

INTRODUCTION GÉNÉRALE

En juillet 2024, l'agence de notation extra-financière MSCI et son concurrent américain Moody's par l'intermédiaire de sa branche spécialisée sur la notation extra-financière Vigéo-Eiris annoncent un partenariat stratégique sur l'évaluation d'impact. Ce rapprochement est présenté comme une opportunité devant permettre la constitution d'une agence spécialisée proposant une offre de service auprès d'un public plus large, en particulier en ciblant les entreprises non cotées. Ce qui est présenté comme une opportunité stratégique est aussi l'épilogue d'une histoire de plus de 20 ans d'une agence créée à l'origine pour changer les pratiques d'évaluation des entreprises françaises. Cette histoire est celle de l'agence de notation Vigéo (Encadré 0.1).

Encadré 0.1. L'histoire de l'agence de notation Vigéo en quatre actes

Acte 1. La création de l'agence de notation : Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la CFDT, est à l'origine en 2002 de la création de l'agence de notation Vigéo spécialisée sur la notation ESG, agence proposant à l'origine deux activités principales : l'activité de « notation déclarative » visant la clientèle de gestionnaires de fonds et l'activité de « notation sollicitée » de la part d'entreprises souhaitant obtenir une évaluation en matière sociale et environnementale.

Acte 2. La fusion avec l'agence britannique EIRIS : l'agence Vigéo fusionne en octobre 2015 avec une autre structure spécialisée dans la notation RSE, l'entreprise Eiris *Ethical Investment Research Service*, formant ainsi le groupe Vigéo Eiris centré sur le marché européen.

Acte 3. Le rapprochement avec l'agence Moody's : l'agence de notation financière américaine Moody's devient en 2019 l'actionnaire majoritaire de Vigéo Eiris, cette dernière est alors la filiale du groupe Moody's spécialisée sur l'évaluation extra-financière. Cette fusion est présentée comme une solution aux difficultés financières récurrentes rencontrées par le groupe Vigéo Eiris.

Acte 4. L'épilogue : un partenariat signé entre les Américains Moody's et MSCI en juillet 2024 met fin aux activités sur l'évaluation extra-financière de l'entité Vigéo. Moody's cesse ses activités de notation ESG héritée du rachat de Vigéo Eiris avec la fin du service Moody's ESG Solutions.

Cette histoire de l'agence Vigéo dévoile les enjeux géopolitiques, techniques et plus largement la difficulté de positionnement des dispositifs d'évaluation extra-financiers dans la gestion des entreprises. En effet, cet exemple souligne la question de la place ambiguë des dispositifs extra-financiers par rapport à l'évaluation financière des entreprises. Ce point apparaît en particulier avec le rachat des activités de l'entreprise en 2019 par l'agence américaine spécialisée et leader sur le marché de la notation financière Moody's. L'argument avancé était celui de la complémentarité des démarches pour justifier ce rapprochement, précisant la nécessité de professionnalisation des évaluations, de l'accumulation de compétences nécessaires pour justifier un rapprochement avec l'évaluation financière, celle-ci jouissant d'une antériorité de compétence censée permettre aux évaluations extra-financières de se développer. Par ce rapprochement, c'était également donner à Moody's les compétences d'un domaine que l'entreprise ne maîtrisait pas. Quelques années plus tard, pour justifier le partenariat avec MSCI, c'est au contraire l'argument de la spécialisation des évaluations extra-financières qui est avancé. Cet exemple montre ainsi l'enjeu d'une évaluation extra-financière comme devant être pensée par rapport aux évaluations financières, où la viabilité même des évaluations extra-financières est analysée dans son rapport à la mesure financière.

Cet exemple de l'agence Vigéo souligne également les ambiguïtés de la place accordée à ces évaluations par rapport aux clients bénéficiaires des notations, c'est-à-dire aux organisations qui font appel à de telles prestations, que ce soit les investisseurs ou les émetteurs. L'histoire de cette entreprise donne le sentiment qu'elle n'a jamais véritablement trouvé son modèle d'affaires. Par exemple, l'agence a changé plusieurs fois son mode de tarification sans véritablement trouver un modèle stable à moyen terme, dû à une faible demande de la part des gestionnaires d'actifs. La fragilité financière de l'entreprise a ainsi justifié les rapprochements successifs, à la recherche d'une

taille critique permettant de rentabiliser les investissements dans la collecte et la valorisation des données. D'ailleurs, le discours sur l'élargissement des clients cibles (les entreprises non cotées) apparaît comme en décalage avec la volonté initiale à l'origine de la création de l'agence qui était de proposer une prestation d'évaluation auprès de toutes les organisations, incluant les organisations non marchandes. Cette situation pose la question de l'apport réel de ces évaluations pour la prise de décision des investisseurs, et indirectement pour les dirigeants et le management. Traditionnellement pensée comme un outil facilitant la prise de décision, les difficultés de cette agence de notation interroge sur la place réelle de ces évaluations comme mode de pensée susceptibles de favoriser réellement le changement des pratiques de management des entreprises.

Enfin, cet exemple est révélateur d'enjeux géopolitiques. Le fait qu'une agence créée avec l'ambition de porter un discours alternatif sur l'évaluation d'entreprise, devenant un acteur européen par son rapprochement avec une agence historique sur le marché de l'évaluation sociale et environnementale (le Britannique Eiris), pour devenir une filiale d'un grand groupe américain spécialiste d'évaluation financière et enfin se voir absorber par le leader du marché américain sur les données ESG montre la difficulté des autorités européennes à penser le système règlementaire avec les outils d'évaluation associés. En effet, l'épilogue de cette entreprise est concomitant à la mise en application de la CSRD applicable sur les comptes annuels de 2024. Cette histoire révèle ainsi la difficulté de l'arrimage entre réglementation et outils d'évaluation où ces derniers sont appréhendés comme en continuité de la réglementation. À terme, l'absence de capacité à évaluer correctement les extra-financiers peut faire peser des risques sur la difficile application de la norme. La directive CSRD porte en effet la volonté d'imposer aux entreprises de rendre compte des impacts sur l'environnement, là où les données accumulées par les agences de notation américaines sont tournées sur la compréhension de la matérialité financière. De même, le rappel de l'histoire de la création de l'agence Vigéo qui avait été créée pour promouvoir une évaluation donnant une part plus importante aux critères analytiques et qualitatifs sur les enjeux sociaux (en faisant en particulier de la qualité de la gestion des ressources humaines, du dialogue social et des évaluations qualitatives une note majeure). Cette vision et spécificité revendiquée à l'origine apparaît beaucoup moins prégnante aujourd'hui avec l'agence MSCI revenant au tryptique des indicateurs Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance.

Cet exemple d'accroche d'une agence de notation spécialisée sur le champ RSE montre la nécessité d'interroger la mise en pratique de l'évaluation de l'impact extra-financier des organisations, en posant la question de la place et des rôles de ces mécanismes d'évaluation dans la gestion des organisations. Cet ouvrage présente onze recherches structurées autour de onze chapitres dont l'ambition est de comprendre les intérêts et les difficultés d'évaluer l'impact extra-financier des organisations en interrogeant aussi bien les enjeux techniques (par exemple, la question de la méthode choisie pour mesurer ces enjeux) que ses utilités pour le management des entreprises.

1. L'ÉVALUATION DE L'IMPACT EXTRA-FINANCIER DES ORGANISATIONS : PÉRIMÈTRE ET DÉFINITION

Les pratiques d'évaluation extra-financière sont aujourd'hui institutionnalisées avec une pratique de reporting systématique des grandes entreprises : des cadres normatifs existent (en particulier avec des cadres légaux contraignants) induisant le développement d'entreprises d'audit et des organisations spécialisées offrent des outils de mesure. De même, des formations et diplômes spécialement conçus autour des problèmes générés par la mise en place de tels indicateurs sont proposés. Enfin, des méthodologies allant même jusqu'à la monétarisation des extra-financiers sont mises en œuvre dans les entreprises en agrégeant des données multiples.

La notion d'« extra-financier » constitue un terme global regroupant l'analyse de l'impact environnemental et social des activités menées par les organisations, incluant les associations, les structures publiques. Par « évaluation de l'impact extra-financier des organisations », nous entendons toute démarche visant la compréhension des effets induits par l'activité d'une organisation en matière sociale et environnementale. La compréhension de cette action comprend l'analyse des effets de ces activités sur les parties prenantes. Le terme de « partie prenante » émerge avec des travaux fondateurs qui viennent interroger la vision actionnariale de la gouvernance d'entreprise. Par défaut, Freeman (1984) exclut dans son analyse les agents économiques qui ne peuvent affecter l'entreprise et qui ne sont en rien affectés par ses activités du fait d'une absence de relation avec elle. Des auteurs tels que Clarkson (1995) et Carroll (1995) ont prolongé ces réflexions montrant les liens entre cette perspective théorique centrée sur les parties prenantes et la gouvernance des entreprises.

La littérature en comptabilité a déjà une longue tradition de recherche sur l'intégration de ces enjeux d'impact extra-financier. Les travaux précurseurs de Robert Gray (1990, 1992) ont été essentiels pour comprendre la manière dont la comptabilité pouvait intégrer les impacts des organisations. À titre d'exemple, un travail collectif a été publié dans un ouvrage sur la comptabilité extra-financière. Dans sa préface, Robert Gray définit le terme « *environmental accounting* » comme « *production of (typically non-financial) accounts which sought to represent organizational environmental performance for a wider group of stakeholders* » (p. 5). Faisant le bilan de trente années de recherches sur le sujet, Bebbington *et al.* (2021) conclut ainsi leurs propos : « *the knock-on effect of climate change on the living world will be substantial, with a changing distribution of food production systems, water stress, biodiversity disruption and movement of human populations across the globe. In this (granted dystopian) world, information from accountants to support organizations as they navigate the complexity of the Anthropocene and insights from academia will be required. Taking the combined insights from this handbook (and the work that will emerge in the next 30 years) we will as a scholarly community have a role to play: we hope it will be a transformational and positive one* » (p. 13).

La prise en compte d'une dimension extra-financière en finance a une origine assez ancienne. Les débuts de l'Investissement Socialement Responsable (ISR) remontent au XVIII^e siècle avec le refus des Quakers d'investir dans des activités liées à l'esclavage. Dès le début du XX^e siècle des groupes religieux préconisaient de ne pas investir dans les « industries du péché » : jeux, alcool, tabac. Le courant de recherche visant à comparer les performances financières et extra-financières des investissements a été l'un des premiers et le plus actif de la finance durable. Au niveau de l'entreprise, la structuration des informations extra-financières en trois piliers ESG (Environnement, Social, Gouvernance) s'inspire d'un rapport de l'ONU datant de 2004. En 1998, John Elkington publie *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, dans lequel il préconise d'introduire des considérations non financières dans les facteurs à la source de la valeur d'une entreprise. En 2007, apparaissaient les premiers modes de financement verts (obligations vertes). Depuis ces origines, l'évaluation extra-financière n'a cessé de prendre de l'importance aussi bien en finance de marché, qu'en finance d'entreprise et bancaire.

Dans notre ouvrage collectif, nous entendons ainsi poursuivre ces réflexions sur l'évaluation extra-financière en centrant notre étude à partir du prisme des tensions et des paradoxes. Nous étudions la

manière dont l'évaluation extra-financière est un moyen, un outil servant la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux. Nous analysons également la manière dont cette évaluation est elle-même source de difficultés pour les organisations. Le terme d'organisation vise à intégrer à l'analyse l'ensemble des entités évoluant dans un univers marchand et non marchand (incluant les associations, les organisations publiques) afin de comprendre la manière dont l'ensemble des organisations (et non les seules entreprises évoluant dans un univers marchand) appréhendent ces tensions et paradoxes.

2. L'ÉVALUATION PAR LE PRISME DES TENSIONS ET DES PARADOXES

Le dénominateur commun des recherches présentées dans cet ouvrage réside dans la manière dont est problématisé le sujet de l'évaluation, à savoir celui de centrer sur la compréhension des tensions et des paradoxes associées à l'évaluation. Nous inscrivons en effet notre propos dans le prolongement des travaux qui ont analysé spécifiquement le sujet des tensions et des paradoxes en sciences de gestion, en les définissant comme des dualités interreliées qui persistent dans le temps. À titre d'exemple, l'histoire racontée en accroche de la présente introduction de l'agence Vigéo illustre des dualités interreliées dans le temps, entre choix de spécialisation sur les données extra-financières et intégration dans un groupe également sur les évaluations financières, entre enjeux de court terme et vision à long terme, entre évaluation globale et analytique par exemple.

Différentes recherches dans le champ de la comptabilité et de la finance ont déjà étudié l'évaluation d'impact et ont appréhendé ces questions de tensions et de paradoxes. Dans un travail de synthèse sur les rapports intégrés associant mesure de la performance financière et extra-financière, Izzo (2024) répertorie par une méta-analyse les recherches publiées sur le sujet depuis 30 ans, les différents prismes théoriques adoptés. Cette analyse répertorie quatre théories principales, à savoir la théorie des parties prenantes issue des travaux fondateurs de Freeman (1984), ceux de la légitimité de Suchman (1995), la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976) et les travaux sur l'enjeu institutionnel suivant les apports en particulier de DiMaggio et Powell (1983) et de Meyer et Rowan (2000).

Izzo (2024) montre l'apport de ces travaux et la manière dont les recherches sur les rapports intégrés ont utilisé ces « grandes théories ».

L'analyse des tensions et des paradoxes n'est ainsi pas absente des théories utilisées. Par exemple, les recherches utilisant l'approche sur les parties prenantes de Freeman analysent la nature de l'évaluation comme visant à équilibrer les intérêts hétérogènes et contradictoires des acteurs. Cette théorie permet de penser les conflits d'interprétation issus d'attentes divergentes des parties prenantes. Elle met en lumière les tensions et les conflits générés par des évaluations insuffisantes. Dans ces démarches, l'évaluation est analysée sous l'angle de la pertinence par rapport à ces intérêts divergents, dans une approche visant la comparabilité avec l'approche actionnariale. De même, les travaux s'inscrivant dans le prolongement de la théorie de l'agence appliquée sur le terrain des rapports intégrés soulignent les divergences, les relations antagonistes entre acteurs et les asymétries générées par une évaluation ne permettant pas le contrôle de l'organisation (pour une synthèse de cette méta-analyse, voir le chapitre 4 de l'ouvrage de Izzo, 2024).

La question des tensions et des paradoxes n'est donc pas totalement absente de ces recherches. Nous proposons une lecture complémentaire à ces travaux en nous adossant sur les travaux académiques publiés autour des concepts de tensions et de paradoxes en sciences de gestion et du management. Même si ces travaux ont appréhendé les tensions et paradoxes de l'évaluation, ils n'ont en effet pas étudié en profondeur les contradictions inhérentes à l'évaluation. Nous posons ainsi la question des rôles de l'évaluation de l'impact extra-financier des organisations en problématisant ce sujet comme inhérent à l'acte d'évaluer. Ceci est notre postulat de départ et constitue le cadre de pensée des travaux présentés ci-après.

Par ailleurs, en définissant les tensions et paradoxes comme des dualités, il s'agit de s'inscrire dans le prolongement de travaux de recherche mettant en avant la complémentarité d'une polarité qui interagit l'une avec l'autre. Même si nous évoquons des situations d'exclusivité, notre travail collectif problématise autour de dualités d'aspects qui cherchent à interagir l'une vis-à-vis de l'autre. Ainsi, le terme de « tension » n'est pas simplement un conflit entre deux logiques. À l'image d'un « extenseur », la tension correspond à l'acte de maintenir les deux polarités en même temps. Il en est de même pour le terme de « paradoxe » dont l'origine étymologique *para doxa* signifie « contraire à l'opinion commune » et qui a été conceptualisé en sciences de gestion comme une démarche appréhendant des dualités persistantes dans le temps, par exemple, entre une intention

de départ, une mise en application effective de cette intention et une évolution de cet usage dans le temps.

Dans le champ des sciences de gestion et du management, on doit à Kathleen Eisenhart, Marianne Lewis et Wendy Smith cette forme de conceptualisation dynamique et liant les polarités contradictoires, allant au-delà d'un simple conflit pour chercher à penser la dynamique de ce management. Eisenhardt (2000) définit dans l'introduction du numéro special de l'*Academy of Management Review* qu'elle a coordonné : « *Paradox is the simultaneous existence of two inconsistent states, such as between innovation and efficiency, collaboration and competition or new and old* » (p. 5). Dans ce même numéro, Lewis (2000) définit « *paradox denotes contradictory yet interrelated elements, elements that seem logical in isolation but absurd and irrational when appearing simultaneously* » (p. 23). À la suite de ces travaux fondateurs, Smith et Lewis (2011) proposent de voir le paradoxe de la manière suivante, définition que nous avons pris comme point de départ à notre travail collectif (pour une synthèse globale de cette perspective de recherche, voir en particulier Schad *et al.* (2016) et l'ouvrage collectif de synthèse de Smith *et al.* (2019) : « *contradictory yet interrelated elements (dualities) that exist simultaneously and persist over time, such elements seem logical when considered in isolation, but irrational, inconsistent and absurd when juxtaposed* » (p. 362). Ces autrices inscrivent leurs démarches scientifiques dans le prolongement de travaux précurseurs tels que ceux de James March (1987) et de Robert Quinn (1989) sur la rationalité ou de Andrew Van de Ven et George Huber (1990) sur le caractère longitudinal des problèmes de gestion. Ainsi si nous adoptons également un propos critique (par exemple, dans le rapport entre évaluation et régulation), nous cherchons par la publication de cet ouvrage à sensibiliser les acteurs à l'importance de prendre en compte ces enjeux de tensions et de paradoxes.

Cette problématisation de l'évaluation centrée sur les paradoxes et les tensions donne de notre point de vue, trois potentialités. C'est tout d'abord la possibilité de comprendre et d'expliquer les insuffisances, les difficultés, voire d'appréhender les logiques de freins internes à l'adoption de pratiques d'évaluation extra-financière. Il s'agit ainsi de dépasser une vision prescriptive de l'évaluation pour comprendre la manière dont ces outils de mesure peuvent réellement poser problème et peuvent être parfois abandonnés au profit d'autres démarches d'évaluation. L'équipe de recherche constituée autour de ces enjeux de tensions et de paradoxes adopte ainsi un point de vue

compréhensif sur le sujet de l'évaluation en se détachant d'une posture prescrite présente dans les travaux existants.

Au-delà de cette approche en compréhension de l'évaluation, notre démarche centrée sur les paradoxes et tensions permet potentiellement de comprendre des résultats « contre-intuitifs ». Les débats autour de l'évaluation extra-financière apparaissent centrés sur l'exigence d'un changement des pratiques, en visant le changement de regard sur les problèmes rencontrés et ainsi de la modification des comportements. Ce caractère linéaire visant une intention contraignante sur les comportements doit être dépassée afin d'analyser les décalages existants entre l'intention d'évaluer et l'action concrète dans les organisations. Par exemple, il s'agit de comprendre les effets réellement induits sur les comportements qui peuvent ne pas correspondre à l'objectif de départ des effets voulus, voire qui génèreraient des effets contre-performants avec des gaspillages de ressources ou à l'inverse de l'intention de départ par exemple. En s'inscrivant dans le prolongement des travaux sur les paradoxes, nous entendons dépasser une vision linéaire de l'évaluation en soulignant les différences locales, les décalages entre discours sur l'évaluation ou entre les premières intentions et la mise en œuvre en situation.

Enfin, en sollicitant cette vision sur les tensions et paradoxes, c'est aussi de notre point de vue proposer une vision potentiellement dynamique et positive de l'évaluation, à l'instar des travaux sur les paradoxes cherchant une logique d'équilibre, à l'image des travaux de Poole et Van de Ven (1989) ou Smith et Lewis (2011). Cette littérature ne s'est pas contentée de constats sur l'existence de tensions et de paradoxes, elle a aussi cherché les possibilités de sorties en se fondant sur l'analyse approfondie de situations. Dans les travaux sur les paradoxes, la question de la gestion du temps est centrale. Poole et Van de Ven (1989) proposent que la logique du temps soit une des voies de sortie du paradoxe, au même titre que la confrontation et la synthèse. De même, Smith et Lewis (2011) analysent le paradoxe en trois temps. Nous avons fait le choix de nous focaliser sur des méthodologies interrogeant l'enjeu *a minima* temporel du phénomène, soit par l'adoption d'approches explicitement longitudinales soit en intégrant une comparaison de données dans le temps, pour étudier la manière dont un secteur ou une entreprise s'adapte ou évolue au gré des situations rencontrées. Par l'analyse de cette dynamique temporelle, nous cherchons à dépasser une vision dichotomique, par exemple entre une approche actionnariale et partenariale. Nous pensons que l'adoption de dispositifs de recherche interrogeant l'enjeu temporel

est susceptible d'expliquer comment les organisations gèrent ces situations de tensions et de paradoxes et les interactions entre polarités.

C'est donc à rebours d'une vision linéaire, prescrite et dichotomique que s'inscrit la logique de cet ouvrage collectif de recherche en utilisant les travaux sur les tensions et paradoxes comme une méta-théorie. Nous pensons qu'une analyse approfondie de ces dualités sur l'évaluation de l'impact extra-financier des organisations est susceptible d'intéresser à la fois les praticiens spécialistes du champ de la comptabilité, que ce soit les comptables, les directeurs financiers, les analystes financiers, les auditeurs amenés à s'engager sur ce sujet de l'extra-financier mais aussi les investisseurs institutionnels amenés à utiliser ces données dans leurs prises de décision. Au-delà, cette réflexion autour de l'évaluation est susceptible d'intéresser les chercheurs en proposant une lecture compréhensive de l'évaluation.

3. LA STRUCTURE DE L'OUVRAGE

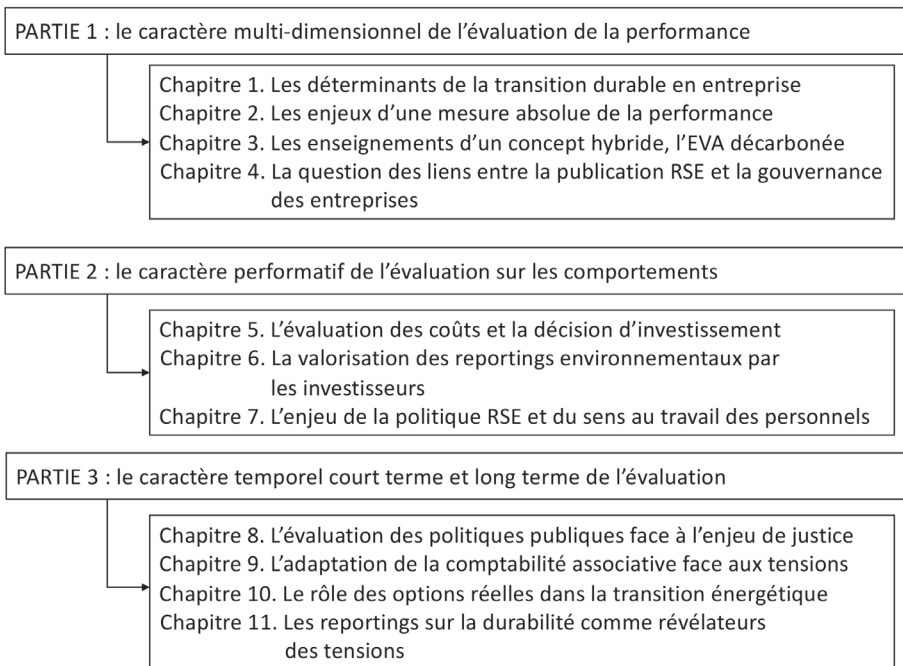
Cet ouvrage collectif de recherche rend compte de onze recherches issues du travail d'une équipe d'une vingtaine de chercheurs principalement de l'Université de Rennes spécialistes des questions d'évaluation extra-financière.

Trois enjeux majeurs ont été choisis comme des tensions regroupées en trois parties distinctes. Le caractère multi-dimensionnel de l'évaluation est abordé dans une première partie se centrant sur l'articulation des données financières et extra-financières. Il s'agit ici d'un point récurrent de débat qui traverse toute la littérature en comptabilité et en finance. Des antagonismes forts existent entre performance financière et enjeux extra-financiers et nous tentons d'illustrer cet enjeu.

Ensuite, nous interrogeons la dimension performative de l'évaluation, dans le sens de son impact sur les comportements des acteurs (des investisseurs, des dirigeants, etc.). L'évaluation est traditionnellement appréhendée comme un dispositif d'influence et d'orientation des comportements. Nous proposons une analyse des liens existant entre cette production d'information sociale et environnementale et en même temps la volonté que cette connaissance contraigne les acteurs, par exemple, que l'évaluation des performances incitent à aller dans le sens d'une meilleure prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la prise de décision des managers.

Enfin, nous proposons une réflexion sur la temporalité de l'évaluation, entendue comme l'articulation des enjeux à court et long termes, sujet récurrent de débat dans les travaux en sciences de gestion, entre la nécessité de faire face aux situations et en même temps, la nécessité d'une évolution dynamique dans le temps. Des outils méthodologiques ont été conçus pour prendre en compte ces enjeux temporels. Nous revenons ainsi sur ce débat essentiel. Pour chaque recherche menée, les contributeurs s'adossent à un exemple illustratif, que ce soit un outil, un secteur d'activité, une norme ou une situation de gestion.

Figure 0.1. Présentation des thèmes étudiés



Références

- Bebbington, J., Larrinaga, C., O'Dwyer, B. et Thomson, I. (2021). *Environmental Accounting*. Routledge Handbook.
- Caroll, A. (1995). Stakeholder thinking in three models of management morality: a perspective with strategic implications. In Nasi, J. (ed), *Understanding stakeholder thinking* (pp. 47-74). LSR Publications.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

- DiMaggio, P. J. et Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Eisenhart, K.M. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. *Academy of Management Review*, 25(4), 703-705.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman.
- Gray, R. (1990). *The greening of accountancy: the profession after Pearce*. London Chartered Association of certified accountants.
- Gray, R. (1992). Accounting and environmentalism: an exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability. *Accounting Organizations and Society*, 17(5), 399-425.
- Izzo, T. (2024). *The integrated reporting paradigm Antecedents, present and future perspectives*. Springer.
- Jensen, M.C. et Meckling, W. (1976). *Theory of the firm*. Springer.
- Lewis, M. (2000). Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-775.
- March, J. (1987). Ambiguity and accounting, the elusive link between information and decision making. *Accounting Organizations and Society*, 12, 153-168.
- Meyer, J. W. et Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Poole, M. S. et Van de Ven, A. (1989). Using paradox to build management and organizations theories. *Academy of Management Review*, 14, 562-578.
- Quinn, R. (1989). *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass Publishers.
- Schad, J., Lewis, M., Raisch, S. et Smith, W. (2016). Paradox research in management science, *The Academy of Management Annals*, 10(3), 5-64.
- Smith, W. et Lewis, M. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-396.
- Smith, W., Lewis, M., Jarzakowski, P. et Langley, A. (2019). *Organizational paradox*, The Oxford handbook.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Journal*, 20(3), 571-610.
- Van de Ven, A. H. et Huber, G. P. (1990). Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change. *Organization Science*, 1(3), 213-337.