

Repenser le changement institutionnel à travers la perspective « as-practice » : retour sur la trajectoire d'une démarche RSE au sein de Fleury-Michon

Vandangeon-Derumez, Isabelle
Université Evry Paris Saclay - LITEM
isabelle.derumez@univ-evry.fr

Grimand, Amaury
IAE Nantes Economie et Management - LEMNA
Amaury.Grimand@univ-nantes.fr

Schäfer, Philippe
Excelia Business School-CERIIM - CEREGE (UR 13564)
schaferp@excelia-group.com

Résumé :

En analysant la manière dont les organisations se conforment aux pressions institutionnelles, la théorie néo-institutionnelle, dans ses formes antérieures et dominantes, s'est concentrée sur la stabilité institutionnelle plutôt que sur le changement. Les recherches sur le pluralisme institutionnel, le travail institutionnel ou l'entrepreneuriat institutionnel ont contribué à renouveler la conceptualisation du changement institutionnel, en soulignant la manière dont les acteurs influencent l'environnement institutionnel à travers leurs visions, leurs discours et leurs actions. Cet article propose d'aller plus loin dans cette réflexion, en invitant à une fertilisation croisée entre la théorie néo-institutionnelle et le courant de recherche sur la stratégie en tant que pratique (SAP). Basé sur une étude de cas longitudinale, il traite du déploiement d'une stratégie de RSE dans une entreprise agroalimentaire de taille moyenne, projet qui s'appuie sur le déploiement de la norme internationale ISO 26000. Notre recherche met en évidence le processus de déploiement de cette logique institutionnelle en soulignant que le changement institutionnel se réalise à travers un processus de *couplage lâche* et la médiation de deux objets frontières, à savoir la norme ISO 26000 et le plan stratégique.

Mots-clés : changement institutionnel, systèmes de gestion, couplage lâche, norme ISO 26000.

Repenser le changement institutionnel à travers la perspective « as-practice » : retour sur la trajectoire d'une démarche RSE au sein de Fleury-Michon

INTRODUCTION

La théorie néo-institutionnelle est un champ de recherche foisonnant qui a été tout particulièrement mobilisé pour comprendre les dynamiques de transformation à l'échelle d'un secteur d'activité et les réponses des organisations face aux pressions institutionnelles. Les travaux pionniers, en particulier l'article fondateur de Di Maggio et Powell (1983), en mettant l'accent sur les phénomènes d'isomorphisme - coercitif, normatif et mimétique - qui incitent les organisations à s'aligner sur les pressions institutionnelles, ont conduit à mettre l'accent davantage sur la stabilité et l'homogénéité des pratiques organisationnelles que sur le changement institutionnel.

Les travaux sur le pluralisme institutionnel, suggérant que plusieurs logiques institutionnelles peuvent entrer en concurrence et s'hybrider dans les pratiques organisationnelles, ont ouvert la voie à des approches davantage centrées sur le changement institutionnel. Les courants qui se sont structurés autour du travail institutionnel ou de l'entrepreneuriat institutionnel (Hampel et *al.*, 2017 ; Lawrence et *al.*, 2013) ont également contribué à renouveler le regard sur le changement institutionnel, en montrant comment les acteurs peuvent, par leurs visions, discours, actions, peser sur l'environnement institutionnel. Dans cette optique, certains auteurs suggèrent qu'une fertilisation croisée entre la théorie néo-institutionnelle et le courant SAP peut permettre une approche plus incarnée, « ordinaire » du changement institutionnel, à l'image des travaux d'Alter (2010) sur l'innovation ordinaire. Il s'agit en quelque sorte de renverser la perspective : si les institutions définissent un cadre à l'action collective et orientent

le comportement des acteurs, ces derniers, par leurs pratiques, actions et interactions quotidiennes, font exister en même temps qu'ils transforment les logiques institutionnelles.

La vision dominante du changement institutionnel dans la pratique académique reste malgré tout quelque peu surplombante, provoquée par des chocs exogènes et déterminée par des processus délibérés. Cette perspective ne permet pas de comprendre comment les acteurs s'approprient les logiques institutionnelles à un niveau micro, les enracinent et les « enactent » dans leurs pratiques quotidiennes, pour nourrir le changement institutionnel.

C'est la voie de recherche que nous privilégions dans cet article. Ce dernier, fondé sur une étude de cas longitudinale, traite du déploiement d'une stratégie RSE dans une ETI de l'agro-alimentaire, démarche prenant appui sur le déploiement de la norme internationale ISO 26 000. Notre recherche met ainsi en relief la dynamique d'appropriation de cette logique institutionnelle portée par la RSE. Elle montre que le changement institutionnel se déploie à travers un processus de *loose coupling* au sens de Orton et Weick (1990), alternant phases de découplage et de (re)couplage. Nous montrons par ailleurs que le changement institutionnel s'appuie sur la médiation successive de deux objets-frontière : d'une part la norme ISO 26000 puis le plan stratégique. La discussion est alors l'occasion de revenir sur le rôle du *loose coupling* dans la dynamique d'appropriation du changement institutionnel.

1. REVUE DE LITTERATURE

1.1. CONTOURS ET POINTS AVEUGLES DE LA LITTERATURE SUR LE CHANGEMENT INSTITUTIONNEL

La théorie néo-institutionnelle est devenue une des approches les plus usitées pour explorer les dynamiques organisationnelles. Une des hypothèses centrales de la théorie néo-institutionnelle réside dans l'idée que les organisations, dans un secteur donné, finissent par se ressembler et adopter les mêmes comportements afin de se conformer aux normes sociales et culturelles qui dominent leur environnement (Meyer & Rowan, 1977 ; Di Maggio & Powell, 1983). Cette

logique de conformation permet aux organisations concernées de gagner en réputation et en légitimité et de capter ainsi les ressources matérielles et symboliques nécessaires à leur pérennité. La vision de ces arrangements institutionnels dans les travaux pionniers est qu'ils ont tendance à persister sur le temps long, à être intégrés dans les routines organisationnelles sans qu'il ne soit plus nécessaire d'en justifier l'existence (Zucker, 1983). La théorie néo-institutionnelle, dans ses premiers développements, se présente ainsi comme une théorie de la conformité et de la stabilité institutionnelle (Scott, 2008).

Dans ses prolongements, la théorie néo-institutionnelle s'est toutefois progressivement écartée de cette perspective qui conduisait à mettre l'accent sur la stabilité institutionnelle pour explorer davantage les dynamiques de changement institutionnel. Le concept de « logiques institutionnelles » (Thornton et *al.*, 2012) apparaît central dans cette perspective. Une logique institutionnelle peut être définie comme une configuration d'éléments matériels et symboliques définissant les règles du jeu et principes structurant au sein d'un champ donné et proposant aux individus comme aux organisations des univers de significations leur permettant d'adopter les rôles et comportements appropriés. Ces logiques institutionnelles proposent ainsi des clés d'interprétation de la réalité organisationnelle et définissent les comportements appropriés (Thornton, 2004). Les sociétés modernes comme les organisations s'affrontent, le plus souvent, à un pluralisme institutionnel soit une diversité de logiques institutionnelles susceptibles d'entrer en tension.

Les travaux sur le changement institutionnel souffrent toutefois d'un certain nombre de points aveugles :

- Le travail institutionnel est souvent appréhendé à un niveau macro ou méso, porté par les organisations ou associations professionnelles, conduisant ainsi à occulter le fait qu'il se déploie aussi dans les pratiques quotidiennes des acteurs. Ce faisant, une telle approche tend à

minorer l'*agency* des acteurs et leur capacité à s'appropriier (y compris quitte à le détourner ou le contourner) les injonctions institutionnelles (Hargrave & Van de Ven, 2006).

- Le processus à travers lequel le changement institutionnel se déploie en s'enracinant dans l'expérience vécue et les pratiques des acteurs reste toutefois peu exploré. Si les travaux actuels décrivent les mécanismes par lesquels les acteurs identifient des logiques institutionnelles alternatives et les facteurs conduisant à leur adoption (Greenwood et *al.*, 2011), l'inscription de cette nouvelle logique institutionnelle dans l'organisation et la façon dont les acteurs contribuent à travers leurs pratiques à l'*enacter* - et donc à la transformer en retour - ont reçu moins d'attention.

- Les tensions liées à la coexistence de différentes logiques institutionnelles ne relèvent pas que de conflits de valeurs ou de systèmes de croyances antagonistes. Leur articulation dans la pratique des acteurs peut s'avérer extrêmement délicate et problématique.

- Dans le prolongement des premiers travaux sur le changement institutionnel, le présentant comme le fruit de chocs exogènes, favorisant l'émergence de nouvelles formes et routines organisationnelles et leur diffusion par isomorphisme, la littérature tend à évacuer l'hypothèse que l'accumulation de micro-changements puisse à terme provoquer un changement institutionnel (Smets et *al.*, 2012).

Par ailleurs, on prendra acte de ce qu'une nouvelle logique institutionnelle se déploie rarement sur un terrain vierge ; elle est en concurrence avec d'autres logiques institutionnelles et / ou celles qui lui préexistaient, ce qui peut être source de tensions paradoxales mais peut aussi inciter les acteurs à rechercher des complémentarités voire à essayer d'hybrider les logiques en apparence conflictuelles (Smets et *al.*, 2015). Toutefois, on ne saurait occulter le fait qu'un potentiel de variations internes puisse être induit par des acteurs n'ayant pas l'intention de remettre en cause les arrangements institutionnels existants (Micelotta et *al.*, 2017). Il est important de noter à cet égard que les micro-pratiques et processus déployés par les individus

ne procèdent pas nécessairement de la volonté de modifier de façon consciente le cours du changement institutionnel mais simplement de traduire la volonté pragmatique de lever les freins à l'accomplissement de leur travail (Smets et *al.*, 2012).

1.2. L'OPPORTUNITE D'UNE FERTILISATION CROISEE ENTRE THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE ET STRATEGY-AS-PRACTICE (SAP) POUR REPENSER LE CHANGEMENT INSTITUTIONNEL

Selon Smets *et al.* (2015a), le constat du « gap » précédent représente l'opportunité d'une fertilisation croisée entre le courant institutionnaliste et les approches *strategy-as-practice* (SAP). Le courant SAP appréhende la stratégie non pas comme étant quelque chose que les organisations possèdent mais considère fondamentalement que la stratégie est quelque chose que les acteurs font ou fabriquent (Whittington, 2006). Cette approche réinscrit ainsi la stratégie dans les pratiques quotidiennes des acteurs qu'elles soient discursives, interactionnelles ou matérielles. La pratique devient ainsi « organisante » autant qu'elle est organisée (Grasser, 2021). Les travaux de Pentland et Feldman (2003) sur les routines organisationnelles soulignent que ces dernières sont autant source d'inertie que de changement. La dimension performative des routines exprime ainsi la façon dont les individus en mobilisant les routines dans le cours de l'action, les transforment, en investissent les failles et non-dits, improvisent et font preuve de réflexivité, développent de nouvelles clés d'interprétation de la situation à l'œuvre. La perspective SAP est ainsi susceptible de contribuer à une contribution plus approfondie, à un niveau micro, de la façon dont les acteurs se saisissent, s'approprient et font sens de nouvelles logiques institutionnelles : « *Most individuals are not great entrepreneurs but practical people doing practical work to get a job done* » (Smets & Jarzabkowski, 2013, p. 1304). Ce regard renouvelé sur le changement institutionnel met l'accent sur les micro-fondations des institutions, le caractère distribué de l'« agency » et les processus d'émergence. Comme le relèvent Gray et al. (2015, p. 136), « *The institutional logics*

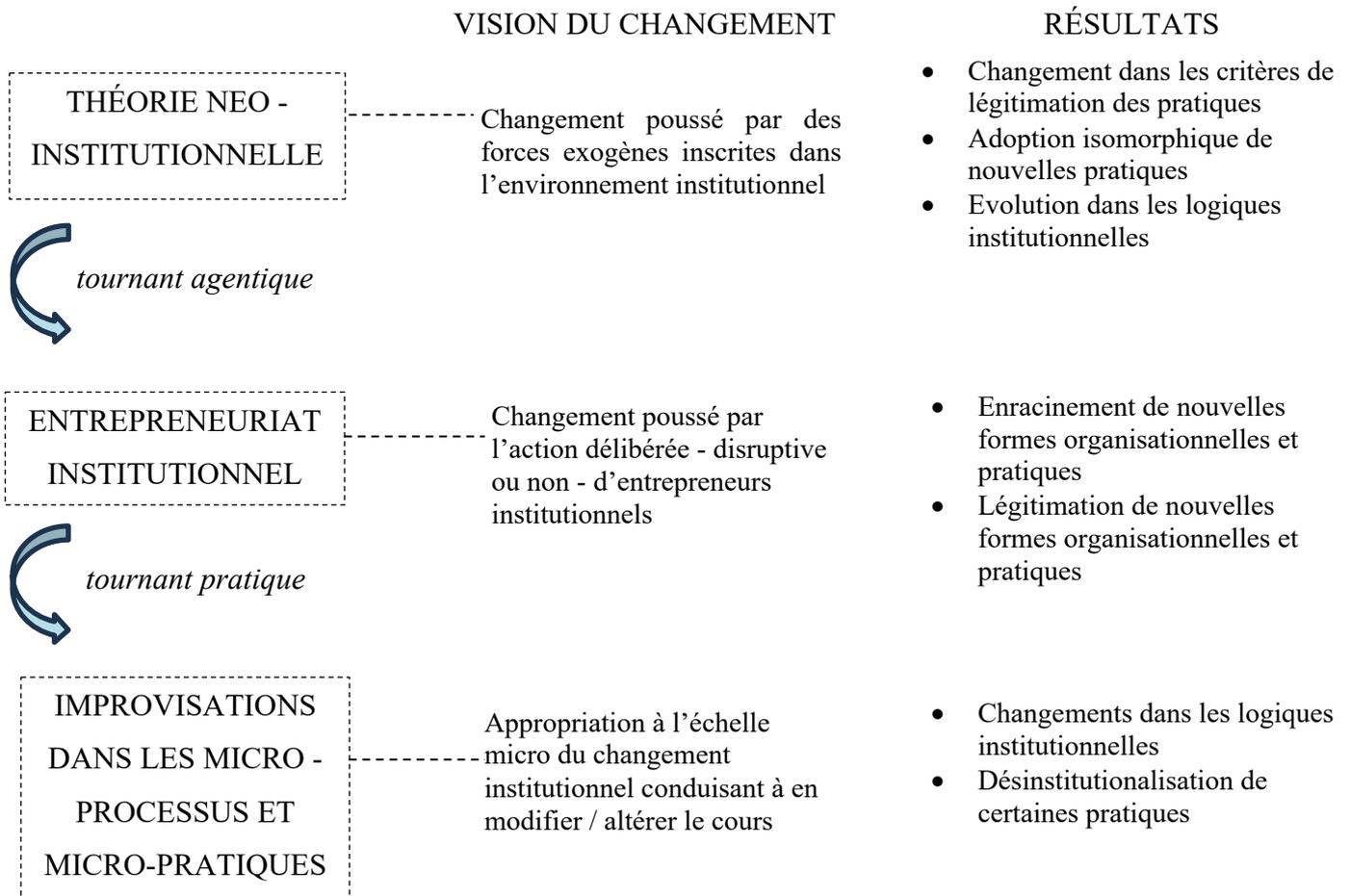
perspective as incomprehensive about how bottom-up interactional processes may also challenge existant logics or lead to the emergent of new ones ». En cohérence avec le courant structurationniste, nous défendons l'idée que les structures sociales ne préexistent pas aux acteurs. Elles sont alors « enactées » dans leurs pratiques quotidiennes, dans un processus où ils exercent leur « agency ». Giddens (1984), évoquant le terme de « dualité du structurel », souligne que l'action est le produit des structures sociales mais qu'elle le transforme aussi en retour de façon récursive. La fertilisation croisée entre théorie néo-institutionnelle et SAP permet, de fait, de s'extraire des dichotomies opposant structure et agency, social et matériel, individuel et institutionnel ou bien encore délibéré et émergent. Il y'a donc ici une réelle perspective de « *connect the 'macro-worlds' of institutions to the 'micro-worlds' of individuals within them* » (Smets et al., 2015, p.10). Dans le même prolongement, Misangyi et al. (2008) relève que certaines pratiques permettent d'« instancier » simultanément plusieurs logiques institutionnelles quand d'autres ne sont compatibles qu'avec une seule logique.

il s'agit de prendre au sérieux le rôle des individus comme porteurs des institutions et d'analyser la manière dont ils font sens de la complexité institutionnelle dans leurs actions et interactions quotidiennes et à travers les appropriations plurielles qu'ils en développent.

Cette incorporation du champ SAP au sein de la perspective institutionnaliste offre également une version moins désincarnée de ces logiques institutionnelles en soulignant qu'elles ne sont pas portées uniquement par la force des discours et des systèmes de croyances qu'elles véhiculent, mais aussi par un ensemble d'artefacts, de méthodologies, d'outils et de dispositifs gestionnaires participant à leur opérationnalisation (Jarzabkowski et al., 2013 ; Spee & Jarzabkowski, 2009). On rappellera ainsi avec Thornton (2004) que les logiques institutionnelles s'incarnent dans des croyances, des règles mais aussi des pratiques matérielles.

Figure 1. Trois regards sur les processus de changement institutionnel

(adapté de Micelotta et al., 2017)



Cette voie propose sans doute une vision plus modeste, ordinaire du travail institutionnel qui ne se résume pas à la figure charismatique et puissante d'entrepreneurs institutionnels (Lawrence et al., 2009 ; Battilana et al., 2009). « *One blind spot is that change is consistently portrayed as the successful and intended outcomes of institutional entrepreneurs. Changes are depicted as those that the entrepreneurs act out to achieve, to the point where 'institutional entrepreneurship', 'institutional work' and 'institutional change' are often treated as synonyms* » (Micelotta et al., 2017, p. 1893). Une des critiques de la littérature sur l'entrepreneuriat institutionnel tient ainsi à ce qu'elle focalise l'attention sur des acteurs, capables par la puissance de leur vision et un travail institutionnel intense, de soutenir des transformations institutionnelles profondes. Elle rappelle que les acteurs, à un niveau plus

micro, font l'expérience de ce pluralisme institutionnel et tentent d'en faire sens dans leurs pratiques, souvent au travers d'un intense processus de bricolage et d'improvisation.

Cette perspective appelle par ailleurs à une approche plus contextualisée et située des phénomènes d'institutionnalisation tout en étant attentive à la question de la temporalité et aux inflexions / tensions / bifurcations jalonnant le changement institutionnel à l'œuvre.

1.3. DEUX VOIES POUR TRAITER LA COMPLEXITE ET LE PLURALISME INSTITUTIONNELS DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT

S'agissant de la façon dont les organisations et les acteurs parviennent à traiter la complexité institutionnelle et les conflits potentiels entre logiques institutionnelles concurrentes, la littérature suggère deux voies possibles :

- la première renvoie à la notion de couplage lâche (*loose coupling*). Misangyi (2016) formule ainsi que le couplage lâche est une voie privilégiée pour les organisations capables de porter de nouvelles logiques institutionnelles, lesquelles entrent en tension avec les logiques institutionnelles concurrentes mais aussi avec les pratiques quotidiennes des acteurs. Conformément à la vision dialectique d'Orton et Weick (1990), le couplage lâche englobe les notions de couplage et de découplage. Cela permet d'envisager le changement institutionnel comme un processus alternant des phases de couplage et découplage d'intensité variables. Cette perspective s'écarte sensiblement de la vision usuelle et unidimensionnelle du découplage le plus souvent appréhendé comme un outil de manipulation (Oliver, 1991) voire une source d'hypocrisie organisationnelle. Dans cette logique, les organisations adopteraient des plans, procédures et outils afin de construire une façade de rationalité et de faire mine de se conformer aux pressions institutionnelles mais sans aucune intention de déployer réellement ces dispositifs. Cette vision unidimensionnelle que souligne Misangyi (2016) est inadaptée à des environnements marqués par une complexité et une pluralité institutionnelle et véhiculant un large spectre d'intentions censées guider l'action. La conception du découplage que défend

cet article n'est pas nécessairement celle d'un processus délibéré mais plutôt d'une intrication de délibéré et d'émergent, traduisant la façon dont les acteurs s'approprient le changement institutionnel.

- la seconde voie se réfère à la notion d'« objet-frontière ». Les objets-frontière sont des artefacts qui contraignent en même temps qu'ils facilitent le partage de connaissances à travers les frontières de l'organisation (Nicolini et al., 2012). Star et Griesemer (1989) les définissent comme des « *flexible epistemic artefacts that inhabit several intersecting social worlds and satisfy the information requirements of each of them* ». La force d'un objet-frontière tient dès lors à sa capacité à servir de support de médiation, de confrontation des points de vue entre plusieurs communautés et acteurs rattachés à des univers de sens différents. Cette fonction de médiation est à la fois cognitive (elle permet de partager des connaissances) et sociale (l'objet-frontière sert de support à une transformation des relations sociales, Knorr-Cétina, 1997). Il convient encore de noter qu'on ne saurait attribuer *ex ante* à tel ou tel artefact la qualité d'objet-frontière mais que cette dernière résulte de son incorporation effective dans les pratiques des acteurs (Nicolini et al., 2012). À ce jour, la littérature sur les objets-frontière a privilégié leur rôle dans la coordination et leur capacité à déplacer/étendre les frontières organisationnelles (Carlile, 2002 ; Star & Griesemer, 1989). Plus précisément, Nicolini et al. (2012) identifient trois usages majeurs des objets-frontière dans la perspective d'une collaboration multi-acteurs : fournir des motivations susceptibles d'amorcer un engagement dans l'action (1), permettre aux acteurs de travailler en transcendant les frontières organisationnelles (2), servir de support à l'activité (3). Ces usages sont particulièrement appropriés dans le cadre de processus stratégiques souvent exposés à un certain nombre de rigidités organisationnelles : dichotomie entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel, entre le siège et les différentes activités, césure entre les managers seniors et les middle-managers. Les objets-frontière, de ce point de vue, ne font pas que déplacer les frontières organisationnelles, ils en révèlent aussi les logiques profondes,

permettent de développer une réflexivité sur les pratiques organisationnelles, sont une source potentielle d'apprentissage organisationnel (Moisdon, 1997). La notion d'objet-frontière constitue ainsi une voie féconde pour comprendre comment, dans le cadre d'un changement institutionnel, articuler les perspectives d'acteurs issus de mondes sociaux différents qui doivent coopérer, se coordonner, créer une compréhension commune sans pour autant renoncer à leur identité.

Dans cette optique, l'objet frontière doit présenter des frontières suffisamment souples pour s'adapter aux contraintes et aux spécificités de chacun, servir une variété d'usages, tout en s'appuyant sur un socle commun qui transcende les différents mondes sociaux dans lesquels se meuvent les acteurs organisationnels. Il présente cette qualité d'échapper aux dichotomies, d'être à la fois abstrait et concret, général et spécifique, matériel et conceptuel... Symétriquement, on ne saurait occulter le fait que l'objet-frontière est doté d'une infrastructure singulière qui, sans totalement pré-déterminer l'action, borne le champ des possibles. Cette malléabilité relative de l'objet-frontière ou sa flexibilité interprétative (Orlikowski, 1992) fait que l'objet-frontière est constamment réinventé dans le cours de l'action et des interactions.

En dépit d'une littérature qui tend plutôt à souligner les potentialités des objets-frontière, leur usage peut aussi produire des effets moins vertueux. L'objet-frontière peut ainsi invisibiliser certains phénomènes ou acteurs qui ne seraient pas intégrés dans ses schémas de conception, il rend inaccessible à la connaissance ce qui n'est pas pris en compte ou mesurable ; il tend à gommer les singularités et à les dissoudre dans des catégories et propriétés standard. Cela explique les tensions qui peuvent accompagner le déploiement d'un objet-frontière. Par ailleurs, tout objet-frontière est susceptible d'être instrumentalisé à des fins socio-politiques par des acteurs ou coalitions entendant renforcer leur position et servir leurs propres intérêts. Le contexte socio-politique dans lequel se déploient les objets-frontière peut aussi impacter leur usage (Nicolini et *al.*, 2012)

2. METHODOLOGIE

2.1. LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET L'ETUDE DE CAS

À l'aide d'une étude de cas unique, nous cherchons à comprendre en profondeur les mécanismes par lesquels une organisation gère le changement institutionnel, relie le niveau stratégique et le niveau opérationnel pour développer progressivement une nouvelle identité RSE. Le recours à une perspective longitudinale permet de rendre justice à la complexité du phénomène étudié et de mieux comprendre les raisons et la nature des inflexions dans la trajectoire de changement à l'œuvre.

Notre cas porte sur l'entreprise Fleury Michon, une entreprise familiale créée en 1905 dans l'ouest de la France, qui évolue dans le secteur de l'industrie agroalimentaire. Depuis 2009, elle affiche une progression constante de son chiffre d'affaires net. Les familles fondatrices, détenant 68 % du capital, restent majoritaires malgré l'entrée de l'entreprise au SBF 120 (Société française des bourses de valeurs). En 2016, l'entreprise employait plus de 3 805 salariés sur 15 sites de production, dont 7 à l'international.

Depuis plus de 20 ans, l'entreprise met en avant les bénéfices nutritionnels de ses produits pour la santé des consommateurs, encouragée par les exigences en matière d'alimentation saine (par exemple, absence d'additifs synthétiques, réduction du sel et des matières grasses, etc.) À son tour, le directeur général a décidé, début 2010, de structurer une démarche RSE institutionnelle en adoptant la norme ISO 26000. Le choix a été motivé par la volonté d'entreprendre un changement qui puisse actualiser et mieux aligner la culture d'entreprise, tout en répondant aux attentes des consommateurs.

Pour faciliter l'introduction de ce changement institutionnel, les dirigeants de l'entreprise (dont le directeur général, le directeur général adjoint et le directeur administratif et financier) ont sollicité l'aide d'une équipe de chercheurs. Ils leur ont demandé de co-construire une méthodologie de déploiement de la RSE sur la base de la norme ISO 26000 et de s'assurer de son appropriation par l'entreprise (voir figure 1, chronologie de la mise en œuvre de la RSE par

Fleury Michon). Dans une perspective de conduite du changement, le comité de pilotage, composé de neuf membres de Fleury Michon (le directeur administratif et financier, également chef de projet, une assistante de projet, deux directeurs de site de production aux parcours professionnels différents, un directeur de la gestion de crise, un directeur des achats, les directeurs du marketing, des ressources humaines et de la logistique), de quatre chercheurs et d'un consultant, a élaboré les étapes de mise en œuvre de la norme. L'un des auteurs de cet article a joué un rôle central dans la mise en œuvre du projet en tant qu'observateur participant.

2.2. COLLECTE DES DONNEES

Les données ont été collectées sur une période de six ans et proviennent de sources multiples (voir tableau 2).

Entretiens semi-structurés. 49 entretiens semi-directifs, ont été menés au cours de cinq vagues (entre 2010 et 2011, entre 2011 et 2012, entre 2012 et 2103, entre 2013 et 2014, et entre 2014 et 2016), impliquant 20 répondants, chacun d'entre eux ayant été interrogé entre une et quatre fois. Pour comprendre le processus global, nous avons veillé à ce que les personnes interrogées aient des fonctions différentes et proviennent soit du siège, soit des usines, tout en étant directement impliquées dans le projet de RSE. Les personnes interrogées comprenaient des dirigeants d'entreprise, des membres du conseil d'administration (administrateurs), le comité de gestion (direction de l'entreprise, directeurs d'unité opérationnelle et directeurs fonctionnels), le comité de pilotage, des directeurs d'unité opérationnelle, des directeurs fonctionnels et des cadres intermédiaires (*cf.* Tableau 1). Le guide d'entretien visait à examiner de près la diffusion de la RSE, la mise en œuvre et la gestion de la norme ISO 26000, les modalités de gouvernance et les mécanismes sous-jacents.

Tableau 1. Personnes interrogées

CODE	FONCTION
REP1_USINE	Directeur d'usine (Comité de pilotage)
REP2_CORP	Nutrition, prévention et gestion de crise (Comité de pilotage)
REP3_USINE	Directeur d'usine (Comité de pilotage)
REP4_RUO	Responsable d'unité opérationnelle (Comité de direction)
REP5_PROJET	Responsable de la communication financière et RSE (Comité de pilotage)
REP6_CA	Membre du conseil d'administration (indépendant)
REP7_MC_DGA	Directeur général adjoint (Comité de direction)
RESP8_MC_CORP	Responsable du marketing stratégique (Comité de direction)
REP9_PDT	Président
REP10_ACTEUR	Gestionnaire fonctionnel (Comité de pilotage)
REP11_RUO	Responsable d'unité opérationnelle (Comité de direction)
REP12_DRH	Responsable des ressources humaines (Comité de direction)
REP13_DG	Directeur général
REP14_FM	Gestionnaire fonctionnel (Comité de pilotage)
REP15_CA	Membre du conseil d'administration (familial)
REP16_CORP	Chef de projet environnemental (Comité de pilotage)
REP17_ACTEUR	Coordinateur du projet RSE (Comité de pilotage)
REP18_DAF	Gestionnaire administratif et financier, Gestionnaire de projet RSE (Comités de direction et de pilotage)
REP19_CORP	Responsable industriel et logistique (Comités de direction et de pilotage)
REP20_ACTI	Responsable d'unité opérationnelle (Comité de direction)

Observations participantes. L'un des auteurs a assisté à 72 réunions et a observé les interactions entre les participants et les actions des comités de pilotage et de gestion. Il a personnellement interagi avec les acteurs de l'entreprise, ce qui lui permis d'obtenir des informations complémentaires, confidentielles et sensibles. Ces données permettent de compléter les interprétations obtenues lors des entretiens planifiés et favorisent ainsi une compréhension en profondeur du contexte.

Sources documentaires. Enfin, nous avons recueilli des données internes à Fleury Michon, des données publiques issues de campagnes média sur Internet et d'articles de presse, des informations provenant de relations professionnelles et des communiqués de presse de l'entreprise.

Tableau 2. Données collectées

SOURCE DES DONNEES	TYPE ET MONTANT	DONNEES POUR L'ANALYSE
Entretiens directs	semi- 49 entretiens réalisés en cinq vagues (45 heures et 20 minutes d'entretiens ; 740 pages de transcription) (voir annexe 1)	Comprendre la situation, recueillir les perceptions des acteurs organisationnels Améliorer la compréhension du contexte et de la culture interne
Observations participantes	72 réunions : 32 avec le comité de pilotage (107 heures, 15 minutes), 4 avec le comité de gestion (5 heures, 45 minutes), 31 avec les groupes thématiques (69 heures, 15 minutes), 4 visites d'usine (6 heures, 30 minutes), 1 événement (2 heures, 30 minutes) et suivis téléphoniques. 2 réunions de gestion (3 jours ; 21 heures, 30 minutes) 1 journal de recherche (132 pages)	Suivre la façon dont les acteurs ont confronté la RSE et l'ISO 26000 Identifier les dispositifs structurants et d'interface qui ont été intégrés à la démarche
Observations	Conversations informelles pendant les repas, les pauses et les quatre visites d'usine	
Documentation	Données sur l'industrie agroalimentaire et sur Fleury Michon Documents internes fournis par l'entreprise, y compris les procès-verbaux de réunions, les présentations, les audits sociaux, les rapports d'activité annuels et les documents de référence (1 676 pages). Documents externes recueillis sur différents sites web et dans la presse	Se familiariser avec le contexte institutionnel et la culture interne Comprendre la structure et le contenu des processus de changement de Fleury Michon Obtenir plus d'informations Obtenir des données complémentaires

2.3. ANALYSES

Notre question de recherche portant sur le processus de changement institutionnel, nous avons adopté une approche longitudinale. Pour étayer la nouvelle perspective que nous proposons sur la dynamique du changement, nous avons également combiné la théorie enracinée (Strauss et Corbin, 1998) avec une analyse temporelle.

2.3.1. Formatage chronologique des données pour effectuer les analyses

Notre objectif étant d'analyser le processus de changement, nous avons commencé par une vue chronologique qui a servi de base à notre analyse longitudinale. La première mise en forme des données a ensuite permis de produire des récits, qui ont mis en évidence les mécanismes qui relient le niveau stratégique au niveau opérationnel des activités, et la manière dont chacun nourrit ou non l'autre.

La première période débute par le choix d'utiliser la norme ISO 26000 pour diffuser la RSE au sein de l'entreprise. Elle met en relief une forte identité familiale et la présence de quatre domaines d'activité indépendantes dont les stratégies s'alignent sur l'activité historique, la Charcuterie. La mise en place de la nouvelle norme marque le début d'un changement institutionnel avec une réflexion intense des dirigeants sur le développement d'une identité RSE dans l'entreprise. Commencent alors le développement d'orientations stratégiques pour la RSE et l'inclusion de la RSE dans les représentations de l'entreprise par le top management. Toutefois, au niveau opérationnel, les difficultés liées à l'adaptation d'une norme l'ISO et à l'orientation de la RSE ont suscité des tensions stratégiques. Alors que les directeurs et les employés des unités commerciales considéraient la RSE comme une contrainte supplémentaire, leurs priorités opérationnelles n'avaient pas changé et il leur était difficile de mettre en œuvre des actions de RSE qui nuisaient à leurs objectifs opérationnels existants.

La seconde période a consisté en un réalignement plus souple de la stratégie et des actions au sein de l'entreprise, grâce à la formalisation et au déploiement de la vision stratégique (plan stratégique), et à la diffusion d'une identité RSE. Au niveau du groupe, les dirigeants de l'entreprise ont voulu casser les silos fonctionnels des activités et les territoires symboliques que la mise en place de la norme n'avait pas réussi à faire disparaître. Ils entendent également limiter l'inertie organisationnelle en renforçant l'identité du groupe à travers la marque, qui devient une référence universelle au sein de l'entreprise. Les activités sont progressivement devenues indépendantes les unes des autres en menant leurs propres actions RSE, elles se distancient également du niveau stratégique en interprétant et en adaptant la vision stratégique et la RSE.

Pour étudier le changement institutionnel, nous avons mené deux analyses pour distinguer les systèmes de gestion à l'œuvre dans l'entreprise et comprendre leur articulation pendant le déploiement de la norme. Nous avons d'abord codé les effets des systèmes de gestion sur le couplage en suivant la méthode de Gioia *et al.* (2013). Ensuite, nous avons mobilisé une analyse processuelle, non pas pour considérer des relations causales, mais plutôt pour identifier l'articulation de ces systèmes de gestion, en tant qu'éléments nécessaires au processus de changement (Langley & Tsoukas, 2010).

2.3.2. Analyse 1 : le repérage des systèmes de gestion organisationnel

Pour analyser le processus de changement institutionnel, nous avons concentré notre attention sur les systèmes de gestion permanents et ponctuels. Les systèmes de gestion sont une combinaison d'une philosophie gestionnaire, d'un substrat technique et d'une vision simplifiée des relations entre acteurs. Ces systèmes sont porteurs d'une philosophie gestionnaire car ils reflètent l'esprit dans lequel ils ont été conçus. Pour l'analyse inductive des données, nous avons suivi l'approche de Gioia et de ses collègues (Gioia *et al.*, 2013) et utilisé un codage ouvert basé

sur la théorie enracinée pour spécifier le rôle des différents systèmes de gestion au cours du processus de changement institutionnel. Nous avons également évalué les propriétés récurrentes de ces systèmes. Pour coder les systèmes de gestion, nous nous sommes concentrés sur les intentions managériales sous-jacentes. Le tableau 3 expose la codification des systèmes de gestion, ainsi que la description de leur intention managériale.

Tableau 3. Codage de premier niveau des systèmes de gestion

SYSTEMES DE GESTION	DESCRIPTION DE L'INTENTION MANAGERIALE	CODAGE
Norme ISO 26000	Introduit par la direction, ce dispositif est mobilisé pour engager et structurer une réflexion autour de la RSE au sein de l'entreprise et pour fédérer les différentes activités autour de cette thématique	Objet frontière rigide
Projet d'entreprise	Le projet d'entreprise a pour ambition de permettre aux collaborateurs de créer du sens autour de la RSE et de favoriser son articulation avec la mission de l'entreprise.	Objet frontière flexible
Première version du comité de pilotage	Structuré selon les lignes directrices de la norme ISO sur les sujets fondamentaux de la responsabilité sociale, le comité de pilotage a partagé ses connaissances en matière de RSE afin d'encourager une capacité de réflexion dans les actions engagées.	Alimenter la réflexion sur la norme ISO 26000
Inventaire des groupes thématiques	Les membres du comité de direction ont été chargés d'évaluer les pratiques de l'entreprise afin de déterminer dans quelle mesure elles prenaient en compte les sept questions centrales de la norme	Alimenter la réflexion sur la norme ISO 26000
Groupes thématiques d'auto-évaluation	Soixante salariés, représentant différents niveaux hiérarchiques, métiers et entités, ont échangé avec les membres du comité de pilotage pour évaluer les actions RSE.	Alimenter la réflexion sur la norme ISO 26000
Deuxième version du comité de pilotage	La mission du comité de pilotage a été réorientée vers la formalisation du travail des groupes thématiques (groupes thématiques d'inventaire et d'auto-évaluation) afin de déployer plus facilement la RSE au sein de l'entreprise.	Diffuser la réflexion sur la norme ISO 26000
Rapport d'inventaire	Ce rapport répertorie les initiatives existantes au sein de l'entreprise pouvant relever de la RSE. Il agrège le travail réalisé par les GT auto-évaluation .	Diffuser la réflexion sur la norme ISO 26000
Rapport d'auto-évaluation	Les échelles d'auto-évaluation ont été structurées en fonction des orientations sur les thèmes centraux de la norme. Le rapport a permis de hiérarchiser les domaines d'action de la RSE pour l'avenir	Diffuser la réflexion sur la norme ISO 26000
Séminaire 1	Ce séminaire réunit une centaine de collaborateurs (cadres et cadres dirigeants) qui, sur la base des grilles d'auto-évaluation,	Développer une identité RSE au niveau stratégique

	vont rechercher collectivement des axes d'amélioration en matière d'action RSE.	
Premier responsable de la RSE	Création d'un poste de responsable RSE à mi-temps, chargé de diffuser auprès de la direction les réflexions issues des GT et du premier séminaire, afin d'alimenter la réflexion sur la norme, notamment auprès des membres du CODIR.	Alimenter la réflexion sur la norme ISO 26000
Séminaire 2	Ce séminaire réunit 21 dirigeants et cadres. Son objectif principal est de confirmer ou d'infirmer la poursuite des axes d'amélioration existants et de prévoir les prochains plans d'actions.	Développer une identité RSE au niveau stratégique
Plan stratégique	Un plan stratégique est formalisé pour établir un consensus au sein de l'équipe de direction sur les orientations en matière de RSE et prendre en compte les actions identifiées lors des séminaires	Renforcer l'intégration de la RSE au niveau stratégique
Plan d'action	Des plans d'action sont élaborés pour prioriser les actions d'amélioration en lien avec les questions centrales de la norme, identifiées à l'issue du séminaire.	Renforcer l'intégration de la RSE au niveau stratégique
Deuxième responsable RSE	Le nouveau responsable RSE participe à un certain nombre de groupe de travail au sein de l'entreprise afin d'aider au déploiement opérationnel de la RSE, aussi bien au niveau transversal des activités, qu'au niveau d'une activité.	Alimenter la réflexion sur l'identité RSE
Comité exécutif	Composé d'une équipe réduite de sept membres issus du Codir, ce comité est chargé de diffuser la vision stratégique en relation avec le projet d'entreprise et de définir les conditions de son application pour en assurer le déploiement.	Diffuser l'identité de la RSE
Comité RSE au sein du conseil d'administration	Composé de trois administrateurs, et sur invitation de dirigeants et d'experts externes, ce comité a pour responsabilité d'initier des orientations stratégiques fortes en matière de RSE.	Renforcer l'intégration de la RSE au niveau stratégique
Deuxième version du Comité de direction	Chaque membre du comité de direction se voit attribuer une question centrale afin de débattre de l'intégration de la RSE au sein du comité de direction et de proposer des orientations stratégiques en matière de RSE	Développer une identité RSE au niveau stratégique
Manifeste de l'entreprise responsable	Ce manifeste formalise l'engagement responsable de l'entreprise. Les 7 questions centrales de la norme ISO 26000 y sont hiérarchisées et renommées. Il est mobilisé comme référence pour le développement d'actions RSE	Développer une identité RSE au niveau stratégique
Initiative sur le surimi (#venez vérifier)	Il s'agit d'un dispositif permettant au public d'observer et de vérifier le processus de production des bâtonnets de surimi, qui témoigne de la volonté de l'entreprise d'adopter la RSE par le biais d'actions de communication spécifiques et de mettre en œuvre le principe de transparence.	Développer une identité RSE au niveau des activités
Initiative charcuterie (comme j'aime)	L'expérimentation d'un approvisionnement direct en viande de porc auprès des éleveurs a permis d'offrir aux consommateurs une nouvelle gamme de produits, témoignant de la volonté de l'entreprise d'adopter des pratiques RSE en lien avec le bien-être animal.	Développer une identité RSE au niveau des activités
Politique d'achats responsables	Élaborée par la direction générale, cette politique s'articule autour de quatre engagements : l'approvisionnement, les normes, la création de valeur et les achats durables.	Renforcer l'intégration de la RSE des activités

Carte d'identité des produits	Partagée par l'ensemble des activités, cette carte d'identité oriente l'élaboration des nouveaux produits. Elle permet de différencier la marque Fleury Michon par de son engagement envers une alimentation plus responsable.	Renforcer l'intégration de la RSE des activités
Déploiement de l'initiative #venez vérifier	Ce dispositif consiste à adopter une communication responsable, transparente et engagée, en décalage avec la retenue dont la marque faisait habituellement preuve. Ce dispositif fait valoir les efforts transversaux entrepris par le Groupe dans le cadre de sa démarche RSE.	Renforcer l'intégration de la RSE au niveau des activités

Dans le tableau 3 ainsi que dans ce qui suit, nous appelons « identité RSE » l'ensemble composé des valeurs portées par la RSE, de la nouvelle orientation stratégique induite par la RSE ainsi que le mode de fonctionnement transversal associé à la RSE.

Nous avons ensuite procédé à un codage axial, en regroupant les codes de premier niveau en thèmes conceptuels plus abstraits (Strauss & Corbin, 1998). Pour ce faire, nous avons comparé les codes de premier niveau afin de déterminer si ces codes participaient à une dynamique de changement. Nous avons identifié plusieurs dynamiques représentant les codes de deuxième niveau, détaillées dans le tableau 4. La première dynamique est celle du débat sur la norme ou sur la vision stratégique. En effet, les codes pour alimenter et diffuser la réflexion contribuent à la construction d'un débat sur la RSE autour de la norme puis de la vision stratégique. La deuxième dynamique repérée, la structuration d'une identité RSE, peut se produire au niveau stratégique ou au niveau de chaque activité. Des systèmes de gestion favorisant le développement d'une identité RSE et son affirmation au sein de l'entreprise, ont participé à la structuration d'une identité RSE.

Tableau 4. Structure de codage

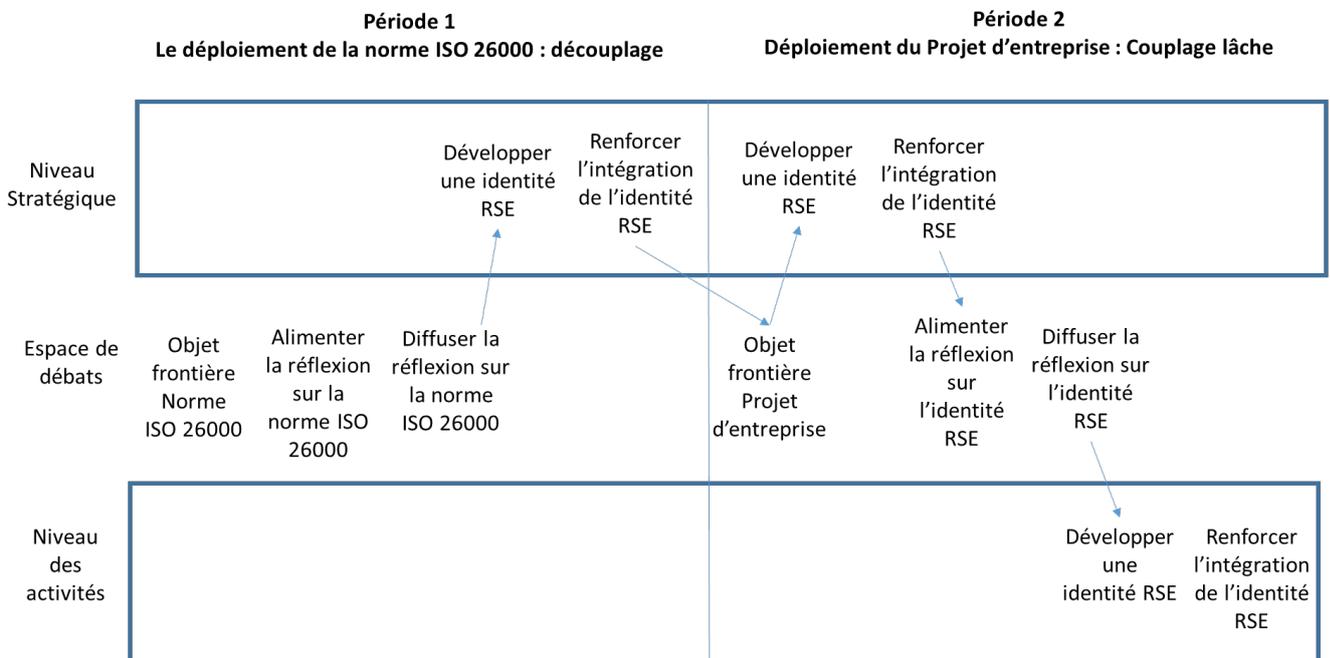
SYSTEMES DE GESTION	CODAGE DE PREMIER NIVEAU	CODAGE DE DEUXIEME NIVEAU
Norme ISO 26000	Objet frontière rigide	Objet frontière
Projet d'entreprise	Objet frontière flexible	
Comité de pilotage (première version), groupes thématiques d'inventaire et d'auto-évaluation, premier responsable RSE	Alimenter la réflexion sur la norme ISO 26000.	Débat sur la norme ISO 26000
Inventaire et rapports d'auto-évaluation, comité de pilotage (deuxième version)	Diffuser la réflexion sur la norme ISO 26000.	
Séminaire 1, séminaire 2, manifeste de l'entreprise responsable, nouveau comité de gestion	Développer une identité RSE au niveau stratégique.	Structurer une identité RSE au niveau stratégique
Axes stratégiques et plans d'action, comité RSE au sein du conseil d'administration	Renforcer l'intégration de la RSE au niveau stratégique.	
Deuxième responsable RSE	Réflexion sur l'identité de la RSE.	Débattre de la RSE dans le cadre de la vision stratégique
Comité exécutif	Diffuser l'identité de la RSE.	
Initiatives en matière de surimi et de charcuterie	Développer une identité RSE au niveau de l'activité.	Structurer une identité RSE au niveau des activités de l'entreprise
Politique d'achats responsables, carte d'identification des produits, déploiement de l'initiative #venezverifier	Renforcer l'intégration de la RSE au niveau des activités.	

2.3.3. Analyse 2 : Articulation des systèmes de gestion dans chaque période et déploiement du processus de changement

Pour la troisième étape de notre analyse, nous sommes revenus sur le processus de changement institutionnel pour comprendre comment, au cours des trois périodes, une nouvelle identité RSE s'est structurée aux niveaux stratégique et opérationnel. En explorant les liens entre les codes de deuxième niveau pour définir la dynamique du processus, nous avons identifié le rôle de chaque système de gestion (codes de premier ordre) dans le processus et déterminé comment ils ont participé à la structuration de l'identité RSE. Nous avons orienté cette analyse par deux

questions clés : Comment les dynamiques (codes de second ordre) sont-elles connectées ? Que produit chaque connexion en termes d'alignement des niveaux stratégique et opérationnel ? Cela nous a permis d'identifier des espaces de structuration de l'identité RSE au niveau stratégique de l'organisation, un espace de structuration de l'identité RSE au niveau des activités opérationnelles, et un espace intermédiaire de débat. Nous présentons ces résultats sous la forme d'un modèle de processus dans la figure 3.

Figure 3. Le processus de changement institutionnel



3. ANALYSE LONGITUDINALE : DU COUPLAGE FORT AU COUPLAGE LACHE

3.1. UNE LOGIQUE INSTITUTIONNELLE HISTORIQUE REFLETANT UN COUPLAGE FORT

Lorsque le directeur général de Fleury Michon a décidé de mettre en œuvre la norme ISO 26000, l'entreprise était un système fortement couplé, c'est-à-dire un système dans lequel il existe une réactivité entre les entités sans distinction individuelle. Ce couplage étroit était soutenu par une logique institutionnelle induite par la culture organisationnelle, l'intention stratégique et les activités. Les valeurs paternalistes de Fleury Michon ont longtemps influencé sa culture, son

fonctionnement et sa stratégie. Le conseil d'administration et la stabilité managériale ont encouragé la préservation du modèle culturel historique, et la gestion par les membres de la famille a contribué à consolider ce leadership culturel. Cependant, un couplage aussi fort s'est avéré potentiellement problématique :

« Maintenant je pense que c'est important de dépasser le stade de l'entreprise paternaliste, dépendant d'une seule personne qui incarne ces valeurs, et qui le fait dans une optique de non responsabilité paternaliste ; parce que ça a été très critiqué » (REP9_PDT_20120829).

Les responsables des unités opérationnelles ont régulièrement fait état de difficultés opérationnelles impliquant des acteurs internes et externes. Le comité de gestion, devenu un forum pour traiter les questions opérationnelles, a géré ces difficultés. Ainsi, en l'absence de distinction entre les niveaux stratégique et opérationnel, chaque niveau réagissait à l'autre de manière à poursuivre les objectifs stratégiques et à résoudre les problèmes opérationnels :

« La gouvernance de Fleury Michon, elle est très centrée sur les activités, qui sont maîtres d'œuvre, et à qui on demande des comptes sur un certain nombre d'items qui sont plutôt des items de business et de résultats... et les structures transverses ont relativement peu de poids et d'influence, si ce n'est de consolidation. » (REP8_CODIR_CORP_20140903).

« C'est-à-dire qu'à un moment donné il y a une vision globale à établir qui se décline. Et nous on est toujours plutôt parti par la base, et notre consolidation, c'est vraiment une addition de choses. » (REP13_DG_20120404).

Parmi les activités du groupe, l'activité Charcuterie dominait la culture et la stratégie de l'entreprise et, par conséquent, les autres entités commerciales. Les activités créées plus récemment, proposant des repas (1974), du surimi (1990) ou des plats cuisinés (1980), bien que dotées d'une certaine autonomie dans la gestion de leurs ressources, sont restées fortement dépendantes des choix faits au niveau stratégique pour l'activité historique Charcuterie. Ces nouvelles unités commerciales ont eu du mal à prendre leurs distances et à développer leur propre identité au sein du groupe :

« Pour vous donner un ordre d'idée, on est une activité produit de la mer dans un business global qui est plutôt produit de la terre. Ça fait quinze ans que j'essaie de défendre que

l'activité mer est importante, je défends même...je passe beaucoup de temps à expliquer que l'importance de stabiliser le business de surimi. » (REP20_CODIR_ACTI_201030531).

3.2. PERIODE 1 : MISE EN ŒUVRE DE LA NORME ISO 26000 POUR DECOUPLER LE SYSTEME

La norme ISO 26000, introduite par les dirigeants de l'entreprise Fleury Michon visait à promouvoir la démarche RSE. En tant qu'objet frontière, cette norme devait contribuer à modifier les représentations des acteurs, en les convainquant d'adopter des actions conformes à la nouvelle orientation RSE.

Pour assurer le déploiement de cet objet frontière auprès des acteurs, le Comité de direction a mis en place un certain nombre de systèmes de gestion pour favoriser le débat sur la norme ISO 26000. Ces systèmes de gestion ont d'abord encouragé la réflexion sur la norme : première version du comité de pilotage, groupes thématiques d'inventaire et groupes thématiques d'auto-évaluation, etc.

« On va dire même, inclus dans la première il y avait : compréhension, digestion de la RSE et de la 26000. Et ensuite, appropriation un peu plus dans le détail des pilotes de leur propre question centrale et de la façon, du travail ou de l'emploi de la tâche qu'ils allaient réaliser. » (REP10_COPIL_ACTEUR_20111412).

« La phase préliminaire du projet a consisté à impulser une étape de collecte des données nécessaires à la réalisation du présent rapport d'état des lieux. L'analyse conjointe des documents et des pratiques de Fleury Michon par les deux équipes projet, a permis de créer une matrice des valeurs et des actions du groupe en matière de RS. » (Rapport d'inventaire, p. 5).

« L'auto-évaluation a été réalisée par l'équipe projet Fleury Michon. L'équipe a débattu, évalué et coté par consensus, les niveaux de performance et importance sur les domaines d'action et les parties prenantes de la question centrale Gouvernance. L'équipe projet s'est élargie, enrichie de nouveaux collaborateurs pour évaluer les domaines d'action des six autres questions centrales. ». (Rapport d'auto-évaluation p. 8).

Un premier ensemble de systèmes de gestion a alimenté une réflexion critique sur la norme ISO 26000 au niveau de la direction générale et a soutenu la construction collaborative d'une échelle de mesure pour la démarche RSE de l'entreprise. Pour la direction générale, ces éléments de diagnostic devaient être diffusés au sein de l'équipe de direction par le biais d'un nouvel

ensemble de systèmes de gestion : une nouvelle configuration du comité de pilotage, l'inventaire et les rapports d'auto-évaluation, ainsi qu'une matrice d'engagements en matière de RSE. Ces différents rapports formalisaient les enseignements tirés des systèmes de gestion précédents (comité de pilotage et groupes thématiques), comme le précisent les verbatim suivants :

« Ce qu'on a essayé de faire dans les mois qui viennent, c'est-à-dire de présenter un comité de direction et de dire : voilà les axes et voilà ce qu'on veut intégrer au niveau du pilotage de chacune des activités. » (REP19_COPIP_CORP_20130306).

« L'illustration de l'état des lieux RS fourni dans ce rapport donne une « image globale » de la situation de Fleury Michon au regard de l'ISO 26000. Cette synthèse montre que Fleury Michon s'est déjà engagée sur le chemin du Développement Durable, mais que la formalisation, notamment « reste à faire » pour atteindre un bon niveau de performance sur l'ensemble des domaines d'action. » (Rapport d'inventaire, p. 29).

« Globalement, la cotation de la question centrale environnement est située à un niveau de performance et d'importance moyen. Les points d'amélioration se situent prioritairement au niveau des deux premiers domaines d'action, celui de la prévention de la pollution et celui de l'utilisation durable des ressources. » (Rapport d'autoévaluation, p. 25).

Une fois l'auto-évaluation réalisée, il était important d'élever le débat et de passer de la norme ISO 26 0000 à la démarche RSE. Le débat s'est donc élargi à la démarche RSE. Les dirigeants ont décidé de promouvoir de nouveaux systèmes de gestion et de réorienter certains systèmes existants. Ainsi, le comité de pilotage a d'abord alimenté la réflexion sur la norme, puis il a centré sa mission sur la diffusion de cette réflexion et la mobilisation des différentes activités de l'entreprise. Il a confié la tâche d'alimenter la démarche RSE et sa mise en œuvre à un responsable RSE, qui a piloté seul le processus en s'appuyant sur des relais fonctionnels et opérationnels afin d'assurer une meilleure sensibilisation et participation.

La mise en œuvre de la norme ISO 26000 et la formalisation de la vision stratégique ont nécessité l'ancrage d'une démarche RSE pour modifier les schémas d'interprétation et les actions du top management et du comité de direction. Pour formaliser et structurer cette identité RSE au niveau stratégique, le comité de pilotage a également mis en place de nouveaux systèmes. Pour ce faire, il a déployé deux ensembles de systèmes de gestion. Le premier visait la

construction d'une identité RSE au niveau stratégique. Deux séminaires organisés à un an d'intervalle ont permis d'identifier les axes stratégiques d'amélioration et d'élaborer les premiers plans d'action. Le premier séminaire s'est concentré sur l'identification des axes stratégiques et l'anticipation des plans d'action ; le second, mobilisant davantage de responsables, a permis de confirmer ou de remettre en cause la poursuite de ces axes stratégiques. La plupart des cadres supérieurs et intermédiaires impliqués dans le deuxième séminaire n'avaient pas participé directement au projet au cours de la première période ; ce séminaire leur a donc permis d'adhérer au projet et d'impliquer leurs équipes. La deuxième série de systèmes de gestion visait à renforcer l'intégration d'une nouvelle orientation en matière de RSE dans la stratégie générale de l'entreprise. Ainsi, en s'appuyant sur les résultats du séminaire, la direction générale a élaboré une nouvelle vision stratégique intégrant la RSE.

« Ce qui était important, l'événement majeur pour nous, ça a été le séminaire RSE. En fait, on a fait partager une grande partie de l'encadrement de la RSE sur lequel on bossait en comité de pilotage depuis quelques mois. Donc ça c'était un événement important en termes d'implication et d'appropriation du sujet par les autres collègues [...] Le séminaire a aussi engendré des réflexions, la structuration autour des axes de travail, d'amélioration. »
(REP2_COPIE_CORP_20111214).

« L'autre échec de la RSE ce serait de confondre la RSE et le projet d'entreprise. [...] Et c'est pour ça que j'insiste, la RSE n'est pas le projet. C'est une aide, un accélérateur, une dimension du projet. [...] Il n'est pas question de créer une utopie d'entreprise responsable non durable. [...] La RSE est un dispositif pour aider au service de ce projet »
(REP9_PDT_20140709).

Ces deux ensembles de systèmes de gestion ont conduit à la structuration d'une identité RSE qui est restée fortement dépendante de la norme ISO. Cette structuration progressive de l'identité RSE au niveau de la direction générale devait également s'étendre aux activités. C'est là que la nouvelle logique institutionnelle est entrée en conflit avec l'ancienne. En effet, la norme ISO a été rapidement assimilée dans l'esprit des acteurs à de l'« Iso-cratisme », autrement dit un renforcement des contraintes procédurales pesant sur l'activité. Ainsi, la culture paternaliste et entrepreneuriale de l'entreprise contrastait avec la norme ISO 2600,

perçue par les acteurs comme une contrainte normative, impliquant des prescriptions et imposant une vision bureaucratique :

« Parlant de la norme : "Après les contraintes, oui, ce sera plus rigide, plus lourd, cela demandera plus de reporting, plus de temps passé, quoi. Enfin, il y a un risque de tomber dans la lourdeur. Il faut être léger ». (REP14_SC_FM_20101125).

La mise en œuvre de la norme ISO 260000 a également nécessité un fonctionnement transversal, bien que les activités aient porté leurs propres initiatives. Ces initiatives restaient autonomes dans un système fortement couplé, longtemps dominé par l'activité historique. Pour autant, en déployant la norme ISO 26000, norme transversale par excellence, les activités étaient dans l'obligation de s'ouvrir les unes aux autres et d'introduire des indicateurs RSE qui bouleversaient leur propre logique d'action.

« Pour moi c'est un vrai projet transversal qui peut amener tout le monde en même temps parce que l'une des difficultés que l'on a dans ce genre d'approche, c'est que la vision des priorités de chaque direction est différente. Et donc emmener tout le monde en même temps au même rythme, c'est pas simple » (REP19_COPIL_CORP_20101125).

« Pour les business units qui sont aujourd'hui moins impliquées dans les projets transversaux, il faut les intégrer et les mettre en conformité avec les standards de Fleury Michon, et bientôt avec ceux de la RSE. » (REP5_PROJECT_20111214).

Enfin, la RSE a eu du mal à trouver sa place dans la stratégie d'entreprise de Fleury Michon. Elle est restée étroitement associée à la norme, de sorte que les acteurs n'ont pas été en mesure de comprendre comment elle pouvait être contextualisée à l'entreprise. En outre, pour de nombreux responsables d'activité, la RSE entraînait en conflit avec d'autres priorités opérationnelles. La combinaison des pressions constantes sur les prix, de l'augmentation du coût des matières premières et de l'intensité de la concurrence les a amenés à se concentrer exclusivement sur leurs marges et leurs parts de marché :

« Il y a quand même un obstacle, c'est qu'on est quand même aussi très fortement impliqué sur le court terme, notamment les résultats court terme et qu'entre un développement harmonieux de la RSE et les objectifs de court terme, il peut y avoir aussi des divergences

sur un certain nombre de choix que l'on peut faire. »
(REP17_COPIIL_ACTEUR_20111214).

« Ensuite il faut que l'on définisse des enjeux et une stratégie, et qu'on développe des actions qui nous amènent à terme à avoir une vraie stratégie, une vraie politique de RSE incorporée à celle que l'on a déjà dans le groupe EAA [...] Je ne pense pas que l'on peut faire de la RSE à côté de la stratégie [...] Il manque une formalisation, presque une théorisation et intégration dans une stratégie groupe. Parce qu'aujourd'hui chacun fait des petits morceaux et on ne peut pas dire qu'il y a une structuration de la politique RSE ».
(REP10_COPIIL_ACTEUR_20101125).

Ainsi, le manque de lien et d'articulation entre les objectifs de la RSE et les objectifs stratégiques existants a été une raison pour que les activités se détachent de la vision RSE. Les responsables opérationnels se sont plaints de l'absence de hiérarchisation des objectifs stratégiques et ont remis en question les intentions de la direction générale (qui n'a pas réagi), avec laquelle ils ne se sentaient plus en phase. Enfin, les unités opérationnelles ont continué à travailler comme si rien n'avait changé. Pour la direction générale, il est devenu nécessaire d'intégrer les unités opérationnelles dans un projet unificateur qui replace la RSE dans le processus stratégique de l'entreprise.

3.3. PERIODE 2 : LE PROJET D'ENTREPRISE COMME CATALYSEUR D'UN SYSTEME FAIBLEMENT COUPLE

Constatant le manque d'intégration de la RSE dans la stratégie globale, le président du conseil d'administration et le directeur général ont mis en place un nouvel objet frontière, plus souple que la norme ISO 26 000, et porteur de l'identité RSE. Ce nouvel objet frontière, un projet d'entreprise, devait initialement permettre de structurer au niveau du top management une identité RSE indépendante de la norme ISO 26000 et alignée à la stratégie. Pour accompagner de projet d'entreprise, un nouvel ensemble de systèmes de gestion a été déployé : un comité exécutif (pour renforcer l'intégration de la RSE) et un manifeste d'entreprise (manifeste d'entreprise responsable) qui ont documenté et consolidé la visibilité de la démarche et

l'intégration de la RSE dans l'organisation. Ces systèmes ont été accompagnés de la création d'un comité RSE au sein du conseil d'administration pour permettre au directeur général de penser la RSE à un niveau stratégique.

« Avec ce manifeste, la RSE devient un sujet récurrent au sein du comité de direction. »
(REP5_PROJET_20140709).

« D'abord, en matière de gouvernance interne. La démarche RSE, qui était au départ prise en charge par une équipe pluridisciplinaire de managers N-1, est désormais rattachée au comité de direction. Cette fois ci, ce sont, en interne, les dirigeants du groupe, qui sont responsables des différents, des sept thèmes de la RSE, pour leur donner une impulsion stratégique forte, en missionnant les dirigeants du groupe. » (REP9_PDT_20140709).

« Moi, je crois que le comité RSE, bon, c'est bien qu'il ait été créé. Ça montre la, la volonté de progresser dans le domaine, et d'en faire un véritable axe stratégique. »
(REP13_DG_20140908).

La nouvelle identité RSE étant structurée au niveau stratégique, il a été nécessaire d'initier des débats avec les différentes activités. Celles-ci ont déployé un nouveau système de gestion : un responsable RSE chargé d'alimenter la réflexion sur l'identité RSE au niveau des activités et un comité exécutif (composé entre autres de managers exécutifs) chargé de diffuser cette nouvelle identité RSE. Le comité exécutif, qui a assuré la diffusion d'une identité RSE au sein des entités opérationnelles en régulant l'équilibre des pouvoirs, a joué un rôle important. Grâce à son influence, l'hégémonie de l'activité historique Charcuterie s'est progressivement atténuée. Au sein du comité exécutif, les managers ont été encouragés à dépasser les frontières fonctionnelles pour construire des visions élargies et unifiées de la marque.

« Par exemple, il y a trois groupes de travail sur l'emballage dans chaque activité. Le responsable RSE a donc demandé à ces trois groupes de travailler ensemble pour imaginer les filières de recyclabilité de demain. » (REP1_USINE_20141406).

« Donc, ça [plan stratégique] nous amène à modifier l'organisation du groupe. Parce qu'on s'est dit, au comité de direction, on est trop nombreux pour pouvoir traiter ce genre de sujet. Et, surtout, moi ce que je voulais, c'était une équipe qui aille au-delà de ses prérogatives quotidiennes. Ce qui n'est pas le cas au comité de direction. [...] Au Comex, c'est une équipe réduite, pour qu'on puisse tout se dire [...] Maintenant, le chef de projet RSE, c'est le Comex. » (REP13_DG_20140908).

Le comité exécutif a également encouragé un réexamen des actions entreprises par les unités opérationnelles pour soutenir le projet d'entreprise décliné en une mission sociétale consistant à « *montrer qu'un autre modèle d'entreprise de transformation des aliments est possible grâce à un engagement à long terme, responsable et transparent* » et une mission orientée consommateurs consistant à « *aider les gens à mieux manger chaque jour en fournissant des produits bons et sains qui offrent un service et que les consommateurs veulent défendre* » (Rapport annuel de l'entreprise, 2014, p. 15).

La porte est désormais ouverte pour que les activités s'approprient l'identité RSE, d'abord en lançant des initiatives, puis en développant une vision transversale de la RSE. Ainsi, au niveau des activités, la structuration de l'identité RSE s'est faite par des systèmes de gestion qui ont favorisé la construction d'une identité RSE propre à chaque métier. Par exemple, une initiative lancée par l'activité Surimi - sensibiliser les consommateurs aux efforts environnementaux de l'entreprise dans ses chaînes d'approvisionnement et de production - a été reprise et adaptée par le directeur de l'activité Charcuterie. D'autres systèmes de gestion intégrant des réflexions plus transversales sur la RSE se sont ajoutés à ce premier ensemble : la carte d'identité des produits, la formalisation de plusieurs documents permettant de partager et d'encadrer les pratiques des salariés afin de les rendre plus responsables.

« la démarche « #venezvérifier » sur le surimi. Aujourd'hui, les gens, ils peuvent se dire, c'est une campagne de publicité, d'une nature un peu particulière sur le surimi. Pour nous, c'est très différent. C'est vraiment une nouvelle démarche d'ouverture et de transparence. Et aujourd'hui, pour nous, c'est une évolution, voire une révolution » (REP18_COPIIL_DAF_20140908).

« L'idée étant d'établir une grille avec un ensemble de critères, pour qu'un chef de produit marketing ou un chef de projet R&D qui veut développer une nouvelle gamme ou un nouveau produit, puisse cocher les cases, pour que ce produit réponde à des objectifs de qualité intrinsèque, mais aussi à d'autres objectifs responsables. » (REP5_PROJET_0140709).

Ces systèmes de gestion visant à structurer l'identité RSE au niveau de chaque unité opérationnelle ont encouragé la différenciation des unités commerciales en termes d'identité propre en limitant la domination de l'activité historique Charcuterie. Ils ont ainsi favorisé une relation plus lâche entre ces unités opérationnelles, avec la marque Fleury Michon comme élément unificateur. Le couplage lâche qui en a résulté entre les activités a permis de résoudre les tensions créées par la nouvelle norme. Même si les activités sont restées autonomes dans leurs modes de fonctionnement, elles ont adhéré à la vision transversale associée à la RSE en lançant des opérations communes, comme l'illustre la carte d'identité du produit.

Enfin, il y avait également un couplage lâche entre le niveau stratégique et le niveau des unités opérationnelles. Bien que la direction de l'entreprise ait inscrit son projet d'entreprise dans une approche plus globale de la RSE, elle ne l'a plus traduite en objectifs opérationnels pour les unités opérationnelles. Les unités opérationnelles ont plutôt pris ce nouveau cadre et l'ont adapté à leurs spécificités. Il n'a pas non plus été nécessaire de prioriser la stratégie par rapport à la RSE, car ces objectifs étaient mutuellement atteints dans la nouvelle vision stratégique. A ce stade, la norme a été complètement appropriée par les agents, qui ne l'ont plus considérée comme centrale dans le processus de RSE. En d'autres termes, la norme avait donc rempli son rôle antérieur en fournissant un cadre pour susciter des initiatives qui, à leur tour, se sont réappropriées ce cadre et l'ont transformé.

4. DISCUSSION, IMPLICATIONS THEORIQUES ET RECOMMANDATIONS MANAGERIALES

Les différentes analyses ont permis de rendre compte de la trajectoire d'un changement institutionnel marqué par la transition d'un système fortement couplé à un système faiblement couplé. Cette dynamique, examinée plus en détail dans la section suivante, était fondée sur la mobilisation successive de deux objets frontières :

- La norme ISO 26000 : ce premier objet frontière vient perturber le couplage initial. Même si la norme ne permet pas de déployer la nouvelle logique institutionnelle au sein de l'organisation, son rôle est important pour saisir la confusion entre le registre stratégique et le registre opérationnel et rendre ces deux registres un peu plus distincts (découplage). Cependant, sa trop grande rigidité entre en conflit avec la logique institutionnelle préexistante de l'entreprise et ne permet pas à la nouvelle logique d'imprégner les pratiques. La construction d'une identité RSE reste circonscrite au niveau de la direction.
- Le projet d'entreprise : ce deuxième objet frontière autorise un couplage lâche et encourage l'intégration de la stratégie et de la vision RSE. Il relance les débats et donne ainsi aux activités l'opportunité de s'emparer de la RSE et de créer une nouvelle identité RSE qui leur soit propre.

Nous montrons également l'importance des espaces de débat créés par les systèmes de gestion, qui permettent à la fois d'enrichir les discussions et de diffuser ces discussions dans les différents espaces organisationnels, stratégiques et opérationnels.

4.1. LE ROLE CENTRAL DE L'OBJET FRONTIERE DANS LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME A COUPLAGE LACHE

La mise en œuvre d'un système à couplage lâche comporte certains risques, notamment l'anarchie organisationnelle et le manque d'harmonisation entre les composantes de l'organisation. Ainsi, la frontière qui sépare le couplage lâche du découplage reste assez ambiguë. Par conséquent, certains mécanismes de compensation, évoqués par Orton et Weick (1990), doivent être mis en place afin d'atténuer les effets destructeurs du couplage lâche. Ces mécanismes se réfèrent, dans le cas de Fleury Michon, aux objets frontières qui ont favorisé le débat et la structuration d'une identité autour de la nouvelle logique institutionnelle.

Dans la trajectoire RSE de Fleury Michon, les dirigeants se sont efforcés à plusieurs reprises de faire jouer à la norme ISO 26000, au plan stratégique, le rôle d'objet frontière. Cependant, la

capacité de la norme à remplir ce rôle a été mise à l'épreuve ; nous avons constaté que cette norme, bien que non-certifiable, a suscité dans l'entreprise une image négative, avec notamment une procéduralisation de l'activité des managers et un renforcement du contrôle, remettant en cause les équilibres institutionnels (notamment le pouvoir des activités). Dès lors, la norme n'a pas joué pleinement son rôle d'objet frontière, en raison notamment d'un manque de visibilité pour les acteurs opérationnels. En effet, un objet frontière désigne un concept, un cadre d'analyse, un outil ou une norme qui est "*both plastic enough to adapt to local needs and constraints of the several parties employing them, yet robust enough to maintain a common identity*" (Star & Griesemer, 1989, p. 393). En revanche, le projet d'entreprise a plus aisément endossé ce statut d'objet-frontière, en véhiculant une image positive, liée à une communauté de destin, dépeignant une entreprise qui s'efforce de concilier les trois dimensions d'un développement durable (économique, social et environnemental) et de respecter les valeurs familiales. Ainsi, le projet d'entreprise, en tant qu'objet frontière, pouvait intégrer les trois mécanismes de compensation évoqués par Orton et Weick (1990). Il affirme ainsi la vision stratégique de l'entreprise (et le rôle de la RSE dans ce cadre) pour définir un horizon de long terme qui puisse donner sens à l'action collective et permette de redynamiser le modèle culturel. La capacité de ce modèle culturel à supporter l'ambiguïté des rôles, des pratiques et des relations de pouvoir est ainsi devenue un atout pour la mise en œuvre d'un système faiblement couplé. Si un objet frontière peut être utile pour découpler un système, il doit également être accompagné de systèmes de gestion pour accompagner le changement. En nous attachant à la réalité du processus, nous considérons, à l'instar d'Orton et Weick (1990), qu'il est nécessaire d'envisager le couplage et le découplage dans une relation dialectique (Basu et al., 1999 ; Weick, 1976). Par exemple, le débat sur le processus de changement (c'est-à-dire les systèmes qui alimentent la réflexion sur la nouvelle identité et contribuent à sa diffusion) est essentiel pour introduire de nouvelles représentations. Cependant, le fait d'envisager de nouvelles

perspectives ne se traduit pas nécessairement par des actions, comme nous l'avons observé au cours de la première période où le débat n'a pas porté sur le niveau stratégique (aucun nouvel objectif stratégique n'a été fixé ni accompagné d'un plan d'action). Ce n'est qu'à la fin de la première période, avec la mise en œuvre de la dynamique structurante d'une nouvelle identité RSE, que le changement s'est cristallisé au niveau stratégique. Comme le suggère Weick (1976), pour comprendre les systèmes à couplage lâche, il est important d'examiner ce qui s'est passé et ce qui ne s'est pas passé, ou comment les intentions et les actions se connectent et se déconnectent. Si un débat découple les intentions et les actions (période 1), la structuration de la nouvelle identité permet une certaine forme de recouplage. Ces dynamiques visent autant à créer une nouvelle identité qu'à renforcer son intégration dans la stratégie de l'entreprise. Ainsi, l'articulation de deux dynamiques induites par les systèmes de gestion, de même que les objets frontières, soutiennent dans un premier temps le découplage puis, ensuite, le couplage lâche : tout d'abord les objets frontières sont essentiels pour fournir un cadre de discussion ; ensuite les débats qui s'engagent permettent de discuter de ce cadre à tous les niveaux de l'organisation favorisant ainsi la traduction, par chaque niveau, du cadre en actions qui leur sont propres.

4.2. L'INTERET D'UNE APPROCHE DU CHANGEMENT INSTITUTIONNEL FONDEE SUR LES PRATIQUES DES ACTEURS

Le cas Fleury Michon met en évidence des difficultés à se conformer à la pression institutionnelle (ici l'adoption de la RSE par la norme ISO 26000). Micelotta et *al.* (2017) soulignent la complexité institutionnelle qui peut émerger si l'environnement institutionnel expose l'organisation à des injonctions contradictoires, offre ainsi des voies alternatives de changement. Une pluralité de motivations et de logiques institutionnelles peut justifier l'adoption d'une démarche RSE (Misangyi, 2016), comme l'illustre le cas Fleury Michon. Cependant, notre recherche remet en question la vision traditionnelle du processus de

changement institutionnel en soulignant que l'introduction d'une nouvelle logique institutionnelle doit infuser non seulement les valeurs de l'entreprise mais aussi ses actions. Ainsi, la perspective de la SAP (Micelotta et *al.*, 2017) souligne l'intérêt d'un changement plus émergent (Gray et *al.*, 2015 ; Smets et *al.*, 2012) et plus proche du niveau opérationnel (Hardy & Maguire, 2008), tout en reconnaissant que l'institutionnalisation de ce changement ne peut se faire sans l'apport du top management (Spender & Grinyer, 1995).

Nos résultats remettent également en cause l'hypothèse dominante de la littérature selon laquelle l'institutionnalisation du changement conduit nécessairement à un nouvel alignement entre les différents niveaux - individuel, collectif et organisationnel. Nous suggérons qu'il pourrait être pertinent de maintenir une forme d'ouverture via un couplage lâche capable de gérer la vaste complexité d'un champ institutionnel lié à la mise en œuvre d'une politique de RSE (Misangyi, 2016). Cette nouvelle perspective du changement ouvre la voie à une flexibilité interprétative (Orlikowski, 1992) par laquelle les acteurs s'approprient la norme et s'efforcent de l'inclure dans leurs nouvelles routines organisationnelles, tout en laissant plus d'espace à l'apprentissage organisationnel. Le couplage lâche, dans sa capacité à articuler spécificité de chacun et réactivité de l'ensemble (Orton & Weick, 1990), est cohérent avec une perspective structuraliste (Giddens, 1984). Pour faire face aux enjeux et à la complexité du champ institutionnel de la RSE (Misangyi, 2016), il est important de maintenir la spécificité afin d'engendrer des innovations et des adaptations flexibles (Weick, 1976) au niveau opérationnel (à l'instar de l'initiative « #venezverifier »), mais aussi au niveau de la direction générale.

CONCLUSION, LIMITES ET VOIE DE RECHERCHE

Ces résultats indiquent une trajectoire pour l'approche de la RSE comportant une séquence de couplage fort, de découplage, puis de couplage lâche. Le couplage fort initial pourrait résulter de l'histoire de cette entreprise centenaire. Si l'intention de la direction générale était de redynamiser le modèle culturel, le découplage qui a résulté de l'introduction de la norme n'était pas une stratégie consciente mais plutôt un résultat des tensions inévitables entre le cadre rigide et transversal de l'ISO 26000 et le poids de l'histoire de Fleury Michon, qui s'est longtemps appuyé sur l'autonomie et la domination d'une activité. Le couplage lâche peut donc renvoyer à une forme de rééquilibrage de la part de la direction générale qui recherche la cohérence de la vision stratégique tout en laissant un espace pour l'émergence et le développement de nouvelles pratiques. Toutefois, cette analyse, axée sur le processus de changement, ne peut offrir un aperçu détaillé des événements qui se sont produits au niveau opérationnel afin de comprendre les motivations des acteurs qui ont participé à l'initiative de changement. Nos résultats suggèrent une vision alternative du changement dans laquelle le point d'arrivée n'est pas nécessairement un système fortement couplé. Comme le montre le cas de Fleury Michon, l'évolution vers un système faiblement couplé reconnaît les contradictions inhérentes au processus de changement.

REFERENCES

- Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*. Quadrige, Presses Universitaires de France.
- Basu, O. N., Dirsmith, M. W. & Gupta, P. P. (1999) The Coupling of the Symbolic and the Technical in an Institutionalized Context: The Negotiated Order of the GAO's Audit Reporting Process. *American Sociological Review*, 64(4), 506-526.
- Battilana, J., Leca B. & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3, 65-107.
- Carlile, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries. Boundary objects in new product development. *Organization Science*, 13(4), 442-455.
- Di Maggio, P. & Powell, W. (1983). The iron-cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Feldman, M. S. & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge, Polity Press.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Grasser, B. (2021). Practice turn GRH, In Beaujolin R. & Oiry E. (Coord.), *Les grands courants en gestion des ressources humaines*. EMS Editions.
- Gray, B, Purdy, J. M & Ansari, S. (2015). From Interactions to Institutions: Microprocessus of Framing and Mechanisms for the Structuring of Institutional Fields. *Academy of Management Review*, 40(1), 115-143.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Hampel, C. E., Lawrence, T. B. & Tracey, P. (2017). Institutional work: Taking stock and making it matter, In Greenwood R., Meyer, R. E., Lawrence, T. B. & Oliver, C. (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp.558-590). Sage Publications.
- Hardy, C. & Maguire, S. (2008). Institutional entrepreneurship, In Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., & Suddaby, R. (Eds.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 198-217). Sage Publications.

- Hargrave, T. J. & Van de Ven, A. (2006). A collective action model of institutional innovation. *Academy of Management Review*, 31, 864-888.
- Jarzabkowski P., Spee P. & Smets M. (2013). Material artifacts: practices for doing strategy with 'stuff'. *European Management Journal*, 31(1), 41-54.
- Knorr-Cetina, K. (1997). Sociality with Objects: Social Relations in Postsocial Knowledge Societies. *Theory, Culture & Society*, 14(4), 1-30.
- Langley, A. & Tsoukas, H. (2010). Introducing perspectives on process organization studies. *Process, sensemaking, and organizing*, 1(9), 1-27.
- Lawrence, T. B., Leca, B. & Zilber, T. B. (2013). Institutional Work: Current Research, New Directions and Overlooked Issues. *Organization Studies*, 34(8), 1023-1033.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R. & Leca, B. (2009). *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge University Press.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Micelotta, E., Lounsbury, M. and Greenwood, R. (2017). Pathways of Institutional Change: An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1885-1910.
- Misangyi, V. F. (2016). Institutional complexity and the meaning and loose coupling: Connecting institutional sayings and (not) doings. *Strategic Organization*, 14(4), 407-440.
- Misangyi, V. F., Weaver, G. & Elms, H. (2008). Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 33(3), 750-770.
- Moison, J.C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation. Séli Arslan.
- Nicolini, D., Mengis, J. & Swan, J. (2012). Understanding the Role of Objects in Cross-Disciplinary Collaboration. *Organization Science*, 23(3), 612-629.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Journal*, 16(1), 145-179.
- Orlikowski, W. J. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427.
- Orton, J. D. & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 202-223.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*. Sage Publications.

Smets, M., Greenwood, R. & Lounsbury, M. (2015). An institutional perspective on strategy as practice, *In* Golsorki D., Seidl D. & Vaara E. (Eds.), *The Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 283-300). 2nd édition, Cambridge University Press.

Smets, M. & Jarzabkowski, P. (2013). Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. *Human relations*, 66(10), 1279-1309.

Smets, L., Morris, T. & Greenwood, R. (2012). From practice to field: A multi-level model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, 55(4), 877-904

Spee, P. & Jarzabkowski, P. (2009). Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2), 223-232.

Spender, J-C. & Grinyer, P. H. (1995). Organizational Renewal: Top Management's Role in a Loosely Coupled System. *Human Relations*, 48(8), 909-926.

Star, S. L. & Griesemer, J. R. (1989). Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420.

Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2nd edition, Thousand Oaks, Sage Publications.

Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford University Press.

Thornton, P. H. (2004). *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Educational Publishing*. Stanford University Press.

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organisation Studies*, 27(5), 613-634.

Zucker, L. G. (1983). Organizations as Institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, 2(1), 1-47.