarche de la GRI semble s'être inégalement articulée à ces différentes arènes plus spécifiques et techniques. Plus qu'une articulation avec ces arènes de calcul techniques, l'horizon suivi par la GRI semble être plus managérial : l'organisation tend ainsi à se positionner comme un standard d'opérationnalisation, de mise en œuvre et de pilotage des démarches de développement durable ou de RSE. A titre d'exemple, le document « Making the Connection » établi en partenariat entre le Global Compact et la GRI, vise à établir la GRI comme standard d'opérationnalisation et de suivi des engagements relatifs aux principes du Global Compact de l'ONU.

A travers ces différents éléments, on comprend que le reporting développement durable constitue une pratique qui, pour de nombreuses entreprises, est d'avantage destinée à la communication interne qu'aux investisseurs et aux régulateurs (cf. différents rapports, sur le reporting développement durable, notamment -GPPi, 2006 ; PWC, 2005-). Au-delà des guidelines qui constituent un outil managérial de portée assez générale et transversale, inégalement articulé aux questions techniques plus sectorielles, il serait intéressant d'étudier plus en détail la manière dont les suppléments sectoriels de la GRI tiennent compte des débats plus techniques et cherchent à s'arrimer aux autres arènes de calcul sectorielles. La capacité de la GRI à articuler ses standards à d'autres forums d'exploration collectifs plus techniques, dans lesquels se jouent le renouvellement des ingénieries de l'environnement, du social, de l'évaluation financière et de l'action publique nous semble en effet constituer un double enjeu, qui concerne à la fois la capacité de la GRI à constituer un vecteur de nouvelles formes de régulation externe des entreprises, mais aussi la capacité de la GRI à s'institutionnaliser en donnant plus de consistance et d'utilité aux indicateurs de reporting. Encore une fois, un enjeu majeur d'une telle orientation technique est le risque d'être perçue par différentes parties prenantes comme une remise en cause du caractère multi-stakeholder de la démarche qui constitue le fondement de sa légitimité.