Document generated on 08/11/2025 6:34 p.m.

Management international
International Management
Gestiòn Internacional

Le rôle de la responsabilité sociale dans la connaissance organisationnelle : approche conceptuelle
The role of social responsibility in organizational knowledge: a conceptual approach
El Papel de la responsabilidad social en el conocimiento organizational: un enfoque conceptual

Anne Barraquier

Volume 19, Number 1, Fall 2014

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1028494ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1028494ar

See table of contents

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)
1918-9222 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Barraquier, A. (2014). Le rôle de la responsabilité sociale dans la connaissance organisationnelle : approche conceptuelle. *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *19*(1), 130–140. https://doi.org/10.7202/1028494ar

Article abstract

This paper first suggests that social responsibility processes, as other processes, can create knowledge. Then, it develops the idea that, as they question the profit-oriented purpose and values of the organization, CSR-related processes engage the organization in the production of specific knowledge which can deeply modify its activity, business model, and innovation strategy. The theoretical contribution anchors social responsiblity more firmly into a resource-based view of the firm.

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2014

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Le rôle de la responsabilite sociale dans la connaissance organisationnelle : approche conceptuelle

The role of social responsibility in organizational knowledge: a conceptual approach

El Papel de la responsabilidad social en el conocimiento organizational: un enfoque conceptual

ANNE BARRAQUIER
SKEMA Business School

Résumé

Cet article suggère tout d'abord que les processus de responsabilité sociale ont la capacité, comme d'autres processus, de créer de la connaissance. Puis, il développe l'idée selon laquelle ces processus, en questionnant l'objet (faire du profit) et les valeurs de l'organisation, la poussent à produire des connaissances qui modifient son activité, son modèle économique et sa stratégie d'innovation. La contribution théorique permet de renforcer l'ancrage de la responsabilité sociale dans la théorie des ressources.

Mots-clés : responsabilité sociale, apprentissage, création de connaissances, modèle économique, théorie des ressources.

Abstract

This paper first suggests that social responsibility processes, as other processes, can create knowledge. Then, it develops the idea that, as they question the profit-oriented purpose and values of the organization, CSR-related processes engage the organization in the production of specific knowledge which can deeply modify its activity, business model, and innovation strategy. The theoretical contribution anchors social responsiblity more firmly into a resource-based view of the firm.

Keywords : social responsibility, learning, knowledge creation, business model, resource-based theory.

Resumen

En primer lugar, este articulo sugiere que los procesos de responsabilidad social, como otros procesos, pueden crear conocimiento. A continuación, se desarrolla la idea de que, dado que cuestionan el propósito y los valores de la organización (fines de lucro), los procesos relacionados con la RSE conducen a la organización a producir conocimiento que profundamente puede modificar su actividad, el modelo de negocio y estrategia de innovación. La contribución teórica ancla la RSE con más firmeza en la teoria de los recursos.

Palabras claves : responsabilidad social, el aprendizaje, la creación de conocimiento, el modelo económico, la teoría de los recursos.

La littérature en management a fourni d'abondants travaux sur l'éthique des affaires et la responsabilité sociale. En particulier, la place de l'éthique dans la vie des organisations fait l'objet de débats entre les partisans d'une vision normative (l'éthique est une fin en soi) et utilitariste /instrumentale (l'éthique est au service de la performance économique des organisations). On s'accorde à dire que si l'on pouvait démontrer que la responsabilité sociale est source de performance financière, ce débat serait alors résolu (Donaldson & Preston, 1995), et de nombreux travaux ont été publiés pour tenter d'affirmer ou d'infirmer cette corrélation, sans aboutir à un résultat clair (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003). L'école libérale s'est efforcée de montrer que l'objectif d'une entreprise n'est nullement social mais économique (Friedman, 1970), mais la théorie des stakeholders postule que l'entreprise ne peut s'affranchir de l'assentiment de la société sur ses activités sans risquer sa survie (Freeman, 1984).

Si les études abondent entre 1970 et 1990 sur le lien de causalité entre responsabilité sociale et performance financière, à cette période, on se focalise sur une corrélation directe, et beaucoup moins sur l'influence de la responsabilité sociale sur les processus qui créent de la valeur. A partir des années 90, un certain nombre d'études commencent à s'intéresser au rôle de la responsabilité sociale sur la réputation de l'entreprise (Fombrun & Shanley, 1990). Les travaux sur la réputation attirent alors l'attention des chercheurs sur les mécanismes médiateurs qu'influence la responsabilité sociale (Orlitzky et al., 2003; Hull & Rothenberg, 2008). Ces mécanismes sont perçus aujourd'hui comme les plus porteurs en

termes de valorisation de la responsabilité sociale dans les entreprises.

Schumpeter a montré que les entreprises créent de la valeur si elles sont capables de renouveler leurs produits (Nelson & Winter, 2002). Puis, la connaissance est identifiée comme la ressource intangible la plus précieuse car elle permet l'innovation (Winter, 1987; Teece, Pisano & Shuen, 1997) en nourrissant les compétences-clés (Prahalad & Hamel, 1990). Elle oriente les activités de R&D, dont le lien avec la performance financière de l'entreprise ne fait plus de doute (Abernathy and Clark, 1985; Hull & Rothenberg, 2008).

Il semble donc légitime de s'intéresser aux liens entre la performance sociale d'une entreprise et sa connaissance organisationnelle. Pour ce faire, l'article identifie les mécanismes médiateurs qui permettent d'innover, à savoir la capacité d'apprentissage et de création de connaissances, et analyse leur particularité.

L'article est structuré en deux parties. La première partie brosse le contexte théorique. Elle fait le point sur les mécanismes intermédiaires (ou médiateurs) créateurs de valeur pour l'entreprise, puis sur la relation entre la responsabilité sociale et l'innovation. La deuxième partie mobilise la connaissance comme un mécanisme médiateur, et suggère que les processus de responsabilité sociale permettent (comme d'autres processus stratégiques) de produire de la connaissance, et que la nature de ces processus est particulière, ainsi que les effets qu'ils produisent. Une synthèse résume la contribution et propose des pistes pour de futures recherches.

Contexte théorique

A l'origine, malgré l'opposition du camp libéral (Friedman, 1970), un courant de pensée s'est affirmé qui impose l'idée selon laquelle les organisations doivent contribuer au bien-être de la société (Jones, 1980; Frederick, 1978). La notion de performance sociale (Carroll, 1979; Sethi, 1979; Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991) prend le relais dans l'objectif de clarifier les niveaux d'analyse et de permettre aux entreprises de disposer des premiers outils. Mais c'est la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995) qui bouleverse la réflexion sur le sujet. En particulier, la gestion des parties prenantes (Mitchell, Agle & Wood, 1997) se retrouve au coeur des préoccupations des universitaires et des entrepreneurs.

La recherche dont il est question ici s'appuie sur une étude récente (Griffin & Prakash, 2013), dans laquelle la responsabilité sociale est constituée d'initiatives (quoi ?) et de mécanismes (comment ?); elle regroupe l'ensemble des actions et des ressources mises en oeuvre afin de contribuer au bien-être de la société et de répondre aux attentes des parties prenantes, au-delà des obligations économiques et légales (contrairement au modèle tridimensionnel de Carroll, 1979).

« Il se pourrait en effet que les bénéfices intangibles de la performance sociale aient tendance à échapper à l'investigation scientifique » (Aupperle, Carroll et Hatfield, 1985). La recherche pressent assez tôt que ces « bénéfices intangibles » jouent un rôle central, car la responsabilité sociale apparaît comme un ensemble de processus et d'attributs dynamiques et complexes (McWilliams & Siegel, 2000) mobilisant et transformant les ressources internes de l'entreprise.

La théorie des ressources explique ce qui différencie les organisations du point de vue de leur rentabilité mais qui ne peut être expliqué par les conditions de l'industrie (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Rumelt (1984) spécifie que ce sont des *mécanismes isolants* spécifiques à une entreprise plutôt qu'à un groupe stratégique, qui font que les organisations candidates à l'entrée, ne parviennent pas à identifier les causes de l'efficacité, les dissuadant de pénétrer le marché (ambiguïté causale). Pour Barney (1991) il existe quatre attributs des avoirs tangibles et intangibles : valeur, rareté, imitabilité, substituabilité. Ces attributs émanent de compétences tacites et de processus sociaux complexes (Barney, 1991), dissuadant d'autres firmes de copier la stratégie (Peteraf, 1993).

Une perspective fondée sur les ressources est donc intéressante pour expliquer les « bénéfices intangibles » de la responsabilité sociale. Dans les paragraphes qui suivent, sont identifiées quatre catégories de mécanismes médiateurs, que stimule la responsabilité sociale. Ces mécanismes créent de la valeur parce qu'ils forment du capital immatériel constitutif de la performance économique de l'entreprise. Ce sont : la réputation, les compétences internes, la différenciation stratégique et le capital humain. Ces mécanismes interagissent sans aucun doute les uns avec les autres. Par exemple, la motivation des employés influence positivement les compétences internes et la réputation, tandis que l'accroissement des compétences permet la différenciation. Pour autant, chacun de ces mécanismes consiste en un ensemble d'attributs, et à ce titre, il est opportun de les distinguer.

Réputation

Il est acquis aujourd'hui qu'une bonne réputation permet une prime aux prix de vente, un meilleur accès au marché des capitaux, et une plus large attractivité vis-à-vis des investisseurs (Fombrun & Shanley, 1990). Risquer la perte de réputation constitue un critère essentiel de motivation des entreprises pour la mise en œuvre d'une politique responsable, et les indices de réputation sont d'ailleurs plus fortement corrélés à la performance sociale que d'autres indices (Orlitzky et al., 2003). Les firmes socialement responsables qui tiennent compte des attentes de leurs parties prenantes, réduisent les coûts liés au risque opérationnel. Moins exposées à des poursuites, à des réclamations, ces entreprises, par anticipation sur les questions de sécurité, de santé et d'autres types de risque opérationnel, augmentent leur retour sur actifs matériels et immatériels (Donaldson & Dunfee, 1994; McGuire, Sundgren & Schneeweis, 1988).

Accroissement des compétences internes

Dans un article fondateur, Hart (1995) a proposé une extension de la théorie des ressources aux ressources naturelles[1]. Il suggère que les organisations qui intègrent la préservation des ressources naturelles et de l'environnement développent des ressources internes qu'il définit en trois catégories : prévention de la pollution, responsabilité du produit et développement durable. Ces ressources permettent à l'entreprise d'extraire de la valeur de ses processus, de les rendre plus efficaces, moins coûteux, et de les aligner avec les demandes de parties prenantes stratégiques comme les clients ou les autorités de réglementation. Cette théorie a été testée empiriquement et les résultats ont confirmé leur validité (Russo et Fouts, 1997). Plus généralement, les investissements réalisés en responsabilité sociale génèrent des ressources et capacités liées au développement du savoir-faire de l'entreprise (Castelo Branco & Lima Rodriguez, 2006). Orlitzky et al. (2003) indiquent aussi que la performance sociale permet une meilleure utilisation des ressources, stimulant l'accroissement des compétences organisationnelles et individuelles, ainsi qu'un management plus performant. Enfin, la mise en oeuvre de la responsabilité sociale accroît la connaissance des marchés et des contextes politique et technologique, et ce faisant, consolident la réputation de la firme (Orlitzky et al., 2003).

Différenciation stratégique

Hull et Rothenberg (2008) constatent que la responsabilité sociale, entre deux périodes d'innovation technologique, prend le relais pour différencier l'organisation, compensant le ralentissement de l'innovation. Pour McWilliams et Siegel (2001), le niveau idéal de différenciation par la responsabilité sociale pour être en position différenciante, se détermine par une analyse coûts/bénéfices. Si l'analyse est positive, la responsabilité sociale est un facteur de différenciation, et doit être considérée comme un investissement stratégique. En outre, les stratégies de responsabilité sociale soutenues par des politiques publiques peuvent être valorisées pour créer un avantage concurrentiel durable. Par exemple, les barrières érigées par la règlementation privent les concurrents étrangers de stratégies concurrentielles fondées sur un coût du travail bas (McWilliams & Siegel, 2000).

Capital humain, motivation et productivité

Un bon management du capital humain favorise la performance économique de l'entreprise (Schuler et Jackson, 1987; Delmas et Pekovic, 2013). Or, la mise en oeuvre de la responsabilité sociale favorise l'implication des employés et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise (Brammer, Millington et Rayton, 2010), améliorant la productivité du travail. Par exemple, le déploiement des normes environnementales dans l'entreprise donne lieu à de la formation professionnelle et développe les relations interpersonnelles, tous deux identifiés comme des facteurs de productivité (Delmas et Pekovic, 2013). Enfin, la performance sociale est un facteur d'attractivité pour les employés potentiels, ce qui induit une capacité des entreprises responsables à capter et garder les employés compétents à un coût inférieur à celui du marché du travail (Turban et Greening, 1996).

Responsabilité sociale et innovation

Un certain nombre de contributions ont révélé les liens positifs entre la responsabilité sociale et l'innovation (Louche, Idowu et Filho, 2010), mais ils sont essentiellement descriptifs et ne permettent pas un ancrage théorique définitif. En général, l'intensité de la R&D est corrélée positivement à la performance sociale, et plus significativement dans les activités industrielles que de service (Padgett et Galan, 2009). Mais Hull et Rothenberg (2008) relèvent une faille méthodologique récurrente dans ces travaux. Ils suggèrent que l'innovation, en tant que variable indépendante, doit être incluse dans la mesure de la corrélation entre les performances sociale et financière, car elle modère cette relation positive directe. En fait, il semblerait que les firmes innovantes aient une performance sociale élevée, ce qui inverse la relation de causalité. Du reste, les entreprises dont les produits et services sont peu innovants, capitalisent davantage sur leur performance sociale que les firmes très innovantes (Mackey, Mackey, and Barney, 2007).

Enfin, un certain nombre de travaux se sont intéressés à l'influence de la règlementation, outil classique mais majeur de la responsabilité sociale, sur l'innovation. Elle stimulerait par exemple, l'éclosion de technologies propres (Zyglidopoulos, 1999). Néanmoins, la relation positive entre réglementation et innovation, si elle est corroborée par certaines études, est infirmée par d'autres, qui concluent que la contrainte réglementaire étouffe l'innovation dans l'œuf. En fait, cette relation pourrait dépendre du type de réglementation, ce qui rend sa nature complexe (Rothenberg et Zyglidopoulos, 2003).

Par exemple, une étude du Conseil Canadien des Normes[2] (2007) indique qu'une « norme peut contribuer à réduire l'incertitude quant à l'orientation future de la technologie et par conséquent, encourager la recherche et le développement, parce qu'elle atténue les risques d'investissement dans la recherche et le développement », mais que d'autre part, « les normes compatibles peuvent, de par leur existence, nuire à l'adoption d'une nouvelle technologie plus efficace. » En outre, le caractère plus ou moins récent des normes apparaît comme essentiel. L'étude canadienne indique en effet que lorsqu'elles sont récentes, les normes peuvent freiner l'innovation parce que l'entreprise est en phase d'apprentissage, ce qui est en partie compensé par la suite, du fait de l'acquisition d'information nouvelle. Puis la courbe s'inverse à

1. Natural Resource-based view (NRBV)

2. http://www.scc.ca/sites/default/files/migrated_files/DLFE-343.pdf

nouveau, car des normes trop anciennes figent l'entreprise dans un système obsolète, et de surcroît, renouvellent peu le stock d'information.

En 2012, un rapport du DTI[3] (Department of Trade and Industry) au Royaume-Uni indique que la réglementation sur la protection de l'environnement a un impact positif net sur la croissance si précisément la réglementation en question donne lieu à une innovation suffisamment importante pour compenser les coûts d'adaptation réglementaires. En outre, le secteur d'activité ainsi que le format par lequel la règlementation s'impose (liberté de mise en oeuvre par les entreprises) jouent un rôle déterminant sur la relation positive entre réglementation et innovation.

Questions de recherche

La littérature nous apprend donc que la responsabilité sociale permet à une organisation de se différencier, d'accroître son capital réputation, d'augmenter ses compétences, ses capacités et la productivité de ses ressources intellectuelles et humaines. Cependant, la relation entre la responsabilité et la capacité d'innover fait l'objet d'un courant à peine émergent. On en sait peu sur la façon (et donc, sur l'articulation théorique) dont la responsabilité sociale interagit avec le système de connaissance de l'organisation. Or, si l'on reconnaît que d'une part, la responsabilité sociale joue un rôle positif sur les compétences et ressources, et que d'autre part il existe un lien causal (bien que peu défini à ce stade) entre la responsabilité sociale et l'innovation, il semblerait qu'il y ait un chaînon manquant entre compétences internes et innovation, qui se situe au niveau de la création de connaissances nouvelles.

On sait que trois dimensions sont essentielles à une théorie de la connaissance organisationnelle : le contexte, les atouts –*assets*- et les processus (von Krogh, Nonaka & Rechsteiner, 2011). Le contexte, fait référence au port d'attache, ou système de connaissances, qui permet à une nouvelle connaissance d'émerger (Nonaka & Konno, 1998). Les atouts sont les capacités dynamiques des organisations, nécessaires à la rétention des connaissances rares (Teece et al., 1997). Atouts et contexte favorisent l'émergence de nouvelles connaissances (Nonaka & Konno, 1998), mais ce sont les processus qui constituent le dispositif central de création de nouvelles connaissances : processus d'apprentissage (Argyris et Schön, 1978), de conversion (Nonaka, 1994; Boisot, 1998), de transfert (Hansen, 1999), et de capture des connaissances (Argote & Ingram, 2000).

A ce jour, la littérature n'a pas analysé sous cet angle les processus de responsabilité sociale. C'est donc ce « gap » que cet article propose de traiter, à l'aide des questions de recherche suivantes :

QR 1 : Comment la responsabilité sociale affecte-t-elle la connaissance organisationnelle ?

QR 2 : De quelle façon la nature particulière de la responsabilité sociale agit-elle sur connaissances nouvelles produites par l'organisation ?

Les processus de création de connaissance

La recherche a qualifié trois processus de mécanismes centraux dans le système de connaissance des organisations, car ils permettent de déclencher l'émergence de connaissances nouvelles : l'apprentissage expérientiel, l'apprentissage organisationnel, et le transfert de connaissances. Dans la section ci-dessous, les processus de la responsabilité sociale se lisent par le prisme des mécanismes de création de connaissance, afin de montrer que la responsabilité sociale a autant d'aptitude que tout autre processus organisationnel (marketing, R&D, logistique, système d'information, etc.) à produire des connaissances.

Processus 1 : l'apprentissage expérientiel

L'engagement social est un processus d'action managériale que décrivent les modèles de performance sociale (Wood, 1991a; Clarkson, 1995; Swanson, 1995). Frederick (1978) souligne que dans l'engagement social, « l'acte littéral de « réagir » ou d'affirmer un positionnement proactif en général envers la société est le but recherché » et qu'il s'agit donc « d'identifier au sein des organisations les mécanismes, procédures, arrangements et modèles comportementaux, qui, assemblés, permettent d'évaluer la plus ou moins grande capacité à répondre à des pressions sociales ». Ces processus d'engagement, décrits par Ackerman (1975), et par Preston[4], furent plus tard affinés pour s'intégrer dans le modèle global de performance sociale (Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991a). De plus, Frederick (1992) décrit la valeur comme un « processus expérientiel qui leur fournit un sens », produites par un « système social de croyances, de standards normatifs », et faites des « expériences qui ont un impact sur notre vie ». Ainsi, nous expérimentons les valeurs, elles nous fournissent une « interprétation et une signification des expériences que nous vivons ».

Cet apprentissage expérientiel par la valeur, ainsi que les processus d'engagement social, font ici l'objet d'un rapprochement conceptuel (figure 1) avec le cycle d'apprentissage de Kolb (1976) et de conversion des connaissances de Boisot (1998).

Pour Kolb, l'expérience d'une nouvelle situation est une expérience concrète, précédée d'une période d'observation réflexive. Dans le processus d'engagement social, ceci

3. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32107/12-821-impact-of-regulation-on-growth.pdf

4. Etude sur la performance sociale dans les entreprises canadiennes, citée par Clarkson (1995), qui fut présentée à la Commission Royale d'enquête (vol.21) sur les groupements de sociétés au Canada, en Décembre 1975.

FIGURE 1

Perspective comparative des processus de proactivité sociale et du cycle d'apprentissage

Modèle	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Le cycle d'apprentissage de Kolb (1976)	Observation réflexive	Expérience concrète	Conceptualisation abstraite	Expérimentation active
Cycle de création de connaissances : Boisot (1998)	Passage en revue (scanning)	Sélection	Abstraction	Diffusion Absorption Impact
Engagement social : Ackerman (1975)	Scanner et évaluer l'environnement	Répondre aux attentes des parties prenantes	Elaborer plans et measures	Agir
Engagement social : Preston (Clarkson, 1995)	Conscience/ reconnaissance d'une question sociale	Analyse et planification	Formulation de réponse en termes de mesures	Mise en oeuvre
Politiques de gestion des questions sociales (Wartick & Cochran, 1985)	Identification des questions sociales	Analyse de ces questions	Elaboration des réponses	Réponse
Processus d'engagement : Wood (1991a)	Evaluation de l'environnement	Gestion relations avec les parties prenantes	Gestion des questions sociales : Elaboration de processus internes et externes	Réponse

correspond aux actions managériales de surveillance de l'environnement (observation), au face à face avec les parties prenantes et la prise en compte (stimuli) d'une question sociale (expérience concrète). Kolb (1976) explique que ces observations génèrent des conceptualisations abstraites dont découlent des capacités d'action et de solutions. Or, dans les processus d'engagement social, les managers analysent les attentes des parties prenantes. De retour dans le cycle de Kolb, l'apprenant conceptualise en intègrant ses observations. A ce stade, le manager responsable établit un plan et élabore des mesures, produit une théorie d'action qu'il va ensuite mettre en œuvre, donc expérimenter de façon active (Kolb, 1976). Le cycle d'apprentissage expérientiel de Kolb fait référence à ce que Boisot (1998) nomme la connaissance tacite personnelle, qui évolue d'un état d'expérience concrète vers une connaissance abstraite. Ces deux modèles permettent donc d'analyser l'engagement social comme un apprentissage fondé sur l'expérience.

Processus 2 : l'apprentissage organisationnel

Dans une organisation apprenante, les managers peuvent détecter et corriger les erreurs, résument Argyris et Schön (1978). Cela sous-entend un ensemble d'actions complexes, visant à analyser et à agir sur les différents processus. Si l'on ne questionne pas les objectifs et la raison de ces objectifs, on apprend en simple boucle. On détecte une erreur et on en corrige la partie visible, les effets. En aucun cas on n'analyse la cause. Le cadre opérationnel et les objectifs restent inchangés.

L'apprentissage dans une organisation (« organisation apprenante », « double boucle ») permet d'opérer un changement car il questionne le cadre de référence, à savoir les objectifs, la politique et la stratégie. En effet, les principes de l'organisation apprenante reposent sur cinq disciplines : l'amélioration continue des individus par l'apprentissage (maîtrise individuelle), la prise en compte de la diversité des modèles mentaux qui existent dans l'organisation, l'apprentissage collectif fondé

sur la discussion, la vision partagée entre les membres et un mode de pensée systémique, qui doit permettre de voir l'organisation et ses enjeux en tant que système pour en comprendre les relations entre les composantes (Senge et al., 1999).

L'entreprise responsable peut être une entreprise apprenante, si elle est « proactive ». La proactivité sociale – *social responsiveness* - est un concept fondateur de la responsabilité sociale (Sethi, 1975). Il s'agit du degré d'engagement permettant d'anticiper les demandes sociales, degré qui diffère d'une organisation à l'autre (Carroll, 1979). La taxonomie progressive de Sethi (1975) distingue l'obligation sociale (minimum requis par la loi) et la responsabilité sociale (l'adéquation avec les attentes sociétales) de la proactivité sociale, qui permet à l'organisation de anticiper sur les demandes sociales. Ainsi, les stratégies de proactivité sociale, parce qu'elles induisent un changement de normes et de pratiques au niveau stratégique, bouleversent l'entreprise à plusieurs niveaux :

– Elles permettent de corriger les externalités négatives qui affectent des parties prenantes. La proactivité sociale ne se contente pas de corriger les symptômes, elle met en œuvre des processus et actions qui annulent ces externalités durablement (Sethi, 1975; Sethi 1979; Carroll, 1979; Frederick, 1978).

– Elles encouragent les entreprises à modifier en profondeur leur modèle économique. La société américaine Interface (conception et fabrication de moquettes) illustre parfaitement ce changement. Ray Anderson, son président, suite à un bilan environnemental désastreux, dû à l'utilisation massive de produits chimiques et à d'importantes consommations d'eau et d'énergie dans les procédés de fabrication, décida de modifier totalement ses processus. Il mit au point des technologies vertes, puis ouvrit un service de location de moquettes, ce qui impliquait beaucoup moins de fabrication, ainsi qu'un retraitement des moquettes usagées pris en charge par l'entreprise. Sa performance économique s'en trouva considérablement améliorée et son modèle de revenus profondément modifié[5]. Plus généralement, les modèles économiques articulés autour de l'usage plutôt que de l'achat, favorisent les objectifs de développement durable (Sempels et Hoffman, 2012).

– La responsabilité sociale questionne l'objet même de l'organisation : « si les dirigeants d'entreprise n'envisagent pas une vision élargie du profit, des lois seront adoptées qui les contraindront à le faire » (Argyris, 1977). Aujourd'hui l'établissement d'un statut juridique tel que la « B-corporation » aux Etats-Unis, permettent de ne pas se limiter à des objectifs économiques mais d'afficher des objectifs sociétaux et environnementaux. Le regain d'intérêt pour les statuts de l'économie sociale et solidaire en France, tels que ceux des coopératives et mutuelles, a des objectifs similaires.

– Comme le disait Sethi dès 1975, les entreprises proactives socialement plaident pour des normes éthiques et sociales au niveau organisationnel et non pas managérial, même lorsqu'elles vont à l'encontre de normes sociales dominantes. De nombreux récits d'entreprises ayant refondé leur modèle de développement sur la responsabilité sociale sont diffusés[6]. Les efforts entrepris par ces entreprises témoignent de l'effort d'apprentissage en profondeur qu'elles ont effectué et peuvent illustrer aisément les disciplines prônées par les promoteurs de l'entreprise apprenante.

Processus 3 : Transfert de connaissance

Le transfert de connaissance est considéré comme un moyen privilégié de construire de nouvelles connaissances, et les interactions humaines en sont le vecteur essentiel (Stacey, 2001; Argote & Ingram, 2000). Les actions et pratiques engendrent des routines qui constituent la mémoire de l'organisation, lieu où réside la connaissance (Nelson & Winter, 2002), et d'où émergent de nouvelles connaissances.

Wood (1991b) souligne que « les responsabilités sociales d'une entreprise sont assumées par des acteurs humains individuels, qui gèrent l'entreprise dans un environnement organisationnel changeant, et débordant de choix ». Les « acteurs humains individuels » désignent en particulier les « middle managers », car ils sont au coeur de tous les processus, fonctionnels et opérationnels. Si les managers des fonctions liées à la responsabilité sociale (service juridique, ressources humaines, qualité, sécurité, environnement, relations publiques, règlementation, développement durable, etc.), mettent en œuvre des négociations internes pour opérationnaliser la responsabilité sociale, ils diffusent des connaissances spécifiques à celle-ci. Ces connaissances pénètrent les routines organisationnelles, par les collaborations qui s'instaurent entre les équipes fonctionnelles et opérationnelles. Les « middle managers » font le lien entre « le rêve » porté par le top management et la « réalité » incarnée par les managers en contact direct avec les clients, et permettent ainsi l'innovation de nouveaux produits et services (Nonaka & Takeuchi, 1995). Au cours de la mise en oeuvre de la responsabilité sociale, les « middle managers » jouent ce rôle clé. En effet, les valeurs portées par la responsabilité sociale sont partagées car insuflées par le leadership (Ramus et Oppegaard, 2006), elles renforcent le sentiment d'appartenance et stimulent le capital humain (Delmas et Pekovic, 2013). Ce sont des atouts propres, dont ne disposent pas tous les projets de changement qui mobilisent la connaissance organisationnelle : « les dirigeants ont des difficultés à s'assurer de l'adhésion de leurs employés à leurs valeurs et leur

5. Se référer au site internet de l'entreprise : www.interfaceglobal.com

6. Voir par exemple l'étude réalisée par OSEO (organisation de soutien aux entreprises innovantes) en 2012 : RSE, source de compétitivité pour les PME, publié à la Documentation Française.

éthique (...). La raison d'être du monde des affaires, selon eux, c'est de faire des affaires et la cupidité est une bonne chose tant que la SEC ne s'aperçoit de rien. » (Nonaka et Takeuchi, 2011).

Hansen (1999), en mobilisant les travaux de Granovetter sur la nature et l'intensité des liens entre les individus, explique la fluidité des transferts de connaissance. D'après lui, les liens faibles sont plus performants que les liens forts dans la recherche de connaissance non-complexe, cruciale dans les phases d'exploration (March, 1991). La connaissance utile se trouve en dehors des canaux internes habituels. On peut donc supposer que les liens entre les managers des fonctions liées à la responsabilité sociale et les managers opérationnels (marketing, vente, R&D, production), sont des liens faibles, permettant de créer de nouvelles connaissances qui servent à l'innovation dans les champs vierges, que l'entreprise explore pour envisager des changements en profondeur comme, par exemple, le renouvellement du modèle économique ou l'innovation stratégique. Or, le management stratégique des parties prenantes, outil privilégié des entreprises responsables, incite à la collaboration et au partenariat, un mode de travail qui stimule la production et l'accroissement des connaissances (Grant, 2000).

Dans les conflits qui opposent entreprises et O.N.G, les désaccords se résolvent par la coopération (Hendry, 2006; Den Hond & DeBakker, 2007), et les collaborations se multiplient, donnant lieu à des connaissances nouvelles (Bertoin-Antal & Sobczak, 2004). Calton et Payne (2003) parlent des coopérations avec les parties prenantes comme de véritables réseaux d'apprentissage, où organisations et parties prenantes partagent une sphère de problèmes complexes, interdépendants et continus, dont ils souhaitent débattre. » Par exemple, le groupe hôtelier Accor a bénéficié d'un transfert d'expertise de l'O.N.G ECPAT sur la question douloureuse de la prostitution infantile, dans le cadre de ses activités en Asie du Sud Est (cf. site internet d'Accor). En outre, la globalisation des échanges combinée à la volonté participative des citoyens, incite les organisations à travailler avec leurs réseaux de parties prenantes (Svendsen & Laberge, 2005). La connaissance peut être répliquée tout en créant de la valeur sociétale. Par exemple, les individus ont la capacité « de se rassembler spontanément, afin de former un groupe de pression qui peut exercer une influence significative sur les choix qu'une organisation peut effectuer » (McKenzie & Van Winkelen, 2004).

Le conflit de valeurs et sa résolution

Dans la production de connaissances nouvelles, ou exploration, l'état de tension est beaucoup plus intense que dans les phases d'exploitation, car l'incertitude crée de la complexité que l'organisation cherche à absorber. L'équilibre entre absorption et réduction de complexité correspond à un état que Boisot (1998) appelle les « abords du chaos ». Pour gérer cet équilibre, l'organisation doit faire face à ces pressions conflictuelles et procéder aux ajustements nécessaires. L'état de tension tire d'une part vers la stabilité, constituée de valeurs et de connaissances connues, d'autre part vers le changement à partir de la connaissance non encore connue (March, 1991). L'organisation cherche à atteindre un équilibre entre l'attraction de la stabilité que l'on privilégie en période d'incertitude, et la nécessité du changement (McKenzie & Van Winkelen, 2004).

Les circonstances dans lesquelles l'organisation se trouve en état de tension sont multiples : nouvelle stratégie marketing, fusion/ acquisition, développement international, changement organisationnel, etc. Pourtant, les tensions engendrées par ces changements sont fondamentalement différentes de celles qui entourent la mise en oeuvre de la responsabilité sociale. En effet, ces changements obéissent au principe de profitabilité, sous-tendu par l'objet même de l'organisation qui est de créer de la valeur pour les actionnaires. Cela n'est pas le cas pour la responsabilité sociale, dont l'objet est de prendre en compte les attentes de la société (Carroll, 1979), des parties prenantes de l'entreprise (Clarkson, 1995), voire d'anticiper les demandes du corps social (Sethi, 1979). L'objet, ou raison d'être, est sous-tendu par des valeurs. La question de la compatibilité des valeurs est donc centrale pour comprendre comment les tensions issues d'un tel conflit de valeurs affectent les processus organisationnels.

Les valeurs sont des « tendances générales à préférer certains états de choses à d'autres » (Hofstede, 1991). D'après Frederick (1992, 1995) trois groupes de valeurs coexistent dans l'entreprise :

a. *Les valeurs d'économie (economizing)* reflètent la volonté des individus à rendre efficaces les processus d'activité afin d'économiser les ressources. Elles sont dirigées vers le maintien et le développement de la vie de l'organisation et de ses activités.

b. *Les valeurs d'élargissement du pouvoir (power aggrandizement)*, conduisent les individus à acquérir, retenir et développer des moyens de cœrcition pour préserver et élargir leur pouvoir. D'après Frederick (1995), elles sont entropiques (tournées vers elles-même, dirigées par l'intérêt personnel), et en cela nient les valeurs de la vie, c'est-à-dire le principe d'interdépendance entre les communautés d'êtres vivants, d'un point de vue tant biologique que sociologique.

c. *Les valeurs d'écologie* sont faites des activités de l'organisation avec la communauté qui l'entoure, constituée de tous les systèmes de vie, communautés humaines, flore et faune. Elles sont tournées vers la vie, et reflètent la nature des principes de responsabilité sociale.

Or d'après Frederick (1995) ces trois groupes de valeurs sont a priori incompatibles. Les comportements qui résultent de l'un sont en contradiction avec ceux issus des deux autres. Conflits et tensions sont ontologiquement inévitables dans la réalisation des activités (Jones & Wicks, 1999; Freeman, 1994). Les valeurs d'économie et de pouvoir se heurtent à la valeur d'écologie, dont l'objet est l'intégrité de la

communauté. Cependant, les valeurs d'économie et d'écologie peuvent s'accorder, lorsqu'il s'agit de développer les systèmes de vie et d'activité (Frederick, 1995). Lorsqu'une entreprise investit pour développer son activité, elle crée des emplois, conciliant économie et écologie.

Pourtant, la mise oeuvre de principes de responsabilité sociale comme la sécurité, le respect de l'environnement ou du consommateur final, l'emploi des seniors ou des handicapés, sont perçues comme une contrainte (Tisserant, 2012), des coûts, et un arbitrage presque journalier que les managers doivent faire avec la profitabilité (Barraquier, 2011). Cela est si prégnant que de nombreuses études conduites dans les entreprises sont centrées sur la question de savoir si la responsabilité sociale est une contrainte ou une opportunité (Quairel & Auberger, 2005). Dans leurs routines, les managers font face à ces conflits, qui sont pour eux autant de situations complexes, car ils doivent tout à la fois répondre à la logique économique de l'entreprise et aux exigences sociales des parties prenantes, sans parler des pressions coercitives de la hiérarchie qui oeuvre au maintien et à l'élargissement de son pouvoir. Ce périlleux exercice les contraint à rechercher des solutions mobilisant une expertise élevée pour répondre à ce haut niveau de complexité.

La complexité, que nous entendons ici comme « le degré de sophistication de la connaissance nécessaire à l'organisation pour maîtriser son environnement » (Mintzberg, 1979), se mesure notamment par l'augmentation des données (Stacey, 2001). Elle ne peut donc s'appréhender que par l'expertise. Se fondant sur la recherche en psychologie et neuroscience, Simon (1986) indique qu'un individu ne peut être qualifié d'expert qu'a partir du moment où il détient au moins dix ans d'expérience dans un domaine précis et cinquante mille « briques de connaissances »[7]. C'est à ce titre que les solutions qui doivent être trouvées sont innovantes. L'enjeu du changement climatique en est un exemple. Forcées de répondre à cet enjeu, les entreprises pétrolières investissent dans les technologies liées aux énergies renouvelables, y font des acquisitions majeures, et nous sommes en train d'assister à un changement du modèle économique de ces entreprises. Pour Simon (1986), l'expertise est le fondement de la créativité. Donc, plus un niveau d'expertise élevé est nécessaire, plus on se trouve en capacité d'innover. Enfin, comme le souligne Pasquero (2008), la résolution des questions sociales est complexe aussi parce qu'elle est soumise à « de nombreuses logiques souvent enchevêtrées et difficilement compatibles », comme dans le cas du travail des enfants qui compromet leur éducation mais permet des revenus supplémentaires à leur famille. De même, dans leur dialogue avec l'organisation, les parties prenantes ont des intérêts parfois conflictuels (Maitlis, 2005), et cela les contraint à rechercher avec l'organisation un « consensus », ce qui signifie éthymologiquement « avec du sens ».

La création de sens est un processus de construction sociale, dans lequel les individus tentent d'interpréter les signaux émis par l'environnement (Weick, 1995). C'est la recherche de sens dans l'organisation qui pousse à la conciliation de ces valeurs. Or, ceci est possible car les valeurs véhiculées par la responsabilité sociale, si elles sont secondaires pour les organisations (la valeur centrale étant la maximisation du profit), sont essentielles pour les individus, qui sont porteurs de valeur spirituelle et altruiste depuis leur espace privé jusque dans la sphère professionnelle (Hoffman, 2003; Ramus & Oppegaard, 2006).

Synthèse et conclusion

Cette contribution vise à renforcer et caractériser l'influence de la responsabilité sociale sur les ressources, compétences et capacités de l'organisation. Cette approche place la connaissance au coeur du dispositif d'accroissement des ressources valorisables dans l'entreprise. Elle montre que les processus de responsabilité sociale se comportent comme des processus d'apprentissage expérientiel et transforment l'entreprise en organisation apprenante. Ils favorisent les phases d'exploration par une sollicitation accrue des liens faibles en interne et en externe (parties prenantes), puis par la réconciliation des membres de l'organisation avec les valeurs de l'organisation (plutôt que leur abandon) et les leaders qui les inspirent.

La place de la responsabilité sociale dans une perpective de la firme fondée sur les ressources en est confortée. En effet, jusqu'à ce jour les travaux de recherche avaient identifié la responsabilité sociale comme un facteur de différenciation, stimulant les compétences internes et la productivité. Si l'on suppose que la responsabilité sociale est à même de créer des connaissances tout comme d'autres processus, mais que de surcroît, de par sa nature, elle est en mesure de transformer l'entreprise en organisation apprenante, de questionner le modèle économique, de favoriser l'innovation radicale, on dispose alors d'éléments essentiels pour renforcer l'idée d'une théorie des organisations fondée sur la responsabilité sociale.

Cette idée est essentielle dans la mesure où elle encourage entrepreneurs et managers à intégrer la responsabilité sociale au coeur des processus et activités clés de l'entreprise, plutôt que de la juxtaposer dans le cadre d'activités discrétionnaires dont la visibilité et les objectifs sont discutables. On peut supposer en effet, que les actions philanthropiques sans lien avec l'activité de l'entreprise, ont moins d'impact que les actions responsables directement liées aux activités et compétences-clés de celle-ci. Ainsi dans leurs choix stratégiques (produits, marchés, processus), les entrepreneurs peuvent-ils arbitrer en faveur d'options intégrant éthique et responsabilité, sans que ces choix soient jugés par leurs actionnaires comme opérant au détriment de la profitabilité.

7. « knowledge chunk » : il s'agit d'un ensemble cohérent d'idées et de connaissances, qui est stocké et mobilisé en tant qu'unité. La taille de ces briques peut varier selon les domaines de connaissance.

De futures recherches testant cette approche conceptuelle permettraient sans aucun doute d'affiner et d'approfondir la compréhension des différents processus (tensions, conflit de valeurs, engagement, proactivité, collaborations internes et externes). Méthodologiquement, les études quantitatives peuvent mesurer la capacité de la responsabilité sociale à créer de la connaissance, tandis que les études exploratoires et ethnographiques contribueront plutôt à comprendre les micro-processus qui modifient les routines de création de connaissance. Enfin, la nature tacite de la connaissance, qui constitue le cœur des capacités dynamiques de l'organisation du fait de son intangibilité et inimitabilité, joue certainement un rôle important dans le comportement responsable de l'entreprise.

Bibliographie

Abernathy W., & Clark, K. (1985). « Innovation : mapping the winds of creative destruction », *Research Policy, Vol.* 14, N°1, p. 3–22.

Ackerman, R.W. (1975). *The social challenge to business*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

Argyris, Chris (1977). « Double loop learning in organizations », *Harvard Business Review*, N° Sept-Oct., p. 115-125.

Argyris, Chris; Schön, David (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*, Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). « Knowledge transfer : A basis for competitive advantage in firms ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, N°1, p.150-169.

Aupperle K.; Carroll A.; Hatfield, J. (1985). « An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability ». *Academy of Management Journal*, Vol. 28, N°2, p. 446–463.

Barraquier, Anne (2011). « Ethical behavior in practice : decision outcomes and strategic implications. » *British Journal of Management*, Vol.22, issue supplement 1, p.28-46.

Bertoin-Antal, Ariane; Sobczak, André (2004). « Beyond CSR : Organizational learning for global responsibility ». *Journal of General Management*, Vol. 30, N°2, p. 77-98.

Boisot, Max (1998). *Knowledge Assets*. New York : Oxford University Press.

Calton, J; & Payne, S. (2003). « Coping with paradox : multi-stakeholder learning dialogue as a pluralist sensemaking process for addressing messy problems », *Business and Society*, Vol. 1, N°42, p.7-42.

Brammer, S.; Millington, A.; Rayton, B. (2010). « The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment ». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. **18**, N°10, p. 701–1719.

Carroll, Archie (1979). « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4, N°4, p. 497-505.

Castelo Branco, M.; Lima Rodriguez, L. (2006). « Corporate social responsibility and resource based perspectives », *Journal of Business Ethics*, Vol. 69N°2, p. 111-132.

Clarkson, M. (1995). « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°1, p. 92-117.

Delmas, Magali; Pekovic, Sanja (2013) « Environmental standards and labor productivity : Understanding the mechanisms that sustain sustainability », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34, N°2, p.34-52.

Den Hond, F.; Debakker, F. (2007). « Ideologically motivated activism : how activists groups influence corporate social change activities ». *Academy of Management Review*, Vol. 32, N°3, p. 901-924.

Donaldson, Thomas; Dunfee, Thomas (1994). « Toward a unified conception of business ethics : integrative social contracts theory ». *Academy of anagement Review*, 19(2), 252-284.

Donaldson, Thomas; Preston, Lee (1995). « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications ». *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°1, p. 65-91.

Fombrun, C. Shanley,. (1990) « What's in a name ? Reputation building and corporate strategy ». *Academy of Management Review*, Vol.33, N°2, p.233-258.

Frederick, William (1978). « From CSR1 to CSR2 : the maturing of business and society thought », working paper 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.

Frederick, William (1992). « Anchoring values in nature : toward a theory of business values », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2, N°3, p. 283-303.

Frederick, William (1995). *Values, nature and culture in the American corporation.* New York : Oxford University Press.

Freeman, R. Edward (1994). « The politics of stakeholder theory : some future directions ». *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, N°4, p. 409-421.

Freeman, R. E. (1984) *Strategic management : a stakeholder approach*. Pitman : New York

Friedman, M. (1970). « The social responsibility of business is to increase its profit ». *New York Times Magazine*, N° du 13 septembre 1970.

Grant, R. (2000). « Shifts in the world economy : The drivers of knowledge management », dans Despres C. et Chauvel, D. (sous la direction de), *Knowledge Horizons,*. Boston : Butterworth Heinemann, p. 27-53.

Griffin, Jennifer; Prakash, Aseem. (2010). « Corporate responsibility : initiatives and mechanisms ». *Business & Society, 49*(1), 179-184.

Hansen, M. (1999). « The search-transfer problem : the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits ». *Administrative Science Quaterly, Vol.* 44, N°1, p. 82-111.

Hart, Stuart (1995). « A natural resource-based view of the firm ». *Academy of Management Review*, Vol.20, N°4, p. 986-1014.

Hendry, Jamie (2006). « Taking aim at Business. What factor lead environmental non-governmental organizations to target particular firms ? », *Business & Society*, Vol. 45, N°1, p. 47-86.

Hoffman, A. J. (2003). Reconciling professional and personal value systems : The spiritually motivated manager as organizational entrepreneur. In R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz (Eds), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* : 193-208. Armonk, NY and London : M. E. Sharpe.

Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations, Londres :* HarperCollins Publishers,

Hull, C.; Rothenberg, S. (2008). « Firm performance : the interaction between corporate social performance, innovation and industry differentiation », *Strategic Management Journal*, Vol. **29, N**°7, p. 781–789.

Jones, T. M. (1980). « Corporate social responsibility revisited, redefined ». *California Management Review*, Vol. 22, n° 3, p. 59-67.

Jones, T.; Wicks, A. (1999). « Convergent stakeholder theory », *Academy of Management Review*, Vol. 24, N°2, p. 206-221.

Kolb, David (1976). « Management and the learning process », *California Management Review,* Vol. 18, N°3, p. 21-31.

Louche, C., Idowu, S. et Filho, W.L (2010). *Innovative CSR : from risk management to value creation*. Sheffield, UK : Greenleaf Publishing Limited.

March, James (1991). « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science, Vol.* 2, N°1, p. 71-87.

Mcguire, J.; Sundgren, A.; Schneeweis, T. (1988). « Corporate social responsibility and firm financial performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 31, N°4, p. 854-872.

Barney, J. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol.17, N°1, p.99-101.

Mackey, A.; Mackey, T.; Barney, J. (2007). « Corporate social responsibility and firm performance : investor preferences and corporate strategies », *Academy of Management Review*, Vol. 32, N°3, p. 817–835.

Maitlis, Sally (2005). « The social processes of organizational sensemaking », *Academy of Management Journal*, Vol. 48, N°1, p. 21-49.

Mckenzie, J.; Van Winkelen, C. (2004). *Understanding the knowledge organization : nurturing knowledge competence.* Londres : Thomson.

Mcwilliams, A.; Siegel, D. (2000). « Corporate social responsibility and financial performance : correlation or misspecification ? », *Strategic Management Journal, Vol.* 21, N°5, p. 60 –609.

Mcwilliams, A.; Siegel, D. (2001). « Corporate social responsibility : a theory of the firm perspective ». *Academy of management review* 26 (1), 117-127.

Mitchell,; Agle, B.; Wood, D. (1997). « Toward a Theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts ». *Academy of Management Journal,* Vol. 22, p.853-886.

Mintzberg, Henry (1979). *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, N.J : Prentice Hall.

Nonaka, Ikujiro (1994). « Dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, Vol. 5, N°1, p. 14-37.

Nonaka, Ikujro; Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York, NY : Oxford University Press.

Nonaka, Ikujro; Takeuchi, Hirotaka (2011). « The wise leader », *Harvard Business Review*, Vol. 89,N°5, p. 58-67.

Nonaka, I., & Konno, Noboru (1998). « The concept of Ba : a foundation for knowledge creation ». *California Management Review*, Vol. 40, N°3, p. 40-54.

Nelson, R. et Winter, S. (2002). « Evolutionary theorizing in economics », *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 16, N°3, p. 23-46.

Orlitzky, Marc; Schmidt, Frank; Rynes, Sara (2003). « Corporate social and financial performance : a meta-analysis ». *Organization Studies,* Vol. 24, N°3, p.403–441.

Padgett, R.; Galan, J. (2009). « The effect of R&D intensity on Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, N°3, p. 407-418.

Pasquero, Jean (2008). « Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste ». *Management International*, Vol.12, N°2, p.27-47.

Peteraf, M. (1993).« The cornerstones of competitive advantage : a resource-based view » *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N°3, 179-191.

Prahalad, C.K.; Hamel, Gary (1990). « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, Vol. 68, N°3, p.79-91.

Quairel, F.; Auberger, M-N. (2005). « Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise ». *Revue des Sciences de Gestion*, n°211-212, p.111-126.

Ramus, C.A; Oppegaard, K. (2006) « Shifting Paradigms in Sustainability Management : Instrumental and Value-Driven Orientations ». *Academy of Management Annual Meeting*, Atlanta.

Rothenberg, Sandra; Zyglidopoulos, Stelios (2003). « Determinants of environmental innovation adoption in the printing industry : the importance of task environment. » *A Research Monograph of the Printing Industry Center at RIT*, PICRM-2003-04.

Rumelt, R.P. (1984). « Towards a strategic theory of the firm » dans R.B Lamb (éditeur) *Competitive Strategic Management.* Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Russo, Michael; Fouts, Paul (1997) « A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability ». *Academy of Management Journal*, Vol.40, N°3, p. 534-559.

Schuler, R. S.; Jackson, S. E. (1987). « Linking competitive strategies with human resource management practices ». *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.

Sempels, Christophe; Hoffman, Jonas (2012) *Les business models du futur : créer de la richesse dans un monde aux ressources limitées*, Edition Pearson. Coll. Management en Action.

Senge, P.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Roth, G.; Smith, B.; Guman, E. (1999). *La danse du changement : maintenir l'élan des organisations apprenantes.* Paris : Editions générales First.

Sethi, S. P. (1975). « Dimensions of corporate social performance : an analytical framework », *California Management Review,* Vol. 17, N°3, p. 58-64.

Sethi, S.P. (1979) « A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns », *Academy of Management Review*, Vol. 4, N°1, p. 63-74.

Simon, H.A. (1986). How managers express their creativity. *McKinsey Quarterly*, p. 67-78.

Stacey, Ralph (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations*. London and New York : Routledge Publishing.

Svendsen, Ann; Laberge, Myriam (2005). « Convening Stakeholder Networks ». *Journal of Corporate Citizenship*, Autumn issue, p. 91-104.

Swanson, Diane (1995). « Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model ». *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°1, p. 43-64.

Teece, David; Pisano, Gary; Shuen, Amy. (1997). « Dynamic capabilities and strategic management ». *Strategic Management Journal,* Vol. 18, N°7, p. 509–533.

Tisserant, G. (2012). Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ? Editions Pearson.

Turban, Daniel; Greening, Daniel (1997). « Corporate Social Performance and organizational attractiveness to prospective employees ». *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N°3, p. 658-672.

Von Krogh, G.; Nonaka, I.; Rechsteiner, L. (2011). « Leadership in organizational knowledge creation : A review and framework ». *Journal of Management Studies*. Vol. 49, N°1, p. 240-277.

Wartick, Steven; Cochran, Philip (1985). « The evolution of the corporate social performance model ». *Academy of management review*, Vol. 10, n° 4, p. 758-769.

Weick, Karl (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc.

Winter, Sydney (1987). « Knowledge and competence as strategic assets », dans David Teece, (sous la direction de), *The competitive challenge_strategies for industrial innovation and renewal,* Cambridge, MA : Ballinger.

Wood, Donna (1991a). « Social issues in management : theory and research in corporate social performance », *Journal of Management*, Vol. 17, N°2, p. 383-406.

Wood, Donna (1991b). « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, Vol. 16, N°4, p.691-718.

Zyglidopoulos, Stelios. (1999). « Initial environmental conditions and technological change », *Journal of Management Studies, Vol.* 36, N°2, p. 241–262.