

Mise en œuvre de la responsabilité sociétale : ressources ordinaires, stratégiques ou négatives ?

Marie Da Fonseca

Université de Savoie, IREGE

Marie.da-fonseca@univ-smb.fr

Résumé :

Le développement d'une démarche responsable engendre des changements organisationnels et, par conséquent, des problématiques managériales. Cette recherche s'intéresse à la mise en œuvre de la responsabilité sociétale par les entreprises en se posant la question du type et de la valeur des ressources mobilisées (Weppe et al. 2013). A partir de l'étude de trois entreprises issues du secteur de l'imprimerie, cette contribution montrent qu'une même ressource peut selon la perception du dirigeant, être perçue comme stratégique, négative ou encore ordinaire. Ces conclusions corroborent ainsi les propos de Weppe et al. (2013).

Mots-Clés :

Ressources et compétences, développement durable, responsabilité sociétale des entreprises, mise en œuvre, perception.

Mise en œuvre de la responsabilité sociétale : ressources ordinaires, stratégiques ou négatives ?

INTRODUCTION

La réponse aux enjeux du développement durable par les entreprises peut ressembler à un véritable défi managérial et organisationnel. Il s'agit de regarder les déterminants organisationnels et techniques (Valiorgue, 2008) qui favorisent l'intégration de la responsabilité sociétale au niveau stratégique de l'entreprise. Donc de s'inscrire en rupture des travaux portant plus classiquement sur la question de l'éthique ou sur l'application des valeurs dans le monde des affaires. Les phénomènes managériaux liés à la responsabilité sociétale doivent être ainsi analysés et interprétés dans une perspective dynamique (Acquier, 2007). Le propos de cette contribution est donc positionner la responsabilité sociétale comme un changement organisationnel, qui va nécessiter de la part des entreprises la mobilisation, le développement ou encore l'acquisition de nouvelles ressources et compétences. De ce fait, l'étude porte sur les types et la valeur des ressources mobilisées dans le cadre d'une démarche responsable. Afin de rompre avec le modèle VRIN, (Barney, 1991) et d'échapper aux critiques (logique tautologique, analyse statique, difficile définition des ressources) celles-ci sont traitées sous l'angle défini par Weppe et al. (2013). Pour mieux comprendre le fonctionnement et le comportement des organisations, ces auteurs proposent d'étudier les ressources plus globalement, autrement dit de s'intéresser aux ressources ordinaires et négatives également. La valeur de la ressource serait liée à la perception du dirigeant, et l'impact sur la performance à l'utilisation et combinaison qui en est faite. Ici, la question est de déterminer dans le cadre d'une démarche responsable quelle valeur est attribuée aux ressources mobilisées ?

Ce qui engendre deux sous questionnements :

Une même ressource peut-elle avoir des valeurs différentes selon les acteurs ?

Quels sont les déterminants de la valeur d'une ressource dans le cadre d'une démarche responsable ?

Cette recherche se veut exploratoire et se fonde sur l'analyse de trois entreprises issues du secteur de l'imprimerie. Avec l'avènement du numérique, ce secteur en profonde mutation est

au cœur des enjeux du développement durable. Les trois entreprises étudiées (basées à Chamonix et Montpellier), ont toutes entrepris des actions en lien avec le développement durable. Pour autant leur stratégie est différente, tout comme leur perception de la responsabilité sociétale et les indicateurs de performance.

La présente contribution se divise en plusieurs parties, dans un premier temps, une synthèse de la littérature sur la RSE dans une perspective ressources et compétences est présentée, puis dans un second temps l'approche ressources telle que développée récemment par Weppe et al. (2013) sera abordée. Les choix méthodologiques inhérents à cette recherche, au terme de cette première partie seront détaillés. La deuxième partie, commence par une rapide présentation du secteur de l'imprimerie et de son évolution, puis des cas des entreprises étudiées. Ensuite, les résultats, montrent que les caractéristiques des ressources sont liées aux perceptions qu'ont les acteurs de la responsabilité sociétale, ce qui va également influencer sur les types de ressources mobilisées. Enfin, les performances des entreprises sont analysées. La littérature sur les ressources pour ouvrir vers de nouvelles pistes de recherche.

1. CADRAGE THÉORIQUE

La combinaison entre les travaux qui proposent une approche opérationnelle de la responsabilité sociétale et les écrits récents sur les types de ressources constituent un angle privilégié d'étude des pratiques des entreprises pour répondre aux enjeux du développement durable dans une perspective dynamique et managériale.

1.1 Les enjeux organisationnels de la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale pour les entreprises

La responsabilité sociétale est un concept dont la naissance académique est attribuée à Bowen (1953), et dont les contours et définition n'ont eu de cesse d'évoluer (Frederick, 1978, Gendron, 2000). Les travaux passent d'une approche éthique (Bowen, 1953, De Georges, 1990), à une approche sociétale (Donalson 1983), puis à une approche managériale (Bauer et Ackerman, 1976 cités par Carroll, 1979, Swanson, 1995, Gond et Mullenbach-Servayre, 2004), sans oublier les approches critiques (Amstrong, 2003). Aucun fondement théorique n'est réellement stabilisé. Actuellement, le seul consensus est que la responsabilité sociétale est l'intégration des principes du développement durable aux entreprises. Pour Wood (1991), il faut sortir du seul aspect philosophique de la responsabilité sociétale et la rendre

pragmatique et opérationnelle. L'auteur propose de regarder Les processus comportementaux sont les attitudes que les entreprises vont devoir adopter en réponse aux attentes sociétales. Les comportements organisationnels sont toutefois dépendants des capacités de l'entreprise à réagir, mais aussi de sa volonté de changer.

Ce qui implique que les entreprises doivent, en prenant en compte les enjeux économiques, écologiques et sociaux, (re)penser la production de leur biens et/ou services et les conditions de cette production (Acquier et Gond, 2007). Ainsi, la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale ne se limite pas à l'introduction de nouveaux outils mais nécessite d'envisager une véritable réflexion stratégique. La notion de responsabilité sociétale implique que les entreprises se préoccupent de dimensions qui vont au-delà de leur sphère d'activité directe. De ce fait, développer une démarche de responsabilité sociétale entraîne une réflexion et des changements dans la structuration de l'organisation. Certaines entreprises, choisissent à ce titre de créer une fonction développement durable (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) dédiée à l'opérationnalisation de ces changements. Toutefois, de par l'absence de définition concrète et de cadre à la responsabilité sociétale, les actions menées dans les entreprises sont bien souvent l'œuvre d'un mode de pilotage intuitif, focalisé sur la vision de l'acteur qui a en charge cette mission. Nielsen et Thomsen (2007), montrent que l'appropriation de la responsabilité sociétale est ancrée dans les valeurs personnelles du dirigeant. Toutefois, selon Paradas (2007), cet engagement fondé sur les valeurs ne permet pas d'enlever tous les freins managériaux. Deux types de freins coexistent, ils peuvent être internes et externes (Berger-Douce, 2006) et liés à un manque de ressources à la fois humaines, financières (Spence et *al.*, 1998) et/ou à un manque de temps, de connaissances ou d'informations (Clark, 2000). Afin, d'étudier comment les dirigeants et acteurs en charge de la responsabilité sociétale parviennent à lever les freins, il convient d'étudier les pratiques des entreprises. D'autant que ma vulnérabilité économique, le manque de ressources financières ainsi qu'un déficit en compétences et en temps renforcent la focalisation par les entreprises sur du court terme (Quairel et Auberger, 2005). Or, les démarches responsables nécessitent une projection dans le temps et une vision sur le long terme. Ainsi, l'engagement responsable donne naissance à des situations contrastées qui vont être liées aux représentations que se font les acteurs du développement durable de l'entreprise et des possibilités opérationnelles dont ils disposent.

Pour analyser les comportements des entreprises nous retiendrons la typologie proposées par Gherra (2010). Au sein de la littérature il existe de nombreuses typologies (Quazi et O'Brien,

2000 ; Carroll, 1979 ; Martinet et Payaud, 2008 ; Martinet et Reynaud, 2004 ; Spence et Rutherford, 2001). Celle développée par Gherra et retenue ici, à l'intérêt majeur de proposer une lecture globale des stratégies des firmes dans une approche ressources et compétences.

**Tableau 1 : Les types de stratégie des entreprises vis-à-vis de la
Responsabilité sociétale**

Type de stratégie	Réactive	Défensive	Accommodante	Proactive
Statut de la responsabilité	Déni	Admission mais combat la RSE	Acceptation	Anticipation
Type d'action mises en œuvre	Bout de chaîne	Milieu de chaîne	Début de chaîne	Intégrée tout au long des processus
Modèle stratégique	Adaptation	Positionnement	Ressources et compétences	Intention stratégique
Type de ressources	Ressources	Ressources et compétences	Ressources, compétences et capacités dynamiques	Ressources, compétences et capacités dynamiques
Horizon stratégique	Court terme	Moyen terme	Long terme	Long terme, voire très long terme

Source : adapté de Gherra (2010)

Les entreprises dans une stratégie réactive sont dans un déni de la responsabilité sociétale se contentant de développer des actions en bout de chaîne. Elles s'inscrivent dans un horizon court-termiste et mobilisent essentiellement des ressources, tandis que les entreprises accommodante ou défensives s'inscrivent dans des horizons stratégiques de long terme et mobilisent des ressources, des compétences et des capacités dynamiques pour parvenir à leur fin.

Il existe de nombreuses autres typologies de comportement des entreprises face à la responsabilité sociétale, dans les grandes lignes elles évoquent de la défiance, de la réactivité, de la passivité ou encore de la pro-activité. Selon, Martinet et Reynaud (2001), deux logiques gestionnaires se côtoient. Certaines entreprises vivent le développement durable comme des exigences contraignantes et coûteuses, d'autres en revanche le positionnent comme source d'opportunités, créatrice de valeur (Reynaud et Rollet, 2001; Persais, 2004). Ainsi face aux contraintes sectorielles, certaines entreprises vont adopter des réponses adaptatives, leur

permettant de mettre en conformité leur activité vis-à-vis des exigences écologiques et sociales, d'autres cherchent à devancer, voire dépasser le niveau des contraintes. Dès lors, Martinet et Reynaud (2004) vont parler d'attitudes attentiste, adaptative ou proactive. Toutefois, ces typologies donnent assez peu d'éléments sur les processus opérationnels. La capacité de la firme à répondre aux évolutions environnementales et sociétales va dépendre de son aptitude à modifier ses routines et à en inventer de nouvelles. Pour procéder à des changements, il convient d'acquérir de nouvelles ressources et compétences qui vont permettre d'envisager la situation avec de nouvelles perspectives (Koenig, 1996).

Bien qu'il existe de nombreuses autres typologies, celle-ci semble particulièrement éclairante, puisqu'elle permet d'étudier les comportements des entreprises tout en faisant un focus sur les ressources mobilisées. Ce lien a été précédemment fait dans les travaux portant sur les stratégies environnementales. Les auteurs considèrent les ressources comme importantes dans le développement de stratégies proactives et particulièrement les ressources technologiques (Shrivastava, 1995a), les compétences en termes de prévention des pollutions, les compétences managériales, les attitudes et les représentations (Sharma, 2000). Des auteurs comme Aragon-Correa et Sharma (2003), ont en outre mis l'accent sur le fait que les entreprises devaient porter une attention importante aux ressources organisationnelles et humaines. De ces travaux ressort l'idée que les entreprises qui mènent des démarches proactives peuvent en retirer des avantages concurrentiels. Or, ces travaux se sont essentiellement focalisés sur les entreprises ayant développés des stratégies proactives. Si, l'approche par les ressources, issue du champ du management stratégique a été utilisée c'est d'abord pour décrire les stratégies environnementales des firmes. L'objectif est d'ouvrir la recherche à tous les comportements et de s'intéresser aux ressources mobilisées dans d'autre cas de figure. La théorie des ressources et compétences est un point d'entrée intéressant pour étudier la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale. Elle permet de faire état des forces et faiblesses internes et d'analyser les comportements des firmes

1.2 L'approche par les ressources : une clé pour la compréhension des différents comportements des entreprises en matière de responsabilité sociétale

Avant de faire le lien entre responsabilité sociétale et ressources, nous reprenons rapidement les principes de l'approche, pour en montrer les limites et aborder les discussions actuelles, portant sur la valeur des ressources (Weppe et al. 2013, Warnier, et al. 2012, Durand, 2013).

Les ressources, les compétences et les capacités dynamiques sont les principes clés de l'approche plus généralement appelée *Resource Based View*. Au fondement, les auteurs considéraient les entreprises comme dotées d'actifs tangibles intangibles, renouvelables (Wernfelt, 1984, Barney, 1991, Peteraf et Barney, 2003). Les firmes possédaient un avantage concurrentiel, dès lors qu'elles parvenaient à acquérir des ressources de valeurs, qui sont rares, inimitables et non-substituables (Barney, 1991). La difficile catégorisation des ressources a été une des principales critiques

De plus, certains auteurs considèrent cette approche comme tautologique du lien entre ressources et performance. Enfin, la dimension statique, naturaliste et essentialiste des ressources (Acquier et Dalmasso, 2009). Dès lors, des auteurs vont se pencher plus spécifiquement sur les compétences possédées par les firmes (Barney, 1991, Grant, 1991). Durand (2000) propose de caractériser la compétence par trois dimensions, le savoir (les connaissances et l'information), le savoir-faire (les pratiques et les facteurs résultants de processus d'apprentissage) et les savoir-être (les attitudes). La compétence réfère à la capacité d'une organisation, en utilisant des ressources, un ensemble de tâche afin d'atteindre des objectifs donnés (Helfat et Peteraf, 2002). Plus récemment, afin de rompre avec le manque de dynamisme de l'approche ressources, les capacités dynamiques ont été développées, entre autre, par Teece et al. (1997), qu'ils définissent comme la capacité de l'entreprise à mobiliser, construire et configurer ses ressources et compétences (Prévot et al., 2010). Ces trois principes ont pour objet de mieux comprendre la construction de l'avantage concurrentiel en postulant l'idée que l'entreprise mobilise et combine des actifs afin de faire évoluer son offre en faisant appel à des connaissances et des processus organisationnels qui lui sont propre (Durand, 2000). La *resource-based theory* a donc donné lieu à de nombreux débats scientifiques, le plus récent en France est probablement celui qui a opposé Durand (2013) à Weppe et al. (2013). Selon Weppe et al. (2013) il ne faudrait pas seulement étudier les ressources dites stratégiques (celles qui permettent aux entreprises de faire la différence), il serait intéressant également d'aller voir du côté des ressources ordinaires (qui n'offriraient pas la possibilité aux entreprises de faire la différence), ainsi que du côté des ressources négatives (celles qui seraient perceptibles comme potentiellement pénalisantes pour l'organisation). C'est, selon les auteurs, la traduction par l'entreprise de ces ressources qui va engendrer l'avantage concurrentiel. Toutefois, Durand (2013) va critiquer la construction intellectuelle de cette dichotomie entre les types de ressources, en arguant que l'avantage concurrentiel ne provient

pas des ressources mais des compétences organisationnelles. En effet, selon l'auteur c'est la combinaison des ressources et non les ressources elles-mêmes qui peuvent être source d'avantage concurrentiel. Pour Durand « il y a un vide de forme fondamental dans cette construction. [...] les ressources sont le substrat qui rend possible, les compétences organisationnelles sont ce qui peut faire la différence (2013 : 65).

Ce débat montre l'importance de catégoriser les ressources, de travailler à partir des représentations des acteurs sur le rôle des ressources acquises et d'analyser les éléments organisationnels qui vont apporter une valeur ajoutée aux ressources. Pour fonder leur propos, Weppe et al. (2013) reprochent à l'approche classique Des ressources de peu prendre en compte les caractéristiques des ressources développées. Par ailleurs, ils notent qu'« *il ressort un manque d'analyse systématique et comparative des différents types de ressources qu'utilisent les entreprises* » (p.44). Ainsi, l'idée de plusieurs types de ressources, telle que proposée par Weppe et al. (2013), est retenue ici puisqu'elle permet de sortir d'une analyse purement rationnelle et instrumentale de l'approche classique des ressources. Cette approche, est utile afin d'expliquer les différences de besoins des entreprises et de comprendre comment une ressource disponible et partageable peut être employée stratégiquement par une entreprise, engendrer un avantage concurrentiel, ou encore ne pas être exploitée par d'autres. Force est de constater que les recherches ont besoin de nouvelles typologies de ressources (Kraaijenbrink *et al.*, 2010). A n'étudier que les entreprises présentant des avantages concurrentiels significatifs, les recherches en gestion se privent d'un champ d'étude vaste entraînant un biais positif dans les analyses (Fréry, 2010 ; Armstrong et Shimizu, 2007 ; West et DeCastro, 2001). La performance pourrait ne plus provenir essentiellement de la détention de ressources extraordinaires, mais être liée à l'utilisation et/ou à la combinaison de ressources ordinaires disponibles sur le marché, et non plus détenues par une seule entreprise (Weppe *et al.*, 2012). Comme le stipule Durand (2013), en critique à cette vision, les typologies et les caractéristiques des ressources mobilisées par les firmes doivent être analysées toute comme leur combinaison. Il convient de retenir que la valeur des ressources est déterminée par les connaissances et les croyances des managers (Foss *et al.*, 2007 ; Mathews, 2010).

En contexte de responsabilité sociétale pour Saulquin et Schier (2007) la question de la performance semble éloignée de la posture de l'entreprise face à son environnement. Pour ces mêmes auteurs « *le concept de performance questionne les liens parfois subtils entre*

l'articulation de ressources et l'obtention d'un ou plusieurs résultats. » (2007 ; 60). L'idée de performance a souvent été un concept référant essentiellement au profit généré par l'entreprise. Avec la responsabilité sociétale, la performance devient multidimensionnelle. On parle actuellement de performance organisationnelle, autrement dit de résultats aux objectifs multiples (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993). L'étude de la performance dans l'analyse du comportement d'une entreprise opérationnalisant la responsabilité sociétale requiert de porter une attention aux arbitrages permanents auxquels sont confrontés les dirigeants comme la qualité des produits, le bien-être des salariés ou des parties prenantes, la réduction des déchets.

L'enjeu ici est de déterminer dans le cadre d'une démarche responsable quelle valeur est attribuée aux ressources mobilisées ?

Ce qui engendre deux sous questionnements :

Une même ressource peut-elle avoir des valeurs différentes selon les acteurs ?

Quels sont les déterminants de la valeur d'une ressource dans le cadre d'une démarche responsable ?

2. MÉTHODOLOGIE

2.1 Présentation de la méthodologie

Pour répondre à cette problématique et déterminer les types et la valeur des ressources mobilisées dans le cadre d'une démarche responsable, la recherche sera de nature exploratoire et compréhensive, une méthodologie exclusivement qualitative a été mobilisée. Suivant les préconisations de Weppe et al (2012b), nous allons nous focaliser sur les pratiques stratégiques des acteurs.

La recherche s'inscrit dans une approche interprétativiste et abductive du terrain. L'étude porte sur trois entreprises (PME), officiant dans le secteur de l'imprimerie. Si nous reprenons la typologie de Gherra (2010), nous pouvons qualifier l'entreprise 1, d'entreprise défensive, l'entreprise 2 d'entreprise accommodante et l'entreprise 3 d'entreprise Proactive. Les données ont été collectées entre juin 2011 et octobre 2014. Les entretiens ont été conduits avec un guide d'entretien, basé sur des thèmes, comme le recommandent Miles et Hubermann (1991). Cela a permis de cadrer l'entretien et d'éviter un recueil abondant en données superflues,

n'apportant pas d'informations. Dans le cadre de cette méthode, le chercheur ne doit pas interférer dans les réponses de son interlocuteur, il doit savoir rester neutre et entrer en empathie. Les thèmes retenus sont les suivants : la vision de la RSE, les actions développées, l'évolution de l'entreprise dans le temps, les actions à mener, les démarches réalisées pour mener les actions.

La méthode utilisée pour traiter les données est l'analyse de contenu thématique continue (Miles et Huberman, 2003 ; Dumez, 2013). Pour ce faire, une grille de codage a été élaborée en reprenant des thèmes issus du guide d'entretien, mais également avec des thèmes émergeant du terrain. Cette méthode laisse une plus grande liberté d'analyse et offre de restituer la richesse des propos des acteurs. En effet, la démarche de thématization continue est une démarche d'attribution ininterrompue de thèmes au fil de la lecture du corpus. Dès lors, le chercheur n'encourt pas le risque d'omettre des thèmes. Les thèmes identifiés sont par la suite regroupés, puis hiérarchisés. Au fil de la lecture, le chercheur construit progressivement son arbre de thèmes. Cette méthode permet une analyse plus fine et plus riche du matériau (Paillé et Mucchielli, 2003). Le chercheur dispose d'une « sensibilité théorique et expérientielle » (Paillé et Mucchielli, 2003), cette sensibilité le conduit à procéder à certains choix dans la définition ou l'attribution des thèmes à un corpus. Les thèmes de codages étaient les suivants : les blocages liés à la mise en œuvre de la responsabilité sociétale, les représentations de la RSE, Adéquation représentation-action, ressources manquantes, ressources mobilisées, valeur donnée aux ressources.

2.2 Présentation du secteur et des cas d'entreprises

Le secteur de l'imprimerie est un secteur en profonde mutation avec l'arrivée du numérique qui porte un coup à l'édition et à l'impression. De plus, il se situe au cœur des enjeux du développement durable avec la quête permanente de réduction des déchets et spécifiquement du papier. Le secteur est d'abord présenté, puis les cas d'étude sont développés.

Le secteur de l'imprimerie a connu une sévère crise au début des 2000 qui l'a contraint à se restructurer en faisant évoluer ses activités. Selon l'IDEP (2014), la production globale des documents imprimés est en recul d'1,3 % sur l'année 2014, comparativement à 2013. La facturation quant à elle subie une baisse de 0,8%, tandis que les produits (papier, encres etc.) augmentent ce qui fragilise encore davantage ce secteur, dont les marges ne font que baisser. Sur une échelle temporelle plus large, entre 2005 et 2010, les prix de vente ont perdu 10%

(INSEE). Le secteur est majoritairement occupé par des petites PME familiales qui doivent affronter des grands groupes. Bien que la concurrence soit mondiale, les imprimeurs interviennent principalement sur des marchés locaux. En effet, les si les importations de produits imprimés ne cessent d'augmenter, les exportations diminuent grandement. Selon, l'INSEE, actuellement moins de 4000 entreprises se répartissent le marché de l'imprimé en France, soit 34% de moins qu'en 2000. L'intensité concurrentielle et les barrières à la sortie élevées poussent les derniers acteurs à une lutte sans merci pour gagner les clients.

Pour résister les imprimeries doivent renouveler sans cesse leur parc technologique vers des machines à impression jet d'encre numérique qui permettent une meilleure personnalisation des impressions et réduiraient les déchets et l'utilisation de solvants. Pour rester concurrentielles les entreprises développent des services (graphisme, communication) et inventent de nouveaux produits.

Si la disparition de nombreux concurrents pourrait être une aubaine pour les entreprises restantes, elles doivent faire face à une demande de plus en plus exigeante, la lutte que se mènent les derniers acteurs sur le marché conduit à une baisse des prix et les clients demandent des impressions de qualité et une réception de celles-ci de plus en plus rapide. Les entreprises de l'imprimerie ont connu une période charnière, au cours de laquelle seules les plus solides où en capacité d'évoluer ont résisté. Ainsi, le secteur a dû se réinventer, via la création de nouveaux services.

Le développement durable est au cœur de la problématique des imprimeries, principalement pour les enjeux environnementaux de l'activité. L'apparition d'une réglementation environnementale sur le papier et les encres a été l'occasion pour certaines imprimeries de se restructurer en faisant évoluer leurs activités mais également leur offre de produit. De plus, une meilleure prise en compte de la gestion des déchets par exemple, a permis des économies importantes. Les problématiques traitées ou rencontrées sont :

- La diminution des déchets & des emballages
- La gestion des déchets (solvants toxiques, huiles, colles, effluents aqueux), le tri, la collecte, le recyclage (certains produits ne sont pas acceptés par les réseaux collectifs et/ou éliminés par les stations d'épurations traditionnelles.
- L'utilisation de nouvelles matières moins polluantes et moins dangereuses pour la santé.

Le développement d'une marque Imprim'vert avait pour objectif de permettre aux entreprises le souhaitant de s'engager dans une démarche volontaire et pouvoir la valoriser. D'autres aspect concernant la formation, les risques sanitaires de l'utilisation de certains solvants, les charges lourdes et autres troubles musculo-squelettiques, les nuisances sonores et olfactive sont des éléments importants pour ces entreprises.

3. RÉSULTATS

La présentation des résultats va être organisée de la manière suivante, l'analyse tente de mettre en lumière le rôle des représentations dans l'attribution de valeur aux ressources et l'impact sur la performance.

3.1 Trois entreprises aux représentations différentes

La présentation des cas permet de mettre en lumière les différences d'enjeux stratégiques, liées aux représentations de ce que peut apporter la responsabilité sociétale.

L'entreprise 1 : Petite entreprise de la vallée de l'Arve, elle est composée de trois actionnaires (un seul a pu être interrogé), et de onze salariés, dont deux qui ne sont pas à temps pleins¹. Le dirigeant interrogé à plusieurs reprises est très critique à l'égard de la responsabilité sociétale. Le dirigeant est convaincu qu'il faut être écologiste, mais considère que c'est une contrainte pour les entreprises qui ne jouent pour la plupart pas le jeu. Au cours, des entretiens il évoque très souvent le coût financier de la démarche. E, qui pour lui met en danger la vie des entreprises notamment à cause de la concurrence mondiale. Ils sont labellisés Imprim'vert depuis 2008, utilisent des encres végétales et les déchets toxiques sont traités par des entreprises spécialisées, Dans ce cas, le développement durable est subit, l'entreprise s'adapte aux besoins et demandes du au marché, en faisant par exemple les aménagements techniques nécessaires pour obtenir les labels du type Imprim'Vert (changement des matières premières, renouvellement du parc technique etc...). La démarche n'est pas intériorisée, l'action se fait en réaction au fur-et-à-mesure des pressions environnementales, il n'y a pas d'anticipation des évolutions du marché par exemple. De ce fait, le dirigeant a assumé de lourds investissements ou de profonds changements organisationnels et ce, rapidement, sans que l'entreprise y soit

¹ Aujourd'hui, l'entreprise a changé de nom suite à une fusion avec une autre imprimerie. La stratégie concernant le développement durable est différente (mise en avant du label, des types d'encres et de papier utilisés),

préparéE, il ne perçoit pas de bénéfices à ces actions. « *J'ai fait tout ce qui fallait, j'ai changé les machines, vous savez combien ça m'a coûté ? Mais je ne gagne pas plus, au non, je ne gagne pas plus.* » (Entreprise 1).

L'entreprise 2 a 40 ans d'existence. C'est une imprimerie qui propose également des services de création artistique, petite entreprise de la vallée de l'Arve et une antenne basée à Montpellier, les dirigeants sont un père et son fils, elle compte six salariés. La démarche a été initiée très tôt, les dirigeants Hauts-Savoyards se disent sensibilisés à l'environnement. L'entreprise donne sur une rivière et une forêt. Le fils raconte qu'il y a plusieurs années lorsqu'il a commencé dans l'entreprise son père lui faisait nettoyer les machines, l'odeur était désagréable, non seulement l'odeur des encres, mais également des solvants et des produits d'entretien. Petit à petit, avec l'évolution des procédés, ils ont amorcé une démarche responsable, ils ont pour ce faire rejoint plusieurs groupes institutionnels afin d'acquérir des informations sur le sujet. Cependant, ils n'ont jamais fait de la démarche un enjeu stratégique de développement de l'entreprise. Ils se concentrent sur leur cœur de compétence (aujourd'hui dans la création artistique, en dans l'impression très haute qualité sur grand format en quantité ou à l'unité). Les actions en lien avec le développement durable sont l'affaire de valeurs intrinsèques aux dirigeants et aux salariés. Ils sont labélisés Imprim'vert mais ne le mentionne quasiment jamais « lorsqu'on nous le demande, pour certains dossiers oui, on le dit, mais sinon non » (dirigeant 1). Pour pallier à la crise que subit l'imprimerie le choix stratégique a été de développer de nouvelles offres de produits ou services (photographie, numérique, programmation, boutique en ligne – librairie, conseil en communication, graphisme). Les dirigeants se montrent assez critiques face à leurs concurrents qui surfent sur la vague du développement durable. « *On pourrait faire comme X (L'entreprise 3), mais je vais vous dire, aujourd'hui en France il n'existe plus que des encres végétales et des papiers certifiés, donc ça ne tient pas comme argument. Ca n'est pas un choix de leur part, c'est comme ça* » (dirigeant 2). Cette entreprise qui fait partie d'un club d'entreprise dédié au développement durable propose régulièrement à ses salariés d'assister aux réunions. « *On ne sait pas tout, et on pas les seuls à avoir des idées. Ca n'est pas obligatoire, c'est du volontariat, on leur propose, ils sont libres. En général, on y va à deux ou trois. Cela nous permet ensuite de discuter* » (dirigeant 2). Au terme de l'un des entretiens, le dirigeant 2 évoque « *je n'avais jamais réfléchi à notre responsabilité sociétale. On fait les actions. Ce bâtiment est inchauffable, avant on chauffait au poil à bois, aujourd'hui on a la géothermie. Vous savez on*

fait les choses parce qu'elles nous semblent importantes et bien, pas pour se faire valoir. C'était intéressant vos questions, on n'avait jamais vu les choses sous cet angle, l'angle stratégique pour l'entreprise. » Cette entreprise est en progression constante.

L'entreprise 3 est basée dans l'Hérault, elle existe depuis 1979, un frère et une sœur dirigent l'entreprise qui compte plus de 100 salariés. La démarche de responsabilité sociétale a un peu plus d'une dizaine d'années, date à laquelle elle obtient le label Imprim'vert, précurseur dans la région. L'entreprise a fait du développement durable un axe stratégique pour l'entreprise. La dirigeante est inscrite dans de nombreux réseaux institutionnels, réseaux métiers ou réseaux en lien avec le développement durable. Toutes les actions sont mises en avant sur le site internet de l'entreprise ou encore les réseaux sociaux. Les actions menées sont autant sur les aspects environnementaux que sociaux. Les salariés ont par exemple été formés à l'éco-conduite, actuellement la production est réalisée dans un bâtiment respectant les normes HQE (Haute qualité environnementale). L'entreprise est certifiée Imprim'Vert, Imprim'Luxe, Iso. La dirigeante a en outre importée des bonnes pratiques échangées avec d'autres entreprises (issues de secteur d'activité différent, telles que « vit ma vie », des salariés d'un service passent une journée dans un autre service pour comprendre les contraintes métiers du dit service). Elle affiche une performance importante, avec un chiffre d'affaire qui a augmenté de plus 34 % entre 2009 et 2014 et continue sans cesse les investissements. Le parc technologique est régulièrement changé pour gagner en productivité et qualité. Pour la dirigeante « *le développement durable est à la source de la compétitivité et de la performance des entreprises* » et d'ajouter « *on ne fait pas du développement durable pour un aspect marketing mais parce qu'il nous permet d'être plus compétitif sur notre marché* ». A présent que le secteur et les cas ont été présentés, il convient de regarder le rôle des représentations et les actions stratégiques menées par les entreprises.

3.2 Le rôle des perceptions et des représentations des dirigeants dans la mobilisation des ressources

Après avoir présenté les trois cas, il est possible de conclure que les entreprises appartenant au même secteur d'activité et engagées dans des démarches responsables ont développé des visions et des logiques différentes.

L'entreprise 1 est dans une vision relativement négative, la démarche est coûteuse et contraignante, elle demande du temps pour être développée, cependant avec une production

de plus en plus à flux tendu, il est impossible pour le dirigeant de développer la démarche. Pour l'entreprise 2, la responsabilité sociétale n'est pas intégrée au développement stratégique de l'entreprise, mais intrinsèque, elle repose sur des valeurs et est un outil mobilisé lorsque les clients le demande pourtant de nombreuses actions sont menées. Pour rester compétitive, elle a dû développer de nombreuses autres activités. Enfin, l'entreprise 3 a fait du développement durable un enjeu stratégique. La compétitivité de l'entreprise est corrélée aux actions mises en œuvre, ce qui selon la dirigeante « *a propulsé notre croissance, c'est de devenir leader de l'impression responsable en France* ».

De ce fait, le sens donné à la démarche va conditionner l'utilisation et la mobilisation de ressources mais également la perception que les entreprises vont avoir de celles-ci. En effet, si la responsabilité sociétale est conçue comme une démarche stratégique de l'entreprise, alors celle-ci va mobiliser tout un tas de ressources et en faire des éléments stratégiques pour la compétitivité de l'entreprise. C'est le cas avec le label Imprim'Vert, l'entreprise 3 a très tôt communiqué sur l'option de ce label, et bien qu'aujourd'hui de très nombreuses entreprises sont labélisées, elle continue de communiquer en mettant en avant qu'elle était la première entreprise de la région à avoir été labélisée. Le label Imprim'Vert est peu contraignant, peut couteux et accessible à toutes sur le marché. A l'inverse, l'entreprise 1, qui a dû changer une partie de son parc machine lorsqu'elle a décidé d'obtenir ce label.

Cette même logique se poursuit avec l'obligation d'utiliser des encres végétales ou du papier recyclé, le dirigeant de l'entreprise 1, voit en ses ressources un coût supplémentaire (augmentation des coûts et baisse de prix, exigence des clients). Il évoque à ce sujet « *Dans l'imprimerie ça fait 10 ans que les prix n'ont pas augmenté, rien que ce mois-ci le papier à prix 10%.* » Pour l'entreprise 2 quant à elle, il est normal d'utiliser ce type de ressource d'autant que sur le marché elles sont les seules à être disponibles. De ce fait, il n'y a pas de quoi en faire un axe stratégique dans la communication externe à l'égard des clients. Ce que fait l'entreprise 3 met sans cesse en avant l'utilisation de ce type de ressource comme axe différenciant des autres imprimeries, en publiant le nombre de tonnes de papier recyclé et certifié utilisés chaque année. Étant donné que l'entreprise 3, mise son développement et sa croissance sur la responsabilité sociétale, la moindre action menée vient nourrir l'argumentaire et est valorisée. Ainsi, des ressources ordinaires, voire négatives pour d'autres viennent servir sa compétitive et sa performance.

Le temps et la formation sont généralement des ressources, pour l'une stratégique, pour l'autre négative (Ranjatoelina Tantely et Zaoual, 2015). Les acteurs évoquent régulièrement manquer de temps pour développer la démarche, pour réfléchir aux changements, se former ou former leur personnel. Dans le cas présent, l'entreprise 1, est typiquement en déficit de temps, la production à flux tendu et l'impossibilité d'anticiper sur les commandes crée des tensions. « *Le lundi vous regardez le planning, la fin de semaine est vide, le mardi ça se remplit, le mercredi ça déborde, j'irai bien aux formations proposées par le club, mais je n'ai pas le temps* » évoque le dirigeant de l'entreprise 1. Or, dans le cas de l'entreprise 3, beaucoup de temps est consacré à l'opérationnalisation de la responsabilité sociétale, ainsi qu'à la formation. Tous les salariés de l'entreprise ont pu bénéficier d'une formation à l'éco-conduite, de plus afin d'optimiser la compréhension entre services, régulièrement les personnes changent de service pour mieux connaître les problématiques métiers. Le temps et la formation ne sont plus des ennemis, mais des ressorts stratégiques sur lesquelles s'appuie l'entreprise 3. Ces deux dimensions ont moins d'impact pour l'entreprise 2, l'équipe dirigeante prend le temps lorsque c'est nécessaire, de plus elle propose à ses salariés de participer à des réunions d'échanges de bonnes pratiques. Tout repose sur du bénévolat et de la discussion.

Bien entendu, les ressources en elles-mêmes n'ont pas d'impact sur la performance, c'est leur utilisation et leur combinaison qu'il convient d'analyser.

3.3 Les caractéristiques de ressources et les actions menées par les entreprises

Au-delà des seules représentations et perceptions des acteurs concernant la responsabilité sociétale et la valeur des ressources, il convient à présent de regarder les combinaisons réalisées entre les ressources.

Dans le cas de l'entreprise 3, plusieurs actions de combinaisons de multiples ressources ont été développées pour faire du développement durable un axe complètement différenciant. Il est possible d'affirmer également que des ressources comme la formation ont permis le développement de nouvelles compétences. Par ailleurs, l'opérationnalisation poussée de la démarche et la remise en question du *business model* ont amené l'entreprise à développer des capacités dynamiques en la matière. En effet, au travers de cette démarche, l'entreprise a développé une image d'imprimerie verte, qui lui permet de se qualifier « *de spécialiste de l'impression responsable* » (site internet) et même selon la dirigeant de « leader de

l'imprimerie responsable en France ». La dirigeante a compris très tôt que les médias et les institutions allaient lui permettre de diffuser l'image de l'entreprise, l'entreprise a reçue de nombreuses récompense et a été beaucoup médiatisée, ce qui lui as permis de développer une réputation et a favorisé la création de l'image d'imprimerie verte auprès des clients.

Les démarches et actions de l'entreprise 2 ne sont jamais mises en avant, d'un point de vue commercial et marketing. Le dirigeant est soucieux des économies d'énergie, de la santé de ses salariés « *Nous c'est une démarche interne. Pour nous c'est une philosophie, pour être en accord avec soi-même, c'est chaque jour faire quelques choses.* » Cela se justifie car selon ce dirigeant, les actions mises en avant par l'entreprise 3 n'ont rien d'exceptionnelles, elles sont mêmes la norme du secteur. « *Vous allez demander à une imprimerie d'imprimer quelque chose écologique, on a plus le choix depuis 20 ans de nos produits, c'est un phénomène de mode de communiquer dessus. On n'a pas le choix, on peut prendre plein d'exemple, c'est comme si un pharmacien rejetait les médicaments dans une poubelle, il n'a pas le droit. Nous, dans notre secteur on doit utiliser des encres vertes, du papier certifié, il en existe pas d'autre sur le marché* ». Ce qui corrobore avec les propos du dirigeant de l'entreprise 1 « *on a plus le choix, mais par contre le papier certifié ça coûte cher et les clients ils veulent toujours des prix moins chers* ». Bien que dans ces deux entreprises il y ait utilisation de ressources qui pourraient faire l'objet de combinaison et servir des arguments commerciaux et marketing, la logique de développement du départ, non centrée sur la responsabilité sociétale, engendre une mobilisation non-combinée de ses ressources.

De ce fait, il est possible à présent de se questionner sur la performance de ces trois entreprises aux perceptions et mobilisations différentes des mêmes ressources ?

3.4 Les effets sur la performance

Nous venons de voir que les perceptions des acteurs différents et par conséquent les types de ressources, leur valeur ainsi que les actions développées sont différentes. Il convient à présent de s'interroger sur la performance de ces trois entreprises. Notons tout d'abord que s'inscrivant dans des logiques différentes, les critères de performance selon les dirigeants vont diverger.

L'entreprise 2 a choisi de diversifier son activité tout en développant une démarche responsable continue (changement du parc machine, formation et autonomie des salariés, responsabilisation des salariés). L'entreprise 3, mise tout son argumentaire sur la démarche,

elle affiche une progression du chiffre d'affaire de +34% en 4 ans, et la dirigeante évoque ne plus avoir besoin de faire de la prospection commerciale. Le dirigeant de l'entreprise 1, dans une vision court-termiste de son activité qu'il qualifie à flux tendu réussi à maintenir la performance de l'entreprise, mais doit adhérer à des clubs comme le Rotary Club et ou le Centre des Entreprises de la Montagne et de son Développement Durable, pour accroître son carnet d'adresse.

Pour l'entreprise 3, la responsabilité sociétale est clairement un plan de développement stratégique de l'entreprise et donc, une grande partie de l'argumentaire commercial et marketing repose sur la mise des actions développées dans ce cadre. Pour l'entreprise 2, la RSE est une philosophie, intrinsèque à l'entreprise, elle ne fait l'objet d'aucun plan stratégique à proprement parler, mais sert à motiver les salariés, à réaliser des économies et à être en accord avec des valeurs. Dans ce cas, la diversification des activités et une production haut de gamme et de qualité sont des axes de développement stratégique qui permet un accroissement de la performance. Pour l'entreprise 1 à l'inverse, la responsabilité sociétale est perçue comme une contrainte, dès lors les actions sont menées sans combinaisons des ressources, ni exploitation stratégiques de celles-ci, pire les ressources coûtent plus qu'elles ne rapportent, enfermant le dirigeant dans l'idée que la RSE a un coût, est une contrainte sur l'activité et qu'il doit donc développer d'autres actions pour survivre. L'étude de la chronologie de l'entreprise 3, permet de mettre en lumière sa montée en puissance et la construction de sa performance, à partir de ressources ordinaires, disponibles sur le marché à un coût fixe.

L'attitude du dirigeant 1 centré sur une performance seulement financière montre qu'il n'a pas intégré la responsabilité sociétale à son développement stratégique. L'entreprise 2, en positionnant la responsabilité sociétale comme une ressource ordinaire, ne se réfère qu'à quelques indicateurs comme le bien-être de ses salariés, la quantité de déchets, les économies d'énergie, la satisfaction client et la qualité. La performance reste financière, même si la volonté de l'équipe dirigeante est que l'entreprise fonctionne dans une certaine harmonie propice au développement des valeurs. Le focus porte plus sur le développement de nouveaux services et l'innovation.

Cette nouvelle approche a permis de comprendre les différences de performance entre les trois entreprises. Elles sont issues du même secteur d'activité, elles ont développé des démarches de responsabilité sociétales, de manière spontanée ou pour répondre à la demande du marché, mais n'ont pas les mêmes indicateurs de performances.

4. DISCUSSION

Ce travail avait pour objectif de rompre avec les limites des travaux portant sur la responsabilité sociétale en étudiant les pratiques des entreprises, sans chercher à réifier le concept (Acquier et Gond, 2006). En effet, les travaux et notamment, ceux s'inscrivant dans le champ des parties prenantes, tendent trop souvent à mettre à jour des « lois génériques » et des affirmations qui structureraient les actions développées dans le cadre de démarche responsable. La question posée était celle de la valeur de ressources mobilisées dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche responsable et des différences de perception dans l'utilisation de celles-ci. L'approche par les ressources postule que les entreprises vont tirer des avantages concurrentiels de ressources rares, inimitables et non-substituables. Or, selon Weppe et al. (2013) ce ne sont pas les ressources en elles-mêmes qui ont de la valeur mais la perception du ou des acteurs qui vont l'utiliser et le contexte dans lequel elles sont mobilisées. Les résultats montrent que les ressources vont être appropriées différemment selon les enjeux définis attribués à la responsabilité sociétale. En effet, la logique dans laquelle va s'inscrire l'entreprise vis-à-vis de la responsabilité sociétale (stratégique, ordinaire ou négative) va l'amener à développer des actions spécifiques et donc à chercher et exploiter des ressources et compétences en conséquence. Ainsi, la recherche contribue à l'idée défendue par Weppe et al. (2013), qu'il existe plusieurs types de ressource, ou qu'une ressource peut avoir des valeurs différentes. De ce fait, il convient d'étudier de manière plus globale les ressources pour comprendre les comportements des entreprises et parvenir à expliquer des *success story*. Les résultats corroborent l'idée qu'il n'y a pas de "one best way" pour parvenir à la performance. De plus, comme le souligne Warnier et al. (2013), l'entreprise 3 a fait preuve de créativité stratégique pour être performante. Ainsi, les résultats montrent que de ressources ordinaires, certaines entreprises parviennent à être performantes, tandis que pour d'autres elles deviennent négatives. La performance repose ici sur la perception des dirigeants, qui ont su ou non mobiliser et utiliser des ressources ordinaires (voire négatives pour certains) pour servir un axe de développement stratégique.

Les résistances à la mise en place de démarche de responsabilité sociétale pourraient ainsi être levées, si les discours des institutions portaient non plus essentiellement sur les *success story*, mais sur la combinaison des ressources et le développement des compétences nécessaires à une performance globale accrue. Aujourd'hui, force est de constater que beaucoup

d'entrepreneurs, de dirigeants pensent que la responsabilité sociétale est un coût supplémentaire, une contrainte sans retour sur investissement, soit une ressource négative pour l'entreprise. Les démarches institutionnelles visent à partager des bonnes pratiques, sans mettre en lumière la nécessaire combinaison de ressources multiples, puisqu'inscrite dans le paradigme de la ressource stratégique, rare et inimitable.

L'idée au départ n'était pas de créer une nouvelle typologie de comportement des entreprises, pour autant si on s'appuie sur le modèle développé par Gherra (2010) et les conclusions de l'étude, nous pouvons proposer cette typologie :

Tableau 2 : Les types de comportement des entreprises vis-à-vis de la Responsabilité sociétale dans une approche ressources

Comportement vis-à-vis de la responsabilité sociétale	Négative	Ordinaire	Stratégique
Statut de la responsabilité sociétale	Admission mais perception négative (perte de temps et d'argent)	Levier stratégique lorsque nécessaire.	Anticipation et axe de développement stratégique de l'entreprise
Type d'action mises en œuvre	Intégrée dans certains processus	Intégrée dans certains processus	Intégrée tout au long des processus
Modèle stratégique	Adaptation	Ressources et compétences	Intention stratégique
Type de ressources	Ressources accessibles	Ressources accessibles et développement de compétences	Ressources accessibles et nouvelles, développement de nouvelles compétences et de capacités dynamiques
Type de combinaison	Pas de combinaison des ressources, actions sans réel lien.	Combinaison faible	Forte combinaisons des ressources.
Horizon stratégique	Court terme	Moyen- Long terme	Long terme, voire très long terme
Indicateur de performance	Performance financière	Performance multicritère	Performance globale.

La typologie est réduite à trois comportements vis-à-vis de la responsabilité sociétale, les indicateurs de performance viennent s'ajouter aux caractéristiques des comportements. En effet, on distingue la performance seulement financière, à une performance qui serait multicritères à une recherche de performance globale. Dans cette proposition, le statut de la démarche repose sur la perception des dirigeants et ou acteur en charge de l'opérationnalisation de la démarche.

CONCLUSION

L'objectif de cette contribution était d'analyser les comportements des entreprises lors de la mise en œuvre d'une démarche responsable, en se focalisant sur les ressources mobilisées et la valeur qui leur était accordée. Au travers, l'étude de trois cas d'entreprises issues du secteur de l'imprimerie, nous avons pu constater que les perceptions de la démarche vont influencer sur la valeur attribuée aux ressources et donc avoir un impact sur les indicateurs de performance. Cette recherche appuie donc les propos de Weppe et al. (2013), pour qui la valeur d'une ressource est liée aux représentations des acteurs.

Cette recherche se fonde sur l'étude de trois cas choisis à partir d'une grille d'analyse, de ce fait elle présente des limites qui peuvent être dépassées en développant de nouveaux protocoles de recherche. Tout d'abord, une étude de cas unique permettrait d'étudier plus en profondeur les mécanismes à l'œuvre dans une entreprise, en termes de combinaison. Pour ce faire, une recherche-action pourrait être envisagée. Dans une perspective comparative, l'analyse d'entreprise appartenant à d'autres secteurs d'activité ou présentant des caractéristiques différentes (taille, âge, type de marché...) permettrait de conforter plus solidement les résultats. Les études comparatives doivent se multiplier afin d'avoir des éléments solides et tangibles pour étayer l'idée qu'une ressource à une valeur variable et que son potentiel stratégique est inhérent au contexte d'utilisation et de combinaison de celle-ci.

REFERENCES

Acquier, A. (2007), RSE et outils de gestion : Chaîne d'outils et infrastructure instrumentale des marchés de l'évaluation extra-financière, *Revue de l'Organisation Responsable*, 2 : 2, 5-15.

- Acquier, A. et C. Dalmasso (2009), Vers une approche dynamique de la théorie des ressources, le cas de l'internationalisation des ressources d'ingénierie chez un constructeur automobile, *Conférence de Conférence Internationale de Management Stratégique, l'AIMS, 28 au 31 mai, Grenoble.*
- Acquier, A. et J.-P. Gond (2005), Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise relecture et analyse d'un ouvrage séminal : social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen, *Finance Contrôle Stratégie*, 10 : 2, 5-35.
- Acquier, A., T. Daudigeos, et B. Valiorgue (2009), La responsabilité sociale de l'entreprise comme enjeu organisationnel et managérial l'héritage oublié du courant Corporate Social Responsivness, XVIIIème *Conférence de Conférence Internationale de Management Stratégique, l'AIMS, 28 au 31 mai, Grenoble.*
- Aragon-Correa, J. et S. Sharma (2003), A contingent resource-based view of proactive Activities, and Routines in Desequilibrium World, *Organization Studies*, 31, 219-244.
- Armstrong, C.E. et K. Shimizu (2007), A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm, *Journal of Management*, 33 : 6, 959-986.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 : 1, 99-120.
- Berger-Douce, S. (2006), Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises, *Gestion 2000*, 1 : 6, 171-188.
- Bowen, H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York, Harper et Row.
- Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.
- Capron, M. et F. Quairel-Lanoizelée (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris : La Découverte.
- Carroll, A.B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 4 : 4, 497-505.
- Clark, C.E. (2000), Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis, *Public Relation Review*, 26 : 3, 363-380.
- Daudigeos, T. (2008), Institutional factors in market creation: concrete theorization of a new construction technology, *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.
- Dejean, F. et J.-P. Gond (2004), La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux

- stratégiques et méthodologies de recherche, *Finance Contrôle Stratégie*, 7, 5-31.
- Dumez, H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative, les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.
- Durand, T. (2000), L'alchimie de la compétence, *Revue Française de Gestion*, 127, 84-102.
- Durand, T. (2013), Une critique de l'article 'Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives', *Revue française de gestion*, 234, 64-73.
- Foss, K., N. Foss et P. Klein (2007), Original and derived judgment: an entrepreneurial theory of Economic Organization, *Organization Studies*, 28, 1893-1912.
- Fréry, F. (2010), Les capacités répulsives, *XIXe conférence de l'AIMS*, Luxembourg
- Ghera, S. (2010), Stratégies de développement durable, combiner les parties prenantes et les ressources et compétences de l'entreprise, 5 : 204, 121-153.
- Grant, R. M. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic management journal*, 17, 109-122.
- Hart, S.L. (1995), A natural-resource-based view of the firm, *Academy of Management Review*, 20 : 4, 986-1014.
- Helfat, C.E. et M.A. Peteraf (2003), The dynamic resource-based view: capability lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- Jodelet, D. (2003), *Les représentations sociales*, coll. Sociologie d'aujourd'hui, Paris, PUF, 7è Ed.
- Kalika, M. (1988), *Structures d'entreprises : réalités déterminants, performances*, Economica.
- Kaplan, R.S. et Norton, D. P. (1992), The balanced scorecard-measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Vol 71, n° 1.
- Koenig, G. (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris/
- Kraaijenbrink, J., J.C Spender et A.J. Groen (2011), The resource-based view: A review and assessment of its critiques, *Journal of Management*, 36, 349-372.
- Martinet, A.-C. et Reynaud E. (2004), *Stratégies d'entreprise et écologie*, Economica, Paris.
- Martinet, A.-C. et E. Reynaud (2001), Shareholders, stakeholders et stratégie, *Revue Française de Gestion*, 136 : 12-25.
- Mathews, J.A. (2010), Lachmannian Insights into Strategic Entrepreneurship: Resources,

- activities and routines in a disequilibrium world, *Organization Studies*, 31 : 2, 219-244.
- Nielsen, A.E et C. Thomsen (2007), Reporting CSR: what and how to say it ? *Corporate Communications: An International Journal*, 12 : 1,25-40.
- Paillé P. et A. Mucchielli (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.
- Paradas, A. (2007), Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive, *Revue Internationale PME*, Numéro spécial, Les PME et la responsabilité sociale des entreprises, 20 : 3-4, 43-67.
- Peteraf, M. et J.B. Barney (2003), Unraveling the resource-based tangle, *Managerial and Decision Economics*, 24 : 4, 309-323.
- Prévoit, F., F. Bruhlart, G. Guieu, et L. Maltese (2010), Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse, *Revue française de gestion*, 36 : 204, 87-104.
- Quairel-lanoizelée F. et M.N. Auberger (2005), Les PME sont-elles socialement responsables ?, in Dupuis J.C., *Le management responsable, vers un nouveau comportement des entreprises ?* Economica, Paris.
- Ranjatoelina-Tantely, J. et A-R. Zaoual (2015), Processus d'inclusion de ressources négativement perçues par le marché, le cas d'un spécialiste de l'insertion par l'activité économique : le groupe Vitamine T, *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Paris*
- Reynaud, E. et A. Rollet (2001), Les compétences centrales « environnement » comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité », in Martinet A.C. et Thiétart R.A *stratégies, Actualité et futurs de la recherche*, Editions Vuibert, Collection FNEGE, 303-324.
- Saulquin, J.-Y. et Schier G. (2007), Responsabilité sociétale des entreprise et performance : complémentarité ou substitualité ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, n°233, p. 57-65.
- Sharma, S. (2000), Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy, *Academy of Management Journal*, 43 : 4, 681-697.
- Shrivastava, P. (1995), The role of corporations in achieving ecological sustainability, *Academy of Management Review*, 20 : 4, 936-960.

- Donaldson, T. (1983), Constructing a social contract for business, In Donaldson T; et Werhane, *Ethical Issues in Business : A philosophical approach*, 153-166.
- Frederick, W.C. (1978), Classic paper : from CSR 1 to CSR 2 : the maturing of business and society thought, *Business and Society*, 33 : 2, 150-164:
- Gendron, C. (2000) Le questionnement étique et social de l'entreprise dans la littérature managériale, *Cahier du CRISES*, 004, collection Working Papers.
- Gond J.-P. et A. Mullenbach-Servayre, (2004) Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, *La revue des Sciences de Gestion : direction et gestion*, 205, 93-116.
- Martinet, A.-C. et M.A. Payaud, (2008) Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies, *Revue française de gestion* 180 : 1 199-214.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.
- Quazi, A.M et D. O'Brien (2000) An empirical test of a crossnational model of corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 25 : 1, 33-51.
- Spence, L., J.R. Rutherford et R.A. Blackburn (1998), *Small Business and Environmental Issues in the UK and the Netherlands: A Literature Review and Research Agenda*, Small Business Centre, Kingston University, Kingston Upon Thames.
- Spence, L.J. et R Rutherford (2001) Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner-manager, *Journal of small business and Enterprise development*, 8 : 2, 126 – 139.
- Swanson, D.L. 1995, Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20 : 1, 43-64.
- Teece, D.T., G. Pisano et A. Shuen (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic management journal*, 18 : 7, 509-533.
- Valiorgue, B. (2008), Why do firms want to be socially responsible ? Working paper 5, Groupe ESC Clermont.
- Warnier, V., X. Weppe et X. Lecocq (2013a), Extending Resource-Based Theory : Considering strategic, ordinary and junk resources, *Management Decision*, 51 : 7, 1359-1379.

- Warnier, V., X. Weppe et X. Lecocq (2013b), Réponse à la critique – Des ressources à la performance : Le rôle du business model, *Revue française de gestion*, 234, 73-81.
- Warnier, V., X. Lecocq et B. Demil (2012), Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur, *Entreprendre et Innover*, juin, 27-37.
- Weppe, X., V. Warnier et X. Lecocq (2013), Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources, *Revue française de gestion*, 234, 43-63.
- Weppe, X., V. Warnier, X. Lecocq et F. Fréry (2012), Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques, la théorie des ressources selon, J.B. Barney, *Revue Française de Gestion*, 228-229, 253-268.
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource-Based View of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- West, G.P. et De Castro J. (2001), The Achilles heel of firm strategy: Resources weakness and distinctive inadequacies, *Journal of Management Studies*, 38, 417-442.