

# CIHEAM



Centre  
International  
de Hautes Etudes  
Agronomiques Méditerranéennes

*International  
Centre for  
Advanced  
Mediterranean Agronomic Studies*

## Thèse / *Thesis*

requis pour  
l'obtention du Titre

*submitted  
for the Degree of*

## Master of Science

**Analyse des pratiques de  
« Responsabilité Sociétale des Entreprises »  
favorables à l'innovation  
dans les PME agro-alimentaires.  
Vers une modélisation  
des comportements RSE**

**Lyes Mazari**

**Série « Master of Science » n° 132  
2014**

**Institut Agronomique Méditerranéen de  
Montpellier**



**CIHEAM**  
**IAM MONTPELLIER**

**Analyse des pratiques de  
« Responsabilité Sociétale des Entreprises »  
favorables à l'innovation  
dans les PME agro-alimentaires.  
Vers une modélisation  
des comportements RSE**

**Lyes Mazari**

**Série « Master of Science » n° 132  
2014**



**Analyse des pratiques de « Responsabilité Sociétale des Entreprises »  
favorables à l'innovation dans les PME agro-alimentaires.  
Vers une modélisation des comportements RSE**

**Lyes Mazari**

**Série « Master of Science » n° 132  
2014**

## Série Thèses et Masters

Ce Master est le numéro 132 de la série Master of Science de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier.

Cette collection réunit les Masters of Science du CIHEAM-IAMM ayant obtenu la mention « Publications », ainsi que les travaux doctoraux réalisés dans le cadre des activités scientifiques et pédagogiques de l'Institut et de ses enseignants chercheurs.

Le *Master of Science* du Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes :

### **Analyse des pratiques de « Responsabilité Sociétale des Entreprises » favorables à l'innovation dans les PME agro-alimentaires. Vers une modélisation des comportements RSE**

a été soutenu par **Lyes Mazari** le 1<sup>er</sup> juillet 2013 devant le jury suivant :

Mme Leïla Temri, Maître de conférences, Montpellier SupAgro ..... Président  
Mme Sophie Mignon, Maître de conférences, Université Montpellier 2 ..... Membre  
Mme Hélène Ilbert, HDR, Enseignant-chercheur, CIHEAM-IAMM ..... Membre

Le travail de recherche a été encadré par Mme Hélène Ilbert

### **CIHEAM-IAMM Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier**

**Directeur : Pascal Bergeret**

3191 route de Mende – BP 5056  
34093 Montpellier cedex 05  
Tél. : 04 67 04 60 00  
Fax : 04 67 54 25 27  
<http://www.iamm.fr>

**L'institut Agronomique Méditerranéen  
n'entend donner aucune approbation ni improbation  
aux opinions émises dans cette thèse**

ISBN : 2-85352- 524-4 ; ISSN : 0989-473X

Numéros à commander au  
CIHEAM- IAMM  
Bureau des Publications  
e-mail : [tigoulet@iamm.fr](mailto:tigoulet@iamm.fr)  
Prix : 50€  
© CIHEAM, 2014

**Fiche bibliographique**

Lyes Mazari - Analyse des pratiques de « Responsabilité Sociétale des Entreprises » favorables à l'innovation dans les PME agro-alimentaires. Vers une modélisation des comportements RSE- Montpellier : CIHEAM-IAMM. 84p. (Master of Science - 2014 ; n°132).

**Résumé :** Ce travail de recherche explore la relation entre la responsabilité sociétale et l'innovation des entreprises (RSE) du secteur agroalimentaire ; elle cherche à identifier leurs éventuelles spécificités en la matière. À travers une revue de littérature des principales approches théoriques de la RSE et ses spécificités dans le contexte des PME, nous avons proposé une théorisation des différents comportements RSE de ces dernières en trois approches : l'approche Stratégique, l'approche Réactive et l'approche Volontaire. Par la suite, nous nous sommes intéressés à l'appropriation de la RSE au sein des PME, ce qui nous a permis de proposer une liste des comportements stratégiques et des pratiques organisationnelles qui peuvent faire de l'engagement RSE, une source d'innovation et d'avantages concurrentiels durables, que nous avons regroupé afin d'élaborer un modèle de management du processus d'appropriation de la RSE. Enfin, ce travail a promu un outil favorisant la réalisation d'études de terrain, aussi bien quantitatives que qualitatives sur les relations entre les différents modes d'appropriation de la RSE et l'innovation.

**Mots clés :** appropriation de la RSE, PME, Innovation, secteur agroalimentaire.

***Abstract:** This thesis aims to explore the relationship between Corporate Social Responsibility and innovation for small-sized companies (SMEs) of the food industry; it seeks to identify potential specificities related to SMEs. Through the review of the literature on CSR approach and its specificities, both in the context of SMEs and the food-processing industry we have proposed a theorization of the different CSR behaviors into three approaches : the Strategic approach, the reactive approach and Voluntary approach. Subsequently, we focused in the appropriation of CSR in SMEs, this has allowed us to propose a list of strategic behavior and organizational practices that can make a commitment to CSR, a source of innovation and sustainable competitive advantages, that we have grouped together in order to develop a management model of the appropriation process of CSR. Finally, this work has promoted a tool for conducting field studies, both quantitative and qualitative on the relationships between the different CSR appropriation modes and innovation.*

**Key words:** CSR appropriation, SMEs, Innovation, Food-processing industry.

# Remerciements

La rédaction de ce mémoire de recherche ne peut être entamée sans adresser un mot de remerciement à des personnes dont l'aide a été précieuse pour l'aboutissement de ce travail

Mes remerciements vont à mes deux directrices de recherche, Mme Leila Temri et Mme Hélène Ilbert dont les conseils et recommandations furent importants dans mon travail. Je tiens également à remercier Mme Sophie Mignon qui a accepté de présider le jury de ma soutenance.

Ma profonde gratitude s'adresse à mes chers parents auxquels je dois tout, pour leur soutien, leur patience et leurs encouragements. Que Dieu vous protège,

À mes chers frères Sofiane et Yanis et à Souad Haddadi qui m'a particulièrement soutenu lors de la réalisation de ce mémoire.

Et enfin, mes sincères remerciements s'adressent à toute personne qui a contribué de près comme de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

# Table des matières

Remerciements .....	i
Table des matières .....	1
Liste des tableaux .....	4
Liste des figures .....	4
Introduction générale.....	5
<b>Partie I : L'étude des concepts, Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et Innovation et leur application au contexte des PME agroalimentaires .....</b>	<b>11</b>
Chapitre 1. Revue de la littérature sur le concept de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) 13	
I. RSE Aperçu historique et définition .....	13
1. Emergence de la RSE.....	13
2. Définition de la RSE.....	13
II. Les différentes approches de la RSE .....	15
1. L'approche néo-classique.....	15
A. La théorie de l'agence.....	15
B. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources.....	15
2. Les approches néo-institutionnelles et sociologiques.....	15
A. La RSE, un processus isomorphe .....	16
a. L'isomorphisme coercitif.....	16
b. L'isomorphisme mimétique.....	16
c. L'isomorphisme normatif .....	16
B. Les comportements d'entreprises en matière de RSE.....	16
a. La concession .....	17
b. Le compromis.....	17
c. Evitement.....	17
d. Le déni.....	17
e La manipulation.....	17
C. La RSE, une stratégie de légitimation .....	18
3. La théorie des parties prenantes .....	18
Chapitre 2. Revue de littérature sur le concept de l'innovation .....	20
I. Évolution de la représentation du concept d'innovation.....	20
II. Définition du concept d'innovation .....	20
III. Les principaux modèles de représentation du processus d'innovation.....	21
1. Le modèle de la boîte noire .....	21
A. « Technology-push innovation » .....	22
B. « Demand-Pull Innovation » :.....	22
2. Le modèle linéaire .....	22
3. Le Modèle de liaison en chaîne.....	22
4. Le modèle tourbillonnaire .....	23
5. Le modèle de l'innovation ouverte « open innovation » .....	24
IV. Les typologies de l'innovation .....	25
Chapitre 3. RSE et Innovations dans le contexte des PME agroalimentaires .....	28
I. Définition des PME.....	28
II. Spécificités des PME .....	29
III. La RSE et l'innovation dans le contexte des PME.....	30

1. La RSE dans le contexte des PME .....	30
A. Les caractéristiques des PME : entre levier et frein à l'adoption de la démarche RSE .....	30
a. Le rôle central du dirigeant de la PME .....	31
b. Une forte insertion régionale .....	31
c. La stratégie implicite et non formalisée.....	31
d. Des systèmes d'information informelles et peu complexes.....	32
e. Capital de proximité.....	32
f. La taille.....	32
2. L'innovation dans les PME agroalimentaires.....	32
A. Le rôle du dirigeant.....	33
B. Spécificités liées à l'organisation dans les PME.....	33
C. Ressources limitées.....	33
D. L'environnement externe.....	33
IV. La RSE et l'innovation dans le secteur agroalimentaire .....	35
1. La RSE dans le secteur agroalimentaire .....	35
2. L'innovation dans le secteur agroalimentaire.....	36
V. Étude du lien entre RSE et innovation.....	37
<b>Conclusion de la partie I.....</b>	<b>37</b>

**Partie II : l'appropriation de la RSE aux niveaux stratégique et organisationnel et ses liens avec l'innovation et l'avantage concurrentiel durable..... 39**

Chapitre 1. l'appropriation de la RSE au niveau stratégique.....	41
I. Les différents enjeux stratégiques de l'intégration de la RSE .....	41
1. Les enjeux internes de compétitivité .....	41
A. Les motivations marketing .....	41
B. La rentabilité .....	41
C. La stratégie concurrentielle.....	41
D. La motivation du personnel .....	42
E. L'innovation.....	42
2. Les enjeux externes de compétitivité.....	42
A. Les lois nationales et les traités internationaux .....	42
B. Les pressions sociétales .....	42
C. L'accès aux marchés .....	42
3. Les enjeux de responsabilité.....	42
A. La responsabilité éthique envers les Parties Prenantes de l'entreprise .....	42
B. La responsabilité éthique envers l'environnement.....	43
C. La responsabilité dans le cadre d'un management globalement responsable .....	43
II. La philosophie de réponse des entreprises aux demandes sociétales.....	43
1. Critère 1 : Figures libres/ imposées et leurs liens avec la création de valeur .....	43
2. Critère 2 : le degré de l'engagement Environnemental versus Social .....	44
3. Critère 3 : les grandes classes de pratiques RSE dans lesquelles l'entreprise s'engage .....	45
4. Critère 4 : l'intégration de la RSE selon une approche processuelle.....	46
5. Critère 5 : l'intensité des enjeux internes et externes .....	47
Chapitre 2. L'appropriation de la RSE au niveau organisationnel : les conditions de réussite de son d'appropriation. ....	50
I. Définition de l'apprentissage organisationnel.....	50
II. Les conditions de réussite du processus d'appropriation de la RSE.....	
1. Les routines organisationnelles défensives.....	52
A. Définitions de quelques concepts .....	52
B. Les routines organisationnelles défensives : leur constitution et les moyens de les surpasser .....	54
2. Synthèse des facteurs contextuels influant sur l'apprentissage organisationnel.....	55
A. Les caractéristiques de l'environnement externe.....	55
B. Les déterminants internes de l'apprentissage.....	55

a. La structure d'organisation.....	55
b. La Stratégie de l'entreprise.....	55
c. La culture de l'entreprise.....	57
3. Le passage d'un apprentissage individuel à un apprentissage organisationnel partagé .....	57
A. Les différents sous-processus de l'apprentissage organisationnel.....	57
B. Le « OADI-Shared Mental Models (SMM) Cycle » de KIM (1993) .....	58
Chapitre 3. Orientation des apprentissages générés par l'appropriation de La RSE vers l'innovation et la création d'un avantage concurrentiel durable.....	62
I. Le lien entre la RSE et l'innovation expliqué par la théorie de l'apprentissage organisationnel.....	62
II. Comment faire de la RSE une source d'avantage concurrentiel durable.....	63
1. Les différents domaines de ressources où les entreprises peuvent s'engager dans une action fondée sur l'objectif de devenir plus « verts » .....	63
2. Les liens entre les ressources de la firme et l'avantage concurrentiel durable.....	64
A. Une ressource précieuse « <i>valuabe resources</i> » .....	65
B. Une ressource rare ( <i>firm specific</i> ).....	65
C. Une ressource imparfaitement imitable .....	65
a. La dépendance de conditions historiques uniques :.....	66
b. Ambiguïté causale : .....	66
c. Complexité sociale « <i>social complexity</i> » .....	66
D. La substituabilité « <i>Substituability</i> » .....	67
<b>Conclusion de la partie II .....</b>	<b>67</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>71</b>
<b>Appendice : Exploration empirique de la relation entre la RSE et l'innovation .....</b>	<b>75</b>
<b>Bibliographie : .....</b>	<b>76</b>

## Liste des tableaux

Tableau n°1 : Quelques définitions du Concept des Parties Prenantes .....	16
Tableau n°2 : Les principales motivations à l'adoption de la démarche de la RSE .....	17
Tableau n°3 : Quelques définitions du concept de l'innovation.....	19
Tableau n°4 : Types d'entreprises en fonction de l'effectif .....	26
Tableau n°5 : Stratégies d'entreprises en matière RSE/DD .....	41
Tableau n°6 : <i>A Natural-Resource-Based View: Conceptual Framework</i> .....	44
Tableau n°7 : Caractérisation Des Comportements Stratégiques RSE Des Entreprises.....	45
Tableau n°8 : Quelques définitions de l'apprentissage organisationnel.....	48
Tableau n°9 : Générateurs d'erreurs / Réactions correctives.....	51

## Liste des figures

Figure n° 1. Le Modèle de la boîte noire.....	19
Figure n° 2. Le Modèle linéaire de l'innovation. ....	20
Figure n° 3. Modèle de liaison en chaine .....	21
Figure n° 4. Le Modèle tourbillonnaire d'innovation .....	22
Figure n° 5. Processus d'innovation ouvert .....	23
Figure n° 6. Les facteurs clés de l'innovation dans les PME .....	32
Figure n° 7. Type d'innovation et taille d'entreprise (en % de la population totale) .....	32
Figure n° 8. Dimension de la RSE dans la chaîne alimentaire .....	34
Figure n° 9. <i>Corporate Involvement in Society: A Strategic Approach</i> .....	43
Figure n° 10. Intégrer la norme ISO 14 001 dans les pratiques de gestion .....	44
Figure n° 11. Processus de Caractérisation des comportements stratégiques RSE des entreprises.....	46
Figure n° 12. La Théorie de l'action .....	50
Figure n° 13. <i>Relationships among Organizational Scanning, Interpretation, and Learning</i> .....	53
Figure n° 14. Le modèle « <i>OADI-Shared Mental Models (SMM) Cycle</i> ».....	56
Figure n° 15. <i>Incomplete Learning Cycles</i> .....	58
Figure n°16. Les cinq domaines de ressources où les entreprises peuvent s'engager dans une action fondée sur l'objet de devenir plus « verts » .....	61
Figure n° 17. Le processus d'appropriation de la RSE : Source d'innovation et d'Avantage Concurrentiel Durable. ....	66
Figure n°18. Profit du créateur et stratégie sociétale, modèle simplifié.....	68
Figure n°19. Modèle d'étude de l'appropriation de la RSE par les PME agroalimentaires et de son impact sur l'innovation. ....	69

# Introduction générale

La diffusion et la conscientisation générale de la situation économique, sociale et écologique mondiale auprès des différents acteurs de la société (ONG, pouvoirs publics, consommateurs) ont contribué à la reconfiguration de l'environnement de l'entreprise, où les dimensions sociales et écologiques occupent de plus en plus une place importante, au même titre que les dimensions économiques, technologiques et politiques. Face à cette réalité, plusieurs auteurs se sont intéressés au concept du développement durable et ont tenté de redéfinir le rôle sociétal de l'entreprise (Hart, 1995 ; Shrivastava, 1995). Postulant que le paradigme du management traditionnel est limité de plusieurs manières pour répondre aux exigences de la « société du risque » et devrait être adapté, (Shrivastava, 1995). Ils considèrent la RSE comme un paradigme nouveau, une voie d'entrée du management dans la modernité de nos sociétés en voie de complexification rapide (Pasquero 2005 ; Asselineau et Piré-Lechalard, 2008).

Au regard de ses caractéristiques, le système agroalimentaire se trouve confronté à des exigences et des pressions de plus en plus croissantes. Parmi ses caractéristiques, le produit de l'industrie agroalimentaire, auquel sont associés des enjeux sanitaires, enjeux de sécurité alimentaire et enjeux de bien-être animal (Fuchs, Kalfagianni, Clapp 2008). Les liens entre le secteur agroalimentaire, la grande distribution et l'agriculture génèrent des implications sociales et environnementales (Zam-Zam, Sauvée, 2011). Sur le plan environnemental, le système agroalimentaire dans sa forme actuelle est associé aux fardeaux environnementaux sérieux comme l'érosion du sol, les gaz à effet de serre et les risques écologiques potentiels (Fuchs, Kalfagianni, Clapp, 2008). Sur le plan social, la concentration du capital dans le secteur de la grande distribution, conjuguée à l'expansion mondiale de leurs activités constituent une menace pour les moyens de subsistance des petits agriculteurs locaux (Maloni, Brown, 2006).

Ces évolutions de l'environnement exigent de mettre en œuvre des solutions plus responsables, l'innovation apparaît comme un facteur clé par lequel les entreprises pourraient prendre en charge ces demandes et par conséquent sur lequel elles doivent fonder leurs stratégies, notamment les PME qui se caractérisent par un manque de pouvoir sur leur environnement (Temri et Fort, 2009), d'où une manifestation de résistance aux changements plus faibles comparé aux grandes entreprises, ce qui implique une plus grande appropriation des valeurs de l'environnement.

Au niveau de la théorie, la plupart des travaux consacrés à la question de la RSE dans les PME se concentrent sur les enjeux stratégiques, motivations et freins à l'engagement RSE de ces dernières (Lapointe, Gendron, 2005 ; Udayasankar, 2008 ; Berger-Douce, 2008) ou établissent une comparaison entre petites et grandes entreprises (Perrini, Russo, Tencati, 2007; Jenkins, 2004) . Et comme le souligne Bocquet (2010), ces analyses restent globales et basées sur le comportement des grandes entreprises comparées aux PME et témoignent d'un déficit de travaux plus spécifiques et plus approfondis sur l'observation des pratiques du développement durable au niveau des PME. Partant de ce constat et de la réalité des dynamiques d'engagement RSE des PME qui se trouvent différentes de celles des grandes entreprises. Il nous a semblé légitime et nécessaire de nous intéresser à l'étude de la traduction et de l'appropriation des valeurs sous-jacentes au développement durable au sein des PME à travers l'analyse du processus de l'appropriation des principes de la RSE. Ainsi, dans un premier temps, nous pourrions définir les différents modes d'appropriation de la RSE que déploient les PME. Dans un deuxième temps, nous tâcherons de comprendre dans quelles conditions s'opèrent leurs transformations suite à l'adoption d'une telle démarche. Transformations qui peuvent être de l'ordre de la construction de nouveaux outils de gestion, l'implication de nouveaux acteurs, la transformation des pratiques GRH et l'acquisition ou le renouvellement de compétences spécifiques. Ceci nous permettra au final, de questionner les freins et les moteurs de la mise en place de la RSE au sein des PME.

Aujourd'hui, l'innovation semble apporter des pistes de réponses de plus en plus pertinentes aux multiples interrogations de la firme, suite à l'appropriation de la RSE (Mathieu Soparnot, 2007). De fait, plusieurs auteurs ont tenté de rapprocher ces deux concepts, à l'instar de McWilliams, Siegel (2000) ;

Husted, Allen (2007). Cependant, la relation entre la RSE et l'innovation reste peu étudiée dans les recherches théoriques (Mendibil, Hernandez, Espinach, Garriga, McGregor, 2007 ; Lebas, Poussing, 2010; Bocquet, 2010) et empiriques (Bocquet, 2010), surtout dans le contexte des PME (Mendibil, Hernandez, Espinach, Garriga, Macgregor, 2007). De plus, sur les quelques études consacrées à l'analyse de cette relation dans le contexte des PME, nous constatons une tendance à se focaliser sur l'exploration du sens de la causalité, sans pour autant se donner la peine d'expliquer le « pourquoi » des résultats trouvés. Cela nous a conduits à étudier l'impact des différents modes d'appropriation de la RSE sur, à la fois, la performance et la nature de l'innovation. Notre étude se présente également comme une tentative pour expliquer les résultats trouvés via la théorie de l'apprentissage organisationnel.

Pour ce faire, nous avons choisi d'étudier les enjeux de la RSE dans un contexte spécifique, celui de l'agroalimentaire pour les spécificités citées dessus. Au sein de ce secteur, nous allons nous focaliser sur les PME, compte tenu de leur poids dans l'économie française (qui selon l'INSEE, représentent en 2011, 63% de l'emploi, 42% de la valeur ajoutée, 14% des exportations, 34% des investissements et premières créatrices d'emploi), mais aussi pour le nombre de PME qui se sont déjà engagées dans diverses initiatives de responsabilité sociétale (qui représente la moitié des PME européennes selon (C E C, 2002)), et enfin pour les spécificités de la démarche RSE de ces dernières, qui seraient à l'origine des dynamiques d'engagement RSE qui leur sont spécifiques et les distinguent des grandes entreprises.

L'objectif de ce travail est donc double : d'une part, contribuer à une meilleure compréhension du processus d'appropriation des principes de la RSE par les PME et des différents modes qu'elles déploient pour son appropriation. D'autre part, étudier l'impact de chaque mode d'appropriation sur à la fois la performance et la nature d'innovation et d'expliquer les résultats trouvés via la théorie de l'apprentissage organisationnel.

Certaines questions peuvent alors être déclinées. Ces questions dépendent de différents niveaux d'analyses et mobilisent des champs théoriques distincts :

- **au niveau ontologique** : on peut se poser les questions suivantes : comment les dirigeants des PME perçoivent-ils la RSE ? Quelles sont les motivations derrière leur engagement RSE ?
- **au niveau stratégique** : quelles sont les différentes démarches stratégiques adoptées par les PME, lors de leur engagement RSE ? Quels sont les enjeux stratégiques expliquant de leur volonté d'intégrer la RSE dans leurs stratégies ?
- **au niveau organisationnel** : quels sont les changements induits par l'implémentation d'une politique RSE au niveau des outils de gestion et des pratiques GRH ? Quels sont les obstacles de ces dynamiques de transformation ? Quelles pratiques socialement responsables sont mises en œuvre lors de cet engagement ? Comment les PME vont-elles ici développer les compétences nécessaires ?
- **si l'on s'intéresse à la PME dans son ensemble**, plusieurs questions peuvent aussitôt nous interpeller : comment les PME deviennent-elles des organisations apprenantes au cours de la mise en place de la politique RSE ? Comment construire une politique RSE en articulant les différents niveaux de la PME ?

Certes la coopération interne est l'un des enjeux majeurs de la construction d'une politique RSE, mais elle se trouve intimement liée aux enjeux inter-firmes (Aubouin, 2012), c'est la raison pour laquelle on s'est intéressé à cette variable « coopération externe » à travers l'étude de la question suivante : comment construire une politique RSE en articulant coopération interne et externe ?

- *Au niveau de l'impact de l'appropriation de la RSE sur l'innovation.* Comment est-ce que l'appropriation de la RSE pourrait générer de l'innovation ? Quels sont les liens potentiels entre les différents modes d'appropriation de la RSE et l'innovation ?

Pour tenter de répondre à l'essentiel de ces questions, nous allons traiter la problématique suivante :

### **Quelles sont les différentes dynamiques d'appropriation de la RSE en milieu des PME agroalimentaires et leurs liens avec l'innovation ?**

Dans le cadre de cette problématique, nous tenterons d'apporter des réponses aux trois questions de recherche suivantes :

**Question 1 :** Quels sont les différents modes d'appropriation de la RSE que mobilisent les PME agroalimentaires, au regard de leurs motivations et leurs comportements stratégiques et organisationnels ?

**Question 2 :** Quels sont les liens potentiels entre les différents modes d'appropriation de la RSE avec à la fois, la performance et la nature d'innovation ?

**Question 3 :** Comment la mise en œuvre d'une politique RSE au sein des PME agroalimentaires pourrait constituer une source d'innovation ?

Les questions que soulève l'appropriation de la RSE, ainsi que l'étude de son lien avec l'innovation nécessitent un pluralisme théorique dans le champ des théories institutionnelles, sociologiques et organisationnelles et exigent d'adopter une perspective théorique intégrative et interdisciplinaire. Pour répondre à ces questions, nous avons opté pour un cheminement incluant les dimensions ontologiques, au niveau desquelles on s'intéressera aux perceptions que se font les dirigeants des PME de la RSE et à la construction de leurs engagements RSE, en mobilisant les différentes approches théoriques de la RSE. Nous mettrons un accent particulier sur les approches sociologiques dans le but de comprendre les logiques d'encastrement et l'origine des motivations éthiques qui seraient plus importantes dans le contexte des PME comparées aux grandes entreprises comme le soulignent Lapointe, Gendron (2005), avec les dimensions stratégiques. À travers ces dernières, nous nous intéresserons aux stratégies RSE des PME en mobilisant la théorie managériale et les dimensions organisationnelles qui nous mèneront à l'étude des pratiques et outils de gestion socialement responsable que déploient les PME.

Après l'étude de l'appropriation de la RSE à tous les niveaux de l'organisation, nous aborderons le processus d'appropriation de la RSE afin d'analyser les routines organisationnelles qu'il rencontre et plus globalement d'expliquer les conditions de sa réussite. Afin d'étudier l'impact de l'appropriation de la RSE sur l'innovation et la création d'un avantage concurrentiel durable, nous mobiliserons la théorie de l'apprentissage organisationnel couplé avec la théorie des ressources et des compétences.

Pour guider la lecture, en phase liminaire, nous présentons les intérêts théoriques de cette recherche, ses intérêts managériaux, la méthodologie de la recherche et l'architecture de ce mémoire.

- ***Les intérêts de ce travail***

Au terme de cette étude, nous espérons concevoir un outil favorisant la réalisation d'études sur le lien entre la RSE et l'innovation et un modèle d'appropriation de la RSE par les PME agroalimentaires ainsi que son lien avec l'innovation. L'intérêt de notre travail se situe à trois niveaux : théorique, pratique et méthodologique.

- *l'intérêt théorique* : les résultats de notre étude pourront contribuer à une meilleure compréhension du processus d'appropriation de la RSE par les PME et ainsi éclairer sur la nature de la relation entre la RSE, l'innovation et l'avantage concurrentiel durable. En outre, la conception d'un modèle de management qui oriente les changements induits par l'appropriation de la RSE vers l'innovation et la création d'un avantage concurrentiel durable, nous permet de participer à la réflexion du courant qui s'intéresse à la manière dont l'entreprise pourrait renforcer son avantage concurrentiel à travers ses programmes RSE.

- *l'intérêt managérial* : ce modèle qui offre une lecture multi-niveaux de l'appropriation de la RSE permettra aux dirigeants des PME de mieux organiser leurs démarches RSE. Il constitue un outil d'aide à

la décision notamment, lors du choix de la stratégie RSE, d'outils de gestion ou de pratiques socialement responsables à mobiliser afin de stimuler l'innovation et faire de l'engagement RSE une source d'avantages concurrentiels durables. Avec l'identification des freins et des enjeux à l'intégration des principes de la RSE, il permettra aux chefs d'entreprises de conduire plus efficacement toute démarche RSE. Il permettra aussi de constituer un schéma d'analyse au service des acteurs chargés de promouvoir et de soutenir la RSE et l'innovation au niveau des PME.

*L'intérêt méthodologique* : notre recherche a pour ambition de mettre en évidence une lecture transversale. Nous entendons concevoir un modèle consacré à l'exploration du lien entre les différentes pratiques RSE et l'innovation, qui tiendra compte à la fois des spécificités des PME et des éléments du contexte agroalimentaire. Notre travail permettra de promouvoir un outil favorisant la réalisation d'études de terrain, aussi bien quantitatives, que qualitatives.

- **La méthodologie**

Nous avons souligné qu'au niveau de la théorie, peu d'auteurs se sont intéressés de façon spécifique à l'étude de l'appropriation de la RSE au sein des PME, et encore moins d'auteurs se sont penchés sur l'étude approfondie de l'impact des différents modes d'appropriation de la RSE sur l'innovation. Ce manque de littérature sur ce sujet rend impossible l'identification d'hypothèses à tester sur le terrain. Cela nous conduit à rejeter la logique hypothético-déductive. Ce qui suppose le recours à une démarche de recherche exploratoire. Par ailleurs, l'inexistence de cadre théorique congru pour guider une étude sur le terrain, nous incite à nous pencher sur cette question, tel est l'objet de notre travail.

D'où notre démarche qui s'appuie sur le recueil de l'ensemble des travaux qui ont été fait sur le sujet issu aussi bien de la littérature existante sur la RSE, de l'innovation, du management stratégique, mais également d'autres disciplines comme la gestion des ressources humaine, le marketing et la sociologie de l'organisation. Notre apport est essentiellement basé sur l'originalité de la réflexion scientifique, qui se veut analytique et transversale, dans la mesure où elle appréhende et regroupe l'ensemble des théories ayant trait à notre problématique de recherche.

- **L'architecture du mémoire**

Le mémoire est constitué de deux parties. **La première partie** porte sur la définition de concepts et la présentation du contexte de notre étude. Elle est composée de trois chapitres :

**Dans le premier**, nous allons tout d'abord retracer l'évolution du concept de la responsabilité sociétale à travers les siècles jusqu'à son expression et sens actuels. Dans le but de mieux comprendre la dynamique et les motivations pour la RSE des PME, nous procéderons à l'étude des différentes approches théoriques de la RSE et nous nous attarderons particulièrement sur les approches sociologiques et institutionnelles pour comprendre les logiques d'encastrement et l'origine d'expressions motivations éthiques, qui restent plus importantes dans le contexte des PME comparées aux grandes entreprises comme le souligne Lapointe, Gendron (2005).

**Au cours du deuxième chapitre**, dans un premier temps, nous allons proposer quelques définitions du concept d'innovation. Dans un deuxième temps, nous pencherons sur l'évolution de la représentation du concept de l'innovation à l'aide des principaux modèles de l'innovation, allant du modèle de la boîte noire jusqu'au modèle de l'innovation ouverte. Enfin nous présenterons les différentes classifications du concept pour mieux cerner ses caractéristiques essentielles.

**Le troisième chapitre**, quant à lui, nous permettra de définir les PME, d'identifier leurs principales caractéristiques tout en faisant un lien avec la littérature relative à la spécificité de la RSE dans le contexte des PME et celui du secteur agroalimentaire. Par la suite, on s'intéressera à la littérature relative à la spécificité de l'innovation dans le contexte des PME, ainsi qu'aux particularités du secteur agroalimentaire en matière d'innovation. L'objectif étant d'identifier les principaux déterminants de l'innovation des PME. Enfin nous terminerons ce chapitre avec l'étude du lien entre la RSE et l'innovation.

**La deuxième partie** de ce mémoire s'articule autour de trois chapitres :

**Dans le quatrième chapitre**, nous allons étudier les différentes philosophies de réponse aux demandes sociétales ainsi que les différents enjeux stratégiques de son intégration afin de proposer un cadre théorique de caractérisation des comportements stratégiques RSE des PME.

**Au cours du cinquième chapitre**, nous analyserons les différentes pratiques organisationnelles mises en œuvre en réponse à l'appropriation de la RSE et établir un référentiel de ces dernières et des critères qui permettent de les distinguer.

**Le sixième chapitre** permettra d'étudier la capacité des comportements stratégiques et des pratiques organisationnelles mis en œuvre en réponse à l'appropriation de la RSE , à générer de l'innovation et à constituer des sources d'avantages concurrentiels durables.



# Partie I : L'étude des concepts, Responsabilité sociale des entreprises (RSE) et Innovation et leur application au contexte des PME agroalimentaires

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue depuis quelques années un champ privilégié de recherche en sciences de gestion. Dans notre mémoire de recherche, nous avons choisi de nous intéresser à l'étude de son lien avec l'innovation.

Dans cette première partie, il nous est apparu important d'expliquer les concepts RSE et l'innovation, pour les appliquer aux PME agroalimentaires, afin de mettre en lumière le contexte dans lequel a émergé notre question de recherche. Nous allons également exposer les travaux de recherche consacrés à l'étude du lien entre la RSE et l'innovation pour justifier nos questions de recherche.



# Chapitre 1. Revue de la littérature sur le concept de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Bien que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) n'ait rencontré que depuis quelque temps un écho grandissant, ces préoccupations existaient depuis des siècles. Ce qui nous mène en début de cette partie, à retracer l'évolution du concept à travers les siècles jusqu'à son expression et son sens actuel, que nous allons définir par la suite. Et enfin, nous allons procéder à l'étude des différentes approches théoriques de la RSE, afin de mieux comprendre la dynamique et les motivations des PME pour l'adoption de la RSE.

## I. RSE, aperçu historique et définition

### 1. Emergence de la RSE

Il est possible de suivre les formes de manifestations de la RSE à travers les siècles, à l'exemple du code d'Hammourabi souverain qui a régné à Babylone (une ville située en Irak actuelle), d'environ 1792 à 1750 av. J.-C., qui recommandait de protéger les esclaves jusqu'à la gestion des forêts (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007).

On retrouve également dans la Grèce antique (500 ans av. J-C) des concepts analogues à la RSE comme la notion « d'evergisme », qui est une forme spécifique de l'échange sociale. Cette idée est basée sur une norme générale qui implique que les gens ont la responsabilité d'aider ceux qui les ont aidés. La notion « d'héroïsme », qui constitue une forme d'incitation des personnes en position avantageuse (argent, pouvoir) de se comporter de façon responsable, ainsi un statut d'héroïque est attribué aux personnes ayant fait une faveur à la société (Avlonas, 2009).

Le paternalisme industriel du XIX<sup>ème</sup> siècle est également une de ses manifestations. En effet à cette époque en Angleterre, en Allemagne et en France, certains industriels s'étaient déjà singularisés par leurs préoccupations sociales (logements, assurances sociales, bienfaisance) envers les ouvriers et leurs familles. De même, certaines congrégations religieuses ou certains penseurs socialistes avaient imaginé des usines alternatives ou la dimension communautaire et la relation au territoire avaient déjà leur place (Segal, Sobczak, Triomphe 2003).

Dans son expression et sens actuels, la RSE est essentiellement liée au contexte nord-américain de l'après Deuxième Guerre mondiale (Charles, Hill 2004). C'est l'ouvrage de Bowen (1953) « the social responsibilities of businessman » qui pose les fondements de la RSE. Depuis, la RSE est devenue un thème de recherche à l'origine d'un nouvel espace académique à savoir « business and society ». Ce dernier s'intéresse aux relations entre entreprise et son environnement sociétale (Acquier, Gond, Igalens, 2005). A partir de cette époque, plusieurs auteurs ont travaillé sur ce thème à l'instar de Mc Guire, (1960), Steiner, (1971) ; Carroll, (1979) ; (1991) ; (1999) ; Auperle et al, (1985) ; Wood, (1991).

En Europe, la RSE a émergé dans les années 1990, d'abord sous les termes « entreprise citoyenne », « entreprise éthique », et par la suite entreprise « socialement responsable » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007). Aujourd'hui, la RSE est au centre des débats politiques et économiques et devient un phénomène mondial. Pour preuve le *Global Reporting Sustainability* de l'ONU et l'ISO 26000 de l'organisation internationale de normalisation s'y intéressent.

### 2. Définition de la RSE

On constate l'absence d'une définition précise et unique de la RSE et cela principalement pour deux raisons :

- D'une part, la RSE dépend de la perception que se font les individus de ce concept, qui est influencée par des dimensions culturelles (Allouche, Huault, Schmidt, 2004). Ces auteurs montrent que l'analyse de l'histoire de la RSE révèle une contingence culturelle du concept. Ce constat est partagé par Verschoor (2003) pour qui la définition de la RSE varie d'une région à une autre. En effet, selon Capron, Quairel-Lanoizelée (2007) les Anglo-saxons ont tendance à comprendre la RSE comme un engagement volontaire, alors que les latins l'interprètent comme une obligation (contraignante).

- D'autre part, l'ambiguïté serait due aux enjeux théoriques, managériaux et idéologiques relatifs au concept comme le soulignent Lockett, Moon, Visser (2006), ainsi Gond, Déjean (2004) opèrent une distinction entre les définitions institutionnelles et celles académiques de la RSE. Selon ces auteurs, les définitions institutionnelles accordent une place centrale à la notion d'engagement de l'entreprise, et spécifient que cet engagement doit aller au-delà des obligations et des attentes légales et que ces définitions sont assez hétérogènes et dépendent des axes privilégiés par les organismes, ainsi une entreprise définira la RSE en fonction de ses parties prenantes les plus pertinentes, alors que les institutions à caractère plus international auront tendance à privilégier les relations avec la communauté locale.

De plus, les définitions académiques se différencient par la volonté de fournir un cadre général indépendamment des objectifs propres à une organisation (Gond, Déjean, 2004). C'est le cas, par exemple, de la définition de Mc Williams, Siegel (2001), selon laquelle la RSE est l'ensemble des actions visant le bien social au-delà des intérêts de la firme et de ce qui est demandé par la loi.

Face à l'absence d'une définition consensuelle du concept de la RSE, une volonté d'harmoniser cette définition au niveau international a eu lieu ces dernières années. La nouvelle définition de la commission européenne, définit la RSE comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elle exerce sur la société » en est la preuve.

Une autre preuve de cette volonté d'harmonisation est mise en évidence à travers la norme ISO 26000 de l'organisation internationale de normalisation qui donne une définition de la RSE qui cherche à satisfaire à la fois les Etats-Unis et l'Europe (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007) et qui est ainsi formulée « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement », se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;
- est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et est mise en œuvre dans ses relations.

C'est cette dernière définition que nous retiendrons dans le cadre de notre travail et cela pour au moins les raisons suivantes :

- pour son caractère neutre en matière de RSE comme le souligne Gendron, (2010), ce qui lui a permis de réunir les différents acteurs de la société même antagoniques pour quatre-vingt pays environ ;
- par ses cinq questions centrales, elle regroupe l'essentiel des préoccupations sociales et environnementales et offre un panorama sur les déclinaisons possibles dans le monde de l'entreprise ;
- sa notoriété et sa proximité du monde de l'entreprise peuvent constituer un atout pour sa crédibilité et son appropriation.

## II. Les différentes approches de la RSE

### 1. L'approche néo-classique

Cette approche défend l'idée selon laquelle l'exercice de la RSE doit être directement profitable à l'entreprise. Dès 1958, Levitt s'oppose à l'idée de l'engagement des entreprises dans des démarches de responsabilité sociétale, à travers son article intitulé « les dangers de la responsabilité sociétale ». Il souligne que les entreprises ne doivent pas se substituer à l'Etat pour ce qui est de sa fonction sociale (McWilliams, Siegel, Wright, 2006). Dans ce sens, Milton Friedman (1970) note dans son article intitulé « la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître son profit », que la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître son profit. Dans son sillage, d'autres « grands noms » des théories managériales tels que Williamson (1993) et Jensen (2002) soutiennent cette idée. Dans le cadre de cette approche, nous allons inclure la « théorie de l'agence » et la « théorie de la dépendance à l'égard des ressources » qui semblent répondre à cette logique

#### A. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence constitue le cœur de la vision de l'entreprise proposée par la pensée néo-classique. Complétée par la théorie des droits de propriété, elles constituent le cadre d'analyse standard des questions d'organisation dans les approches néo-classiques (Coriat, Weinstein, 2010). Jensen, Meckling (1976) définissent la relation d'agence comme un contrat en vertu duquel une ou plusieurs personnes (Principal) engagent une personne (Agent) pour effectuer un service en leur nom et qui implique la délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. Ils postulent que cette relation est établie dans le but de maximiser le profit des actionnaires. Dans cette optique, seules les actions sociales et environnementales susceptibles de contribuer à la création de valeur actionnariale doivent être réalisées et faire l'objet d'une communication (Giordano-Spring, Riviere-Giordano, 2007).

#### B. La théorie de la dépendance à l'égard des ressources

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources fait dépendre l'organisation des acteurs de son environnement et souligne que l'organisation ne peut pas survivre si elle nie totalement les demandes des acteurs de son environnement, ou bien si elle cherche à toutes les satisfaire. De ce fait, la survie d'une entreprise dépend de son effectivité, qui est définie comme étant son aptitude à gérer et à satisfaire les demandes des acteurs, dont le soutien est déterminant pour sa survie (Pfeffer, Salancik, 1978). Dans le cadre de cette théorie, les actions et les résultats de l'organisation sont jugés « acceptables » et ses performances sont appréciées à l'aune de critères posés par des acteurs externes. Par exemple, pour avoir la « *licence to operate* » une entreprise doit, à la demande des autorités locales, entreprendre des actions en faveur de la société (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007). Ainsi, les entreprises ne s'engagent dans la RSE que si elles sont contraintes de le faire, afin de répondre aux demandes des acteurs indispensables à sa survie, notamment, les détenteurs des ressources.

### 2. Les approches néo-institutionnelles et sociologiques

La théorie néo-institutionnelle se focalise sur l'environnement institutionnel et perçoit l'entreprise comme étant influencée et dépendante des conditions de cet environnement. Selon Granovetter (1985), les entreprises sont encadrées dans des systèmes légaux, sociaux et politiques singuliers. DiMaggio et Powell (1983) suggèrent que les causes de la rationalisation ont changé et sont moins le fait de la concurrence et de la recherche d'efficacité que de facteurs de nature institutionnelle. Dans ce même ordre d'idées, Suchman (1995) souligne que le concept de légitimité se trouve dans cette transformation intellectuelle et devient un enjeu vital à la survie de l'entreprise (Oliver 1991).

Aujourd'hui la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) devient une contrainte institutionnelle, compte tenu du nombre important d'acteurs (institutions gouvernementales, organisations de la société civile, associations syndicalistes et organisations non gouvernementales) qui militent pour le respect ses valeurs. Cet engouement se traduit par une multitude de pressions incitant les entreprises à se conformer aux standards RSE établis afin d'accroître leur légitimité.

### **A. La RSE, un processus isomorphe**

Les organisations contraintes par leur environnement institutionnel se conforment aux attentes sociales, et contribuent à les institutionnaliser dans le champ organisationnel et à en construire un « isomorphisme » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007). DiMaggio et Powell, (1983) identifient trois catégories d'isomorphisme à savoir : l'isomorphisme coercitif, mimétique et normatif, que nous allons développer plus en détail dans ce qui suit.

#### **a] L'isomorphisme coercitif**

L'isomorphisme coercitif est le résultat de pressions tout autant formelles qu'informelles exercées sur l'entreprise. Dans cette perspective, la RSE peut être vécue comme une réponse directe à des demandes gouvernementales. La loi NRE qui oblige les sociétés françaises cotées sur un marché réglementé à rendre compte dans leurs rapports annuels de leur gestion sociale et environnementale en est l'exemple. La RSE peut également être appréhendée comme l'adoption de rituels informels dans le but de gagner de la légitimité (DiMaggio, Powell 1983).

#### **b] L'isomorphisme mimétique**

Le mimétisme représente un véritable mécanisme de normalisation des comportements. Il conduit les entreprises ne maîtrisant pas les nouvelles technologies ou celles faisant face à des problèmes ambiguës à imiter leurs homologues perçues comme leader (Huault, 2009). Nous retrouvons ce mécanisme dans la grande distribution où les enseignes (Casino, Auchan et Carrefour) affichent des ressemblances en matière de la RSE, en s'engageant dans un même référentiel « l'initiative clause sociale » (Igalens, Mancy, 2005).

#### **c] L'isomorphisme normatif**

La troisième source d'isomorphisme est la professionnalisation que Di Maggio et Powell (1983), définissent comme la lutte collective des membres d'une profession pour définir les conditions et les méthodes de leur travail, établir des bases cognitives et légitimer leur autonomie professionnelle. Selon ces auteurs, deux aspects de la professionnalisation constituent d'importantes sources d'isomorphisme normatif :

- le premier concerne les dispositifs d'éducation formels qu'offrent les universités et les centres de formation qui façonnent et développent des normes auprès des managers et de leurs staffs. Nous pouvons donc déduire que les cours sur la responsabilité sociétale que proposent certaines universités pourraient constituer un vecteur de sa diffusion dans le monde de l'entreprise et contribuer à sa professionnalisation ;
- Le deuxième quant à lui traite de la croissance des réseaux professionnels à travers lesquels les modèles organisationnels se diffusent rapidement. En effet, on assiste ces dernières années à un développement croissant du nombre de réseaux d'entreprises de promotion de la RSE. Que ce soit au niveau européen à l'instar de l'alliance européenne pour la RSE, ou au niveau international comme le *World Business Council for Sustainable Development*, ces réseaux contribuent à la professionnalisation de la RSE.

### **B. Les comportements d'entreprises en matière de RSE**

Oliver (1991) s'est appuyé à la fois sur la théorie institutionnelle et la théorie de la dépendance aux ressources pour expliquer les différentes réponses que mobilisent les organisations en réponse aux pressions institutionnelles en l'occurrence la RSE, ainsi elle identifie une multitude de comportements qui varient de la conformité passive à la résistance active et qui sont : la concession, le compromis, l'évitement, le déni et la manipulation.

## **a] La concession**

Ce type de comportement se caractérise par une conformité totale aux pressions institutionnelle et les normes sociales sans au préalable rechercher la satisfaction d'intérêts particuliers. Celle-ci prend trois formes alternatives :

### **- L'habitude**

Qui est une adhésion inconsciente ou aveugle à des règles ou valeurs considérées comme allant de soi. Quand des normes institutionnelles prennent le statut de fait ou de réalité sociale, les organisations peuvent reproduire les actions et les pratiques de l'environnement qui sont devenues historiquement répétées, usuelles et conventionnelles.

### **- La légitimité**

Compatible avec l'isomorphisme mimétique et se réfère à l'adoption consciente ou inconsciente des modèles institutionnels, en incluant par exemple l'imitation d'organisations ayant réussi, en prenant en compte les conseils des experts en consulting ou d'associations professionnelles (DiMaggio et Powell, 1983). Ce processus de mimétisme peut se révéler utile dans l'analyse de certains comportements RSE de l'entreprise comme l'adoption volontaire de certaines normes environnementales à l'exemple de l'ISO 26000.

### **- La conformité**

Renvoie à une obéissance consciente aux normes ou exigences institutionnelles, ou l'incorporation des valeurs, pour bénéficier de l'approbation des constituants externes, rehausser sa légitimité et augmenter sa stabilité.

## **b] Le compromis**

En adoptant ce comportement, les entreprises se conforment partiellement aux normes institutionnelles et valeurs sociales et cherchent à trouver un compromis entre objectifs organisationnels et demandes institutionnelles dans le but de promouvoir leurs intérêts.

## **c] Evitement**

L'évitement est défini comme la tentative organisationnelle d'écarter la nécessité de conformité, en adoptant des comportements allant de la dissimulation jusqu'à l'évasion.

## **d] Le déni**

C'est le rejet clair des normes institutionnelles et des attentes sociales qui va de leur ignorance dans le cas où le potentiel externe de leur exécution est perçu comme étant faible jusqu'à s'efforcer d'assaillir, diminuer ou dénoncer avec véhémence ces valeurs institutionnalisées et les constituants externes qui les expriment.

## **e] La manipulation**

Elle consiste en une recherche par l'organisation à changer ou exercer le pouvoir sur le contenu des attentes institutionnelles ou les personnes chargées de les mettre en œuvre à travers les pratiques du lobbying et la présence dans les comités de pilotage qui définissent les normes ou encore par l'exercice de la cooptation en cherchant à intégrer dans son assemblée générale les personnes derrière la mise en œuvre des normes institutionnelles dans le but de les neutraliser.

### ***C. La RSE, une stratégie de légitimation***

Les entreprises évoluent dans un environnement institutionnalisé ou elles sont confrontées à des exigences culturelles ou sociales qui les conduisent à adopter certaines pratiques, à conserver certaines apparences extérieures et à respecter certains critères pour accroître leur légitimité aux yeux de la société, soit dans le but de recueillir un soutien social ou tout simplement pour assurer leur survie.

Suchman (1995) définit la légitimité comme « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales ». On distingue entre deux approches de légitimité.

### **3. La théorie des parties prenantes**

L'idée principale de l'approche par les parties prenantes est que les managers doivent formuler et mettre en œuvre des processus de gestion, qui intègrent toutes les relations et les intérêts des parties prenantes, d'une façon qui assure le succès à long terme de l'entreprise. Sa préoccupation centrale reste la survie de l'entreprise par une gestion qui ne cherche pas seulement la maximisation du profit des actionnaires ; mais qui essaye également de comprendre comment l'entreprise affecte les autres parties prenantes, (R. Freeman, McVea, 2001).

Andriof (2002) souligne que les arguments justifiant l'existence des parties prenantes s'organisent au sein de deux grandes catégories : légitimité et pouvoir.

#### **- Le concept de légitimité**

La reconnaissance du statut de partie prenante à une entité s'appuie largement sur un processus d'analyse du caractère légitime de cette entité. Dans cette optique, le concept de partie prenante trouve un large éventail de justifications et de fondement dans les travaux néo-institutionnels, qui mettent en avant la nécessité pour une entité de se plier aux pressions normatives externes (Gond, Mercier, 2004).

#### **- Le concept de pouvoir**

Cette deuxième catégorie d'arguments s'inscrit dans une logique stratégique (Mercier et Gond, 2004). Dans ce sens, de nombreux théoriciens attestent que la stabilité organisationnelle est obtenue par l'exercice du pouvoir et la négociation des interdépendances, afin de parvenir à un afflux prédictible de ressources vitales et réduire l'incertitude de l'environnement.

Par ailleurs, la délimitation de la sphère des parties prenantes fait l'objet d'une controverse dans le milieu académique, plusieurs auteurs ont formulé des définitions plus au moins divergentes dans leur délimitation de la sphère des parties prenantes et voici quelques exemples :

**Tableau n° 1. Quelques définitions du Concept des Parties Prenantes**

(Freeman, 1984)	Tout groupe ou personne qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation (Andriof, 2002)
(Hilles et Jones, 1992)	Participants possédants un droit légitime sur l'organisation (Gond, Mercier, 2004)
(Clarkson, 1995)	Personne ou groupe de personnes qui ont ou revendiquent une propriété ou des intérêts dans une organisation et ses activités présentes, passées ou futures

Source : élaboration personnelle

Dans le cadre de cette théorie, l'entreprise adopte la RSE en réponse aux demandes des parties prenantes et met en œuvre des actions orientées vers les parties prenantes et non vers la société en général (Clarkson 1995).

La revue de littérature mobilisée dans ce chapitre nous a permis de bien cerner les diverses dynamiques et motivations qui pourraient être à l'origine de l'engagement RSE des entreprises et que nous pouvons résumer en trois grandes catégories :

1. L'approche néoclassique : l'entreprise ne s'engage dans la RSE que si cette dernière lui permet d'accroître son profit.
2. Les approches néo-institutionnelles et sociologiques : l'entreprise s'engage dans la RSE, soit sous l'effet de l'un des trois isomorphismes (coercitif, mimétique et normatif) ; soit pour accroître sa légitimité aux yeux de la société.
3. La théorie des parties prenantes : l'entreprise s'engage dans la RSE pour répondre aux attentes de ses parties prenantes.

Nous avons résumé ces différentes approches et les différents théories qui leurs sont associées dans le tableau suivant :

**Tableau 2. Les principales motivations à l'adoption de la démarche de la RSE**

Théorie	Motivation pour l'adoption de la RSE
Les approches néo-classiques	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La théorie de l'agence</li> <li>• La théorie de la dépendance aux ressources</li> </ul>	Accroître le profit des actionnaires Avoir accès aux ressources nécessaires à son activité
L'approche néo-institutionnelle	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La concession</li> </ul>	-engagement personnel -Mimétisme -bénéficiaire de l'approbation des constituants externes ou de la société
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le compromis</li> </ul>	-En réponse aux demandes institutionnelles dans le but de promouvoir ses intérêts
La théorie des parties prenantes	-Répondre à la demande des parties prenantes -accroître leur légitimité aux yeux des parties prenantes

Source : élaboration personnelle

## Chapitre 2. Revue de littérature sur le concept de l'innovation

L'innovation constitue l'un des principaux défis du XXI<sup>e</sup> siècle pour les organisations. En effet, aujourd'hui, il suscite un regain d'intérêt tant au sein de la sphère entrepreneuriale qu'au sein de la communauté scientifique. Cependant, le concept d'innovation ne se laisse pas approcher aisément à cause des différentes représentations auxquelles il est soumis ainsi que les divers regards que lui portent les auteurs, selon leur discipline d'origine, leur expérience et leurs intérêts. Dans le souci d'une meilleure compréhension du concept, nous avons structuré cette partie comme suit : le premier point sera consacré à sa définition, le second portera sur les principaux modèles de représentation du processus et pour terminer nous aborderons les différentes typologies qui lui sont associées.

### I. Évolution de la représentation du concept d'innovation

Dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, l'innovation a fait l'objet d'études qui ont tenté de la décrire et de la modéliser. Les premiers travaux ont présenté l'innovation comme un résultat d'opérations qui se passent dans une sorte de « boîte noire » à travers le modèle de « la boîte noire », autour duquel s'étaient développées deux approches : d'une part, l'approche « *technology-push innovation* » initiée par Shumpeter pour qui c'est la recherche fondamentale qui est à l'origine de l'innovation (Chouteau, Viévard, 2007). D'autre part, l'approche « *Demand-Pull Innovation* » guidée par l'économiste américain Jacob Schmookler qui estime quant à lui que l'innovation est plutôt tirée par la demande (Griliches, 1998).

Peu à peu, le modèle de la boîte noire fut mis à mal. En effet, à partir de la fin de la Seconde Guerre mondiale, le processus d'innovation a couramment été représenté par le « Modèle linéaire », qui présente l'innovation comme un processus au cours duquel se succède des étapes « obligées » et « ordonnées ».

Dans les années 1980, des travaux novateurs dans le cadre l'approche évolutionniste ont profondément modifié la vision sur le processus de l'innovation. Dans cette approche, l'innovation est représentée comme un processus interactif, complexe et social qui rattache l'innovation au marché (des inputs, des outputs) et réassocie la thèse du « science *push* » avec celle de « demande *Pull* » (LE BAS, 1995), à la suite de laquelle se sont développés de nombreux travaux qui ont abouti à une nouvelle modélisation du processus de l'innovation, à l'exemple, du modèle de la chaîne interconnectée proposé par Kline, Rosenberg (1986), qui repose sur l'existence de boucles de retour entre les différentes étapes du processus d'innovation. Dans le cadre de ce modèle, le processus de conception devient un élément central. Ou bien le modèle dit « tourbillonnaire » proposé par Akrich, Callon, Latour, (1988), présente l'innovation comme un processus itératif et cumulatif.

En 2003, Chesbrough, partant de l'hypothèse que la connaissance utile pour l'entreprise est disponible aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise, a proposé la modèle « *open innovation* ».

### II. Définition du concept d'innovation

La définition de l'innovation varie en fonction des différents regards que lui portent les auteurs, qui dépendent de leurs disciplines d'origines, de leurs expériences de et leurs intérêts. Dans ce sens, Boly (2008), recense dans la bibliographie scientifique six différents regards sur le concept d'innovation (la vision économique, opératoire, cognitive, systémique, sociologique et biologique). Dans ce qui suit, nous allons présenter quelques définitions du concept relevant plus de la vision économique et sociologique

**Tableau n° 3 : Quelques définitions du concept de l'innovation**

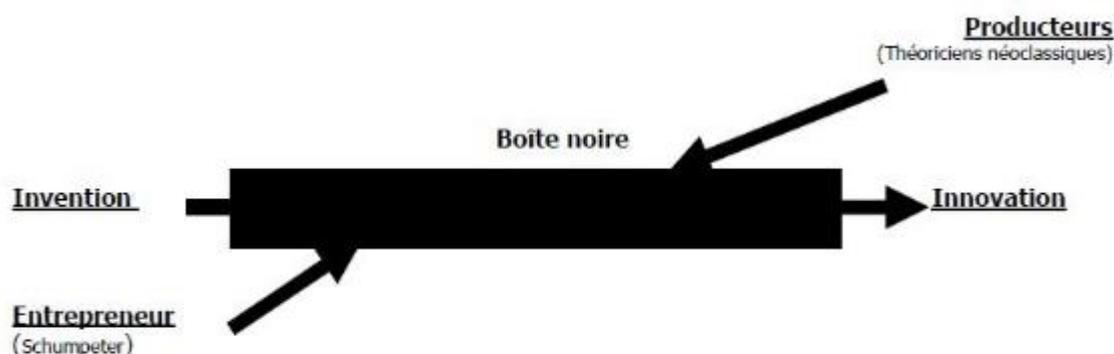
Auteur	Définition
(Boly, 2008)	L'innovation peut être considérée comme la mise en marché réussie d'un nouveau produit, d'un nouveau procédé ou d'un nouveau service.
(Bellon, Cecchini, Ciciotti, Meyssonier, Kirchberg, 1994)	L'innovation peut être définie comme l'introduction sur le marché : d'un nouveau produit, d'un nouveau processus de valorisation ou de fabrication ou bien d'un nouveau modèle d'organisation dans l'entreprise.
(OCDE, 2005)	Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise et l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

Source : élaboration personnelle

### III. Les principaux modèles de représentation du processus d'innovation

#### 1. Le modèle de la boîte noire

Figure 1. Modèle de la boîte noire



Source : Chouteau, Viévard, 2007

Dans ce modèle, l'invention est représentée comme une entrée d'un processus et l'innovation comme sa sortie. Cependant l'opération de transformation de l'invention en innovation reste non étudiée. De plus, ce processus est envisagé comme indépendant de son environnement. Autour de ce modèle se sont développées deux approches :

### A. « *Technology-push innovation* »

Ce principe a été initié par l'économiste autrichien Joseph Schumpeter (1883-1950), qui pose que l'innovation est poussée par la science et que le progrès technique est une entité exogène (hors du marché). L'innovation consiste alors à donner un usage social à l'invention. L'étape de l'innovation est le propre de l'entrepreneur qui introduit une rupture dans la routine du marché en proposant de nouveaux produits, des nouvelles méthodes de production, l'utilisation de nouvelles matières premières. Ce sont ainsi les découvertes scientifiques qui poussent les entrepreneurs à trouver des applications et donc à innover. En conséquence de quoi, les innovations créent le besoin du marché (Chouteau, Viévard, 2007).

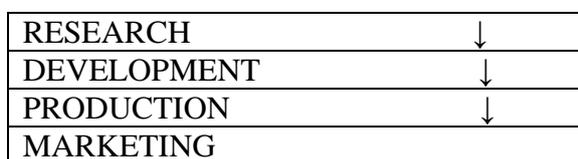
### B. « *Demand-Pull Innovation* » :

Selon cette approche, c'est la demande qui tire l'innovation. Jacob Schmookler à travers son ouvrage de 1966 était le premier à avancer l'idée que les performances technologiques pourraient être stimulées non seulement par la science, mais également par les demandes du marché (Griliches, 1998).

## 2. Le modèle linéaire

Au cours des années 1950, apparaît le modèle linéaire et hiérarchique qui orienta les politiques en matière de recherche. Ce modèle considère l'innovation comme un processus, une succession d'étapes obligées et ordonnées. C'est pour cette raison qu'il est dit linéaire et séquentiel. Le point de sortie de l'étape précédente est le point d'entrée de l'étape suivante. Ce mode de fonctionnement suppose une organisation cloisonnée, une spécialisation des personnes, des activités et des services. Les étapes peuvent être variables en nombre et en spécificités mais le processus débute forcément par l'invention, puis vient ensuite la R&D et il se termine invariablement par l'innovation. La R&D reste au cœur de ce processus (Chouteau, Viévard, 2007)

**Figure 2. Le modèle linéaire de l'innovation.**



Source : Kline Rosenberg, 1986

## 3. Le Modèle de liaison en chaîne

Partant du constat que le processus d'innovation est affecté à la fois par des considérations technologiques et économiques, que l'innovation et la science sont interdépendantes l'une de l'autre et que la technologie n'est pas seulement l'application de la science, Kline et Rosenberg (1986) remettent en cause le modèle linéaire du processus d'innovation qu'ils trouvent trop simpliste. Selon ces auteurs, ce dernier, en associant l'origine de toute innovation uniquement à la science, ignore les autres sources tout aussi importantes que cette dernière, telle que l'effet du marché. D'autre part, ils soulignent que ce modèle est structuré autour d'un seul chemin et ne prend pas en compte les rétroactions pouvant exister entre les différentes étapes du processus de l'innovation, ce qui les menait à proposer un modèle qui est structuré autour de cinq chemins qui sont :

1) la chaîne centrale de l'innovation (C) qui débute avec l'invention et se poursuit avec le développement, la production et le marché.

2) les boucles de rétroactions qui peuvent prendre deux formes :

-f entre des étapes successives de la chaîne centrale

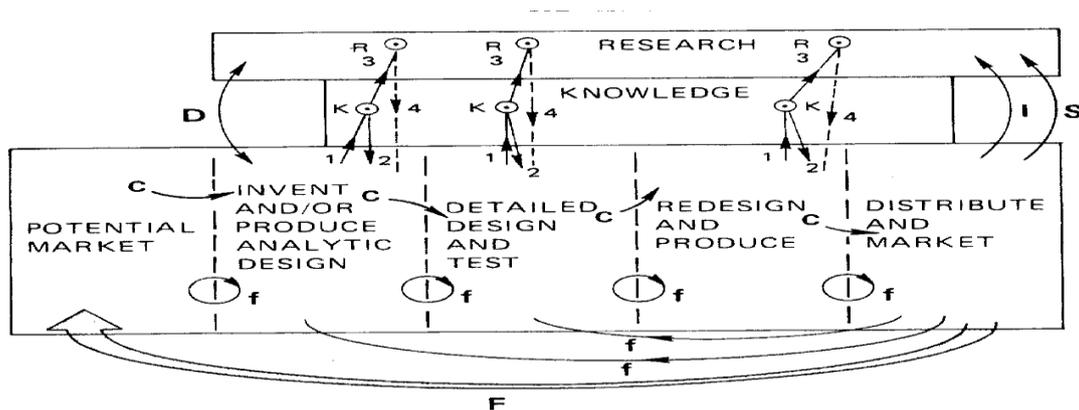
-F entre les étapes de la chaîne centrale et les besoins perçus des utilisateurs du produit ou du service.

3) les relations entre l'innovation et la science (K-R). Au début les professionnels puisent dans leurs connaissances, puis dans les connaissances disponibles dans leur environnement et c'est seulement face à l'absence d'une réponse au problème rencontré qu'un processus de recherche scientifique est lancé.

4) les relations entre le développement de la science et les innovations radicales(D), mais qui restent rares.

5) les relations entre l'innovation et particulièrement les produits de l'innovation et la science (I), à l'exemple du microscope sur lequel les travaux de Pasteur en médecine se sont appuyés.

**Figure 3. Modèle de liaison en chaîne**



Source : Kline, Rosenberg 1986

C : chaîne centrale d'innovation,

f : boucles de retour courtes,

F : boucles de retour longues,

K-R : interactions entre les différentes étapes et les connaissances scientifiques. Si le problème est résolu au niveau K, le lien n'est pas activé,

D : relation entre recherche scientifique et difficultés rencontrées dans les étapes d'invention et de conception,

I : appuis à la recherche scientifique qui peuvent être apportés par des instruments, des machines, des outils et des procédures technologiques,

S : influence de l'extérieur et principalement des consommateurs sur la recherche scientifique. Les connaissances obtenues pourront être intégrées tout au long de la chaîne

#### 4. Le modèle tourbillonnaire

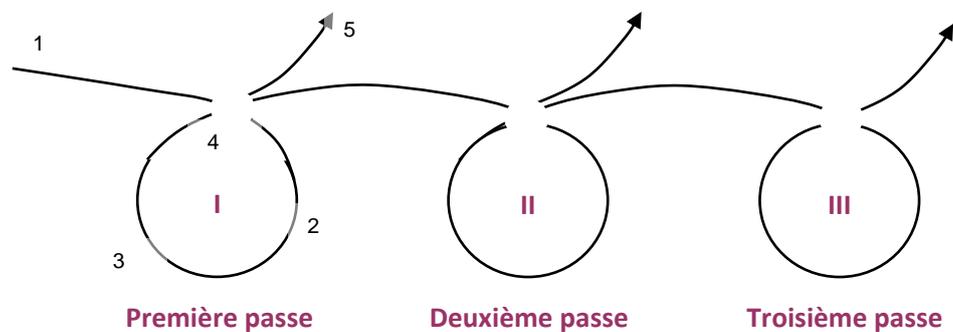
Imaginé par des sociologues (centre de sociologie de l'innovation de l'École des mines de Paris). Ce modèle est une réponse aux limites du modèle linéaire de l'innovation, qui en postulant que le processus d'innovation est une succession obligée d'étapes dont l'ordre ne peut être bouleversé rend difficile, voire impossible l'adaptation aux changements pouvant survenir en cours de projet. Ce modèle suppose également une séparation entre l'innovation et son environnement socio-économique. Partant du postulat que l'innovation peut partir de n'importe où, Akrich, Callon et Latour (1988) ont proposé de substituer à ce modèle linéaire, le modèle tourbillonnaire, qui considère l'innovation comme un processus tourbillonnaire fait d'allers retours entre le concepteur et le commercial, entre le designer et le créateur. Le long de ce dernier, apparaissent des boucles au niveau desquelles l'innovation se transforme, redéfinissant ses propriétés et son public permettant ainsi de prendre en compte des évolutions techniques inattendues, des changements dans les attentes des usagers et des variations de stratégie des concurrents.

Dans le modèle tourbillonnaire :

- l'innovation part de n'importe où. Les scientifiques et les ingénieurs n'ont pas le monopole de l'imagination. Ainsi ni le génie n'est l'effort des scientifiques et/ou des ingénieurs n'est suffisant pour conduire une innovation à terme. En effet, l'adoption de l'innovation et sa diffusion se répandent progressivement, pour se transformer en succès par l'adaptation qui résulte en général d'une élaboration collective, fruit d'un intéressement de plus en plus large.

-le succès d'une innovation en plus de ses caractéristiques intrinsèques repose sur la capacité du porteur de projet à susciter l'adhésion de nombreux alliés (utilisateurs, intermédiaires ...) formant un réseau technico-économique. Ce réseau est défini par Callon (1994) comme « un ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes : laboratoires, centres de recherche technique, entreprises, organismes financiers, usagers, pouvoirs publics, qui participent collectivement à l'élaboration et à la diffusion des innovations et qui, à travers de nombreuses interactions, organisent les rapports entre recherche scientifico-technique et marché. Mais un réseau ne se limite pas aux seuls acteurs qui le constituent. Entre eux circule tout un ensemble d'intermédiaires qui donne un contenu matériel aux liens qui les unissent : il peut s'agir de documents écrits, de chercheurs en mobilité, de contrat de coopération entre un centre de recherche et une entreprise, de prototypes... »

**Figure 4. Le modèle tourbillonnaire d'innovation**



Source : Akrich, Callon, et Latour, 1988

## 5. Le modèle de l'innovation ouverte « *open innovation* »

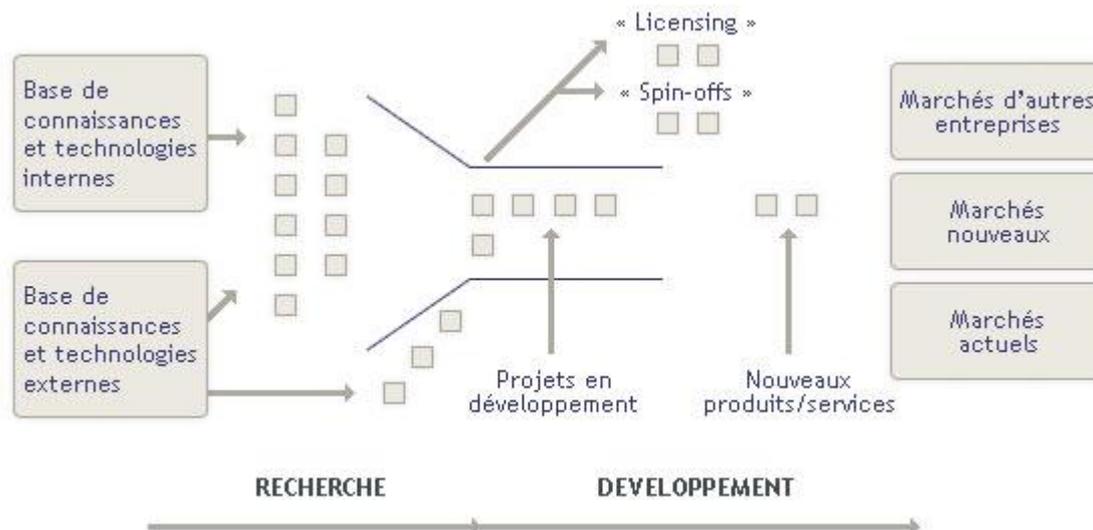
Le paradigme de l'innovation ouverte peut être compris comme l'antithèse du modèle traditionnel de l'intégration verticale où les activités de R&D en interne conduisent à des produits développés en interne qui sont ensuite distribués par la firme (Chesbrough, Vanhaverbeke, West, 2006).

En effet, la pratique de l'innovation ouverte trouve ses racines dans l'idée que la connaissance utile à l'entreprise est présente en plus grande quantité à l'extérieur qu'à l'intérieur d'une entreprise. Pour être performante, une organisation doit intégrer des connaissances externes dans ses processus.

Chesbrough (2003) a été le premier à définir le concept d'innovation ouverte. « L'innovation ouverte est l'utilisation de flux de connaissances sortants et entrants pour accélérer à la fois, l'innovation interne [développée et commercialisée par l'entreprise] et le marché des usages externes de l'innovation [développée et commercialisée par d'autres entreprises] ».

Le schéma suivant représente le processus d'innovation ouvert. Dans ce modèle, les projets peuvent être lancés à partir de technologies internes ou externes et les nouvelles technologies peuvent être intégrées à différentes étapes. De plus, les projets peuvent atteindre le marché de différentes manières : par le biais de licences, de sociétés « *spin-off* » ou par le canal du marketing et de la vente interne.

**Figure 5. Processus d'innovation ouvert**



Source : Chesbrough, 2003

#### IV. Les typologies de l'innovation

À travers cette revue des principales modélisations du processus de l'innovation, nous constatons que ce dernier ne se laisse pas approcher aisément, pour cause des différentes représentations auxquelles il est soumis. En effet, l'innovation peut être comprise comme résultat d'une fonction particulière du système économique, par exemple : la fonction entrepreneuriale dans le modèle de la boîte noire ou encore de la fonction de R&D dans le modèle linéaire. Mais également comme un processus itératif et cumulatif (le modèle tourbillonnaire).

Face à ces ambiguïtés autour du concept de l'innovation, bon nombre d'auteurs ayant traité de l'innovation ont voulu mieux cerner ses caractéristiques essentielles et ont développé des classifications qui permettent de mieux les différencier les unes des autres (Carrier et Garand, 1996). Maclaurin (1953) a proposé des distinctions pour caractériser l'innovation et qui sont devenues classiques : la recherche pure motivée par une forte envie intellectuelle d'élargir notre compréhension des phénomènes naturels, à explorer l'inconnu avec un minimum de direction et de commande, qui débouche sur des découvertes qui ne sont que rarement matérialisés par des inventions brevetables ou des changements technologiques immédiats. Lorsqu'une découverte acquiert la caractéristique de divulguer une méthode opérationnelle de création de quelque chose de nouveau, elle devient « invention ». Lorsqu'une invention est introduite comme un produit ou processus nouveau ou amélioré, elle devient « innovation » (distinction découverte/invention /innovation) ; les améliorations mineures de produits standards (innovation incrémentale) et les innovations radicales comme la découverte du nylon (distinction incrémentale/radicale). Les innovations de produit s'analysant par le volume de ventes annuel, celle du processus par la productivité et celle du service par le registre de commerce (distinction innovation produit/process/service). A partir de ces travaux, de nombreux auteurs ont proposé des typologies d'innovation reposant sur différents critères.

- **Critère 1. Degré d'anticipation et de prédictibilité de l'innovation dans l'organisation**

Kenneth et Knight (1967) ont effectué une classification des innovations en fonction de leur degré d'anticipation et de prédictibilité dans l'organisation. Ils distinguent ainsi :

- *les innovations programmées* : sont des innovations routinières dont les changements et les procédures d'évaluation et d'implémentation sont spécifiées à l'avance. Comme les changements mineurs dans le produit ou l'extension mineure de la gamme de produits.

- *Les innovations non-programmées* : sont des innovations qui surviennent de façon discontinue et qui sont influencées par le degré de succès rencontré par l'entreprise. Elles sont divisées en deux catégories :

1. « *Slack innovations* » : dans ce cas grâce au succès rencontré, l'organisation décide volontairement de développer de nouvelles innovations en investissant lourdement en (R&D), dans la formation du personnel et en coopérant avec des structures externes dans le but de déboucher sur des innovations nouvelles pour la société afin de rehausser sa position concurrentielle.

2. « *Distress innovations* » : dans ce cas, face au faible succès rencontré, l'entreprise va être obligée d'innover pour améliorer sa position concurrentielle et vu son manque de ressources, elle va développer essentiellement de petits changements internes.

- ***Critère 2. La profondeur des transformations que l'innovation engendre***

(Freeman et Perez 1988 cité par (Flichy, 1995) : ont proposé une classification des innovations en fonction de la profondeur des transformations qu'elles engendrent, ils distinguent ainsi :

- les innovations incrémentales : elles relèvent d'un ensemble continu de petites actions qui articulent des opportunités techniques dans le cadre de trajectoires déjà définies. La demande et le jeu du marché y jouent un rôle essentiel.
- les innovations radicales : elles sont associées à une idée de rupture par rapport au cadre technique défini et sont beaucoup plus dépendantes des initiatives de R&D que des pressions de la demande.
- les systèmes techniques : articulent les unes aux autres, innovations radicales et incrémentales (ex: radio-télévision).
- la révolution technique : elle provoque un tel changement du système technique qu'elle déstabilise tous les secteurs de l'économie en modifiant la structure des coûts, les conditions de production, de distribution, etc. (ex : le chemin de fer et l'électricité).

- ***Critère 3. La nature et l'objet initial de l'innovation***

D'autres auteurs comme Garcia et Calantone (2002) ont proposé une typologie reposant sur la nature et l'objet initial de l'innovation. Cette typologie est reprise d'une façon détaillée dans le manuel de l'OCDE (2005), qui propose quatre catégories d'innovation :

- *Innovation produit* : correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau, ou sensiblement amélioré sur le plan des caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Il inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composantes et des matières ou d'autres caractéristiques fonctionnelles.

- *Innovation procédé* : c'est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ ou logiciel. Les innovations de procédé peuvent avoir pour but de diminuer les coûts unitaires de production ou de distribution, d'augmenter la qualité ou de produire ou distribuer des produits nouveaux ou sensiblement améliorés.

- *Innovation commerciale* : c'est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. Les innovations commerciales visent à mieux satisfaire les besoins des clients, ouvrir de nouveaux marchés ou de positionner d'une manière nouvelle un produit de la firme sur le marché afin d'augmenter les ventes.

- *Innovation organisationnelle* : c'est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme. Les innovations organisationnelles peuvent avoir pour but d'améliorer les performances d'une firme en réduisant les coûts

administratifs ou de transaction, en améliorant le niveau de satisfaction au travail, en accédant à des biens non marchands (comme le savoir extérieur non-codifié) ou en réduisant les coûts des approvisionnements.

Ce chapitre nous a permis de bien cerner les contours du concept d'innovation, notamment à travers les différentes modélisations de ce dernier et l'identification des différentes typologies, notamment celle de OCDE (2005), qui nous sera utile dans l'étude de lien entre la RSE et l'innovation.

Cependant plusieurs études ont relevé une différence de la dynamique d'innovation entre les grandes et les petites entreprises (Audretsch 1988; Stock, Greis, Fischer, 2002), ce qui nous conduit à nous intéresser à l'innovation dans le contexte des PME dans le prochain chapitre.

# Chapitre 3. RSE et Innovations dans le contexte des PME agroalimentaires

Après avoir présenté les concepts de la RSE et de l'innovation, nous allons, dans cette partie, étudier leurs mises en œuvre dans le contexte des PME. Dans un premier temps, nous définirons les PME, leurs caractéristiques à travers lesquelles nous tenterons d'expliquer les spécificités de la RSE et de l'innovation dans le contexte des PME. Dans un deuxième temps, et compte tenu de l'importance de la RSE et l'innovation pour les PME et la tentative de rapprochement de ces deux concepts par plusieurs auteurs, nous étudierons à la fin de cette partie le lien entre la RSE et l'innovation dans le contexte des PME.

## I. Définition des PME

Bien que le besoin de dissocier les PME des grandes entreprises ne soit pas nouveau, il n'existe pas une définition unitaire de la PME. La tendance dans la plupart des pays est de distinguer les PME de la grande entreprise selon le critère de la taille, mesurée le plus souvent en termes d'effectif ou en termes de chiffre d'affaires. Toutefois, aucune délimitation ne s'est imposée. Alors qu'aux Etats-Unis une entreprise de cinq cents salariés est encore considérée comme une PME, en Belgique le seuil est fixé à deux cents seulement. La mesure de la taille à l'aide du critère d'effectif n'est pas non plus universelle : par exemple, en Chine, le texte officiel retient la capacité de production et l'importance de l'outillage (Torrès 1999). Toute de même, la commission des communautés européenne a décidé d'harmoniser la définition de la PME à l'échelle des pays membres grâce à une recommandation parue au journal officiel des communautés européennes du 30 Avril 1996, qui définit la PME comme « une entreprise indépendante financièrement employant moins de 250 salariés avec un chiffre d'affaires plafonné à quarante millions d'euros ». En France, la notion de PME ne connaît pas une définition officielle et s'inspire pour son essentielle de celle de la commission européenne, ainsi l'INSEE qui adopte une approche statistique prend en compte trois critères la taille, le chiffre d'affaires, et le bilan annuel et elle définit comme PME toutes catégories d'entreprises qui occupent moins de 250 salariés et qui ont un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas les 43 millions. Le Ministère de l'économie et des finances quant à lui a opéré une classification en fonction de l'effectif et identifie quatre catégories d'entreprises pouvant être incluses dans le champ des PME.

**Tableau n° 4 types d'entreprises en fonction de l'effectif**

Type d'entreprise	Effectif
Micro-entreprise	« 0 à 9 »
Très petites entreprises	« 10 à 19 »
Petites entreprises	« 20 à 49 »
Moyennes entreprises	« 50 à 249 »

Source : Ministère de l'économie et des finances.

Cette définition se base essentiellement sur un découpage statistique, bien qu'elle soit précise. Elle est souvent critiquée par le monde académique. Levratto (2004) s'oppose à l'idée de s'appuyer seulement sur des seuils quantitatifs pour distinguer la grande entreprise de la PME. Selon cet auteur, il faut identifier des lignes de séparation structurelles, marchandes et organisationnelles entre les différentes composantes du monde de la production.

## II. Spécificités des PME

Rappelons d'abord que le poids des PME françaises représentent en 2011, 63% de l'emploi, 42% de la valeur ajoutée, 14% des exportations, 34% des investissements et premières créatrices d'emploi elles contribuent à la croissance d'offre de façon inversement proportionnelle à leur taille (L'INSEE, 2011). En dépit de son importance et son poids dans l'économie, la firme de petite dimension ne trouve qu'une place restreinte dans la recherche en sciences de gestion et la plupart des travaux qui lui sont consacrés se limitent à des seuils quantitatifs fournis par des organismes de statistiques (Levratto, 2004). Dans cet sens, Torrès (1999) souligne qu'au-delà de ces seuils quantitatifs, il est nécessaire d'adopter une approche qualitative pour cerner les spécificités des PME.

Les années 1970 ont vu l'émergence du « courant de la spécificité des PME ». Ce dernier avait comme objet de mettre en évidence les traits caractéristiques des PME et de proposer une théorie spécifique de l'organisation-PME (Torres 1997). Depuis plusieurs auteurs ont mis en avant certaines caractéristiques spécifiques aux PME. Julien (1997) propose six caractéristiques qui permettent de « cerner le concept PME » et qui sont :

- une petite taille caractérisée par des contacts directs, une distance hiérarchique moindre et des relations de travail plutôt informelles. La taille réduite de la PME lui confère l'avantage de faire participer tous ses acteurs internes et de faciliter le dialogue entre eux (Plane, Torres 2003) ;
- la centralisation, voire la personnalisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant. Plane et Torres (2003), soulignent que les valeurs du dirigeant, son profil psychologique, ses buts et ses aspirations déterminent le fonctionnement de la PME. Dans ce sens, Temri et Fort (2009) relèvent que l'appropriation des valeurs du développement durable dans les PME est influencée par les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, notamment celles d'ordre psychologique ou cognitif ;
- une faible spécialisation au niveau de la direction, des employés et équipements. Les dirigeants des PME, parce qu'ils sont souvent créateurs de leurs propres entreprises ont pris l'habitude de tout faire (Torrès 1999). De ce fait, elles ont tendance à moins recruter du personnel, ce qui peut en partie expliquer le problème du manque de compétence qui fait défaut aux PME souligné par (Temri, Fort, 2009 ; Bonneveux, Saulquin, 2009) ;
- une stratégie intuitive et peu formalisée. Le dirigeant est suffisamment proche de ses employés pour leur expliquer oralement les changements qu'il impose sans formaliser par écrit sa stratégie. Ce caractère intuitif de la stratégie peut s'avérer à la fois un facteur de flexibilité et de souplesse. Mais également un facteur atténuant l'effectivité des membres de l'organisation (Plane, Torres, 2003) ;
- des systèmes d'informations internes et externes peu complexes et peu organisés : le dialogue et le contact direct sont préférés aux mécanismes formels et écrits.

A ces six caractéristiques proposées par Julien (1997), il nous est semblé intéressant d'ajouter deux caractéristiques citées dans (Torrès, 1999) :

- une forte insertion régionale : si nous nous intéressons aux relations que noue la PME avec son territoire, nous constatons que l'enracinement de ces dernières est fort. Ce phénomène est dû aux contacts étroits que nouent les dirigeants avec les acteurs locaux, notamment avec la clientèle. De tels contacts permettent aux dirigeants des PME d'être sensibles aux moindres évolutions du marché et constituent des incubateurs d'idées nouvelles ;
- un capital de proximité dont l'origine est le plus souvent de provenance du propriétaire dirigeant. En effet, les PME ne financent que très rarement leur investissement par le marché financier et répugnent généralement l'intermédiation bancaire. Le mode de financement qui caractérise les PME, pourrait être en partie à l'origine des difficultés financières auxquelles elles font face.

Il est possible de résumer ces caractéristiques en un mode de fonctionnement fortement marqué par le rôle

du propriétaire-dirigeant et de le phénomène de proximité interne et externe Torres (2000) propose une reformulation des spécificités des PME autour de la notion centrale de proximité et montre que chacune des caractéristiques des PME peut être interprétée comme une forme particulière de proximité :

- **proximité hiérarchique** : pour décrire le phénomène de renforcement de la centralisation de la PME ;
- **proximité fonctionnelle** : pour décrire le phénomène de renforcement de la faible spécialisation dans la PME ;
- **coordination de proximité** : pour décrire les modes de coordination spécifique aux PME, entre autres la supervision directe et l'ajustement mutuel ;
- **système d'information de proximité** : pour caractériser les systèmes d'informations informels, directs et souples des PME ;
- **proximité temporelle** : pour décrire la préférence pour le court terme et l'aspect intuitif de la formulation stratégique ;
- **proximité spatiale** : pour décrire la petite taille de la PME.

Plusieurs travaux associent le comportement des PME vis-à-vis de la RSE à leur spécificité, ce qui nous amène à nous intéresser aux spécificités de la RSE dans les PME dans ce qui suit.

### **III. La RSE et l'innovation dans le contexte des PME**

#### **1. La RSE dans le contexte des PME**

La RSE longtemps réservée aux grandes entreprises, est désormais un enjeu stratégique pour les organisations de toutes tailles (Berger-Douce 2008). En effet, selon le C E C, (2002) la moitié des PME européennes serait déjà engagée dans diverses initiatives de responsabilité sociale. Cependant, il y a une certaine entente parmi des chercheurs et des décideurs sur la spécificité de l'environnement des PME, donc il est entièrement assumé que les PME ne peuvent pas être traitées comme des petites versions de grandes entreprises (C E C, 2002). Dans ce sens, Capron, Quairel-Lanoizelée (2007) ont souligné que les leviers en actions dans les grands groupes côtés en matière de RSE (dépendance à l'égard des ressources, pressions des parties prenantes et risque de réputation) ne fonctionnent que faiblement dans le cas des PME et que des freins spécifiques à ces dernières, limitent leur appropriation de cette démarche, ce qui sous-entend une spécificité des démarches RSE dans les PME.

##### ***A. Les caractéristiques des PME : entre levier et frein à l'adoption de la démarche RSE***

Plusieurs travaux académiques ont montré l'existence d'un effet taille dans les pratiques RSE des entreprises. La variable « taille » serait à l'origine de différentes motivations entre les entreprises de grande et de petite taille, en montrant que la taille réduite des PME peut constituer à la fois un frein, mais aussi un levier pour l'adoption des démarches RSE (Udayasankar 2008 ; Lepoutre, Heene, 2006 ; Lapointe, Gendron 2005), que confirme l'enquête (C E C 2002). En effet, contrairement à la dynamique de l'adoption des démarches RSE par les grandes entreprises, qui se trouve essentiellement tirées par des facteurs externes à l'entreprise telle que la diffusion d'une image positive (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007; Temri, Fort, 2009), la réalité des pratiques RSE dans les PME ne repose pas forcément sur les mêmes motivations (Lepoutre, Heene, 2006 ; Lapointe, Gendron 2005). En effet, à côté de facteurs externes dont les plus mis en avant : la grande entreprise donneuse d'ordre (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Lapointe, Gendron, 2005) et l'anticipation de la réglementation (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007). Certaines caractéristiques des PME : caractéristiques personnelles du dirigeant, caractéristiques organisationnelles et une forte insertion régionale exerceraient une influence sur l'appropriation de la démarche RSE par les PME, ainsi Bonneveux, E. (2009) souligne que le contexte de prise de décision dans les PME est souvent donné comme une des raisons principales expliquant l'hétérogénéité du niveau d'engagement RSE. Lepoutre, Heene (2006) montrent que les dirigeants des petites entreprises sont

particulièrement sensibles aux activités concernant leurs parties prenantes internes. Lapointe, Gendron (2005) quant à eux, soulignent que l'inscription plus intime de la PME dans un environnement social tangible pourrait tout à la fois expliquer et favoriser l'expression de motivations éthiques et économiques vers la RSE chez les dirigeants des PME. Cependant, ses caractéristiques spécifiques aux PME pourraient constituer des freins à l'adoption de la RSE, tels que : le manque de temps, le manque de ressources financières, le manque des moyens humains (ACFCI 2006 ; Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Lapointe, Gendron, 2005 ; CBSR, 2003) et le manque des connaissances sur la démarche RSE (Temri, Fort, 2009 ; Berger-Douce, 2008 ; C E C, 2002).

Pour appréhender ces spécificités d'engagement RSE des PME, nous allons essayer d'expliquer, dans ce qui suit, comment est-ce que les caractéristiques propres aux PME peuvent avoir une influence sur la démarche RSE

### **a] Le rôle central du dirigeant de la PME**

Le dirigeant de PME est omniprésent et a pris l'habitude de tout faire (Torrès, 1999). De ce fait, il se trouve absorbé dans les opérations quotidiennes n'ayant pas ainsi le temps de chercher des informations qui ne sont pas en relation directe avec le fonctionnement quotidien de l'entreprise (Bonneveux, E. 2009). Ce qui explique que les PME ont du mal à connaître donc à respecter l'ensemble des réglementations (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007) et ont aussi des lacunes dans les connaissances sur les avantages des pratiques de développement durable et le moyen d'y accéder (Temri, Fort, 2009) et les connaissances en matière de RSE qu'il s'agisse des organismes de soutien ou des référentiels (Berger-Douce, 2008). Cette omniprésence peut aussi mener les dirigeants des PME à se passer du recrutement de compétences, ce qui peut expliquer, en partie, que le manque de compétence cité, soit comme un frein important à l'adoption de la RSE par les PME dans plusieurs enquêtes, à l'instar de l'ACFCI, (2006) où 46% des PME avançaient le manque de compétences humaines comme frein à l'adoption de la démarche RSE. Cependant, la structure de propriété typique des PME (où le contrôle et la propriété sont confondus) pourrait faciliter l'adoption la RSE, dans la mesure où la responsabilité fiduciaire envers les actionnaires se pose avec moins d'acuité que dans le cas des grandes entreprises (Lapointe, Gendron, 2005).

### **b] Une forte insertion régionale**

Les PME se caractérisent par une forte insertion régionale, du fait des contacts étroits que nouent les dirigeants des PME, mais aussi par le fait que les chefs d'entreprises et leurs employés soient natifs de la région (Torrès, 1999). Cette proximité peut donner lieu à des motivations éthiques contraires à la dynamique présumée d'adoption de la RSE dans la grande entreprise (Lapointe, Gendron, 2005). En effet, Berger-Douce (2008) souligne que la proximité est souvent mise en avant par les PME, ainsi 76,2% des PME de l'échantillon de son étude considèrent le développement local, comme l'une de leurs préoccupations stratégiques.

Les théories sociologiques et néo-institutionnelles peuvent être mobilisées pour appréhender ces motivations éthiques d'adoption de la démarche RSE. En effet, ces théories considèrent les entreprises comme encastrées dans leur environnement et dépendantes de ses conditions. Ainsi, les entreprises intègrent les valeurs dominantes du contexte social dans lequel s'exercent leurs activités (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007). Selon DiMaggio et Powell (1983), les entreprises adoptent des rituels informels pour gagner de la légitimité, et en se référant aux travaux de Milofsky 1981 (cités par DiMaggio, Powell, 1983) qui montrent que les organisations entretenant une proximité géographique dans des communautés urbaines s'engagent dans des politiques participatives et adoptent des hiérarchies organisationnelles pour obtenir des subventions et susciter l'appui d'organismes donateurs. Lapointe, Gendron (2005) soulignent que la proximité géographique des PME est susceptible d'engendrer moins de rupture entre l'économique et le social comparé aux grandes entreprises. Il semble alors y avoir un rapport positif entre proximité spatiale et l'engagement dans la RSE.

### **c] La stratégie implicite et non formalisée**

Le dirigeant de la PME est suffisamment proche de ses employés pour leur expliquer oralement les changements qu'il impose sans formaliser par écrit sa stratégie (Julien, 1997, cité par Levratto, 2004).

Dans ce sens, Lapointe, Gendron (2005) soulignent que la définition de la RSE dans les PME serait généralement informelle, implicite et essentiellement alimentée par les valeurs du dirigeant. Ce manque d'intégration et de structuration des démarches RSE dans le cadre de stratégies formelles au sein des PME pourrait être à l'origine du déficit de communication externe des PME sur leurs activités sociales et environnementales. En effet, selon C E C (2002), 20% des micro-entreprises et 29% des entreprises moyennes seulement communiquent leurs activités environnementales et sociales et la communication externe augmente avec la taille.

#### **d] Des systèmes d'information informelles et peu complexes**

Les PME se caractérisent par des systèmes d'informations internes et externes (Torrès, 1999), qui seraient à l'origine d'un déficit de veille environnementale et d'interactions structurées avec les *stakeholders* qui feraient en sorte que les PME soient moins conscientes des opportunités et des moyens de s'engager dans la RSE (Lapointe, Gendron, 2005). Cela confirme le résultat de beaucoup de rapports d'études à l'instar de l'ACFCI, (2006) ; (Smekey, 2004).

#### **e] Capital de proximité**

Les PME se caractérisent par un capital dont l'origine est le plus souvent la propriété du propriétaire-dirigeant (Torrès, 1999), ce qui rend la marge financière des PME insuffisante pour absorber le coût d'initiatives majeures de la RSE. Cela confirme les résultats de plusieurs études (CEC 2002 ; CBSR 2003) qui pointent le manque de ressources financières chez les PME comme l'un des freins importants à l'adoption de la démarche RSE, mais aussi un frein pour supporter un système de gestion et de monitoring et de reporting de la RSE (Lapointe, Gendron, 2005).

#### **f] La taille**

La petite taille qui caractérise les PME permet au chef d'entreprise d'avoir des contacts directs avec ses employés (Julien 1997 cité par Levratto 2004) et lui confère aussi l'avantage de faire participer tous les acteurs de son entreprise (Torrès, 1999). Ce qui est susceptible de faciliter au chef d'entreprise la tâche de faire approprier les valeurs de la RSE à l'ensemble des employés de la PME et de les faire participer à ce projet. D'où l'importance du dirigeant de la PME comme vecteur de diffusion de la RSE dans la PME que confirme beaucoup de travaux théoriques (Temri, Fort, 2009; Berger-Douce, 2008 ; Lapointe, Gendron, 2005) et les résultats d'études, à l'instar de l'ACFCI (2006) 91% des PME interrogées répondent que l'origine de la démarche RSE est la conviction du dirigeant. Contrairement à la grande entreprise qui jouit d'un grand pouvoir sur son environnement, ce qui implique une manifestation importante de résistance aux changements (Udayasankar, 2008), la PME avec sa taille réduite, se caractérise par le manque de pouvoir sur son environnement (Temri, Fort, 2009), d'où une manifestation de résistance aux changements faible, donc une plus grande appropriation des valeurs de son environnement, ainsi celles de la RSE. En effet, selon Udayasankar (2008), c'est la variation des niveaux de visibilité et de résistance aux changements qui déterminent la tendance à participer dans des initiatives RSE.

Plusieurs études ont montré que les caractéristiques des PME influent sur le processus d'innovation de ces dernières, ce qui nous mène, dans ce qui suit à nous pencher sur les spécificités de l'innovation dans le contexte des PME.

## **2. L'innovation dans les PME agroalimentaires**

Plusieurs études ont relevé une différence de la dynamique d'innovation entre grandes et petites entreprises (Stock, Greis, Fischer, 2002). De plus Hoffman et al. (1998) soulignent que la plupart des approches en matière d'innovation développées pour la grande entreprise ne seraient pas appropriées pour les PME. Dans cet ordre d'idées Romero, Martínez-Román (2012) soulignent que les déterminants de l'innovation dans le contexte des PME restent peu étudiés. Avis que partagent, plusieurs auteurs qui soulèvent la nécessité d'étudier encore l'innovation dans le contexte des PME, à l'instar de Hoffman et al. (1998) et Halilem, St-Jean (2007).

Les caractéristiques des PME sont à l'origine de certaines spécificités en matière d'innovation. Ces dernières peuvent présenter aussi bien des limites que des atouts en matière d'innovation (Bellon et al.,

1994).

Une revue de littérature de travaux dédiés à l'innovation dans le contexte des PME, nous a permis de résumer les principaux déterminants de l'innovation dans le contexte des PME en quatre catégories principales : le rôle du dirigeant, spécificités liées à l'organisation au sein des PME, les ressources limitées des PME et l'importance des relations externes.

### ***A. Le rôle du dirigeant***

Le dirigeant de la PME est souligné dans beaucoup d'études tant théoriques qu'empiriques comme l'élément central de leurs processus d'innovation. St-Pierre (2009) souligne qu'aucune PME ne peut innover de façon globale et continue, s'il n'y a pas un leadership au sein de celle-ci. Dans le cas des PME, le leadership est souvent le dirigeant-proprétaire lui-même. De ce fait, toute étude de l'innovation des PME qui se veut systémique doit considérer la perspective de l'entrepreneur en tant qu'acteur central (Halilem, St-Jean 2007). Le dirigeant de la PME exerce une influence sur l'innovation à travers trois caractéristiques : sa motivation, son expérience et sa formation (Romero, Martínez-Román, 2012). Cependant le niveau de formation du dirigeant apparaît comme le facteur clé de l'innovation. Il exerce son influence à travers : ses effets sur la motivation du dirigeant, son influence sur le style de management (Romero, Martínez-Román, 2012), mais également par sa détermination de la capacité d'absorption par les PME des connaissances externes nécessaires pour l'innovation (Fort, Rastoin, et Temri, 2005).

### ***B. Spécificités liées à l'organisation dans les PME***

La PME se caractérise par des contacts directs, une distance hiérarchique et des relations de travail plutôt informelles (Julien 1997, cité par Levratto, 2004). Ses caractéristiques lui procurent l'avantage d'une flexibilité fonctionnelle interne (Bellon et al. 1994). Celle-ci se traduit par une meilleure rapidité de réaction vis-à-vis des changements (Halilem, St-Jean, 2007). La rapidité à réagir trouve également sa source dans le caractère informel des communications interne et la structure moins bureaucratique (Scherer 1991 cité par Halilem, St-Jean 2007). Les caractéristiques des PME semblent être des atouts dans le processus d'adoption de l'innovation. Cependant certaines d'entre elles, comme le manque de formalisation peuvent conduire à un processus d'innovation fortuit (Bellon et al., 1994)

### ***C. Ressources limitées***

L'une des caractéristiques qui semblent récurrentes au sein des études sur l'innovation dans un contexte de PME concernent leurs ressources qui sont généralement limitées (Halilem, St-Jean, 2007). Selon Josée St-Pierre (2009), on retrouve une relative unanimité concernant deux principaux obstacles à l'innovation : l'obstacle principal est le manque de ressources financières, les PME manquent souvent de fonds propres pour mener des projets d'innovation et ont beaucoup plus de difficultés à obtenir des financements externes que les grandes firmes (OCDE, 2005). Le second obstacle qui fait l'unanimité, sont les compétences limitées du personnel pour certaines étapes de l'innovation, notamment, technique et scientifique pour les activités de recherche et développement (R&D) (Josée St-Pierre, 2009). Ces deux obstacles sont relevés dans beaucoup de travaux comme frein au recours des PME aux activités de R&D. cependant, Halilem, St-Jean (2007) soulignent que les PME peuvent réduire l'impact de leurs ressources limitées sur l'innovation en interagissant de manière efficiente avec les autres firmes et les établissements publics de recherche.

### ***D. L'environnement externe***

Les facteurs régionaux sont susceptibles d'influer sur la capacité d'innovation des entreprises (OCDE, 2005). Dans le cas des PME, Romero et Martínez-Román (2012) soulignent que l'environnement externe joue un rôle crucial dans leur processus d'innovation. Dans ce sens, Josée St-Pierre (2009) souligne qu'une PME ayant peu de ressources peut innover d'une façon appréciable grâce à l'utilisation des ressources de son environnement externe en collaborant avec d'autres entreprises ou bien avec les organismes publics. Cette collaboration pourrait l'aider à réduire les investissements internes, à réduire les coûts de recherches et compléter sa gamme d'expertise nécessaire à l'innovation

Pour synthétiser l'essentiel des déterminants de l'innovation dans le contexte des PME autour d'un cadre d'analyse, nous allons présenter le modèle de « la PME innovante » proposé par Josée St-Pierre (2009) qui est un modèle dynamique prenant en compte l'essentiel des déterminants de l'innovation dans les PME, et qui met l'accent d'avantage sur le fonctionnement en harmonie des différentes composantes, plutôt que sur la domination d'une seule composante qui pourrait être insuffisante si les autres n'œuvrent pas en synergie.

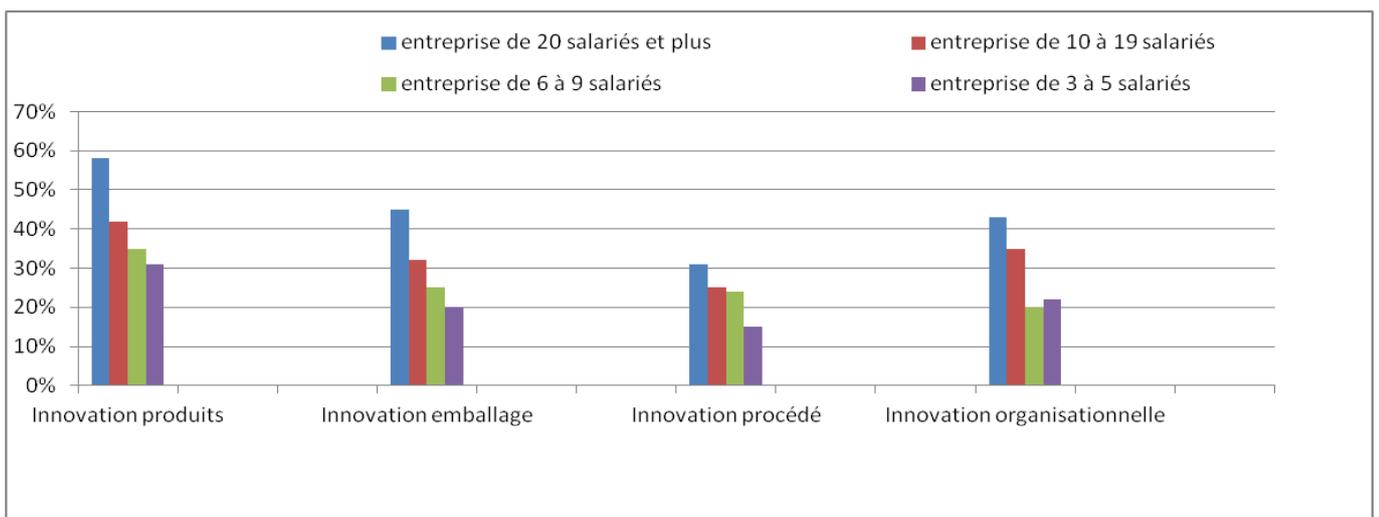
**Figure 6. Les facteurs clés de l'innovation dans les PME**



Source : Josée St-Pierre 2009

Plusieurs travaux ont montré l'existence d'un effet taille influençant l'adoption d'innovations par les entreprises (OSEO 2006) ; (Acs, Audretsch, 1988). L'enquête de l'INRA-PSDR, effectuée en 2003 auprès de 339 entreprises agroalimentaires de la région Languedoc Roussillon, confirme cette conclusion. En effet, la taille influence fortement le comportement innovateur des entreprises, la figure 7 ci-dessous le montre d'ailleurs : 58% contre 31% des entreprises innovatrices dont la taille est respectivement plus de 20 et moins de 5 salariés (Fort, Peyroux, Temri, 2007).

**Figure 7. Type d'innovation et taille d'entreprise (en % de la population totale)**



Source : Fort, Peyroux et Temri, 2007

Pour les différentes facettes de l'innovation, beaucoup d'études tendent à montrer que l'innovation de

produit est plus répandue que l'innovation de processus dans les PME (Gundolf, Jaouen, Temri, 2007); (OSEO 2006). Ces études montrent également que les PME innoveront plus de manière incrémentale que radicale (Gundolf, K, Jaouen, A, et Temri, L 2007) ; (Suku, 2006).

## **IV. La RSE et l'innovation dans le secteur agroalimentaire**

### **1. La RSE dans le secteur agroalimentaire**

Tous les secteurs de l'économie sont affectés par la demande sociale croissante, en ce qui concerne la RSE, cependant étant les caractéristiques d'une industrie, la pression exercée sur les entreprises pour prendre en compte la RSE diffère probablement d'un secteur à un autre (Hartmann, 2011).

Au regard de ses caractéristiques, le système agroalimentaire se trouve confronté à des exigences et des pressions croissantes et parmi ses caractéristiques, on trouve le produit de l'industrie agroalimentaire, qui est un produit de consommation remplissant une fonction d'alimentation, ce qui renforce à la fois l'intérêt, la sensibilité et l'enjeu du système agroalimentaire auprès des consommateurs, des pouvoirs publics et les ONG. En effet la relation du consommateur à son alimentation est un système complexe, en constante évolution où interagissent des considérations liées au mode de vie (habitat, travail), et des valeurs (culturelles et sociales). L'alimentation remplit à la fois une fonction nutritionnelle, une fonction émotionnelle et une fonction sociale (Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche 2010), ce qui témoigne de la particularité du produit alimentaire auprès des consommateurs et de l'importance que lui accorde ce dernier. Cependant selon le Rapport du Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche (2010) ces dernières années ont montré une tendance à l'accentuation des attentes des consommateurs vis-à-vis des questions de santé et de nutrition de leur alimentation. Ces préoccupations sont renforcées par la multiplication des crises sanitaires (vache folle, dioxine...). Selon Fuchs, Kalfagianni, Clapp, (2008), six millions de personnes meurent chaque année de la malnutrition et de la contamination des aliments et de l'eau, mais aussi l'aliment est tenu souvent pour responsable des maladies chroniques telles que l'obésité (Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche 2010). Ces crises qui touchent la filière agroalimentaire constituent de réels enjeux de santé publique, face auxquels les pouvoirs publics ont mis en place un certain nombre d'initiatives et de lourdes réglementations, ainsi l'union européenne a achevé l'harmonisation d'une réglementation dite « paquet hygiène » pour assurer la sécurité sanitaire de l'alimentation humaine et animale (Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche, 2010).

Cet intérêt pour l'alimentation animale est dû comme le soulignent Fuchs, Kalfagianni, Clapp (2008), au fait que l'origine des crises sanitaires est souvent la diffusion de maladies animales. Le bien-être animal est relevé comme un enjeu sociétal spécifique au secteur agroalimentaire par (GRI, 2010). L'accès à l'alimentation est aussi un enjeu majeur auquel fait face le secteur agroalimentaire, en effet 860 millions de personnes souffrent de la famine dans le monde (Fuchs, Kalfagianni, Clapp, 2008).

On constate que le produit alimentaire génère de nombreux enjeux : enjeux sanitaires, enjeux de sécurité alimentaire et enjeux de bien-être animal, auxquels doit faire face le secteur agroalimentaire.

Les liens du secteur agroalimentaire avec la grande distribution et l'agriculture génèrent des implications sociales et environnementales (Zam-Zam, Sauvee, 2011). Sur le plan environnement, le système agroalimentaire dans sa forme actuelle est associé aux fardeaux environnementaux sérieux comme l'érosion du sol, les gaz à effet de serre et les risques écologiques potentiels de la modification génétique des espèces alimentaires et non-alimentaires (Fuchs, Kalfagianni, Clapp, 2008) ; en effet selon le média expert du développement durable (Novethic), l'agriculture, et donc les produits du secteur agroalimentaires sont responsables du quart, voire du tiers des émissions de gaz à effet de serre (GES) en France. Le mode d'organisation de la production, qui conditionne dans un pays tiers un produit récolté dans un autre pays afin d'être acheminé vers un troisième pays, joue un rôle non négligeable dans la dégradation de l'environnement.

De l'organisation du système alimentaire découlent aussi des enjeux sociétaux, en effet le secteur agroalimentaire est caractérisé par la concentration du capital dans le secteur de la grande distribution, par

exemple en France les Grandes surfaces d'alimentation générale détiennent 67.5 % du marché des produits alimentaires (hors tabac) (Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche 2010). La concentration du capital dans le secteur de la grande distribution conjugué avec l'expansion mondiale de leurs activités constitue une menace pour les moyens de subsistance des petits agriculteurs locaux (Maloni, Brown, 2006). Face à ces inégalités de nombreuses organisations ont pris position, à l'instar de l'organisation internationale du commerce équitable (WFTA) qui vise l'équité dans le commerce international et contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions internationales de travail et en garantissant les droits des producteurs et les travailleurs marginalisés. L'organisation du système alimentaire semble aussi favoriser l'accentuation des problèmes de droits de l'Homme dans le secteur agroalimentaire par rapport aux autres secteurs (Fuchs, Kalfagianni, Clapp, 2008).

Le secteur agroalimentaire, en plus des responsabilités sociétales auxquelles il fait face comme l'ensemble des secteurs, ses caractéristiques lui génèrent des responsabilités supplémentaires qui lui sont spécifiques, et qui sont d'ordre sanitaire, environnementale et sociale, que Maloni, Brown (2006) ont regroupé autour d'un cadre de compréhension de l'application de la RSE dans le secteur agroalimentaire, présenté dans la figure suivante.

**Figure 8. Dimension de la RSE dans la chaîne alimentaire**



Source : Maloni, Brown, 2006

## 2. L'innovation dans le secteur agroalimentaire

Plusieurs études soulignent qu'il existe des particularités sectorielles en matière d'innovation (OSEO 2006). Pour le secteur agroalimentaire Menrad (2004) et Benyahia-Taibi (2011) soulignent que entreprises du secteur agroalimentaire sont orientées vers les innovations de produit, qui sont souvent combinées avec des innovations de procédé. Les entreprises du secteur agroalimentaire semblent également privilégier les innovations incrémentales aux innovations radicales (Benyahia-Taibi, 2011).

L'alimentation revêt des dimensions sociologiques, culturelles et politiques, de ce fait, toute innovation dans le secteur agroalimentaire en plus des exigences technologiques, elle doit intégrer des dimensions sociologiques et culturelles dans son processus d'innovation (Earle, 1997).

Les particularités du produit alimentaire, conduisent à un plus grand encastrement du secteur agroalimentaire dans des systèmes sociétaux et politiques, par rapport aux autres secteurs (Earle, 1997). Cet encastrement pose des contraintes supplémentaires à l'innovation dans le secteur agroalimentaire que Benyahia-Taibi (2011) résume en trois catégories :

- **Les habitudes des consommateurs**

L'alimentaire est un domaine qui concerne la culture de la société entière. Une innovation radicale n'est pas toujours la bienvenue ;

- **Le rôle de la grande distribution**

Les distributeurs incitent les industriels à tirer leurs prix au plus bas. Les marges de profits dégagées permettent difficilement de réinvestir dans des activités de R&D ;

- **La réglementation**

Plusieurs procédures sont contraignantes et coûteuses, même si elles visent la protection des consommateurs. La réglementation est en constante évolution (projets de textes sur les allégations nutritionnelles et l'enrichissement des aliments, les emballages, etc. ...).

## **V. Étude du lien entre RSE et innovation**

Vu l'importance du développement durable et de l'innovation qui constituent les Principaux défis du XXI<sup>e</sup> siècle pour les organisations, en raison du rôle stratégique qu'ils sont à même de jouer dans les prochaines décennies (Mathieu, 2007). En effet, l'innovation est unanimement reconnue comme gage de pérennité des entreprises. Son importance dans la compétitivité des entreprises n'est plus à démontrer, tant du point de vue théorique qu'à travers les études empiriques (Fort, Rastoin, Temri, 2005). Par ailleurs, beaucoup d'études dans le domaine de la RSE montrent qu'une mise en œuvre de pratiques RSE appropriées peut produire un impact positif sur la performance financière des entreprises, à l'instar de (Wood, 2010 ; Orlitzky, Schmidt, Rynes, 2003; Simpson, Kohers, 2002 ; Husted, Allen, 2007a).

En outre, plusieurs auteurs ont tenté de rapprocher ces deux concepts, McWilliams, Siegel (2000) soulignent l'existence d'une relation solide entre l'innovation et la responsabilité sociétale des entreprises. Cette relation semble être bidirectionnelle (Husted, Allen, 2007b). En effet, d'une part, les sociétés qui ont une capacité d'innovation continue vont plus probablement pouvoir démultiplier cette même ressource dans d'autres arènes, comme le développement et la mise en œuvre de stratégie sociale (Husted, Allen, 2007b). Cela est confirmé par les résultats de l'étude de Poussing, Lebas (2010), selon laquelle les firmes innovantes ont une propension plus forte à mettre en place plusieurs dimensions de la RSE. Cette forte capacité d'innovation accroît aussi le potentiel de la RSE à générer de la valeur pour l'entreprise (Mendibil et al, 2007). De plus, le développement durable semble constituer un levier d'innovation pour les organisations (Berger-Douce, S 2011 ; Labelle 2008). Et cela, à travers la perception de la conformité comme une opportunité, en rendant la chaîne de valeur durable, avec la conception de produits durables et le développement de nouveaux modèles d'affaires (Nidumolu, Prahalad, Rangaswami, 2009). Ainsi, la nature et l'intensité de l'innovation varient en fonction du degré de l'engagement RSE des entreprises (Mathieu, 2007). Cependant, la relation entre l'innovation et la RSE reste peu étudiée dans les recherches théoriques (Mendibil et al, 2007; Poussing, Lebas 2010 ; Mothe, Bocquet, 2011) et empiriques (Mothe, Bocquet, 2011). Surtout dans le contexte des PME (Mendibil et al, 2007 ; Bocquet, Lebas, Mothe, Poussing, 2011 ; Mothe, Bocquet, 2011). Ainsi, le lien entre la RSE et l'innovation n'a toujours pas été mis en évidence (Bocquet, Lebas, Mothe, Poussing, 2011). En particulier, en ce qui concerne l'étude du lien entre types de comportement RSE et catégories d'innovation (procédé, produit, organisationnelle et commerciale) dans le contexte des PME.

## **Conclusion de la partie I**

À partir notre étude sur la mise en œuvre de la RSE et de l'innovation dans le contexte des PME agroalimentaires, nous sommes arrivés à la conclusion que les caractéristiques des PME, mais également celles du secteur agroalimentaire, jouent un rôle déterminant dans les dynamiques de l'adoption de la

RSE et le processus d'innovation. Cela nous a permis de générer des variables pertinentes pour l'étude des liens entre RSE et innovation, mais également des éléments de contexte à prendre en compte.

L'étude des dynamiques de l'appropriation de la RSE nous a permis d'établir trois approches de la RSE au regard de ses différentes motivations.

1. L'approche Stratégique : dans le cadre de cette approche, les PME ne s'engagent dans la RSE, que si cette dernière est directement profitable à l'entreprise. Les PME sont prédisposées à aller au-delà de l'application du cadre réglementaire et la satisfaction des exigences institutionnelles. L'objectif étant de faire de la RSE, une source de différenciation et de renforcement de l'avantage concurrentiel. Ce qui correspond à la vision des théories de l'approche néo-classique de la RSE.
2. L'approche Réactive : les PME de cette approche ne s'engagent dans des démarches RSE qu'en réponse à des demandes formulées par des acteurs de son environnement interne et externe. Ce qui répond à la même logique d'engagement RSE de la théorie des parties prenantes et celle du comportement « de compromis » issue de l'approche néo-institutionnelle, à travers laquelle l'appropriation d'une norme institutionnelle est le résultat d'une recherche d'un compromis entre demandes institutionnelles et objectifs organisationnels.
3. L'approche Volontaire : cette approche regroupe les PME qui s'engagent volontairement dans des démarches RSE. De ce fait, elle s'aligne avec la logique du comportement de « concession », qui postule que des valeurs et des normes sociales peuvent prendre le statut d'une réalité sociale et être incorporées par une personne ou par une entité tout en les considérant comme allant de soi.

Lors d'une étude réalisée<sup>1</sup> sur les liens entre les différentes approches de la RSE avec l'innovation, nous avons montré que la performance d'innovation des PME des approches stratégiques et volontaires est nettement plus importante que celles de l'approche réactive. Cette étude a également permis de mettre en évidence que les PME de l'approche réactive favorisent les innovations organisationnelles et commerciales alors que les PME des deux autres approches ne semblent afficher aucune tendance.

À son stade actuel, la théorie ne permet pas d'expliquer ces résultats. Car, comme nous l'avons mis en évidence au chapitre 3, les travaux consacrés à l'étude du lien entre la RSE et l'innovation, restent généraux et se focalisent sur l'existence de ce lien, sans pour autant s'intéresser aux différentes pratiques RSE au sein des PME ainsi qu'à leurs impacts sur l'innovation.

Ceci nous amène à nous intéresser dans la deuxième partie de ce travail aux différents comportements stratégiques et pratiques organisationnelles RSE des PME. Nous allons également analyser la capacité de chaque comportement stratégique et de chaque pratique organisationnelle à générer de l'innovation, ainsi que son aptitude à concourir à la création d'un avantage concurrentiel durable qui reste l'objectif ultime de notre travail de recherche.

---

<sup>1</sup> Etude réalisée dans le cadre d'un mémoire de recherche sur « l'innovation et le développement durable dans les PME agroalimentaires du Languedoc Roussillon ». Soutenu le 21/09/2012 à Montpellier SUP Agro. Promotion 2011-2012, du master « Alimentation Agriculture et Développement Durable ». Les résultats de cette étude sont présentés dans la partie annexe de ce Master of Science

## Partie II : L'appropriation de la RSE aux niveaux stratégique et organisationnel et ses liens avec l'innovation et l'avantage concurrentiel durable

La première partie a permis de répartir les PME au regard de leurs motivations RSE, en trois grandes approches. Cette deuxième partie viendra enrichir ces trois approches par une caractérisation au niveau des comportements stratégiques et pratiques organisationnelles, mais également expliquer la différence des dynamiques d'innovation des PME de ces dernières, en étudiant les liens entre leurs différents comportements stratégiques et pratiques organisationnelles avec l'innovation.

Par ailleurs, nous tenterons à travers cette deuxième partie de proposer un modèle de management de la RSE, qui constituera un outil d'appui pour les dirigeants des PME, leur permettant de mener à bien leurs politiques RSE ; mais également d'en faire une source d'innovations et d'avantages concurrentiels durables.

Pour ce faire, nous allons, dans un premier temps, nous intéresser à l'appropriation de la RSE au niveau stratégique à travers l'étude des différents enjeux stratégiques de l'engagement RSE ainsi que les différentes stratégies RSE. Ensuite, nous tâcherons d'étudier les différentes pratiques organisationnelles mises en œuvre suite à l'appropriation de la RSE, pour nous interroger sur les conditions de sa réussite. Enfin, nous tenterons d'établir des liens entre les pratiques organisationnelles, l'innovation et l'avantage concurrentiel durable.



# Chapitre 1 : L'appropriation de la RSE au niveau stratégique

Confrontées aux enjeux actuels en matière de développement durable, les entreprises sont poussées à intégrer les paramètres environnementaux et sociaux dans leur comportement stratégique (Bocquet, 2010). Par ailleurs, la manière dont l'entreprise peut se saisir, voire stimuler l'émergence de nouvelles attentes sociales constitue une question stratégique (Acquier, 2008). L'importance du pilotage stratégique<sup>2</sup> conjugué avec celle de la RSE leur ont valu de nombreux travaux relevant de différentes théories, mais qu'on peut résumer autour de deux principales pistes de recherches :

- ✓ une première piste consacrée aux enjeux stratégiques de l'intégration d'une démarche RSE,
- ✓ une deuxième piste se préoccupe plus de la manière ou la philosophie de réponse des entreprises aux demandes sociétales.

Dans ce qui suit, nous allons commencer par exposer les différents enjeux de l'intégration d'une démarche RSE. Ensuite nous nous intéresserons à quelques travaux consacrés aux différents comportements stratégiques qu'adoptent les entreprises lors de leur engagement RSE. Enfin, nous tenterons de proposer un cadre théorique, qui va nous aider à caractériser et répartir les PME en différentes typologies, au regard de leurs enjeux stratégiques de l'intégration de la RSE et leurs comportements RSE.

## I. Les différents enjeux stratégiques de l'intégration de la RSE

Cette sous-partie sera consacrée aux enjeux stratégiques de l'intégration d'une démarche RSE par les entreprises, que nous pouvons regrouper autour de trois grandes catégories : les enjeux internes de compétitivité, les enjeux externes de compétitivité et les enjeux de responsabilité.

### 1. Les enjeux internes de compétitivité

#### *A. La stratégie concurrentielle*

Pour certaines organisations, les actions environnementales sont un moyen de se différencier par rapport à leurs concurrents, en apportant un élément nouveau et perçu comme unique par les consommateurs. L'entreprise répond alors aux attentes exprimées des consommateurs, en lançant sur le marché des produits présentant certaines caractéristiques pro-environnementales (Shrivastava et Hart, 1996).

#### *B. La réduction des coûts*

La réduction des coûts : bien qu'elle puisse représenter, en soi, un investissement non négligeable, l'implantation d'un système de gestion environnementale peut contribuer à réduire certains coûts associés aux problèmes environnementaux tels que : la gestion des déchets, la réduction de la consommation d'énergie et d'eau, les économies de matières, etc. (Boiral, 2001).

#### *C. Les motivations marketing*

De plus en plus de consommateurs demandent des produits verts (Shrivastava et Hart, 1996), dans le domaine des biens de grande consommation, plusieurs enquêtes montrent qu'il existe une sensibilité écologique ou plus généralement sociétale (Louppe, 2006). Elles concernent trois orientations distinctes (sociale, environnementale et économique), qui peuvent potentiellement constituer trois segments de consommateurs dont les aspirations et les comportements vont différer (Binninger et Robert, 2008). Face à cette réalité, il s'est développé un nouvel axe de la démarche marketing qui consiste à associer l'image

---

<sup>2</sup> Elle constitue le niveau où les décisions et les choix des moyens et l'articulation des ressources sont effectués (Acquier, 2008).

de l'entreprise ou celle de l'un de ses produits à celle du courant écologiste (Shrivastava et Hart, 1996), ce qui peut générer d'importantes opportunités économiques (Binninger et Robert, 2008).

#### ***D. La motivation du personnel***

Parce qu'il porte sur des préoccupations qui transcendent les frontières de l'entreprise et les objectifs strictement économiques, l'engagement RSE est susceptible d'améliorer la fierté et la mobilisation des employés. Cette mobilisation est essentielle pour réussir la mise en œuvre d'un système de gestion environnementale (Boiral, 2001).

#### ***E. L'innovation***

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) semble constituer un levier pour l'innovation des organisations (Berger-Douce, 2011 ; Labelle 2008). Ce dernier est renforcé lorsque les entreprises perçoivent la conformité comme une opportunité non comme une contrainte, ce qui les amènent à rendre leurs chaînes de valeur durable et à concevoir des produits durables et à développer de nouveaux modèles d'affaires (Nidumolu, Prahalad, et Rangaswami, 2009). Cependant, la nature et l'intensité de l'innovation engendrée par la RSE varie en fonction du degré de l'engagement RSE de l'entreprise (Mathieu et Soparnot, 2007).

### **2. Les enjeux externes de compétitivité**

#### ***A. Les lois nationales et les traités internationaux***

Les lois et traités de plus en plus stricts créent un impératif politique. Les entreprises devront alors tenir compte de ces nouvelles règles sous peine de faire face à des coûts astronomiques de mise en conformité et de responsabilité juridique (Shrivastava et Hart, 1996). La réponse aux exigences des pouvoirs publics peut également être envisagée comme un moyen de satisfaire les demandes des acteurs dont le soutien est déterminant pour leur survie ; afin d'avoir comme contrepartie l'accès aux ressources nécessaires à leurs activités (Pfeffer et Salancik, 1978). En outre, Porter et Van der Linde (1995) soulignent que la réglementation incite les entreprises à innover en utilisant des produits et des processus plus économes en énergie et améliore ainsi leur productivité, car selon eux la pollution constitue une forme de gaspillage.

#### ***B. Les pressions sociétales***

La pression de l'opinion publique est particulièrement importante en cas de crise environnementale. Ainsi, il est clair que pour les responsables d'entreprises industrielles, manipulant des produits particulièrement dangereux pour l'environnement, la prévention des incidents écologiques pouvant ternir l'image de l'entreprise est une préoccupation prioritaire (Shrivastava et Hart, 1996).

#### ***C. L'accès aux marchés***

L'utilisation des normes relevant du champ de la RSE comme critères de sélection des fournisseurs tend à se développer de plus en plus, bien que cette pratique soit encore peu répandue dans la plupart des secteurs d'activité (Boiral, 2001).

### **3. Les enjeux de responsabilité**

#### ***A. La responsabilité éthique envers les Parties Prenantes de l'entreprise***

La théorie des parties prenantes recouvre un ensemble de propositions qui suggèrent que les dirigeants ont des obligations éthiques envers leurs parties prenantes (Gond et Mercier, 2005). Cependant, le champ d'application de cette théorie reste limité dans la mesure où elle est orientée vers les parties prenantes uniquement et non vers la société en général (Clarkson, 1995).

### ***B. La responsabilité éthique envers l'environnement***

L'impératif éthique vient du sentiment croissant dans la population que la nature a le droit d'exister pour elle-même et non pas seulement pour l'homme. On attribue de plus en plus à l'homme et à l'entreprise une responsabilité morale visant à minimiser leur impact sur la planète, de façon à préserver la possibilité pour les générations futures de vivre dans un mode durable (Shrivastava et Hart, 1996). Dans ce sens, Starik (1995) fait valoir que l'environnement naturel, ses systèmes et les composantes vivantes et non vivantes peuvent être considérés comme étant des parties prenantes par toutes les organisations, puisque toutes les organisations affectent ou sont considérablement affectées par ces entités.

### ***C. La responsabilité dans le cadre d'un management globalement responsable***

Une conception active de la RSE selon le modèle managérial fondé sur l'intégration business-hors business dans le cadre duquel le manager considère que sa mission et celle de l'entreprise qu'il dirige est multiple : il doit évidemment être compétitif, le contraire serait suicidaire. Mais aussi, autant que faire se peut, se montrer attentif à ses partenaires internes et externes, penser à l'environnement et aux générations futures (Pérez, 2005).

## **II. La philosophie de réponse des entreprises aux demandes sociétales**

Cette partie sera consacrée à la manière ou la philosophie de réponse des entreprises aux demandes sociétales. A ce niveau, nous retrouvons les travaux d'Acquier (2008) ; Berger-Douce (2007) ; Porter et Kramer (2006) ; Hart (1995) ; Boiral (2001) en se basant sur différents critères ont élaboré chacun une matrice résumant les comportements types en matière de stratégie de RSE/DD.

### **1. Critère I : Figures libres/imposées et leurs liens avec la création de valeur**

Selon Acquier (2001), les figures imposées sont un ensemble de pratiques qui se déploient dans des champs d'action déjà cadrés, du point de vue social (elles apparaissent nécessaires et légitimes) et technique (elles sont contrôlables et réalisables). Les figures imposées s'appliquent de manière transversale à l'ensemble des acteurs d'un secteur donné et sont structurées par l'existence de règles, de standards ou de normes. Ces règles jouent un rôle potentiellement structurant sur l'activité et la structure de rentabilité des entreprises, mais leur respect ne leur permet pas de se différencier.

Par contre, les 'figures libres' constituent un ensemble de pratiques qui se déploient dans des champs d'action controversés, en cours de construction et moins cadrés, à la fois d'un point de vue technique et social. Les figures libres offrent un espace potentiel d'innovation environnementale, sociale mais aussi managériale et politique. Sur cette base, Acquier (2001) a représenté quatre grandes perceptions possibles des politiques d'entreprise en matière de RSE/DD.

**Tableau n° 5 : Stratégies d'entreprises en matière RSE/DD**

		Figures libres	
		-	+
Figures Imposées	-	<i>Business versus Society</i>	<i>Greenwashing et dissonance</i>
	+	Bon citoyen	Leadership en matière de RSE / DD

Source : Acquiart, 2001

**La Stratégie « *business versus society* »**, concerne des entreprises dont le cœur de métier fait l'objet de controverses récurrentes, mettant en cause ses impacts environnementaux et sociaux voire son utilité sociale (par ex. certaines entreprises du secteur du tabac ou du secteur pétrolier). Ne cherchant pas à revoir leur cœur de métier, ces entreprises évoluent malgré les pressions sociales, en exerçant des actions de lobbying visant à limiter l'encadrement par la société de leur activité, quitte à prêter le flanc au scandale et à la mise en cause publique. Elles ne cherchent pas à s'investir dans une démarche de développement durable ou de RSE, trop conscientes des revers possibles d'un tel engagement.

**La Stratégie « *Greenwashing et dissonance* »** renvoie à une situation dans laquelle l'entreprise cherche à s'illustrer sur l'axe des figures libres alors qu'elle est mise en cause sur ses figures imposées. Une telle démarche risque de générer une perception de « *greenwashing* » et de dissonance, c'est-à-dire le sentiment que les investissements de l'entreprise en matière de développement durable sont avant tout symboliques et peu articulés aux éléments structurels de son activité. De telles situations peuvent se rencontrer dans des entreprises qui, à la suite d'une crise publique, allouent des fonds à une direction de développement durable en charge de restaurer la confiance du public et développent des projets de manière autonome.

**La stratégie « bons citoyens »**. Elle regroupe des entreprises respectant l'ensemble des attentes sociales considérées comme standard, mais ne se différenciant pas sur l'espace des figures libres. De tels acteurs apparaissent comme de « bons citoyens ». Si elle apparaît moins exposée à des risques de crises médiatiques, l'entreprise se situant dans cette position risque tout de même, de passer à côté d'opportunités d'innovation, alors même qu'elle dispose d'un capital lui permettant de s'engager légitimement sur le terrain des figures libres.

**La stratégie leadership en RSE/ DD** regroupe des acteurs perçus comme leaders en matière de développement durable et de RSE, dont la performance perçue est élevée sur les figures libres et les figures imposées.

Ces différentes typologies permettent d'identifier un ensemble de stratégies possibles en matière de RSE/DD, exprimant un degré d'intégration allant de la simple application de la réglementation dans une perspective réactive, à un degré plus prononcé d'engagement dans une perspective proactive. Elles semblent utiles pour mieux cerner le degré d'intégration de la RSE dans le fonctionnement de l'entreprise. Elles permettent également de montrer la manière dont l'entreprise peut se saisir, voire stimuler l'émergence de nouvelles attentes sociales pour innover et renouveler son offre de valeur.

## **2. Critère 2 : le degré de l'engagement Environnemental versus Social**

En s'appuyant sur les travaux de Boiral (2001), Berger-Douce (2007) a tenté de suggérer une grille de lecture des stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. Elle considère que l'engagement sociétal recouvre la dimension environnementale et la dimension sociale, avec un degré d'engagement dans un sens ou l'autre variant du faible au fort. Les stratégies définies gardent la même dénomination que celle de Boiral (2001).

		Engagement environnemental	
		faible	fort
Engagement social	faible	Réactif (A)	Proactif (B)
	fort	Rituel (D)	Mobilisateur (C)

Source : Berger-Douce, 2007

- **Une stratégie Réactive** correspond à la conjonction d'un engagement environnemental faible et d'un engagement social faible.
- **Une stratégie Proactive** correspond à la conjonction d'un engagement environnemental fort et d'un engagement social faible.
- **Une stratégie Rituel** correspond à la conjonction d'un engagement environnemental faible et d'un engagement social fort.
- **Une stratégie Mobilisatrice** correspond à la conjonction d'un engagement environnemental fort et d'un engagement social fort

### 3. Critère 3 : les grandes classes de pratiques RSE dans lesquelles l'entreprise s'engage

Partant de l'idée que l'entreprise ne peut pas résoudre tous les problèmes de la société et supporter le coût qui en découle, Porter et Kramer (2006) suggèrent que chaque entreprise doit sélectionner les questions sociétales qui se croisent particulièrement avec son activité et laisser les autres programmes sociétaux à d'autres entreprises dans d'autres industries, à des ONG ou à des institutions gouvernementales qui sont mieux placées pour y répondre. Par ailleurs, ils ont proposé un cadre théorique qui appelle au développement de démarches de RSE plus axées sur la stratégie de l'entreprise et à son offre de valeur en différenciant trois grandes classes de pratiques en la matière au regard de leurs capacités à créer de la valeur et de leurs impacts sur l'activité de l'entreprise.

#### Les trois grandes classes de pratiques RSE

- **Les questions sociales Génériques.** Concernent les questions sociales qui ne sont pas significativement affectées par les opérations de l'entreprise et qui à leur tour n'affectent pas directement sa compétitivité à long terme.
- **Les impacts associés à la chaîne de valeur.** Regroupent les problèmes sociaux qui sont affectés de manière significative par les activités d'une entreprise dans le cours normal de ses affaires.
- **Les dimensions sociétales du contexte concurrentiel.** Regroupent les questions sociales dans l'environnement externe qui affectent de manière significative les facteurs sous-jacents de la compétitivité d'une entreprise, sur lesquels il est possible de dégager des doubles dividendes pour l'entreprise et la société.

En fonction des classes de pratiques RSE auxquelles les entreprises s'intéressent, Porter et Kramer (2006) ont identifié deux types d'approches de la RSE :

*Lyes Mazari - Analyse des pratiques de « Responsabilité Sociétale des Entreprises » favorables à l'innovation dans les PME agro-alimentaires. Vers une modélisation des comportements RSE*

1) **l'approche stratégique « Strategic CSR »** : dans le cadre de cette approche l'entreprise va au-delà de la recherche mimétique de bonnes pratiques pour essayer de trouver dans la RSE ce qui lui permet de se différencier et de renforcer son avantage concurrentiel. Cela en s'intéressant aux questions de philanthropie stratégique qui améliorent le contexte concurrentiel de l'entreprise ou bien en transformant les activités de sa chaîne de valeur au profit de la société tout en renforçant sa stratégie.

2) **l'approche réactive « Responsive SCR »** : est mise en œuvre, soit lorsque l'entreprise se comporte de manière citoyenne en entreprenant volontairement de bonnes actions en faveur de la société ou bien lorsqu'en accord avec ses parties prenantes, elle décide d'atténuer les effets négatifs de son activité, en se basant sur une liste standardisée de domaines d'actions, à l'exemple le *Global Reporting Initiative* (GRI).

Ces deux stratégies et leurs domaines d'actions sont résumés dans la figure suivante :

**Figure 9. Corporate Involvement in Society: A Strategic Approach**



Source : Porter et Kramer, 2006

#### 4. Critère 4 : l'intégration de la RSE selon une approche processuelle

Hart (1995) distingue trois types de stratégies environnementales et associe pour chaque stratégie les objectifs, les ressources clés et les sources d'avantages concurrentiels visés :

- les stratégies de prévention de la pollution, souvent associées à des démarches qualité, concentrent les efforts sur la réduction des émissions générées par les activités de production.
- les stratégies de management éco-responsable du produit consistent à prendre en compte l'ensemble des impacts environnementaux et sociaux des produits, sur l'ensemble de leur cycle de vie, du « berceau à la tombe ».
- les stratégies de développement durable impliquent d'adopter une approche globale et sur le long terme de tous les impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise, y compris dans les pays du Sud.

Le tableau suivant résume ces trois stratégies et les différentes modalités qui leurs sont associées.

**Tableau n° 6 : A Natural-Resource-Based View: Conceptual Framework**

Strategic Capability	Environmental Driving Force	Key Resource	Competitive Advantage
Pollution Prevention	Minimize emissions, effluents, & waste	Continuous improvement	Lower costs
Product Stewardship	Minimize life-cycle cost of products	Stakeholder integration	Preempt competitors
Sustainable Development	Minimize environmental burden of firm growth and development	Shared vision	Future position

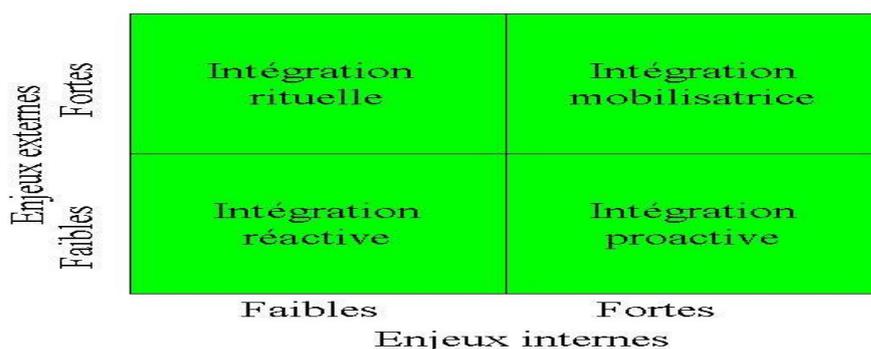
Source : Hart, 1995

Il envisage l'intégration du développement durable au sien de l'entreprise comme un processus, qui répond à une certaine logique séquentielle. Car sans avoir d'abord fait des progrès significatifs sur les stratégies de prévention de la pollution, il pourrait être difficile, voire impossible, de réussir à adopter une stratégie de management éco-responsable. En outre, la poursuite réussie par l'entreprise d'une stratégie de développement durable repose sur les capacités de l'entreprise en matière de prévention de la pollution et gestion éco-responsable des produits. Cette représentation semble utile pour mieux cerner le degré d'intégration de la RSE dans le fonctionnement de l'entreprise, mais aussi de montrer le cheminement à suivre pour atteindre le stade d'une stratégie de développement durable.

### 5. Critère 5 : l'intensité des enjeux internes et externes

Dans ses travaux sur le management environnemental, Boiral (2001) s'est intéressé à l'intégration de la norme ISO 14001 dans les pratiques de gestion en considérant qu'elle peut être envisagée selon l'intensité des enjeux internes et des enjeux externes auxquels l'entreprise est confrontée. Le croisement des différents niveaux d'intensité de ces enjeux a permis de définir quatre stratégies possibles : intégration réactive, intégration rituelle, intégration mobilisatrice et intégration proactive.

**Figure 10. Intégrer la norme ISO 14 001 dans les pratiques de gestion**



Source : Boiral 2001

- **Intégration rituelle** : l'adoption de la norme peut répondre à des pressions ou à des opportunités externes (demande des clients, recherche d'un avantage concurrentiel, amélioration de l'image ou des relations avec les pouvoirs publics), sans que les dirigeants ou les employés soient convaincus de la pertinence interne du système de gestion proposé.

- **Intégration mobilisatrice** : l'adoption de la norme répond à la fois à des enjeux internes et externes. Dans ce cas, l'intégration de la norme permet, d'une part, de répondre à des opportunités ou à des menaces externes et, d'autre part, de satisfaire des besoins de gestion interne.

- **Intégration proactive** : en l'absence d'incitatifs externes. La mise en œuvre de la norme peut donc avoir un rôle préventif et ne pas viser à court terme l'obtention de la certification. D'autre part, les propositions de la norme peuvent répondre essentiellement à des besoins internes : mise en œuvre d'une politique environnementale, meilleur suivi des procédures environnementales, formation et communication interne.

- **Intégration réactive** : lorsque les motivations internes et externes sont faibles, la mise en œuvre de la norme est difficilement envisageable, sinon en réaction à des changements inattendus. Ces changements peuvent se manifester au niveau de la demande des clients, de l'attitude des pouvoirs publics ou encore de la concurrence. De même, les perceptions des dirigeants et des employés sur ce système ne sont pas figées et peuvent évoluer en faveur de la norme.

Cette revue de littérature des travaux dédiés aux stratégies RSE nous a permis de recenser les différents enjeux stratégiques de l'engagement RSE des entreprises, ainsi que leurs comportements en la matière. En nous appuyant sur ces critères et comportements, nous allons tenter de construire un cadre théorique dans le but de proposer une nouvelle caractérisation des comportements RSE des entreprises au regard de l'ensemble des critères, que nous mobiliserons conjointement.

Pour ce faire, nous avons opté pour une démarche intégrative des différents critères, que nous trouvons d'ailleurs complémentaires et respectant un cheminement allant d'une caractérisation assez générale au niveau du critère 1 (à savoir est-ce que l'entreprise s'engage dans des figures libres ou imposées) à une caractérisation plus fine qui prend en compte les dimensions environnementales et/ou sociales intégrées (critères 2), puis en intégrant les différentes classes de pratiques RSE dans lesquelles l'entreprise s'est engagée (critères 3), ensuite, en prenant compte des programmes RSE mis en place (critères 4) et enfin en considérant les enjeux stratégiques à l'origine de l'engagement RSE (critères 5). Le tableau suivant résume ces différentes étapes de caractérisation :

**Tableau n°7 : Caractérisation des Comportements Stratégiques RSE des Entreprises**

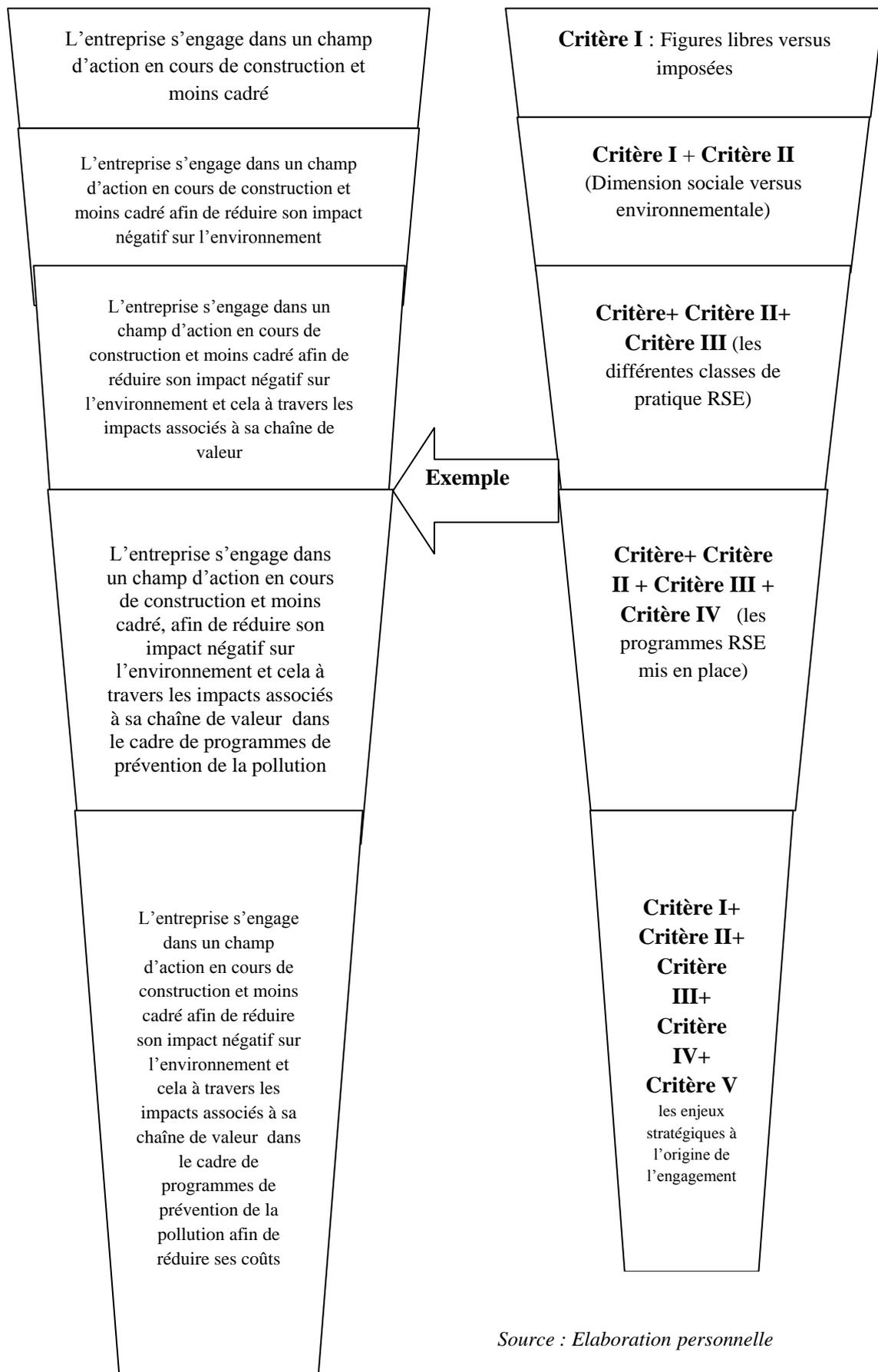
- Degré de caractérisation moins général et plus précis

<b>Critère 1</b> figures libres versus imposées	Est-ce que l'entreprises s'engage plus dans les figures libres et/ ou imposées ?
<b>Critère 2</b> dimension (sociale versus environnementale)	Est-ce que l'entreprise intègre plus les dimensions environnementales ou bien sociales lors de son engagement dans les figures libres et/ou imposées ?
<b>Critère 3</b> (les différentes classes de pratique RSE)	Les dimensions sociales et environnementales intégrées s'inscrivent-elles dans les questions sociales Génériques ? Dans les impacts associés à la chaîne de valeur ? Ou bien dans les dimensions sociétales du contexte concurrentiel ?
<b>Critère 4</b> les programmes RSE mis en place	Les différentes classes de pratiques RSE auxquelles les entreprises s'intéressent rentrent-elles dans le cadre de programmes de prévention de la pollution ? De management éco-responsable ? Ou bien d'un développement durable impliquant d'adopter une approche globale ?
<b>Critère 5</b> les enjeux stratégiques à l'origine de l'engagement RSE	les programmes RSE mis en place sont-ils une réponse à des enjeux internes ou externes de compétitivité ? ou bien à des enjeux responsabilité ?

*Source : Elaboration personnelle*

Nous allons illustrer les résultats de ce tableau à travers la figure suivante :

**Figure n° 11: Processus de Caractérisation des comportements stratégiques RSE des entreprises.**



Source : *Elaboration personnelle*

## Chapitre 2 : L'appropriation de la RSE au niveau organisationnel : les conditions de réussite de son d'appropriation.

Plusieurs auteurs se sont intéressés au concept du développement durable et ont tenté de redéfinir largement le rôle sociétal de l'entreprise (Hart, 1995 ; Shrivastava, 1995), postulant que le paradigme du management traditionnel est limité de plusieurs manières pour répondre aux exigences de la « société du risque », et devrait être adapté, (Shrivastava, 1995). Dans ce sens, d'autres auteurs comme Pasquero (2005) et Asselineau et Piré-Lechalard (2008) considèrent la RSE comme un paradigme nouveau, une voie d'entrée du management dans la modernité de nos sociétés en voie de complexification rapide.

S'inscrivant dans la lignée de ces auteurs, nous considérons la RSE comme un nouveau mode de management. Et comme tout outil de management son appropriation<sup>3</sup> constitue un processus cognitif et comportemental essentiellement individuel, mais aussi social (Mallet, 2006), provoquant une transformation profonde des organisations (Aubouin, 2012) et qui rencontre des routines organisationnelles défensives.

Par ailleurs, l'appropriation de la RSE implique trois mécanismes interdépendants : le *learning by doing*, le *learning by using* et le *learning by interacting* (Proulx, 2001 cité par Bonneveux et Calme, 2010). On constate que la réussite de ce processus repose sur la capacité de l'entreprise à apprendre et à intégrer les nouvelles connaissances et cela en dépassant les raisonnements défensifs, en prenant en compte les facteurs contextuels qui influent sur sa capacité à apprendre (Fiol et Lyles, 1985) et en évitant de tomber dans des situations de cycles d'apprentissages incomplets (c'est-à-dire des situations où les liens entre apprentissage individuel et organisationnel sont brisés) (Kim, 1993).

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps définir l'apprentissage organisationnel, puis présenter les conditions de réussite de l'appropriation de la RSE via la théorie de l'apprentissage organisationnel.

### I. Définition de l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel est un concept à multiples facettes qui se situe à la confluence de plusieurs champs d'études, d'où la difficulté de proposer une seule définition à l'apprentissage organisationnel (Leroy, 1998). En effet, les définitions de l'apprentissage organisationnel sont aujourd'hui aussi nombreuses que les travaux qui lui sont consacrés, ces définitions expriment bien souvent des approches théoriques et des visions de l'entreprise très différentes (Mezias, 1996 cité dans Leroy, 1998).

L'apprentissage organisationnel fait référence soit à un produit (quelque chose qui a été appris), soit au processus permettant d'obtenir ce produit (Argyris et Schön, 2002). Il peut être considéré soit comme l'exploration concernant l'expérimentation, la découverte favorisant la création de nouveaux savoirs. Ou l'exploitation des savoirs existants ou routines qui se caractérise, quant à elle, par la recherche de

---

<sup>3</sup> De ce terme découlent deux principales acceptions. La première fait référence à la notion d'adaptation, « rendre propre à une destination précise », « adapter quelque chose à un usage déterminé », « conformer » à quelque chose ou à une situation, « convenir ». La seconde acception a pour idée dominante le fait de « s'attribuer », le plus souvent « indûment », quelque chose, d'en faire sa « propriété » (Malet, 2006)

l'efficacité, des effets d'expériences, l'implantation de procédures, l'exécution de pratiques, etc. (March, 1991).

L'apprentissage peut être attribué à un agent au sein ou à l'extérieur de l'organisation, à un groupe, voire même à l'organisation elle-même.

Dans le tableau suivant, nous allons présenter quelques définitions non exhaustives, mais qui visent plutôt, à montrer la diversité des approches.

**Tableau n° 8 : Quelques définitions de l'apprentissage organisationnel**

Auteurs	Définitions de l'apprentissage organisationnel
(Koenig, 2006)	un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes
(Ingham, 1994)	un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles ; qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire.
(Fiol et Lyles, 1985)	le processus d'amélioration des actions grâce à une meilleure connaissance et compréhension
(Argyris et Schön, 2002)	<i>Processus par lequel l'organisation acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel qu'en soit le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire technique et pratique)</i>
(Levitt et March, 1988)	Processus par lequel les organisations encodent des inférences du passé dans des routines qui guident le comportement.

Source : élaboration personnelle

Pour Koenig (2006), il existe plusieurs manières pour une organisation d'acquérir des compétences. Celles-ci peuvent être « innées », avoir été importées ou s'être développées dans le cours même de l'activité.

- L'identité organisationnelle et les compétences qu'elle incorpore sont en partie un phénomène de génération. À ce titre, elles subissent profondément l'influence des fondateurs et de l'air du temps ;
- L'apprentissage se fait aussi par transfert d'une organisation à une autre : l'imitation et la greffe en sont les vecteurs privilégiés ;
- L'apprentissage développé dans le cours même de l'activité est bien sûr fondamental. Il peut se faire par accumulation d'expérience ou par expérimentation.

De façon parallèle, Leroy (1998) a établi les différentes configurations de l'apprentissage organisationnel et considère que ce dernier peut être compris soit comme une adaptation de l'entreprise aux évolutions de son environnement, soit comme un travail de l'organisation sur elle-même, ou encore peut être un apprentissage inter-organisationnel ; quand l'entreprise se trouve confrontée à une ou plusieurs organisations avec lesquelles elle peut échanger et partager des connaissances et des savoir-faire.

Selon Ingham (1994), une revue de littérature sur l'apprentissage organisationnel permet de dégager trois zones de consensus.

La première concerne les liens entre apprentissages individuels et organisationnels qui apparaissent comme des phénomènes différents mais liés. La plupart des auteurs s'accordent à reconnaître que ce sont les individus qui apprennent et que les résultats de leurs apprentissages, en matière de connaissances organisationnelles produites, ne sont pas équivalents à la somme des connaissances individuelles spécialisées. Mais qu'elles sont plus dynamiques et plus complexes. Cette complexité croît énormément lorsqu'on passe d'un seul individu à une large collection de divers individus (Kim, 1993). Par conséquent,

plusieurs auteurs se sont intéressés à l'étude des liens entre les processus d'apprentissage individuels et organisationnels et ont proposé les conditions de réussite de transfert des apprentissages individuels, ainsi que leur inscription dans le cadre d'un apprentissage organisationnel plus global et partagé entre tous les membres de l'organisation. Puisque le passage d'une connaissance individuelle à une connaissance organisationnelle n'est pas systématique (Argyris et Schön, 2002), plusieurs situations de cycles d'apprentissages incomplets (c'est-à-dire des situations où le lien entre apprentissage individuel et organisationnel est brisé) sont identifiés par Kim, (1993).

Une deuxième zone de consensus, liée à la précédente, conclut à l'existence de différents niveaux et styles d'apprentissages dominants qui y correspondent. Les premiers des plus étudiés, à dominante comportementale qu'Argyris et Schön (2002) qualifient « d'apprentissage simple boucle » est un apprentissage opérationnel qui s'exerce dans le cadre de valeurs constantes et qui ne peut modifier que les stratégies d'actions ou les paradigmes qui sous-tendent les stratégies. La seconde à dominante cognitive qu'Argyris et Schön (2002) qualifient « d'apprentissage double boucle » est un apprentissage qui induit un changement des valeurs de la théorie, mais aussi des stratégies et de leurs paradigmes.

Une troisième zone de consensus, directement liée aux précédentes, consiste à considérer les processus d'apprentissage dans le cadre des relations entre entité et environnement.

Un consensus semble se dégager sur le fait que des environnements trop placides ou statiques ou au contraire, trop turbulents ou dynamiques ou encore trop simples ou trop complexes, ne seraient pas propices pour stimuler l'apprentissage qui nécessite à la fois des conditions de stabilité et de changement dans les relations entre les entités et leurs environnements.

Dans cette partie, nous allons d'abord définir les routines défensives et proposer la manière dont l'entreprise pourrait les dépasser. Puis, nous établirons une synthèse des différents facteurs influant sur la capacité de l'entreprise à apprendre. Enfin, nous nous intéresserons au processus à travers lequel s'effectue le passage d'un apprentissage individuel à un apprentissage organisationnel.

## **1. Les routines organisationnelles défensives**

Une revue de littérature sur le processus d'appropriation de la RSE par les entreprises, nous a mené à constater que ce processus provoque la transformation des organisations. Nous avons également constaté que cette transformation rencontre des raisonnements défensifs qui constituent des « freins » à la construction d'une organisation apprenante (Argyris et Schön, 2002) et inhibent la capacité de l'entreprise à conduire efficacement son processus d'appropriation et de réussir sa politique RSE. La politique d'intégration des personnes handicapées en entreprise est un bon exemple pour illustrer ces routines organisationnelles défensives. En effet, selon Aubouin (2012), cette politique rencontre des comportements défensifs à la fois chez les personnes handicapées lors de leur mission en entreprise, chez les membres de l'équipe amenés à travailler avec ces personnes, mais également chez les managers, constituant ainsi des freins à sa réussite. Quels sont ces raisonnements défensifs ? Comment se forment-ils ? Comment les surmonter ?

### *A. Définitions de quelques concepts*

#### **- Routines défensives**

Selon Argyris (1995), est considérée comme routine défensive « toute action, toute politique ou toute pratique qui évite aux membres d'une organisation d'éprouver un embarras ou de ressentir une menace et les empêchent en même temps de découvrir les causes ». Ces routines organisationnelles défensives interdisent l'apprentissage en double boucle et surprotègent l'individu et l'organisation.

Il semble pertinent de comprendre le processus de formation de ces routines, pour ensuite, proposer des modalités afin de les surmonter. Cependant, avant d'aborder la question de la constitution des routines

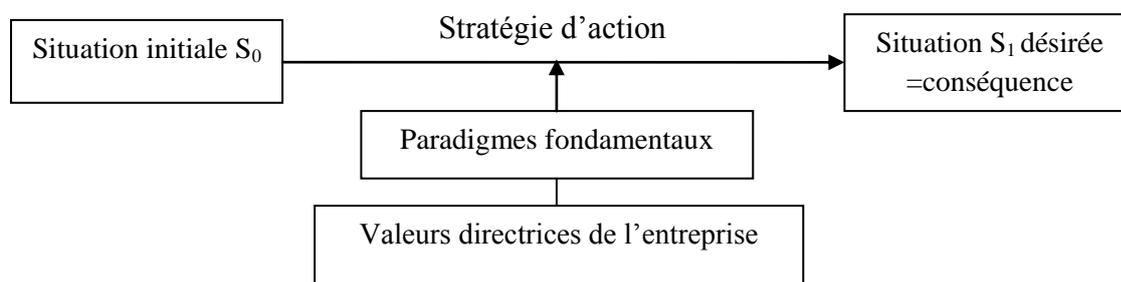
défensives, il nous est indispensable de définir le concept de « la théorie de l'action ». Car c'est le type de la théorie de l'action que les membres de l'entreprise mobilisent qui détermine la constitution ou non des routines défensives.

## **Théorie de l'action**

### **-Définition**

Argyris et Schön (2002), définissent la théorie de l'action comme suit : face à une situation donnée, l'entreprise puise dans ses paradigmes de base, tirés de ses valeurs directrices, pour produire une stratégie capable, selon elle, d'atteindre un résultat souhaité. La forme générale d'une théorie de l'action est la suivante :

**Figure n°12 : la Théorie de l'action**



Source : (Argyris et Schön, 2002)

### **- Les types de théories de l'action**

Argyris (1995) a mis évidence l'existence de deux sortes de théories d'action : d'un côté, celles qu'affichent les individus et qui englobent leurs croyances et leurs valeurs ; de l'autre, leurs théories d'usage, les théories qu'ils utilisent en réalité et qui sont de l'ordre de deux : les théories d'usage modèle I et les théories d'usage modèle II. Dans le cadre de notre travail, nous allons nous intéresser uniquement aux théories d'usages. Car ce sont celles qui permettent d'expliquer les comportements organisationnels défensifs.

#### **- Les théories d'usage Modèle I**

Dans ce type de théorie, lorsqu'un décalage est perçu entre les résultats des actions entreprises et les objectifs fixés, la seule réponse possible consiste à envisager une nouvelle action sans pour autant questionner la logique sous-jacente, c'est-à-dire sans modifier les choix politiques et les valeurs directrices (apprentissage en simple boucle). Les stratégies d'action qui découlent de ce modèle amènent chacun à défendre sa position, à faire des évaluations, des imputations et des attributions de telle façon que soient empêchés à leur sujet tout examen et toute vérification fondés sur la logique d'autrui. Les stratégies du modèle I ont toutes des chances d'aboutir à des comportements défensifs, au malentendu et à des processus auto-réalisateurs et auto-justificateurs.

#### **- Les théories d'usage modèle II**

À la différence de ce qui se produit avec le modèle I, les comportements du modèle II conduisent à des stratégies d'action qui mettent clairement en lumière comment les acteurs ont établi leurs évaluations ou leurs attributions et comment ils les présentent de façon à encourager autrui à les examiner et à les vérifier. Du coup, les routines défensives à l'apprentissage sont réduites, ce qui crée un contexte organisationnel favorable à l'apprentissage d'ordre supérieur.

### ***B. Les routines organisationnelles défensives : leur constitution et les moyens de les surpasser***

Les routines organisationnelles défensives sont le fruit d'un processus circulaire auto renforcé : dans les théories du modèle I, les individus produisent des stratégies personnelles d'esquive et de dissimulation dont l'ensemble aboutit à une esquive et une dissimulation généralisées au niveau de l'organisation. Lorsque les individus conçoivent et mettent en œuvre des actes dans le cadre de ces stratégies, les prémisses sur lesquelles reposent ces explications causales restent implicites tout comme les opérations d'inférences qui conduisent des prémisses aux conclusions. Autre aspect caractéristique du comportement adopté dans le cadre des stratégies du modèle I, l'individu énonce des conclusions et affirme qu'elles sont valables, tout en essayant de convaincre que la seule façon de les vérifier, c'est d'employer la logique qu'il a utilisée pour les produire. En adoptant une telle attitude défensive, ses relations avec autrui vont générer des incompréhensions. Des processus auto-réalisateurs (par exemple : prophéties qui s'auto-réalisent) et auto-justificateurs (le raisonnement bouclant sur lui-même) se mettent en place et l'on constate l'instauration d'un cercle vicieux, conduisant à des erreurs en cascade. Argyris et Schön (2002) ont proposé une liste importante, mais non exhaustive, des générateurs d'erreur qui déclenchent des réactions défensives, ainsi qu'une liste des réactions correctives appropriées que nous résumons dans le tableau suivant :

**Tableau n° 9 : Générateurs d'erreurs / Réactions correctives**

<b>Générateurs d'erreurs</b>	<b>Réactions correctives</b>
Flou	Spécifier
Ambiguïté	Clarifier
Impossibilité de vérifier	Rendre vérifiable
Information dispersée	Se concerter
Rétention d'information	Révéler
Impossibilité de débattre du problème	Rendre la discussion abordable
Incertitude	Enquêter
Incohérence/incompatibilité	Résoudre

*Source : Argyris et Schön, 2002*

On constate que toutes les réactions correctives relèvent de la théorie d'usage modèle II. D'ailleurs selon Argyris et Schön, (2002), pour qu'une entreprise devienne capable d'apprentissage en double boucle, elle doit acquérir un nouvel ensemble de valeurs directrices : disposer d'une information valide, faire des choix informés et en contrôler la mise en œuvre pour repérer et corriger les erreurs. Ces valeurs doivent faire partie non seulement de leur théorie professée, mais également de leur théorie d'usage (modèle II), le raisonnement constructif qui en découle conduit l'individu à défendre ses positions, faire des évaluations et émettre des attributions en cherchant systématiquement à illustrer ses propos, à confronter son raisonnement et à tester la validité de ses évaluations et attributions. Ces nouvelles stratégies d'actions vont permettre de réduire les routines défensives à tous les niveaux. L'organisation devient alors un système (modèle II) dans lequel l'apprentissage en double boucle intervient de façon durable.

En résumé, pour qu'une PME puisse dépasser le clivage des routines défensives et construire un mode d'apprentissage constructif, le dirigeant de la PME doit favoriser la communication avec les salariés, les aviser, les impliquer. Il doit révéler les valeurs sous-jacentes à son engagement RSE, rendre la discussion abordable, confronter son raisonnement avec celui des autres membres de l'organisation, illustrer ses propos et ainsi, faire évoluer les mentalités et initier les salariés à la culture RSE.

En ce sens, Naschberger (2008) souligne que les conditions de réussite liées à l'intégration des personnes handicapées commencent par une étape de réflexion, en créant une culture ouverte à ce genre de questions. Cette première phase vise à sensibiliser et à informer les salariés en entreprise afin de changer le regard sur le handicap et de lutter contre les clichés et stéréotypes. Cette étape montre les enjeux d'une gestion de la diversité pour l'entreprise et la nécessité de faire évoluer les mentalités. L'intégration des personnes handicapées nécessite aussi l'information et la communication des actions de sensibilisation et de formation des acteurs. À ce stade, il est important de donner aux salariés une possibilité de s'exprimer.

## **2. Synthèse des facteurs contextuels influant sur l'apprentissage organisationnel**

Plusieurs auteurs ont mis en évidence l'existence de liens entre la culture de l'organisation, sa stratégie et sa structure (Miles et al. 1978; Iqbal et Sharma 2012). Selon ces auteurs, la culture de l'organisation influence le choix de sa posture stratégique, qui à son tour détermine sa structure. En outre, Damanpour (1991) et Thomson (1965) suggèrent que les capacités des entreprises à acquérir de nouveaux savoirs et à innover varient en fonction de leurs structures organisationnelles. En effet, les structures organiques se caractérisent par une capacité d'apprentissage et d'innovation supérieure à celle des structures bureaucratiques. À côté de ces déterminants internes, l'environnement de l'entreprise est également capital pour l'apprentissage et l'innovation (Ingham, 1994).

Nous constatons que quatre facteurs contextuels influent sur la capacité d'une entreprise à apprendre et à innover et qui sont : sa culture, sa stratégie, son organisation et son environnement externe, que nous allons présenter plus en détail dans ce qui suit.

### ***A. Les caractéristiques de l'environnement externe***

Selon (Ingham, 1994) les caractéristiques de l'environnement externe à l'organisation et leurs effets potentiels sur les processus d'apprentissage ont été mis en lumière par plusieurs auteurs. Un consensus semble se dégager sur le fait que les environnements trop placides ou statiques ou au contraire trop turbulents ou dynamiques ou encore trop simples ou trop complexes, ne seraient pas propices à stimuler l'apprentissage, qui nécessite à la fois des conditions de stabilité et de changement dans les relations entre les entités et leur environnement.

### ***B. Les déterminants internes de l'apprentissage***

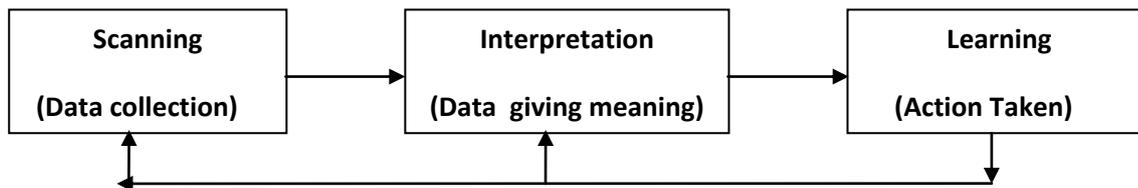
#### **a] La structure d'organisation**

Elle recouvre le désigne, les Systems d'information et de communication, les styles de management et les comportements. Un consensus semble se dégager sur le fait que les structures « plates », le recours aux groupes de projets, ainsi que la flexibilité de l'organisation stimulent les apprentissages organisationnels de « niveau » supérieur (Ingham, 1994). Dans ce sens, Galbraith (1973) (cité par Fiol et Lyles, 1985), souligne que la structure décentralisée, en réduisant les demandes d'information, permet de réduire la charge de travail cognitif des individus, ce qui facilite l'assimilation de nouveaux modèles et de nouvelles associations. Les structures mécanistes qui se caractérisent par le contrôle centralisé de toutes les ressources et un mode de gestion « top down », où la personne en haut donne les ordres et initie l'ensemble des actions de l'entreprise sans laisser aux salariés aucune marge de manœuvre, créent un contexte organisationnel inapproprié à l'apprentissage et à la créativité, qui se traduit par une faible performance d'innovation (Thompson 1965).

#### **b] La Stratégie de l'entreprise**

Elle limite le choix du comportement adaptatif des entreprises face au stimulus de l'environnement et détermine la structure de l'organisation et ses modes de management (Iqbal et Sharma 2012). De même, Daft et Weick (1984) soulignent que la stratégie de l'entreprise exerce une influence sur le processus d'interprétation<sup>4</sup>, qui à son tour influence la capacité d'apprentissage organisationnel. La figure suivante montre le lien existant entre la collection d'informations, l'interprétation et l'apprentissage :

Figure 13. Among Organizational Scanning, Interpretation, and Learning



Source : Daft et Weick 1984

Selon ces auteurs, chaque posture stratégique est associée à un mode d'interprétation particulier.

- les entreprises adoptant la posture stratégique « *Prospector* »<sup>5</sup> mobiliseraient plutôt un processus d'interprétation « *the enacting mode* », à travers lequel les entreprises testent et expérimentent de nouveaux comportements en transcendant les règles établies et les attentes traditionnelles, pour recueillir de nouvelles informations (Daft et Weick 1984).
- les entreprises adoptant la posture stratégique « *Defender* »<sup>6</sup>: mobiliseraient plutôt un processus d'interprétation « *conditioned viewing mode* ». Dans le cadre de ce dernier, les entreprises s'appuient sur des procédures de collecte de données établies, comme les documents de routine, les rapports, les publications qui ont pris place dans l'entreprise depuis des années, leurs interprétations sont développées au sein des frontières traditionnelles imposées par leurs valeurs directrices et ne prennent pas de mesures inhabituelles pour explorer et apprendre de l'environnement (Daft et Weick, 1984).
- Les entreprises adoptant une posture stratégique « *analyzer* »<sup>7</sup>, mobiliseraient quant à elles un processus d'interprétation « *discovering orientation* » à travers lequel l'organisation étudie l'environnement et progresse seulement de manière prudente, l'interprétation est essentiellement guidée par des règles et des procédures formelles, avec une faible marge accordée à l'exploration de nouvelles solutions en dehors du cadre des règles et procédures formelles (Daft et Weick, 1984). On constate que le processus d'interprétation de cette entreprise se situe entre les deux processus cités précédemment, ce qui laisse supposer que ces entreprises enregistrent une performance d'apprentissage supérieure à celles d'entreprises « *Defender* » et inférieure à celle des entreprises « *Prospector* ».
- Les entreprises adoptant une approche stratégique « *Reactor* »<sup>8</sup>, mobiliseraient plutôt un processus d'interprétation « *Undirected viewing* » qui reflète une approche passive, l'analyse de

<sup>4</sup> C'est le processus par le biais duquel les managers transforment les données en savoir et comprennent l'environnement

<sup>5</sup> La stratégie « *Prospector* » reflète un niveau élevé d'initiative à l'égard de l'environnement. L'environnement est considéré comme dynamique et contenant des opportunités à saisir, les entreprises de cette approche développent de nouveaux produits et entreprennent de nouvelles initiatives.

<sup>6</sup> C'est une stratégie dans le cadre de laquelle l'équipe de management perçoit l'environnement comme étant stable et analysable. L'entreprise est préoccupée par le maintien des marchés traditionnels et se concentre sur l'efficacité interne plutôt que sur les relations extérieures.

<sup>7</sup> C'est une entreprise concernée par le maintien d'un noyau stable d'activités, mais avec des innovations occasionnelles si l'environnement le permet.

<sup>8</sup> Ce type de stratégie présente un modèle d'ajustement à son environnement qui est à la fois contradictoire et instable, elle ne dispose pas de mécanismes d'intervention qu'elle pourra toujours mettre en œuvre face à l'évolution de son environnement

l'environnement repose sur des données occasionnelles obtenues sur la base de contacts personnels plutôt que par des systèmes d'informations spécialisés (Daft et Weick, 1984). Nous constatons que la capacité d'acquisition et d'interprétation de données dans l'environnement est limitée et occasionnelle ce qui conduirait à une capacité d'apprentissage faible par rapport aux entreprises des autres approches.

### **c] La culture de l'entreprise**

Une culture d'entreprise qui favorise le changement et les comportements innovateurs stimule l'échange actif d'idées et les flux de communication et crée un contexte organisationnel, qui encourage les managers à aller au-delà des frontières organisationnelles, pour adopter et exploiter des idées et des concepts qui peuvent provenir de l'extérieur (Menon et Varadarajan, 1992). Par ailleurs, la culture joue aussi un rôle important dans le choix des stratégies opérées par une organisation (Miles et al. 1978). En effet, selon Iqbal et Sharma (2012), les entreprises guidées par des idéologies et des croyances qui appréhendent l'environnement comme une source d'opportunité, qui favorisent la prise de risque et l'initiative adoptent une posture stratégique « *Prospector* » ; alors que les entreprises qui sont guidées par des idéologies et des croyances, qui prônent la recherche de la stabilité et la réduction de l'incertitude dans l'environnement adoptent une posture stratégique « *Défender* ». La culture exerce aussi une influence sur le développement comportemental et cognitif que peuvent subir les organisations (Fiol et Lyles, 1985), et affecte leur capacité d'innovation (Hurley et Hult, 1998).

## **3. Le passage d'un apprentissage individuel à un apprentissage organisationnel partagé**

L'apprentissage organisationnel d'une entreprise est plus complexe et dynamique que la simple somme de l'apprentissage de ses membres (Kim, 1993). En effet, bien que les individus soient les agents par l'intermédiaire desquels l'apprentissage a lieu, le processus d'apprentissage est influencé par un ensemble, beaucoup plus vaste de variables sociales, politiques et structurelles (Paul Shrivastava, 1983). Cette complexité croît énormément en passant d'un seul individu à une large collection de divers individus (Kim 1993). D'où l'importance d'un système de capitalisation des apprentissages individuels, qui selon Antonacopoulou (2006) demeure l'une des questions controversées dans les débats d'apprentissage organisationnel.

Dans cette partie, nous allons tout d'abord présenter les différents sous-processus de l'apprentissage organisationnel, pour une meilleure compréhension de ce dernier. Dans un deuxième temps, nous présenterons le processus à travers lequel le passage des apprentissages individuels et leur intégration dans la mémoire et la structure organisationnelle s'opère.

### ***A. Les différents sous-processus de l'apprentissage organisationnel***

L'apprentissage organisationnel contient quatre sous-processus connexes : l'intuition, l'interprétation, l'intégration et l'institutionnalisation qui se produisent sur trois niveaux : individuel, groupe et organisation.

#### **- L'intuition**

L'intuition est un processus unique et individuel qui repose sur le subconscient. Il est essentiel pour comprendre comment les gens parviennent à discerner et à comprendre quelque chose de nouveau, pour lequel il n'y avait aucune explication préalable. Il peut se produire à l'intérieur d'un groupe ou d'un contexte organisationnel ; mais la reconnaissance d'un motif ou d'une possibilité provient de l'intérieur d'un individu. Les organismes n'ont pas d'intuition. Il s'agit d'un attribut propre à l'homme (Crossan, Lane, et White, 1999).

### - **L'interprétation**

L'interprétation est une activité sociale qui crée et « affine » le langage commun, clarifie les images et crée un sens et une compréhension partagés. Tout comme la langue joue un rôle crucial pour permettre aux individus de développer leurs cartes cognitives, elle est aussi un élément essentiel pour permettre aux individus de développer un sentiment de compréhension mutuelle. Ainsi, le processus d'interprétation est susceptible d'être beaucoup plus riche et plus robuste si les conversations et interactions sont encouragées entre les membres de l'organisation. La nature ou la texture du domaine dans lequel les individus et les organisations opèrent, et à partir de laquelle ils extraient des données, est aussi essentielle pour comprendre le processus d'interprétation car elle exerce une influence sur la carte cognitive (Crossan, Lane, et White, 1999).

### - **L'intégration**

Lorsque des actions ont lieu, de concert avec d'autres membres d'un groupe de travail, le processus d'interprétation se fond dans le processus d'intégration. L'intégration est le processus à travers lequel se développent la compréhension commune et la mise en œuvre d'actions coordonnées par les membres d'un groupe de travail. Le dialogue est crucial pour le développement d'une compréhension partagée. En effet, par le dialogue le groupe peut évoluer vers une compréhension partagée nouvelle et plus profonde, susceptible de conduire ses membres à, plus ou moins, spontanément ajuster mutuellement leurs actions (Crossan, Lane, et White, 1999), ce qui souligne l'importance de la constitution de groupes de travail et de comités d'entreprise comme leviers d'apprentissage organisationnel.

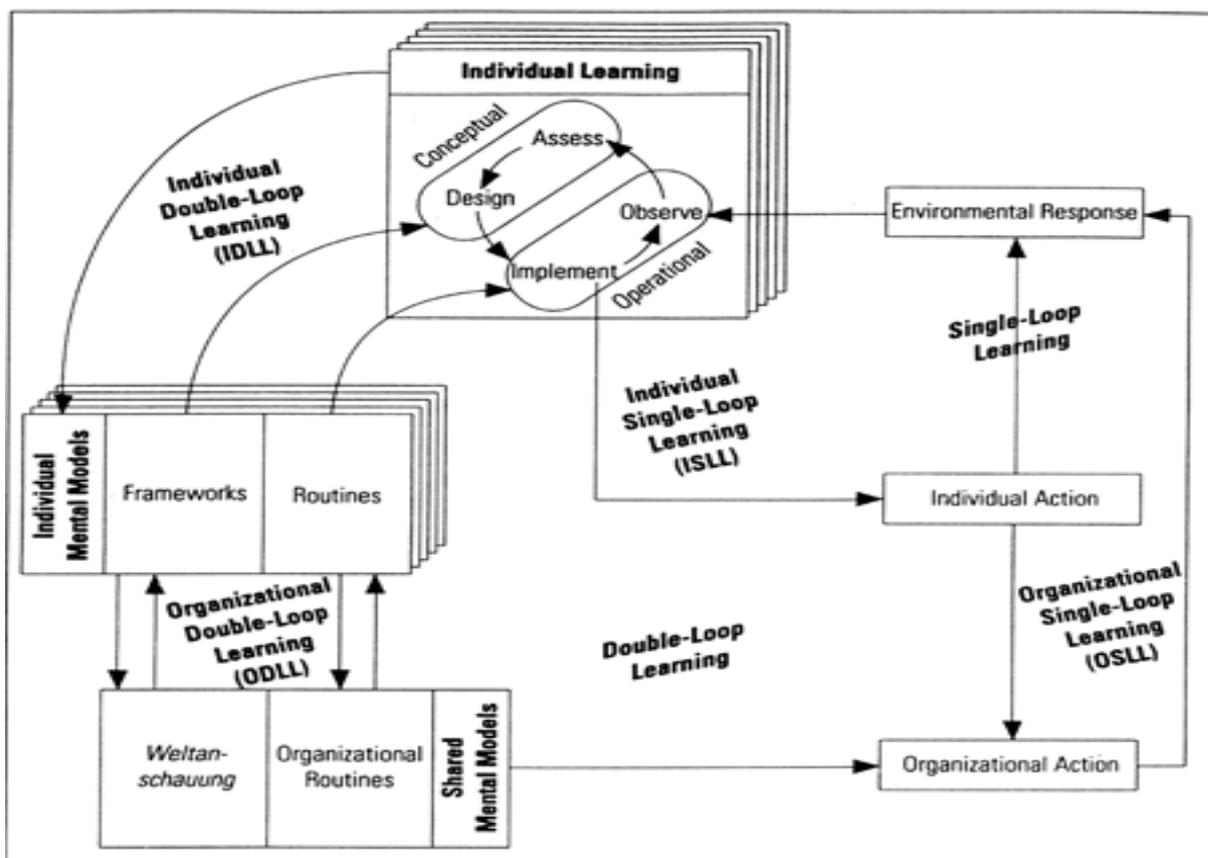
### - **Institutionnalisation**

L'institutionnalisation est le processus d'intégration de l'apprentissage des individus et des groupes au sein de l'organisation. Elle inclut les systèmes, les structures, les procédures et la stratégie. L'institutionnalisation constitue un moyen pour les organisations de tirer parti de l'apprentissage de chacun de ses membres et de garantir la préservation de cet apprentissage dans le cas de départ de ces derniers. Elle fournit également un contexte pour les interactions (Crossan, Lane, et White 1999).

#### ***B. Le « OADI-Shared Mental Models (SMM) Cycle » de KIM (1993)***

Partant des limites des travaux antérieurs consacrés à l'apprentissage organisationnel, qui selon Kim (1993) n'identifient pas un processus de transfert explicite à travers lequel l'apprentissage individuel est conservé par l'organisation, l'auteur a donc proposé un modèle d'apprentissage organisationnel, le « *OADI-Shared Mental Models (SMM) Cycle* » qui aborde le processus de transfert des apprentissages individuels en apprentissage organisationnel, à travers l'échange entre les modèles mentaux individuels et partagés.

Figure 14. Le modèle « OADI-Shared Mental Models (SMM) Cycle »



Source : Kim 1993

Le passage des apprentissages individuels (où se produisent l'intuition et l'interprétation) aux modèles mentaux individuels<sup>9</sup> (où se produit l'intégration) s'opère comme suit : l'apprentissage conceptuel « *conceptual learning* » crée des changements dans le cadre des valeurs de la théorie d'action « *Framework* », qui conduisent à de nouvelles façons de voir le monde. L'apprentissage opérationnel « *operational learning* » quant à lui, produit des routines révisées ou nouvelles qui sont exécutées à la place des anciennes routines.

Le passage des modèles mentaux individuels (où se produit l'intégration) ou modèles mentaux partagés (où se produit l'institutionnalisation) se déroule de la manière suivante : le cadre des valeurs d'action « *Framework* » devient intégré dans la « *weltanschauung* »<sup>10</sup> de l'entreprise (la philosophie et les valeurs de l'entreprise évoluent doucement pour englober les courants de pensée des individus en son sein). De façon parallèle, les routines individuelles qui se sont avérées efficaces au fil du temps deviennent des modes opératoires normalisés.

Par ailleurs l'articulation de l'apprentissage individuel et sa capitalisation au niveau organisationnel ne vont pas de soi et dépendent de l'amélioration des membres de l'entreprise et de leurs modèles mentaux, qu'il s'agisse ensuite de rendre explicites, pour améliorer la capacité de l'organisation à dépasser le clivage des cycles d'apprentissage incomplets. S'appuyant sur les travaux de March et Olsen (1975), Kim (1993) met en évidence trois situations d'apprentissage non abouties, en plus des quatre identifiées par Olsen et March (1975).

<sup>9</sup> Ils constituent la partie active de la mémoire de l'entreprise où une partie importante de ses connaissances se trouvent, ils définissent à quoi l'entreprise accorde de l'importance, comment elle choisit d'agir et ce qu'elle choisit de mémoriser.

<sup>10</sup> Ils déterminent comment une organisation interprète les réponses de l'environnement, si elle réagit ou pas à ces dernières, si oui, quels moyens spécifiques elle va employer.

Ces sept situations d'apprentissage incomplet sont mises en évidence comme suit :

Les quatre situations identifiées par (Olsen et March, 1974 cités par Kim, 1993) :

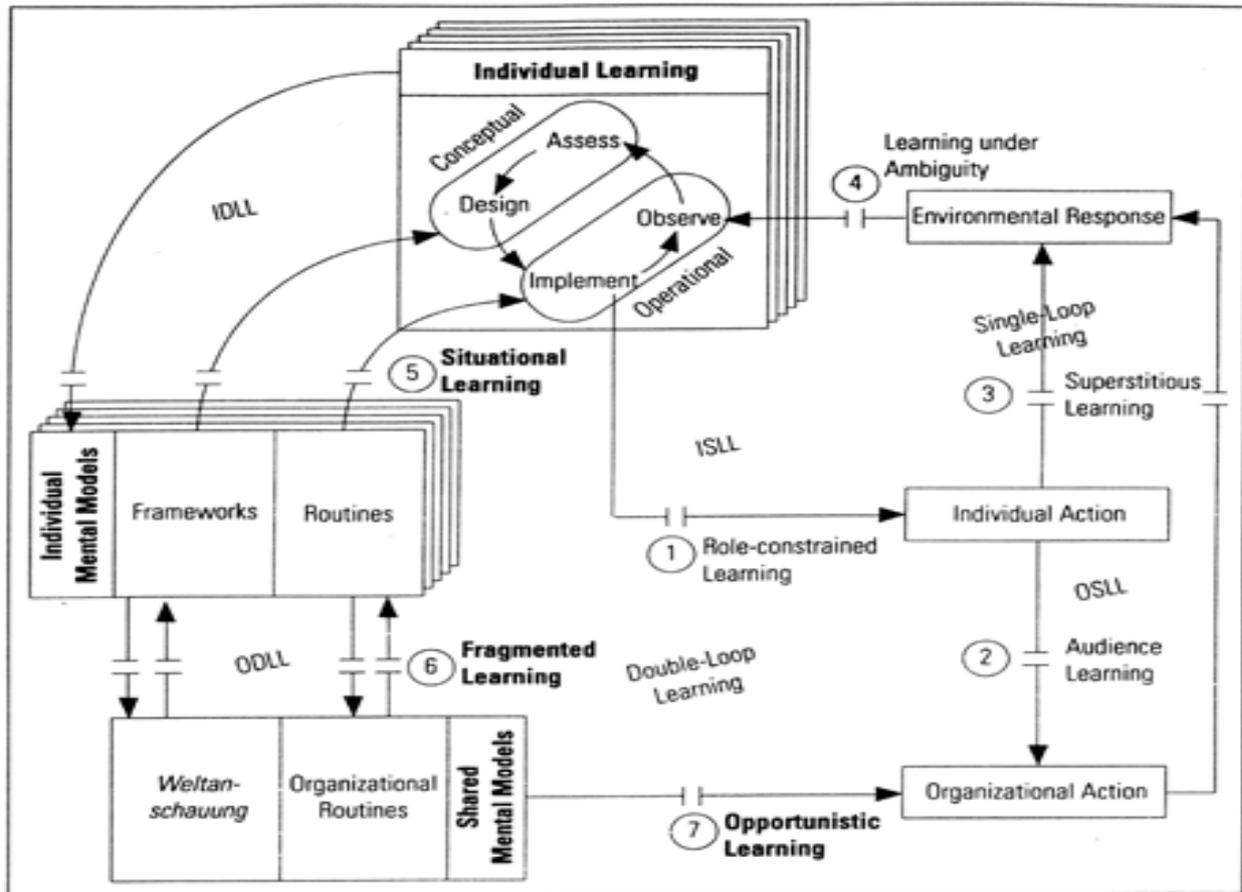
- ✓ l'apprentissage limité par le rôle de l'individu « *Role-constrained learning* » peut se produire lorsque l'apprentissage individuel n'a aucun effet sur l'action individuelle parce que le cercle est brisé par les contraintes du rôle de l'individu.
- ✓ l'apprentissage de l'auditoire « *Audience learning* » se produit lorsque l'individu affecte l'apprentissage organisationnel de manière ambiguë.
- ✓ l'apprentissage superstitieux « *Superstitious learning* », le lien entre l'apprentissage organisationnel et les réponses de l'environnement est établi sur une base subjective. Ainsi, des mesures sont prises, des réponses sont observées, des conclusions sont tirées et l'apprentissage a eu lieu, mais il n'y a aucun fondement réel pour les connexions établies entre l'action de l'organisation et des réponses environnementales.
- ✓ l'apprentissage sous l'ambiguïté « *learning under ambiguity* », l'individu affecte l'action organisationnelle qui à son tour affecte l'environnement mais les liens de causalité entre les événements ne sont pas clairs. Autrement dit, l'apprentissage opérationnel se produit mais pas l'apprentissage conceptuel. Un apprentissage organisationnel efficace exige un équilibre entre l'apprentissage théorique et pratique.

Les trois situations d'apprentissage incomplet identifiées par Kim (1993) sont :

- ✓ l'apprentissage situationnel « *situational learning* » se produit lorsqu'un individu ne codifie pas son apprentissage ce qui mène à une rupture du lien entre l'apprentissage individuel et les modèles mentaux individuels. Indépendamment du fait que cet apprentissage se produit au niveau conceptuel ou opérationnel, il ne change pas le modèle mental de la personne et n'aura donc aucun impact à plus long terme. C'est un apprentissage qui a été rattaché à une situation spécifique et que l'organisation ne pourra pas absorber.
- ✓ l'apprentissage fragmenté se produit lorsque les liens entre les modèles mentaux de l'individu et les modèles mentaux partagés sont brisés. L'individu apprend sans que son apprentissage puisse être capitalisé par l'organisation. Cette situation peut être le résultat d'un manque de partage des connaissances entre les individus, faute d'un système d'informations peu efficace.
- ✓ l'apprentissage opportuniste « *opportunistic learning* » se produit lorsque des actions organisationnelles sont prises sur la base d'un individu ou d'un petit groupe et non pas sur la base des modèles mentaux largement partagés dans l'organisation (valeurs, culture, mythes) dans le but de saisir une opportunité qui ne peut pas attendre que toute l'organisation change ou qui peut ne pas être souhaitable par l'ensemble de l'organisation.

Kim (1993) a synthétisé ces différents cycles d'apprentissage incomplets dans la figure suivante :

Figure 15. *Incomplete Learning Cycles*



Source : Kim, 1993

# Chapitre 3 : Orientation des apprentissages générés par l'appropriation de la RSE vers l'innovation et la création d'un avantage concurrentiel durable

L'objectif de cette partie est de proposer une grille de lecture, qui puisse orienter l'apprentissage généré par l'intégration de la RSE, vers la stimulation de l'innovation et la création d'un avantage concurrentiel durable.

Pour ce faire, nous avons commencé par étudier le lien entre l'apprentissage organisationnel et l'innovation, ensuite nous avons présenté les cinq domaines de ressources à travers lesquels l'entreprise peut concrétiser sa politique RSE. Et enfin, nous avons conclu cette partie avec la présentation des conditions nécessaires aux nouvelles ressources et à l'innovation développées par l'entreprise pour contribuer à créer un avantage concurrentiel durable.

## I. Le lien entre la RSE et l'innovation expliqué par la théorie de l'apprentissage organisationnel

Plusieurs auteurs soutiennent l'idée que l'innovation est étroitement liée à l'apprentissage organisationnel (Bosse, Phillips, et Harrison 2009 ; Calantone, Cavusgil, et Zhao, 2002) (Perez Lopez, Montes Peon, et Vazquez Ordas, 2005). Certains d'entre eux soulignent que la capacité d'une entreprise à innover dépend de la nature de l'apprentissage organisationnel qu'elle mobilise. Selon Glynn (1996); Ingham (1994) et Shipton et al. (2005), le succès et la capacité d'une entreprise à innover et à développer de nouvelles routines sont liés à sa capacité d'apprentissage d'ordre supérieur « double boucle ». En effet, l'apprentissage d'ordre supérieur implique une démarche proactive qui vise à modifier les schémas existants et à générer de nouvelles connaissances organisationnelles. Il se traduit au niveau managérial par un encouragement des employés à prendre des risques, à expérimenter de nouvelles idées, et à faire preuve de souplesse dans leur quête pour découvrir des phénomènes différents, ce qui crée un contexte propice à l'innovation. Tandis que l'apprentissage d'ordre inférieur (simple boucle) s'exerce en général dans le cadre des schémas de réponses et des routines organisationnelles existantes. Il se traduit au niveau managérial par une incitation des salariés à suivre les règles et protocoles établis pour maximiser l'efficacité. Ceci limitera potentiellement la création de nouvelles connaissances, méthodes de travail et la capacité d'innovation de l'entreprise.

Dans le contexte de la RSE, Sharma et Vredenburg (1998) ont souligné que les entreprises qui adoptent une approche « double boucle » dans leur processus d'appropriation de la RSE enregistrent une performance d'innovation supérieure à celle mobilisant une approche « simple boucle ». Cette différence de performance d'innovation peut être expliquée en partie par le contexte organisationnel particulier des entreprises adoptants l'approche double boucle et qui se caractérise par :

- une culture d'entreprise plus réceptive aux nouvelles idées engendrées par l'intégration des principes de la RSE et qui un changement dans la philosophie et les valeurs de l'entreprise (Sharma et Vredenburg, 1998). Ce type de culture d'entreprise est associé à des niveaux élevés d'innovation (Hurley et Hult, 1998).
- une prise de décision participative : les entreprises de cette approche s'engagent dans un dialogue avec les différentes parties prenantes internes et externes et intègrent leurs attentes dans les processus de prise de décision lors de l'exploration, la conception et le développement de nouveaux produits (Sharma et Vredenburg, 1998). Nous nous référons aux résultats de l'étude de

Hurley et Hult (1998), Perez Lopez, Montes Peon, et Vazquez Ordas (2005) qui ont mis en évidence l'existence d'une corrélation positive entre la prise de décision participative et la performance d'innovation. Nous constatons que la performance d'innovation des PME de cette approche pourrait être due en partie à la prise de décision participative.

- un soutien important pour l'apprentissage et le développement : les PME de cette approche soutiennent l'apprentissage et encouragent l'expérimentation et la recherche de solutions alternatives plus efficaces et plus efficaces à travers leurs engagements RSE (Sharma et Vredenburg, 1998). Ceci pourrait augmenter leur capacité d'innovation car plus les membres d'une entreprise sont encouragés à apprendre et à développer leurs connaissances, plus sa probabilité d'innover s'accroît (Hurley et Hult, 1998).
- une bonne gestion de son réseau de relations avec les différents acteurs de son environnement institutionnel que Van de Ven (1986) qualifie du rôle « de leadership institutionnel ». Selon cet auteur, l'innovation n'est pas le fruit d'une seule entreprise, mais plutôt le résultat de ses relations avec les différents acteurs de son environnement institutionnel. Dans ce sens, Tushman et Nadler (1986) assimilent les organisations innovatrices à des systèmes d'apprentissage efficaces, qui maximisent tant leur capacité à acquérir des renseignements sur les clients, les concurrents que leurs capacités à traiter ces renseignements en impliquant les différents acteurs de son environnement. En outre, les entreprises qui établissent des relations de confiance avec leurs parties prenantes peuvent obtenir des informations sur leurs fonctions d'utilité et les utiliser ensuite pour trouver de nouvelles façons de les satisfaire, ce qui peut conduire à des niveaux élevés d'innovation (Harrison, Bosse, et Phillips 2010).

Les entreprises qui adoptent une approche d'apprentissage « double boucle », dans leur processus d'appropriation de la RSE, gèrent bien leurs réseaux de relations avec les différentes parties prenantes. En effet, elles fournissent des incitations organisationnelles, afin de développer les aptitudes des employés à écouter ainsi qu'à intégrer les idées et les points de vue des parties prenantes concernées. Le but est de puiser dans les ressources internes des entreprises afin de trouver des solutions qui satisfassent l'ensemble de leurs parties prenantes (Sharma et Vredenburg, 1998), ce qui explique leur capacité d'innovation.

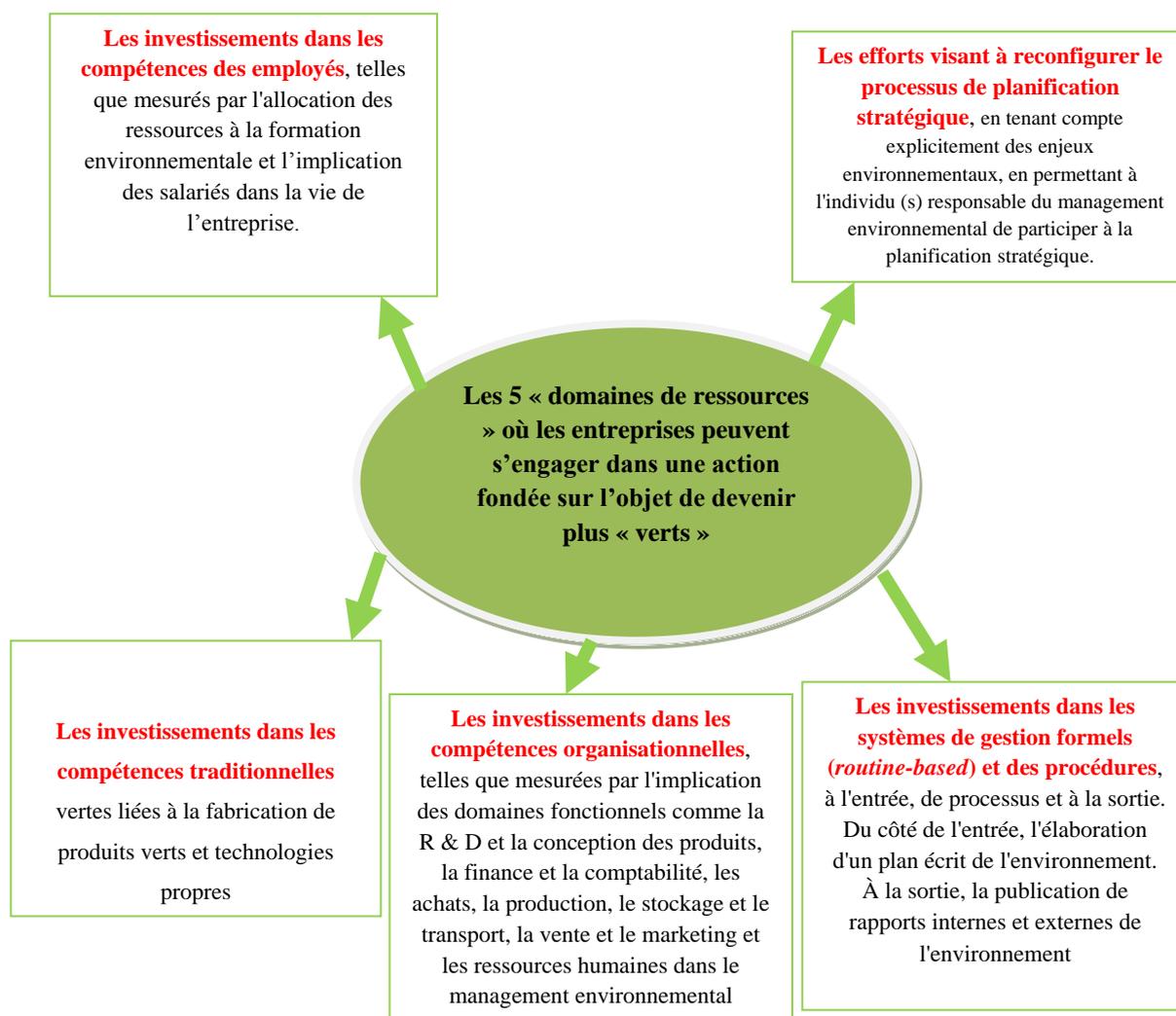
## **II. Comment faire de la RSE une source d'avantage concurrentiel durable**

L'appropriation de la RSE pourrait aussi constituer une opportunité pour les PME leur permettant de développer de nouvelles ressources et compétences (Hart 1995), susceptibles de renforcer son avantage concurrentiel (Prahalad et Hamel, 1990), sous certaines conditions qu'a spécifiées Barney, (1991). L'objectif dans cette section est de présenter les différents domaines de ressources à travers lesquelles les entreprises peuvent concrétiser leurs politiques RSE, puis d'orienter les nouvelles ressources et innovations générées par la RSE vers la création d'un avantage concurrentiel durable, en s'appuyant sur le cadre théorique élaboré par Barney (1991).

### **1. Les différents domaines de ressources où les entreprises peuvent s'engager dans une action fondée sur l'objectif de devenir plus « verts ».**

Plusieurs auteurs ont énuméré une liste de domaines de ressources à travers lesquelles l'entreprise peut concrétiser sa politique RSE. À l'instar, de Buysse et Verbeke (2002), qui en s'appuyant sur la classification de Hart (1995) ont proposé cinq « domaines de ressources » où les entreprises peuvent réellement s'engager dans une action fondée sur l'objectif de devenir plus « verts », que nous allons synthétiser dans le schéma ci-après :

**Figure 16. Les cinq domaines de ressources où les entreprises peuvent s'engager dans une action fondée sur l'objet de devenir plus « verts »**



Source : d'après Buysse et Verbeke (2002)

## 2. Les liens entre les ressources de la firme et l'avantage concurrentiel durable

Pour comprendre les sources de l'avantage concurrentiel durable, Barney (1991) a construit un cadre théorique qui repose sur les hypothèses suivantes :

- 1) Les ressources d'une entreprise peuvent être hétérogènes et immobiles.
- 2) Pour avoir le potentiel de créer un avantage concurrentiel durable, une ressource de l'entreprise doit avoir quatre attributs :
  - a) elle doit être précieuse « *valuable* », dans le sens où elle exploite les opportunités et/ou neutralise les menaces venant de l'environnement de l'entreprise,
  - b) elle doit être rare chez la concurrence actuelle et potentielle de l'entreprise,
  - c) elle doit être imparfaitement imitable « *imperfectly imitable* »,
  - d) il n'existe pas de substituts stratégiquement équivalents à cette ressource et qui soit précieux, rares ou imparfaitement imitables.

Dans ce qui suit, nous allons présenter ces différents attributs plus en détail et les appliquer à la RSE :

### ***A. Une ressource précieuse « valuable resources »***

Les ressources sont dites précieuses lorsqu'elles permettent à une entreprise de concevoir ou de mettre en œuvre des stratégies capables d'améliorer son efficacité et son efficience. Cet attribut est une condition nécessaire pour qu'une ressource de l'entreprise puisse générer un avantage concurrentiel durable ; mais pas suffisante. Puisqu'une ressource précieuse possédée par un grand nombre d'entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes ne peut pas constituer une source d'avantage concurrentiel durable (Barney 1991). De ce premier attribut, il découle que l'orientation des changements organisationnels engendrés par l'intégration de la RSE vers la recherche d'une ressource capable d'améliorer l'efficacité et/ou l'efficience de l'entreprise est une condition sine qua non pour espérer faire de l'engagement RSE une source d'un avantage concurrentiel durable.

### ***B. Une Ressource rare (firm specific)***

C'est une ressource qui n'est pas possédée par un grand nombre d'entreprises. À l'exemple, des actifs humains spécifiques à l'entreprise qui renvoient à des compétences, des connaissances ou des relations personnelles qui ne sont applicables qu'à une entreprise donnée et qui impliquent souvent des connaissances tacites, des relations interpersonnelles et la culture de l'entreprise. Ces compétences spécifiques conduisent à la complexité sociale, à l'ambiguïté et réduisent le risque du « turnover » ce qui renforce l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise (Coff, 1997). Dans le cadre de la RSE, Sharma et Vredenburg (1998) soulignent que la construction par l'entreprise d'une démarche de réduction de ses impacts sur l'environnement naturel, en concertation avec ses différentes parties prenantes (notamment celles avec lesquelles elle n'a pas d'intérêts économiques directs) constitue une ressource spécifique, car elle est basée sur des changements fondamentaux dans sa philosophie et ses valeurs, accompagnées par des changements dans la conception de l'organisation.

Nous constatons que pour orienter l'adoption de la RSE vers la création de ressources spécifiques, les entreprises doivent :

- aller au-delà de la mobilisation d'un apprentissage opérationnel qui se traduit par l'adoption de codes de conduite, de chartes éthiques et de référentiels (standards et normes) ;
- essayer de se différencier, en tissant des relations interpersonnelles basées sur la proximité, la confiance et le partage avec ses différentes parties prenantes internes et externes ;
- fournir des incitations organisationnelles pour faciliter le développement des aptitudes des employés à écouter, et à intégrer les points de vue des parties prenantes externes ;
- chercher à avoir une meilleure qualité d'information sur les attentes des parties prenantes et les impliquer dans la conception de son modèle d'affaires ;
- adopter un apprentissage « double boucle » impliquant des changements dans ses valeurs directrices et sa philosophie et se saisir de ces changements pour créer des connaissances et/ou des routines spécifiques à l'entreprise.

### ***C. Une Ressource imparfaitement imitable***

Les ressources imparfaitement imitables sont des ressources spécifiques à l'entreprise dont d'autres entreprises ne peuvent pas disposer.

Les ressources de l'entreprise peuvent être imparfaitement imitables pour une ou plusieurs de ces raisons :

### **a] La dépendance de conditions historiques uniques**

Dans cette perspective, les ressources imparfaitement imitables sont obtenues par l'entreprise en raison de son parcours unique à travers l'histoire, qu'elle est en mesure d'exploiter dans la mise en œuvre de stratégies de création de valeur qui ne peuvent pas être reproduites par d'autres entreprises (Barney 1991).

### **b] Ambiguïté causale**

On parle d'ambiguïté causale lorsque le lien entre les ressources contrôlées par une entreprise et son avantage concurrentiel durable n'est pas compris ou est imparfaitement compris. Dans ce cas, il est difficile pour les entreprises qui essaient de reproduire les stratégies réussies d'une autre entreprise, de savoir quelles ressources elles devraient imiter (Barney, 1991).

Pour illustrer la relation entre cet attribut et l'avantage concurrentiel durable dans le contexte de la RSE, nous avons repris les deux conceptions de la RSE proposées par Grimand et Vandangeon-Derumez (2010).

1) Lorsque la RSE est envisagée comme un processus contraint et instrumental, l'entreprise adopte une démarche relativement normée, basée sur un cadre réglementaire strict. Les dirigeants définissent alors à l'intérieur de ce jeu de contraintes une stratégie qu'ils imposent ensuite aux acteurs organisationnels. Ils fixent ainsi non seulement, le champ d'application de la RSE, mais également le respect des normes universelles, ainsi que les engagements et orientations de l'entreprise vis-à-vis de ses différentes parties prenantes. Ceci entrave l'esprit d'initiative des salariés et la naissance de pratiques managériales innovantes.

On constate que cette démarche peut être reproduite facilement par les entreprises concurrentes dans la mesure où elle se limite à une application d'un cadre réglementaire strict commun et à la portée de toutes les entreprises.

2) À l'inverse, la conception de la RSE comme un processus exploratoire et managérial se fixe pour objectif d'enrichir la vision stratégique de l'entreprise, voire de poser les fondements d'une nouvelle régulation. Un tel processus exploratoire nécessite de la part de l'entreprise une grande ouverture sur l'environnement, afin de favoriser le développement de nouveaux savoirs en interne. Cette démarche repose sur l'implication et la participation des salariés et la prise en compte de leur contribution, savoir-faire et compétences. Elle dégage également du temps et de l'argent pour permettre aux salariés de développer leurs projets personnels (formation de reclassement, investissement dans la vie politique locale, etc.). Elle entend favoriser la créativité organisationnelle en mettant en place des ateliers créatifs en interne. Une telle démarche favorise l'esprit d'initiative, l'implication organisationnelle des salariés et la coproduction de nouvelles pratiques managériales de la RSE, qui sont à la fois spécifiques, innovantes, basés sur des relations nouvelles et ambiguës difficiles à imiter et susceptibles de constituer un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. En ce sens, il apparaît que la conception de la RSE comme un processus exploratoire managérial est plus à même d'orienter les changements organisationnels vers la création d'avantages concurrentiels durables. Et cela en partie, grâce aux relations ambiguës sur lesquelles reposent les pratiques managériales innovantes qu'elle génère.

### **c] Complexité sociale "*social complexity*"**

C'est le fait de constituer des phénomènes sociaux très complexes. Parmi les ressources qui ont cet attribut, on peut citer les relations interpersonnelles entre les managers en entreprise, la culture d'une entreprise et une réputation solide parmi les fournisseurs et les clients. Lorsque l'avantage concurrentiel est basé sur ces phénomènes socialement complexes, la capacité des entreprises concurrentes à l'imiter est considérablement limitée, ce qui le rend durable (Barney, 1991). Dans cet ordre d'idées, Coff (1997) identifie deux types de complexité sociale :

- La complexité sociale interne : se réfère principalement aux opérations de la fonction production

de l'équipe. Elle inclut toutes les relations qui se créent entre les différents salariés de l'entreprise autour de cette fonction. Elle croît avec la création d'un environnement de travail propice à l'initiative, à la créativité organisationnelle et l'implication des salariés dans la vie de l'entreprise. La complexité sociale interne, à travers l'ambiguïté causale qu'elle provoque, peut contribuer au renforcement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, en raison des asymétries d'informations qu'elle engendre auprès des concurrents, ce qui minimise les risques d'imitation de la stratégie de l'entreprise (Coff, 1997).

- La complexité sociale externe : elle fait référence aux réseaux de relations tissés par l'entreprise avec ses différentes parties prenantes externes, tels que les clients ou les fournisseurs. Ces réseaux de relations fournissent des informations qui aident les entreprises à innover et à répondre à des environnements dynamiques (Tushman, 1977 cité par Coff, 1997). Ils peuvent constituer une ressource stratégique qui crée un avantage concurrentiel durable difficile à imiter par la concurrence, s'ils reposent toutefois sur la confiance et la crédibilité (Sharma et Vredenburg, 1998).

Nous pouvons illustrer la relation entre la complexité sociale externe et l'avantage concurrentiel durable par les processus de conception et de développement de produits écologiques. En effet, selon Welford, ((1993) ; cité par HART, 1995) la conception de produits écologiques implique une capacité de l'organisation, non seulement à coordonner des groupes fonctionnels au sein de l'entreprise, mais aussi à intégrer les points de vue des principales parties prenantes-écologistes, des dirigeants communautaires, des médias, des organismes de réglementation, lors de la conception et le développement de ces produits. La conception d'un produit écologique devrait donc permettre à la firme d'obtenir un avantage concurrentiel durable, grâce à l'accumulation de ressources socialement complexes qui impliquent une communication fluide entre les différentes fonctions, les départements et les parties prenantes (Hart, 1995).

#### **D. La substituabilité "*Substituability*"**

La dernière condition pour qu'une ressource de l'entreprise soit une source d'avantage concurrentiel durable est qu'il ne doit y avoir aucune ressource précieuse qui lui soit stratégiquement équivalente. Deux ressources précieuses sont dites stratégiquement équivalentes lorsqu'elles peuvent être exploitées séparément pour mettre en œuvre les mêmes stratégies (Barney, 1991).

## **Conclusion de la partie II**

Dans cette deuxième partie, l'étude de la traduction de la RSE au niveau stratégique nous a permis de concevoir un cadre théorique de caractérisation des comportements stratégiques RSE des entreprises. Et cela, au regard de la philosophie de réponse aux demandes sociétales et des différents enjeux stratégiques de l'intégration d'une démarche RSE.

A partir de l'analyse des pratiques organisationnelles mises en œuvre en réponse à l'appropriation de la RSE, nous retenons que bon nombres de critères sont à l'origine de pratiques organisationnelles distinctes, à savoir :

- ✓ le type de théorie mobilisée par l'entreprise en réponse à l'appropriation de la RSE (les théories d'usage modèle I ou bien les théories d'usage du modèle II) ;
- ✓ le type de la structure de l'entreprise, sa culture et sa stratégie ;
- ✓ le degré de respect des conditions de réussite du passage d'un apprentissage individuel à un apprentissage organisationnel par entreprise.

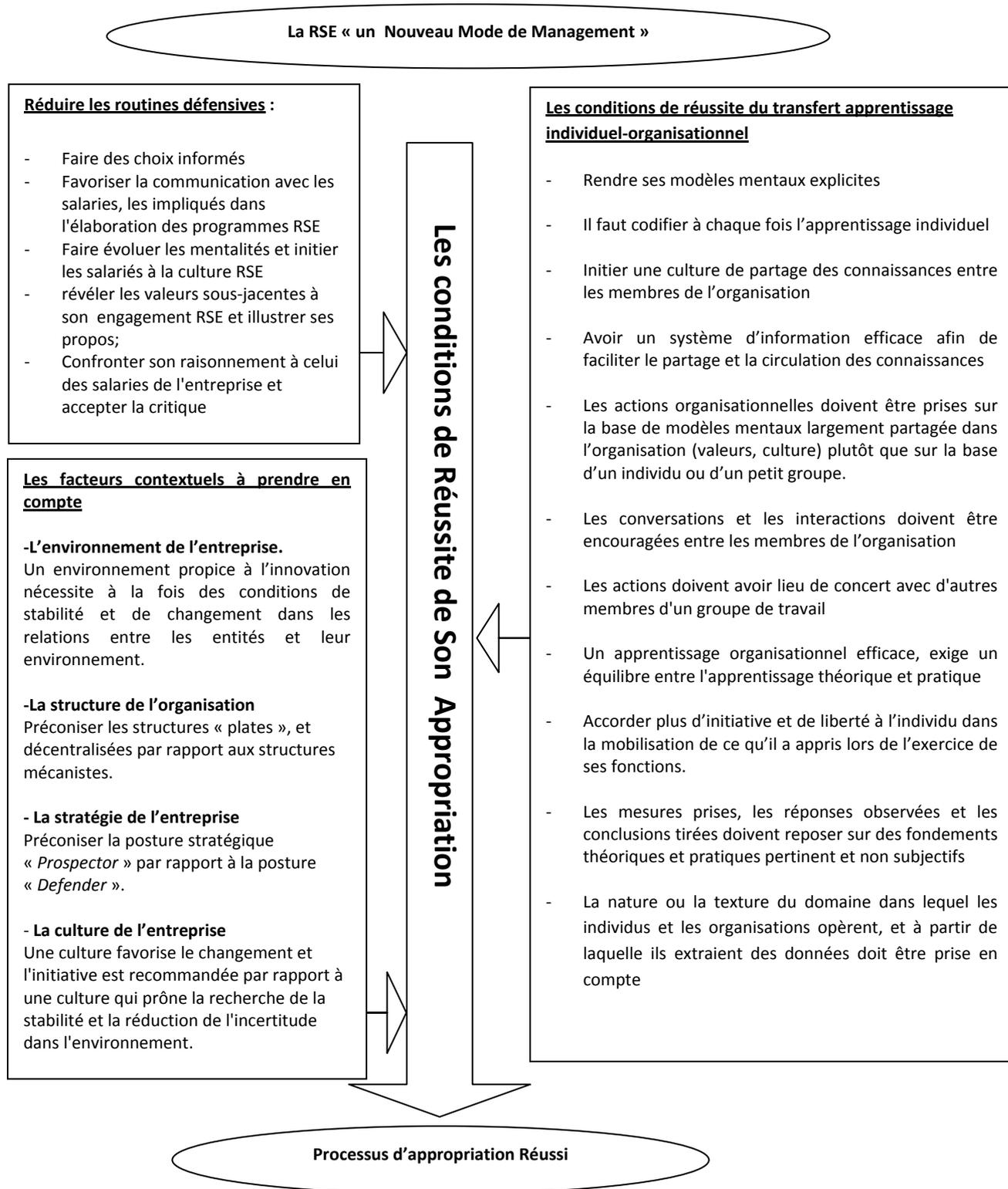
La capacité de ces comportements stratégiques et de ces pratiques organisationnelles à générer de l'innovation suppose le respect de certaines conditions. Ces dernières ont trait à la culture de l'entreprise, à sa gestion du réseau de ses relations avec les différents acteurs de l'environnement institutionnel, ainsi qu'à l'importance accordée à l'apprentissage organisationnel.

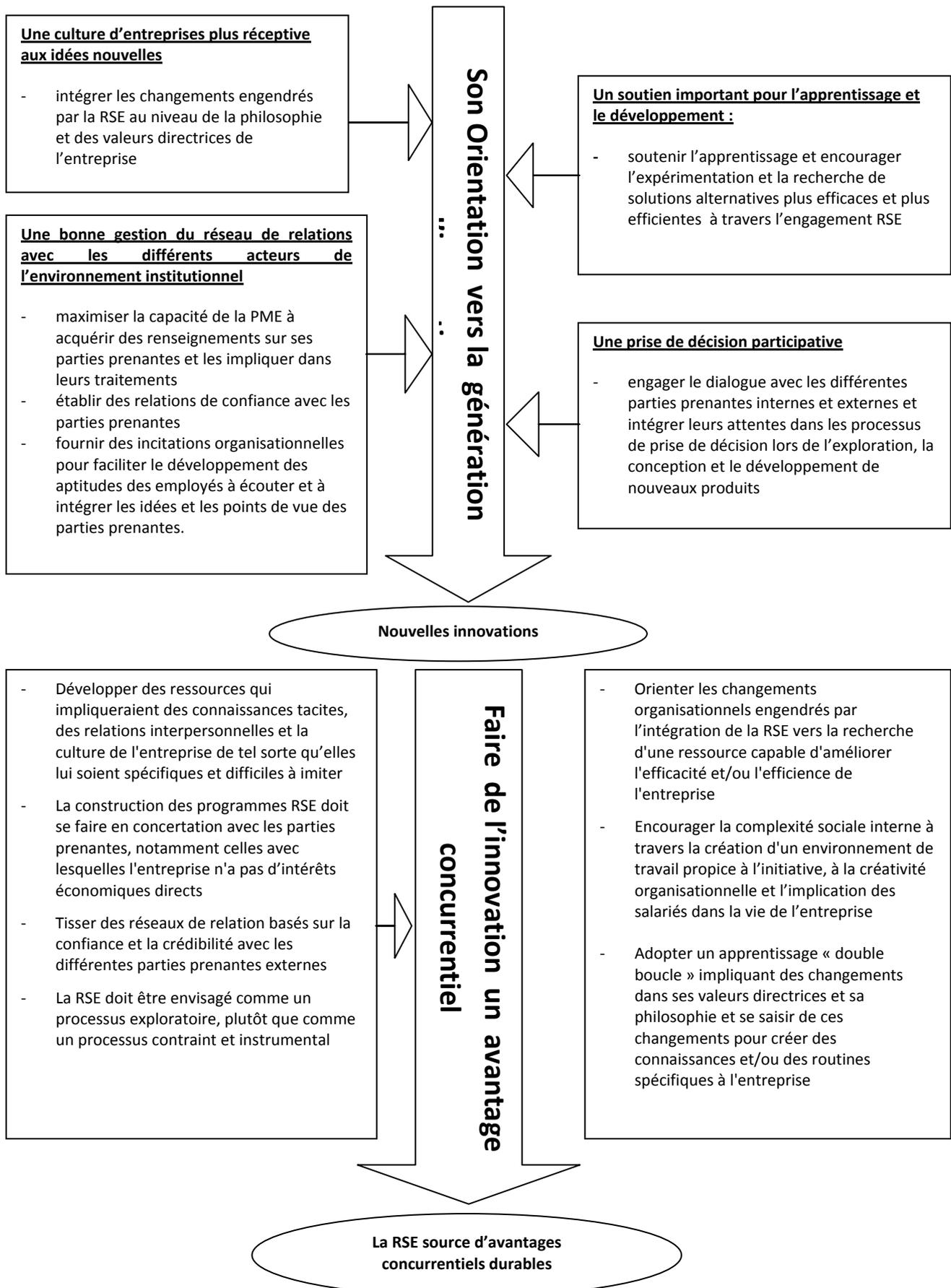
En outre, l'aptitude de l'organisation à favoriser la création d'un avantage concurrentiel durable, à travers l'appropriation de la RSE, impose le respect des conditions qui peuvent faire d'une nouvelle ressource une source d'un avantage durable.

Par ailleurs, la revue de littérature abordée dans cette partie nous a permis d'étudier le processus d'appropriation de la RSE et de s'interroger sur les conditions de sa réussite. Nous avons également identifié les facteurs contextuels qu'il implique et ses liens avec l'innovation. Cela nous a permis de proposer un modèle de management du processus d'appropriation de la RSE, levant le voile sur les pratiques organisationnelles, les comportements stratégiques et les dimensions des facteurs contextuels à préconiser. L'objectif étant de réussir l'engagement RSE et d'en faire une source d'avantage concurrentiel durable, notamment via l'innovation.

Nous avons présenté ce modèle de management de la RSE dans le schéma ci-après :

**Figure. 17 Le processus d'appropriation de la RSE : Source d'innovation et d'Avantage Concurrentiel Durable**





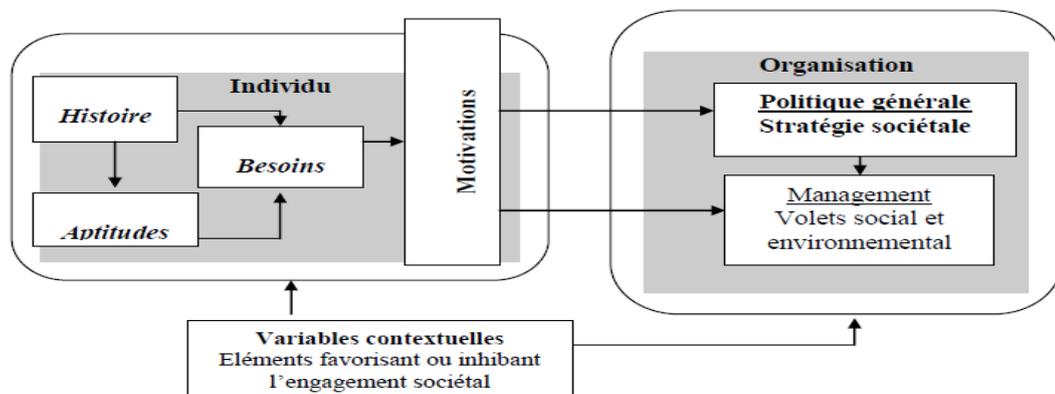
# Conclusion générale

L'objectif de cette recherche était de comprendre les dynamiques d'appropriation de la RSE et d'étudier leurs impacts sur l'innovation. Tout d'abord, la première partie a consisté à présenter les différentes approches théoriques de l'innovation et de la RSE, que nous avons ensuite mobilisées dans le contexte particulier des PME agroalimentaires. Cette partie nous a permis de cerner les facteurs contextuels à prendre en compte lors de l'exploration du lien entre la RSE et l'innovation. Ainsi, nous avons pu établir trois approches de la RSE au regard de ses différentes motivations (l'approche Stratégique, l'approche Réactive et l'approche Volontaire). Au terme de cette première partie, nous avons constaté qu'au stade actuel, la théorie ne permet pas d'expliquer les liens existants entre ces trois approches et l'innovation.

La deuxième partie vient en réponse à sa précédente, pour enrichir ces trois approches par l'étude de l'appropriation de la RSE au niveau stratégique et organisationnel, ainsi que les liens entre les différents comportements stratégiques et pratiques organisationnelles qu'il induit et leurs impacts sur l'innovation. A travers cette deuxième partie, nous avons conçu un cadre théorique qui permet de caractériser les comportements stratégiques et organisationnels induits par l'appropriation de la RSE. Nous avons également identifié les conditions requises afin de pouvoir faire de ces derniers, des sources d'innovation et d'avantages concurrentiels durables.

A ce niveau, il est nécessaire de rappeler deux aspects importants. Le premier concerne les motivations RSE des dirigeants des PME qui peuvent jouer un rôle déterminant lors du choix des stratégies sociétales et des pratiques du management des dimensions environnementales et sociales. Le second s'intéresse au processus d'appropriation de la RSE qui suit un cheminement allant des motivations RSE, jusqu'aux pratiques organisationnelles, en passant par le niveau stratégique. Comme le résume la figure ci-après :

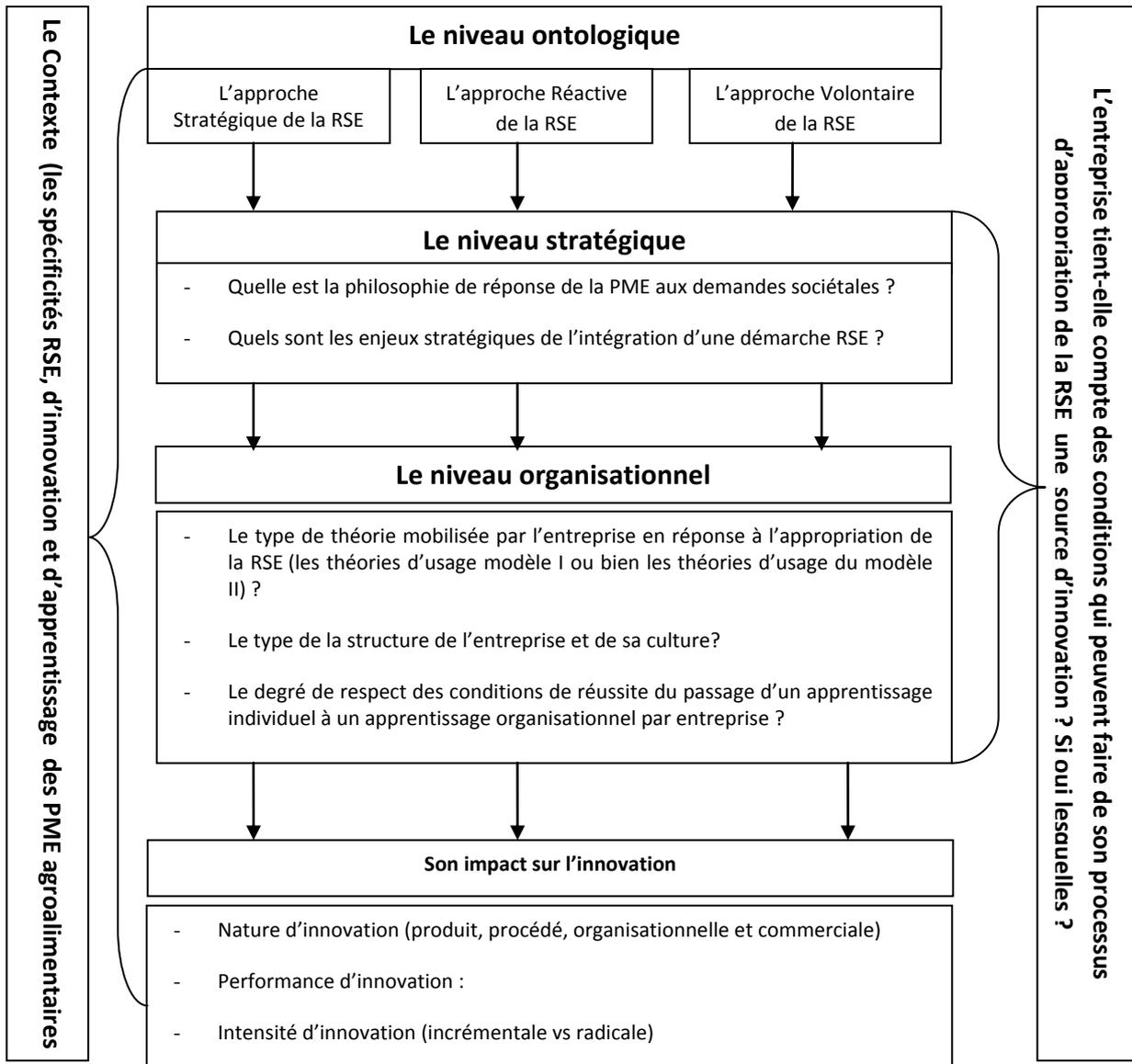
**Figure 18. Profit du créateur et stratégie sociétale, modèle simplifié (inspiré de Daval et al (2002),p.9)**



Source : Berger-Douce 2009

Ce cheminement que suit le processus d'appropriation de la RSE, l'interdépendance existante entre les trois niveaux (ontologique, stratégique et organisationnel), nous ont conduit à adopter une approche intégrative et interdisciplinaire, qui, au final, nous a permis de concevoir un modèle d'étude de l'appropriation de la RSE par les PME agroalimentaires et de son impact sur l'innovation, présenté ci-après :

**Figure 19. Modèle d'étude de l'appropriation de la RSE par les PME agroalimentaires et de son impact sur l'innovation.**



Source : élaboration personnelle.

Ce modèle retrace le cheminement suivi par le processus d'appropriation de la RSE, depuis les motivations pour la RSE jusqu'à son impact sur l'innovation et met en lumière les facteurs contextuels à prendre en compte lors de l'exploration de la relation entre la RSE et l'innovation. Il offre un cadre conceptuel qui rend possible une caractérisation multi-niveaux des différents modes de comportements RSE des PME, l'étude de l'impact de chaque mode sur l'innovation. Il permettra également d'expliquer les résultats trouvés. Car chaque comportement stratégique et pratique organisationnelle sont associés à un niveau distinct de l'innovation.

Cette recherche nous a également permis de proposer un modèle de management du processus d'appropriation de la RSE et ainsi lever le voile sur les pratiques organisationnelles, les comportements stratégiques à préconiser. L'objectif étant de réussir l'engagement RSE et d'en faire une source d'avantage concurrentiel durable, notamment via l'innovation. Nous avons exposé ce modèle en fin de deuxième partie.

### **Les apports de la recherche**

Ils se situent à trois niveaux : les apports théoriques, les apports managériaux et les apports méthodologiques.

- ***L'apport théorique***

La revue de littérature sur le concept de la RSE a montré que les travaux qui lui sont consacrés dans le contexte des PME restent globaux et se reposent sur la comparaison des comportements des grandes entreprises aux PME. Dans notre mémoire, nous avons rapproché les travaux consacrés à la RSE avec ceux relevant de l'étude des spécificités des PME, pour proposer une théorisation des différents comportements RSE des PME en trois approches (l'approche Stratégique, l'approche Réactive et l'approche Volontaire). Par ailleurs, la revue de littérature mobilisée dans notre travail, a mis en évidence qu'au niveau de la théorie peu d'auteurs se sont intéressés de façon spécifique à l'appropriation de la RSE au sein des PME, et encore moins à l'étude approfondie de l'impact des différents modes d'appropriation de la RSE sur l'innovation. En réponse aux limites constatées, nous avons élaboré un cadre théorique, qui permet d'appréhender le processus d'appropriation de la RSE par les PME, de ses motivations ainsi que de son impact sur l'innovation.

Les deux premières phases de notre travail nous ont permis de proposer une liste des comportements stratégiques et pratiques organisationnelles qui peuvent faire de l'engagement RSE, une source d'innovation et d'avantages concurrentiels durables, que nous avons regroupés afin d'élaborer un modèle de management du processus d'appropriation de la RSE. Cela permet de l'orienter vers la stimulation de l'innovation et la création d'avantages concurrentiels durables. A travers ce modèle, nous participons à la réflexion du courant qui s'intéresse à la manière dont l'entreprise pourrait renforcer son avantage concurrentiel à travers ses programmes RSE.

- ***L'apport managérial***

D'un point de vue managérial, nous retenons deux principaux apports pour les dirigeants des ME et pour les pouvoirs publics. L'un des objectifs de notre étude nous a mené à réfléchir sur un outil d'analyse de l'appropriation de la RSE à tous les niveaux de l'entreprise. Ainsi, notre modèle qui retrace le cheminement suivi par l'introduction de la RSE, à partir du moment où une entreprise décide de s'engager dans la RSE, jusqu'à son impact sur l'innovation, permettra aux chefs d'entreprises de constater les différents changements aussi bien stratégiques qu'organisationnels qu'induit la RSE, de se rendre compte des freins et des enjeux liés à son intégration et comment les surmonter, afin qu'ils puissent mieux organiser leurs démarches RSE. Il constituera aussi un schéma d'analyse au service des acteurs chargés de promouvoir et de soutenir la RSE et l'innovation au niveau des PME. Par ailleurs, le modèle de management du processus d'appropriation de la RSE qui lève le voile sur les comportements stratégiques et les pratiques organisationnelles à préconiser, constitue un outil d'aide à la décision

notamment lors du choix de la stratégie RSE, d'outils de gestion ou de pratiques socialement responsables à mobiliser afin de stimuler l'innovation et faire de l'engagement RSE une source d'avantages concurrentiels durables.

- ***L'apport méthodologique***

Nous pouvons distinguer trois apports méthodologiques : une lecture transversale, une démarche qui combine théorie et travaux de recherches qui reposent sur des études de cas, ainsi qu'une démarche méthodologique originale qui s'appuie sur une revue de littérature riche analysée avec une logique déductive.

### **Une lecture transversale**

Notre recherche a permis de mettre en évidence une lecture transversale. Nous avons conçu un modèle consacré à l'exploration du lien entre les différentes pratiques RSE et l'innovation, qui tient compte à la fois des spécificités des PME et des éléments du contexte agroalimentaire. Notre travail a promu un outil favorisant la réalisation d'études de terrain, aussi bien quantitative que qualitative.

### **Une démarche qui combine théorie et travaux de recherches basés sur des études de cas**

La méthodologie que nous avons adoptée nous a amené à construire un modèle d'étude en combinant aussi bien des éléments de la revue de la littérature que des contenus ressortant d'études de cas.

### **Une démarche déductive**

David (1999) rappelle que selon Peirce, la démarche scientifique met en évidence trois formes de raisonnement : l'induction, l'abduction et la déduction. Nous nous inscrivons dans cette dernière logique, qui se définit comme étant l'opération où, à partir de propositions considérées comme vraies, il est possible de tirer des conséquences logiques. En effet, nous nous sommes basés sur des théories qui étudient l'impact des changements organisationnels sur l'innovation et la création d'avantages concurrentiels durables, que nous avons appliqué par déduction à la RSE (considérée comme l'un des changements organisationnels majeurs que connaissent actuellement les entreprises). Ainsi, nous avons déduit des pratiques qui peuvent faire des changements organisationnels induit par la RSE des sources d'innovations et d'avantages concurrentiels durables.

- ***Les limites de notre recherche***

Cette recherche fait apparaître quelques limites qu'il nous semble important de soulever. D'une part, les données sur lesquelles nous nous sommes appuyés, lorsque nous avons appliqué les principaux concepts théoriques mobilisés au contexte de la RSE sont issus de travaux de recherches empiriques antérieures.

D'autre part, certaines pratiques RSE proposées dans le modèle de management de son processus d'appropriation et supposées être des vecteurs d'innovations et d'avantages concurrentiels durables, trouvent appui uniquement sur des travaux purement théoriques et n'ont jamais été vérifiées sur le terrain.

- ***Perspectives de recherches***

Ce travail permet d'entrevoir deux pistes de recherches futures. D'une part, une piste de recherche consisterait à mener des études de cas longitudinales au sein de PME agroalimentaires, dans le cadre d'une méthodologie exploratoire afin d'établir un référentiel des comportements stratégiques et pratiques organisationnelles que mobilisent les PME des trois approches, suite à l'appropriation de la RSE.

D'autre part, une autre perspective de recherche serait de mener une étude quantitative, éventuellement, par la proposition d'un modèle économétrique pour l'étude du lien entre chaque approche RSE et catégories et/ ou performance d'innovation et qui prendra en compte tous les déterminants de la RSE et de l'innovation dans le contexte des PME et celui du secteur agroalimentaire.

L'exploration empirique de la relation entre la RSE et l'innovation a fait l'objet d'études en Languedoc-Rousillon : une base de données des PME réalisée dans le cadre d'un programme coopératif a pu être exploitée afin de catégoriser les types d'innovations adoptées par les PME. Ce travail de hiérarchisation a permis regrouper les différentes approches stratégiques des PME impliquées dans une démarche RSE ; elle a facilité l'analyse des relations entre innovations, durabilité et performance. Le texte qui figure en **appendice** fournit les premiers résultats empiriques. Des développements pourraient être réalisés en se fondant le modèle d'études que nous avons développé dans ce Master of Science.

# Appendice

## Exploration empirique de la relation entre la RSE et l'innovation

### 1. Description de l'enquête utilisée

Cette recherche s'appuie sur les résultats d'une enquête réalisée entre mi-mai 2010 et janvier 2011 dans le cadre d'un projet collaboratif, à l'initiative de LRIA (Languedoc-Roussillon Industries Agroalimentaires), associant les PME, les TPE agroalimentaires, les coopératives, les organisations professionnelles syndicales et associatives, la recherche (Montpellier SupAgro) et les pouvoirs publics (Europe, Région LR et DRAAF), qui a été labellisée par le pôle de compétitivité Qualimed. Cette enquête avait pour objet l'étude des entreprises agroalimentaires de 3 salariés et plus, situées dans la région Languedoc Roussillon. L'échantillon de cette étude se compose de 98% de PME de moins de 250 salariés.

Cette enquête s'inscrit dans la continuité de la réflexion engagée dans l'étude de 1998, renouvelée en 2003, avec l'objectif de mettre à jour les connaissances sur les évolutions des entreprises agroalimentaires régionales. En s'intéressant notamment à l'évolution de leur poids dans l'économie régionale, à l'innovation qui reste une question centrale, avec l'objectif de proposer des prérequis nécessaires aux entreprises désireuses d'innover et de renforcer leur accompagnement et enfin, de nouvelles questions sur le développement durable ont été ajoutées afin d'appréhender la manière dont les entreprises adoptent un comportement responsable, pour quelles raisons et sous quelles formes. C'est les résultats relatifs à l'innovation et au développement durable que nous allons particulièrement exploiter dans notre étude.

Au terme de cette enquête, une base de données constituée de 322 entreprises est élaborée. Les entreprises de cette base sont réparties selon la variable « taille » en 4 groupes :

Numéro de groupe	Nombre de salariés
Groupe 1	3 à 5 salariés
Groupe 2	6 à 9 salariés
Groupe 3	10 à 19 salariés
Groupe 4	20 salariés et plus

Source : élaboration personnelle

### 2. Description de la population étudiée

#### -Identifications des PME ayant adopté une démarche RSE

La base de données contient un total de 322 PME. Dans un premier lieu, nous allons sélectionner les PME ayant adopté une démarche RSE et cela en nous référant au questionnaire de l'enquête dans le cadre duquel est formulé la question suivante :

- « Y a-t-il une démarche spécifique « développement durable » dans votre entreprise ? oui=1, non = 2. »

88 PME seulement ont répondu par oui, ce qui représente 27% de la population totale.

#### -Répartition des PME ayant adopté une démarche RSE par type d'approche RSE

Nous allons répartir les 88 PME en cinq groupes

**Groupe 1**, va inclure les PME ayant adopté une approche stratégique

**Groupe 2**, va inclure les PME ayant adopté une approche réactive

**Groupe 3**, va inclure les PME ayant adopté une approche volontaire

**Groupe 4**, va inclure les PME ayant adopté un comportement « mixte » c'est-à-dire celles qui mobilisent deux approches lors de leur engagement RSE.

**Groupe 5**, va inclure les autres entreprises, entre autres, celles qui n'ont pas spécifié les motivations de leurs engagements, ce qui rend impossible l'identification de leurs types d'approches RSE.

Cette répartition est réalisée sur la base des critères associés à chacune des trois approches et des réponses apportées par les dirigeants des PME à la question suivante :

« *Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à adopter cette démarche ?* »

(Donner 2 réponses par ordre décroissant d'importance)

- Demande de clients .....= 1
- Réduction des coûts .....= 2
- Raison d'image / réputation .....= 3
- Développement de nouveaux produits.....= 4
- Prévention des risques .....= 5
- Votre engagement personnel.....= 6
- Anticipation de la réglementation.....= 7
- Se différencier par rapport aux concurrents.....= 8
- Autres, à préciser.....

Les résultats de cette répartition sont présentés dans le tableau suivant :

	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Groupe 1 (approche stratégique)	16	18.2
Groupe 2 (approche réactive)	7	8
Groupe 3 (approche volontaire)	12	13.6
Groupe 4 (comportement mixte)	33	37.5
Groupe 5 (autres entreprises)	20	22.7
Echantillon total	88	100

Source : élaboration personnelle

### 3. Étude du lien entre les types de comportement RSE et l'innovation

#### A. Etude du lien entre les trois approches RSE et les catégories d'innovation

L'étude du lien entre les trois approches RSE (Stratégique, réactive et volontaire) et les différents types d'innovations (produit, procédé, organisationnelle et commerciale) est réalisée de la façon suivante: Nous avons comptabilisé le nombre des différentes catégories d'innovation qu'enregistrent chacune des PME (adoptants les trois approches), en nous appuyant sur les réponses de leurs dirigeants à la question suivante « *Au cours des trois dernières années, avez-vous réalisé : au moins une innovation de produit/au moins une innovation de procédé/au moins une innovation emballage et/ou conditionnement/au moins une innovation organisationnelle ?* ».

Au terme de cette opération, nous avons obtenu les résultats présentés dans le tableau suivant :

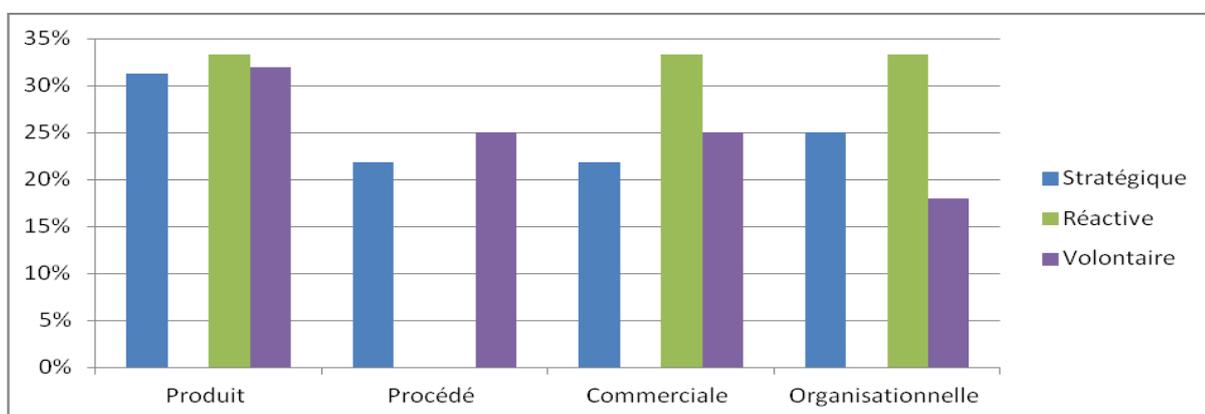
**Tableau 4. . Catégories d'innovation selon type d'approche RSE (en % de la population totale)**

<i>Catégorie</i>				
<i>Type Approche</i>	<b>Produit</b>	<b>Procédé</b>	<b>Commerciale</b>	<b>Organisationnelle</b>
<b>Stratégique</b>	10 (31.25%)	7 (21.87%)	7 (21.87%)	8 (25%)
<b>Réactive</b>	2 (33.33%)	0 (0%)	2 (33.33%)	2 (33.33%)
<b>Volontaire</b>	9 (32%)	7 (25%)	7 (25%)	5 (18 %)

Source : élaboration personnelle

Nous allons illustrer les résultats de ce tableau dans l'histogramme suivant afin de faciliter leur compréhension.

**Figure 11. Catégories d'innovation selon type d'approche RSE (en % de la population totale)**



Source : élaboration personnelle

#### ✓ Présentation des résultats

##### - *Le lien entre les différentes approches RSE et l'innovation produit*

L'innovation de produit reste la plus répandue auprès des PME des trois approches avec des taux très proches : 31,25% pour les PME de l'approche stratégique, 33,33% pour celles de l'approche réactive et 32% pour celles de l'approche volontaire. Ces résultats confirment ceux de beaucoup de travaux tant théoriques qu'empiriques (Gundolf, Jaouen, Temri, 2007; OSEO, 2006 ; Menrad, 2004 ; Benyahia-Taibi, 2011).

À la lumière de ces résultats, il semble que le comportement RSE n'exerce pas d'influence sur l'innovation de produit dans le contexte des PME.

##### - *Les liens entre les différentes approches RSE et les innovations commerciales et organisationnelles.*

Pour les innovations commerciales et organisationnelles, nous constatons qu'elles sont légèrement plus importantes auprès des PME adoptant une approche réactive : 33.33 % d'innovations commerciales contre 21.87% pour les PME de l'approche stratégique et 25% pour celles de l'approche volontaire. De même, nous observons un taux de 33.33% pour les innovations organisationnelles des PME de l'approche

réactive, contre 25% pour celles de l'approche stratégique et 18% pour les adeptes de l'approche volontaire.

- **Le lien entre les différentes approches RSE et l'innovation de procédé**

Pour le cas des innovations de procédé, nous constatons qu'elles représentent 25% pour les PME de l'approche volontaire, contre 21.87% pour les PME de l'approche stratégique, et 0% pour celle de l'approche réactive.

✓ **L'étude des variables qui exercent une influence sur la nature des innovations adoptées par la PME.**

Afin de vérifier que nos résultats sont dus à la nature de l'engagement RSE. Nous avons décidé de tester sur notre échantillon les variables taille et secteur, qui selon, Fort, Peyroux, et Temri (2007), semblent exercer une influence sur la nature des innovations adoptées par la PME.

**La variable « taille »**

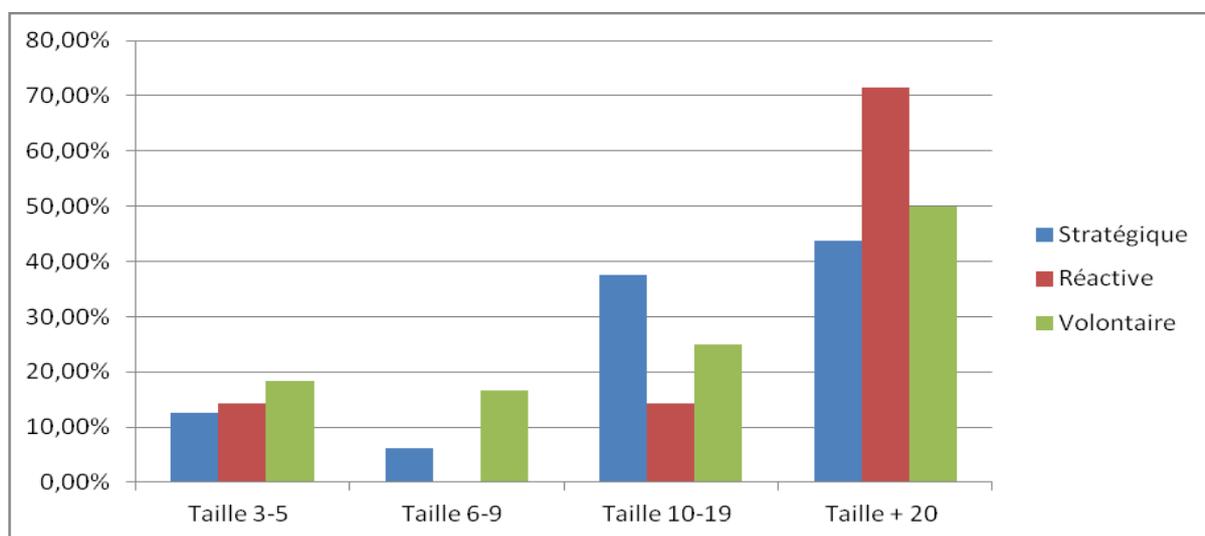
Afin de tester la variable taille, nous avons suivi la démarche suivante :

-Dans un premier temps, nous allons répartir les entreprises de chaque approche selon leur taille, en quatre catégories : (Catégorie 1 : 3-5 salariés, Catégorie 2 : 6-9, Catégorie 3 : 10-19 et Catégorie 4 : 20 salariés et plus)

-Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à la répartition de ces différentes catégories sur les trois approches RSE.

Les résultats obtenus sont présentés dans l'histogramme suivant :

**Figure 12. Répartition des PME selon leur taille sur les 3 approches**



Source : élaboration personnelle,

Nous constatons que les PME de plus de 20 salariés, sont nettement plus présentes dans l'approche réactive comparées aux approches stratégique et volontaire avec un taux de présence de 71.4% contre 43.75% et 50%. Parallèlement, nous constatons que l'approche réactive enregistre moins de «PME de moins de 9 salariés » que les deux autres approches.

En nous référant aux résultats des travaux de Fort, Peyroux, et Temri (2007)<sup>11</sup>, ou encore aux résultats de l'enquête (OSEO, 2006)<sup>12</sup> nous déduisons que ce n'est pas la variable taille qui est responsable de

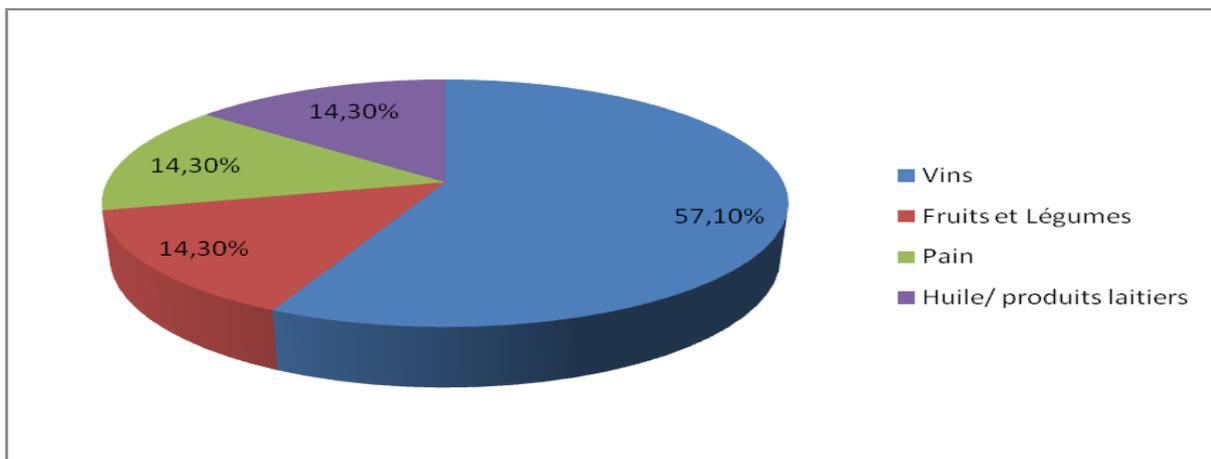
<sup>11</sup> Selon lesquels la proportion d'adoption des innovations de procédé croit avec l'augmentation de taille des PME

l'absence d'innovations de procédé chez les PME de l'approche réactive. Au contraire, si nous nous référons à cette variable, l'approche réactive avec un taux de 71.41% d'entreprises qui emploient plus de 20 salariés, un taux relativement plus élevé que celui enregistré par les deux autres approches, devraient adopter plus d'innovations de procédé que les deux autres approches.

### **La variable « secteur »**

Etudions maintenant l'effet de la variable « secteur » qui selon Fort, Peyroux, et Temri (2007) semble influencer sur les catégories d'innovation adoptées par les PME. Pour ce faire, nous avons décidé de répartir les PME de l'échantillon de l'approche réactive au regard de leur secteur d'activité. L'objectif de cette répartition est de voir si y'a une domination d'un secteur particulier. Les résultats trouvés sont représentés dans la figure suivante :

**Figure 13. Répartition des PME de l'approche réactive selon secteur d'activité**



Source : élaboration personnelle

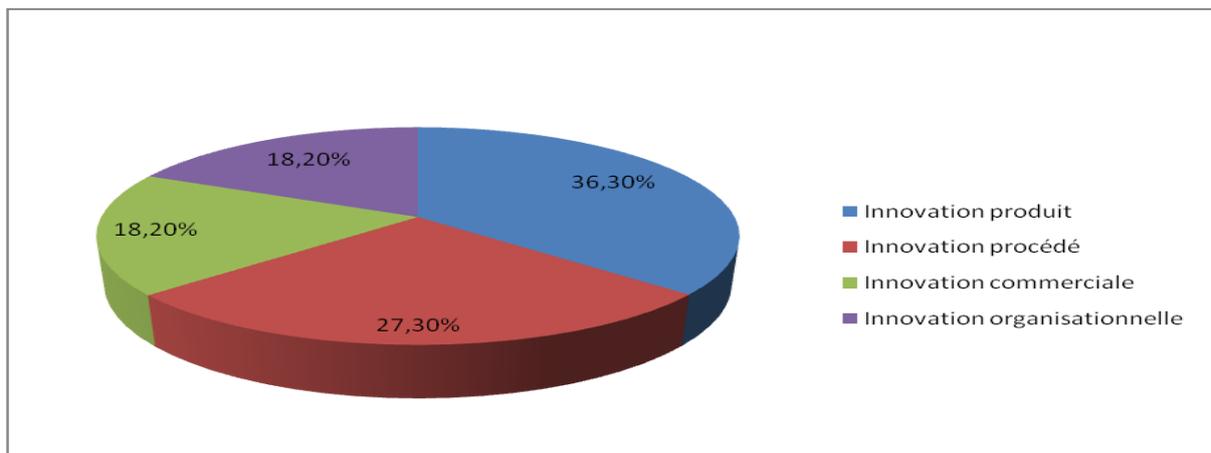
Nous constatons que l'échantillon de l'approche réactive est constitué de 57,10 % de PME œuvrant dans le secteur du vin. Selon Fort, Peyroux, et Temri (2007) l'effet «secteur» semble influencer sur les catégories d'innovation adoptées par les PME. Cela nous conduit à nous interroger sur la responsabilité éventuelle du secteur « vin » sur les résultats obtenus dans notre cas.

Nous avons donc décidé d'analyser les catégories d'innovations que mettent en œuvre les PME du secteur du vin de l'approche stratégique, qui représentent 50% des PME de cette approche, ce qui nous a permis d'obtenir les résultats représentés par la figure suivante:

---

<sup>12</sup> Selon lesquels, plus la taille de l'entreprise grandit, plus sa proportion à adopter simultanément les innovations de produit et de procédé croît

**Figure 14. Les différentes catégories d'innovation des PME du secteur vin de l'approche stratégique (en % de la population totale)**



Source : élaboration personnelle

En nous intéressons aux types d'innovations que mettent en œuvre les PME du secteur vin de l'approche stratégique, nous constatons qu'avec 27,3 % d'innovations de procédé devant les innovations commerciales et organisationnelles (18,2 % pour les deux), ce n'est pas l'effet du « secteur » qui est derrière le taux d'innovation nul en procédé chez les PME de l'approche réactive.

#### ✓ Discussion des résultats

- -les innovations commerciales et organisationnelles semblent être les plus répandues dans le contexte de l'approche réactive par rapport aux deux autres approches. Ce résultat peut-être expliqué par la convergence existante entre les motivations pour l'engagement RSE des PME de cette approche<sup>13</sup> avec les objectifs auxquels répondent ces deux catégories d'innovations.
- Les innovations commerciales impliquent des changements dans la conception et l'emballage des produits (St-Pierre 2009), qui sont des changements très perceptibles par les parties prenantes, notamment par les clients. Cette catégorie d'innovation permet également de mieux satisfaire les besoins des clients (St-Pierre 2009), donc de mieux répondre à la demande des parties prenantes.
- Pour les innovations organisationnelles. Porter et Kramer (2006), soulignent que les entreprises de l'approche réactive, lors de leur mise en place de démarches RSE, se basent sur une liste standardisée de domaines d'action comme les normes liées à la gestion de la qualité, qui selon, St-Pierre (2009) impliquent particulièrement des innovations organisationnelles.
- Les PME de l'approche réactive ont tendance à moins recourir aux innovations de procédé comparées à celles des autres approches. Cela peut être expliqué par les motivations derrière leur engagement RSE et le changement qu'implique ce type d'innovation, qui est essentiellement de l'ordre des techniques, du matériel et/ou logiciel. Ce type de changement reste peu perceptible par les parties prenantes.
- Pour l'approche volontaire l'adoption de la démarche RSE ne semble pas avoir d'influence sur les catégories d'innovation qui est un résultat attendu. En effet, on peut expliquer ce résultat en mobilisant une perspective kantienne de la morale, selon laquelle la bienveillance doit être intrinsèque à l'acte lui-même et non au souhait de l'atteinte d'une finalité (L'Etang, 1994). Autrement dit, puisque les chefs d'entreprise s'engagent volontairement et par conviction, ils ne devraient pas avoir pour objectif l'atteinte d'une contrepartie du programme RSE, d'où l'absence de déploiement d'une catégorie d'innovation particulière comme moyen d'y répondre.

<sup>13</sup> Les PME de cette approche s'engagent dans la RSE en réponse à la demande de leurs parties prenantes et cherchent à augmenter leur légitimité auprès de ces dernières

- -le constat est le même pour l'approche stratégique, l'explication pourrait venir du fait que les démarches RSE des PME de cette approche sont tirées par la recherche du profit. Objectif auquel répondent chacune des quatre catégories d'innovation, raison pour laquelle elles sont mobilisées toutes les quatre conjointement.

## **B. Etude du lien entre les trois approches RSE et la performance d'innovation des PME**

Dans cette section, nous allons étudier le lien entre les différentes approches de la RSE et la performance d'innovation des PME. Pour ce faire, nous allons mesurer cette performance à l'aide du ratio (nombre d'innovations totales de chaque approche (les quatre catégories d'innovation sont incluses)/ nombre de PME de chaque approche), ce qui nous permettra de calculer le nombre d'innovations moyen par PME dans chaque type d'approche.

Après avoir comptabilisé le nombre d'innovations de chaque approche nous avons obtenu le tableau suivant :

**Tableau 5. Nombre d'innovation par approche RSE**

<i>Type approche</i>	<i>Produit</i>	<i>Procédé</i>	<i>Commerciale</i>	<i>Organisationnelle</i>	<i>Nombre totale d'innovation</i>	<i>Nombre d'entreprises</i>	<i>Moyenne innovation par entreprise</i>
<b>Stratégique</b>	10	7	7	8	32	16	2
<b>Réactive</b>	2	0	2	2	6	7	0.86
<b>Volontaire</b>	9	7	7	5	28	12	2.33

Source : élaboration personnelle

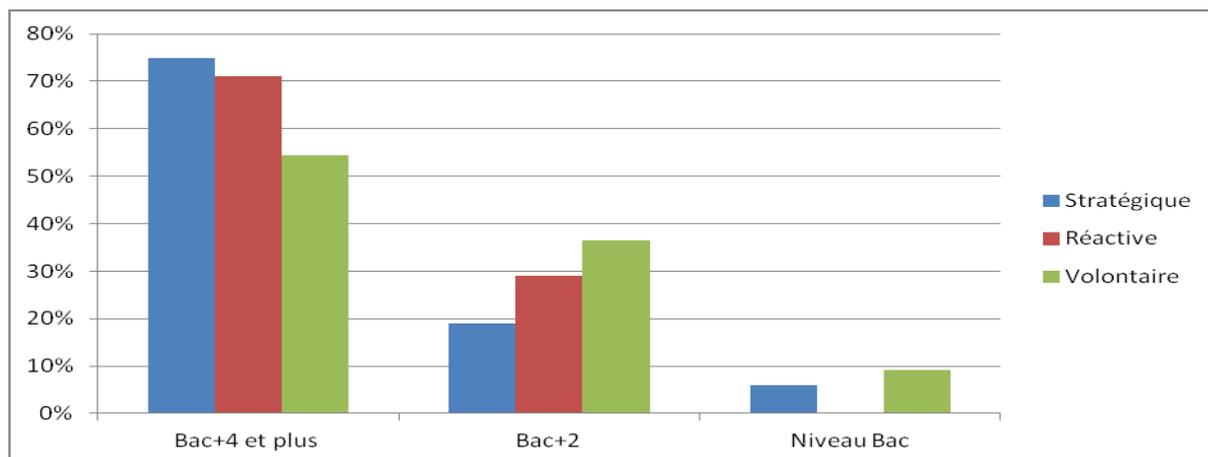
Nous constatons, que le nombre d'innovations moyen d'une PME de l'approche stratégique est de 2, il est de 0.86 pour les PME de l'approche réactive et de 2.33 pour les PME de l'approche volontaire. Dans le but de vérifier que cette différence de la performance d'innovation entre les différentes approches est due à la nature de l'engagement RSE qui caractérise chacune des approches, nous avons décidé de comparer les principaux déterminants de l'innovation dans le contexte des PME entre les différentes approches, pour écarter l'hypothèse d'un éventuel effet de l'un de ces déterminants.

Les principaux déterminants de l'innovation dans le contexte des PME se résument en quatre catégories principales : le rôle du dirigeant, spécificités liées à l'organisation au sein des PME, les ressources limitées des PME et l'importance des relations externes.

### ***Le rôle du dirigeant***

Pour étudier le rôle du dirigeant, nous allons comparer sur les PME des trois approches la variable « niveau de formation du dirigeant ». Nous avons retenu cette variable pour l'influence qu'elle exerce sur la motivation du dirigeant, sur son style de management (Romero et Martínez-Román, 2012), et sur la capacité d'absorption par la PME des connaissances externes nécessaires à l'innovation (Fort, Rastoin, et Temri, 2005). Cette étude comparative nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

**Figure 15. Niveau de formation des dirigeants selon les trois approches RSE**



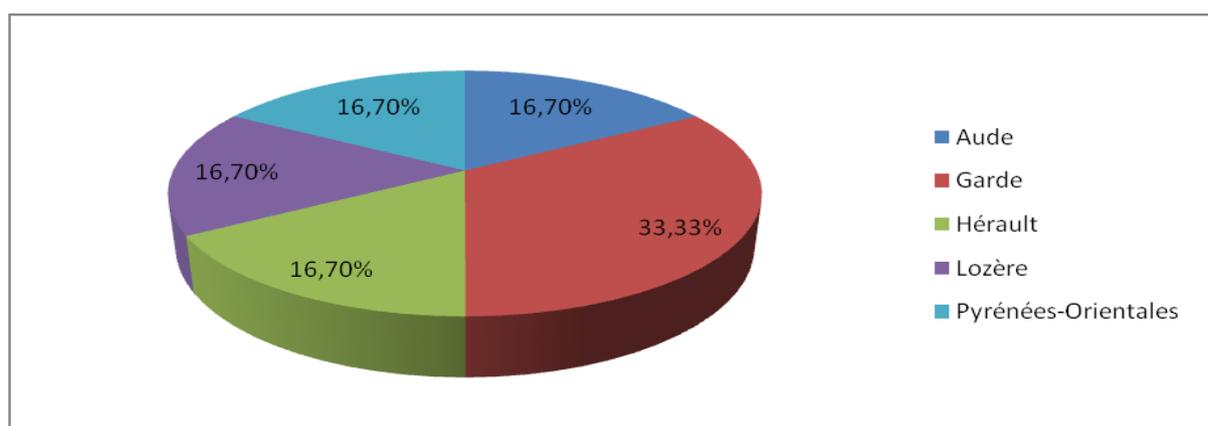
Source : élaboration personnelle

Nous constatons qu'avec 71% de dirigeants ayant un niveau de formation Bac+4 contre 75% pour l'approche stratégique et 54.5% pour l'approche volontaire. Les PME de l'approche réactive ne souffrent pas d'un déficit de formation de leurs dirigeants. Ces résultats impliquent que la variable « niveau de formation du chef d'entreprise » n'est pas responsable de la différence de la performance d'innovation entre les PME des trois approches, notamment, de la faible performance d'innovation des PME de l'approche réactive.

### *L'environnement externe*

Les facteurs régionaux sont déterminants pour la capacité d'innovation des entreprises (OCDE, 2005). En ce qui concerne les PME, Romero et Martínez-Román (2012) soulignent que l'environnement externe joue un rôle crucial dans l'influence de leur processus d'innovation. Suite à ce constat, nous avons alors étudié la répartition géographique des PME de l'approche réactive dans la région. Les résultats que nous avons obtenus sont représentés dans le graphique suivant :

**Figure 16. Répartition des PME de l'approche réactive sur les départements de la région**



Source : élaboration personnelle

Ces résultats montrent une répartition plus au moins équilibrée entre les cinq départements. Ce qui nous amène à écarter l'hypothèse du déterminant « environnement externe », comme facteur explicatif de la faible performance d'innovation des PME de l'approche réactive.

## Spécificités liées à l'organisation dans les PME

La petite taille de la PME se caractérise par des contacts directs, une distance hiérarchique et des relations de travail plutôt informelles (Levratto, 2004). Nous constatons que les spécificités des PME découlent essentiellement de sa taille, variable que nous avons déjà étudiée et dont les résultats témoignent d'une ressemblance de la composition des échantillons des trois approches.

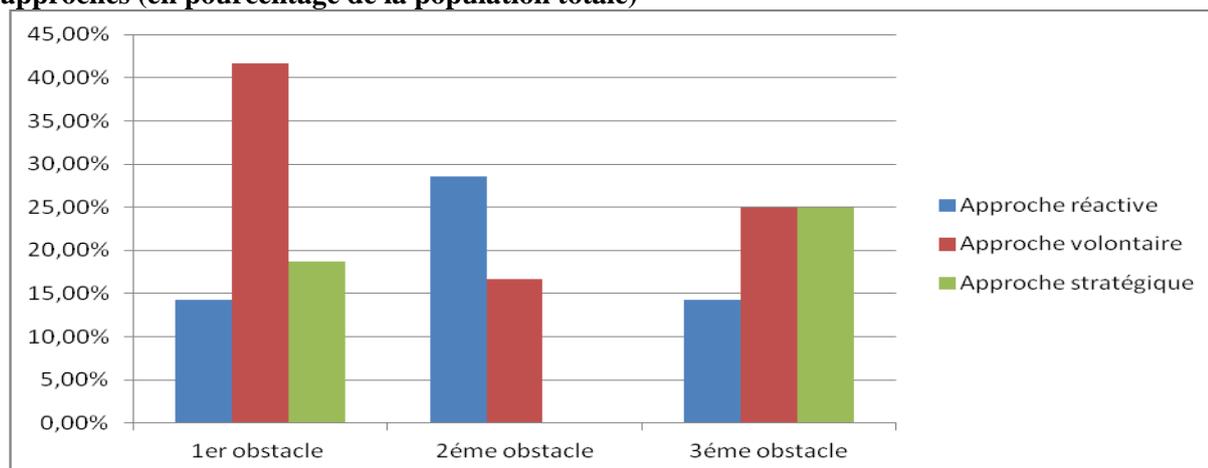
### Ressources limitées

L'une des caractéristiques qui semble récurrente, au sein des études sur l'innovation dans un contexte de PME, concerne leurs ressources qui sont généralement limitées (Halilem et St-Jean, 2007). Cependant, selon St-Pierre (2009), le principal obstacle à l'innovation est le manque de ressources financières. Ce constat nous conduit à comparer cette variable entre les trois approches. Pour ce faire, nous allons nous appuyer sur les réponses apportées par les chefs d'entreprises à la question suivante : « Selon vous, quels sont les obstacles à l'innovation rencontrés par votre entreprise entre 2006 et 2009 ? (Citez quatre obstacles par ordre d'obstacle croissant) »

- Absence de service de Recherche & Développement ..... = 1
- Perception d'un risque économique trop important ..... = 2
- Coûts d'innovation trop élevés ..... = 3
- Difficulté d'introduire de nouvelles références dans les circuits de distribution..... = 4
- Peur de l'échec par rapport à la notoriété de la marque existante ..... = 5
- Manque de source de financement appropriée ..... = 6
- Rigidités organisationnelles dans l'entreprise et/ou manque de personnel qualifié..... = 7
- Manque d'information sur les technologies et/ou sur les marchés..... = 8
- Autres, préciser : .....

Suite aux réponses apportées par les chefs d'entreprises aux questions 3 et 6, que nous avons retenues pour caractériser le manque de ressources financières, nous allons calculer, pour les trois approches, le nombre de PME qui considèrent le manque de ressources financières, soit comme premier, deuxième ou bien troisième obstacle. Les résultats sont présentés dans l'histogramme suivant :

**Figure 17. L'importance de l'obstacle « manque de ressources financières » selon les PME des trois approches (en pourcentage de la population totale)**



Source : élaboration personnelle

Nous constatons que 41,7% des PME de l'approche volontaire qui sont les plus performantes en matière d'innovation, citent le manque de ressources financières comme premier obstacle à l'innovation. Contre seulement 14,30% des PME de l'approche réactive. Ce résultat nous permet de déduire que ce n'est pas le

manque de ressources financières qui est à l'origine de la faible performance d'innovation des PME de l'approche réactive.

Après cette étude comparative des principaux déterminants de l'innovation entre les différentes approches, nous avons pu conclure qu'aucun de ces derniers ne semble être à l'origine de cet écart de performance. Par conséquent, nous pouvons en déduire que la seule variable qui diffère véritablement entre les trois groupes, et qui peut expliquer cet écart est le type d'approche RSE adopté.

De cette étude du lien entre les différentes approches RSE et la performance d'innovation des PME, nous pouvons retenir les résultats suivants :

- -Les PME qui adoptent une approche stratégique enregistrent une performance d'innovation relativement importante par rapport aux PME qui adoptent une approche réactive. Ce résultat tend à confirmer empiriquement les hypothèses théoriques de Porter et Kramer (2006), selon lesquelles, c'est par le biais de l'approche stratégique que l'entreprise pourra récolter de plus grands bénéfices et mieux exploiter son engagement RSE pour innover.
- -Les PME qui adoptent une approche réactive sont celles qui enregistrent la performance d'innovation la plus faible comparée aux PME des deux autres approches. Ce résultat tend à confirmer empiriquement les hypothèses théoriques de Porter et Kramer (2006), selon lesquelles les PME qui adoptent une approche réactive ne se servent pas assez des possibilités offertes par leur engagement RSE afin d'innover.
- -Les PME de l'approche volontaire enregistrent la performance d'innovation la plus importante. Ce résultat peut être expliqué par le contexte de prise de décision particulier dans les PME. Ce dernier se caractérise par une forte autonomie décisionnelle du dirigeant (Baillette, 2003), voire la personnalisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant (Levratto, 2004), où les valeurs du dirigeant, son profil psychologique, ses buts et ses aspirations déterminent le fonctionnement de la PME (Plane et Torres, 2003). L'ensemble de ces éléments combiné avec la petite taille de la PME (qui permet au propriétaire-dirigeant de faire participer tous les acteurs de l'entreprise et de faciliter le dialogue entre eux) (Plane et Torres, 2003), créent les conditions suffisantes pour que la conviction et l'engagement volontaire du propriétaire-dirigeant dans une démarche RSE prennent place dans la stratégie et le fonctionnement quotidien de la PME et soient diffusés auprès de l'ensemble du personnel. Cette réalité peut expliquer le fait que les PME de l'approche volontaire exploitent mieux leur engagement RSE pour innover.

### **C. Discussion du cas des comportements mixtes**

Cette étude nous a également permis de constater que 37,5% des PME de notre échantillon adoptent des « comportements mixtes ». Autrement dit, elles mobilisent conjointement deux types d'approches RSE. Et comme ces approches RSE sont associées à des champs théoriques distincts. Il semble alors nécessaire de concilier ces derniers afin d'appréhender les comportements mixtes.

# Bibliographie

- Acquier, A. 2008. « Développement durable et management stratégique: piloter un processus de transformation de la valeur ». In *Actes de la 17e Conférence Internationale de l'AIMS*.
- Acquier, A., J. P. Gond, et J. Igalens. 2005. « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion ». *Centre de Recherche en Gestion, Toulouse, Cahier de recherche N° 2005 – 166, Mai (2005-166): 1–31.*
- Acs, Z. J., et D. B. Audretsch. 1988. « Innovation in large and small firms: an empirical analysis ». *The American Economic Review* 78 (4): 678–690.
- Akrich, M, Callon, M, et Latour, B. 1988. « A quoi tient le succès des innovations? » *Gérer et comprendre. Annales des Mines* (11 & 12): 4-17 & 14-29.
- Allouche, J., I. Huault, et G. Schmidt. 2004. « Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée ». *XVème Congrès de l'AGRH*. [http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome4/Allouche\\_Huault\\_Schmidt.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome4/Allouche_Huault_Schmidt.pdf).
- Andriof, J. 2002. *Unfolding stakeholder thinking: theory, responsibility and engagement*. Vol. Greenleaf Publishing.  
[http://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=THtznfpayXoC&oi=fnd&pg=IA3&dq=Unfolding+stakeholder+engagement&ots=ye4bwHO72K&sig=jJ6aFvluqga\\_oOGT1pGaLE6F8\\_A](http://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=THtznfpayXoC&oi=fnd&pg=IA3&dq=Unfolding+stakeholder+engagement&ots=ye4bwHO72K&sig=jJ6aFvluqga_oOGT1pGaLE6F8_A).
- Antonacopoulou, Elena P. 2006. « The relationship between individual and organizational learning: New evidence from managerial learning practices ». *Management Learning* 37 (4): 455–473.
- Argyris, C. 1995. « Savoir pour agir ». *Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*.
- Argyris, C, et D Schön. 2002. *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*. De Boeck Université. Bruxelles.
- Asselineau, A., et P. Piré-Lechalard. 2008. « Développement durable et entreprise responsable: une voie pour l'innovation de rupture? » *Cahiers de recherche (Groupe ESC Clermont): 1–22.*
- Aubouin, N. 2012. « «La RSE, un enjeu d'apprentissage organisationnel» Le cas de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap ». *La Revue des Sciences de Gestion* (253): 79–87.
- Avlonas, N. 2009. « The origins of social responsibility in ancient Greece ». mimeo, American College of Greece.  
<http://www.csenet.org/library/downloads/Docs/Documents/News/244.pdf>.
- Barney, J. 1991. « Firm resources and sustained competitive advantage ». *Journal of management* 17 (1): 99–120.
- Bellon, B, Cecchini, A, Ciciotti, E, Meyssonier, S, et Kirchberg, A.G. 1994. *Innover ou disparaître*. Economica. Paris.

- Ben Yedder, Moez, et Férid Zaddem. 2009. « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements? » *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail* 4 (1).
- Benyahia-Taibi, G. 2011. « Complémentarité ou adversité des stratégies d'innovation et d'imitation dans le secteur agroalimentaire français ? » ». *La Revue des Sciences de Gestion* (247-248): 81-91.
- Berger-Douce, S. 2007. « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 6 (1): 53-72.
- Berger-Douce, S. 2011. « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? » 6 (125): 147-166.
- Binninger, A-S, et I Robert. 2008. « Consommation et développement durable: vers une segmentation des sensibilités et des comportements ». *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* (229): 51-59.
- Bocquet, A. M. 2010. *L'intégration du développement durable dans les PME: le cas Alpina Savoie, une PME familiale avec un engagement ancien*. Note de recherche. [http://www.irege.univ-savoie.fr/admin/files/publi\\_contenu/54163247\\_10-19.pdf](http://www.irege.univ-savoie.fr/admin/files/publi_contenu/54163247_10-19.pdf).
- Boiral, O. 2001. « ISO 14001: d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration ». In *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001*. Québec.
- Bonneveux, E, et I Calme. 2010. « le processus d'appropriation d'une démarche de RSE par des petites entreprises ». *10 ème CIFEPME, 26- 29 octobre, Bordeaux*.
- Bonneveux, E., et J. Y. Saulquin. 2009. « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial ». *Management & Avenir* (23): 170-186.
- BONNEVEUX, E. 2009. « Démarches de RSE en PME et éléments de réflexion autour d'une revue de la littérature ». *Cahier de recherche Cermat* 22#9-158.
- Bouquet, R, C Lebas, C Mothe, et N Poussing. 2011. « CSR firm profiles and innovation: An empirical exploration with survey data ». *Document de travail n ° 1117 du Groupe d'Analyse et de Théorie Economique Lyon St Etienne, avril 2011*. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/59/03/26/PDF/1117.pdf>.
- Buysse, K., et A. Verbeke. 2002. « Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective ». *Strategic Management Journal* 24 (5): 453-470.
- Calantone, Roger J., S. Tamer Cavusgil, et Yushan Zhao. 2002. « Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance ». *Industrial marketing management* 31 (6): 515-524.
- Callon, M. 1994. « L'innovation technologique et ses mythes ». *Gérer et comprendre – Annales des mines*.
- Capron, M, et F Quairel-Lanoizelée. 2007. *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte. Repères. Paris.
- Capron, M. 2003. « L'économie éthique privée: la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation ». *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris*.

- Carrier, Camille, et Denis J Garand. 1996. « Le concept d'innovation: Débats et ambiguïtés ». *5ième Conférence Internationale de Management Stratégique Lille, 13-14-15 mai 1996*.
- Charles, G., et T. D. Hill. 2004. « Towards an ISO for corporate social responsibility ». In *Annual Quality Congress Proceedings-American Society for Quality Control* , 135–146.
- Chesbrough, H. 2003. « The Era of Open Innovation ». *Sloan Management Review* 44: 35-41.
- Chesbrough, Vanhaverbeke, W, et West, J. 2006. « Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation ». In *Open Innovation: Researching a New Paradigm* , Edited by: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, Oxford University Press 2006.
- Chouteau, M, et L Viévard. 2007. « L'innovation, un processus à décrypter ». *Millénaire, le Centre Ressources Perspective du Grand Lyon*.
- Clarkson, M. B. E. 1995. « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance ». *Academy of management review*: 92–117.
- Coff, Russell W. 1997. « Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory ». *Academy of Management Review*: 374–402.
- Coriat, B., et O. Weinstein. 2010. « Les théories de la firme entre «contrats» et «compétences» ». *Revue d'économie industrielle* (1): 57–86.
- Daft, Richard L., et Karl E. Weick. 1984. « Toward a model of organizations as interpretation systems ». *Academy of management review*: 284–295.
- Damanpour, F. 1991. « Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators ». *Academy of management journal*: 555–590.
- DiMaggio, P. J., et W. W. Powell. 1983. « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American sociological review*: 147–160.
- Doh, J. P., et T. R. Guay. 2006. « Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective ». *Journal of Management Studies* 43 (1): 47–73.
- Donna J. Wood. 2010. « Measuring Corporate Social Performance: A Review ». *International Journal of Management Reviews* 12 (1): 50–84.
- Earle, M.D. 1997. « Innovation in the food industry ». *Trends in Food Science & Technology* 8: 166–175.
- Fiol, C., et M. Lyles. 1985. « Organizational learning ». *Academy of management review*: 803–813.
- Flichy, P. 1995. *L'innovation technique. Récents développements en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation*. Découverte. Paris.
- Fort, F, C Peyroux, et L Temri. 2007. « Mode de gouvernance des signes de qualité et comportements d'innovation Une étude dans la région Languedoc-Roussillon ». *Economie Rurale* (302): 23–39.
- Fort, F., J. L. Rastoin, et L. Temri. 2005. « Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires ». *Revue internationale PME* 18 (1): 47–72.
- Freeman, R. E. 1994. « The politics of stakeholder theory: Some future directions ». *Business Ethics Quarterly*: 409–421.

- Freeman, R., et J. McVea. 2001. « A stakeholder approach to strategic management ». [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=263511](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511).
- Fuchs, D, A Kalfagianni, et J Clapp. 2008. « Private Governance in the Global Agro-Food System A Framework for Analysis ». *Prepared for the Symposium on Private Governance in the Global Agro-Food System, Münster, 23-25 April 2008*. [http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/fuchs/agri-foodkonferenz2008/fuchs\\_et\\_al\\_2008\\_framework\\_paper.pdf](http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/fuchs/agri-foodkonferenz2008/fuchs_et_al_2008_framework_paper.pdf).
- Garcia, R, et R Calantone. 2002. « A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review ». *The Journal of Product Innovation Management* 19: 110-132.
- Gendron. 2010. « ISO 26000 : une définition socialement construite de la responsabilité sociale ». In *ISO une norme : « hors norme »?*, by Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoizelée, et Marie-France Turcotte, 17-36. Recherche en Gestion. France: Economica.
- Giordano-Spring, S., et G. Riviere-Giordano. 2007. « Le Reporting Societal A L'Epreuve Des Theories Normatives Comptables ». <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00543255/>.
- Glynn, Mary Ann. 1996. « Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation ». *Academy of management review*: 1081-1111.
- Gond, J. P., et F. Déjean. 2004. « La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche ». *Finance Contrôle Stratégie* 7 (1): 5.
- Gond, J. P., et S. Mercier. 2004. « Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature ». *Actes du Congrès de l'Association francophone des ressources humaines*. [http://agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Gond\\_Mercier.pdf](http://agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Gond_Mercier.pdf).
- Gond, J-P, et S Mercier. 2005. *Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse. <http://pflurance.hautetfort.com/list/seminaire-4-manager-dans-la-contingence/454967530.pdf>.
- Granovetter, M. 1985. « Economic action and social structure: the problem of embeddedness ». *Readings in economic sociology*: 63-68.
- GRI. 2010. « Sustainability Reporting Guidelines & Food Processing Sector Supplement ».
- Griliches, Z. 1998. « Interindustry Technology Flows and Productivity Growth: A Reexamination ». *University of Chicago Press* (janvier). <http://www.nber.org/chapters/c8348>.
- Grimand, A, et I. Vandangeon- Derumez. 2010. « Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines ». *Nouveaux comportements , Nouvelle GRH? XXI éme Congrès AGRH- Du 17 a 19 Novembre 2010 Rennes/ Saint Malo*.
- Gundolf, K, Jaouen, A, et L. Temri L. 2007. « le comportement d'innovation des PME dans les poles de compétitivité: un cadre d'analyse ». *Revue d'Economie Méridionale* 55 (219): 129-153.
- Halilem, N., et E. St-Jean. 2007. « L'innovation au sein des PME: Proposition d'un cadre conceptuel ». *Communication du 5 éme Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*.

- Harrison, Jeffrey S., Douglas A. Bosse, et Robert A. Phillips. 2010. « Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage ». *Strategic Management Journal* 31 (1): 58–74.
- Hart, S. L. 1995. « A natural-resource-based view of the firm ». *Academy of management review*: 986–1014.
- Hartmann, M. 2011. « Corporate social responsibility in the food sector ». *European Review of Agricultural Economics* 38 (3): 297–324.
- Huault, I. 2009. « Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité ». In Charreire S., Huault I., (2002), *Les Grands Auteurs en Management*, EMS.
- Hurley, Robert F., et G. Tomas M. Hult. 1998. « Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination ». *The Journal of Marketing*: 42–54.
- Husted, B. W., et D Allen B. 2007a. « Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms Lessons from the Spanish Experience ». *Long Range Planning* 40: 594–610.
- Husted, B., et D Allen. 2007b. « Corporate Social Strategy in Multinational Enterprises: Antecedents and Value Creation ». *Journal of Business Ethics* 74 (4): 345–361.
- Igalens, J., et F. Mancy. 2005. « Théorie néo-institutionnelle et responsabilité sociale dans la grande distribution ». PERETTI J.-M., *Tous reconnus, Édition d'Organisation*: 347–359.
- Ingham, M. 1994. « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations ». *Revue française de gestion* 97: 105–121.
- Iqbal, S, et R .R .K Sharma. 2012. « A study of organization strategies, structures, culture dimensions and management control systems of various retail formats » international journal of business strategy 12(1).
- Jensen, M. C. 2002. « Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function ». *Business Ethics Quarterly*: 235–256.
- Jensen, M. C., et W. H. Meckling. 1976. « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure ». *Journal of financial economics* 3 (4): 305–360.
- Kenneth E, et Knight. 1967. « A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process ». *The Journal of Business* 40 (4): 478–496.
- Kim, D. H. 1998. « The link between individual and organizational learning ». *Sloan Management*.  
<http://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=VG8o7uPaAsAC&oi=fnd&pg=PT39&dq=the+link+between+individual+and+organizational+learning&ots=y1I14Lm7rb&sig=L2ido4WJdJX874y-Pqc0w4qTUvc>.
- KLINE, SJ, et N ROSENBERG. 1986. « An overview of innovation ». in LANDAU R., ROSENBERG N., *The positive sum strategy, harnessing technology for economic growth*, National Academy Press, . 275–305.
- Koenig, G. 2006. « L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux ». *Revue française de gestion* (1): 293–306.

- Labelle, F. 2008a. « La PME et la durabilité : une gestion qui améliore les capacités d'innovation des entrepreneurs ». *présentée au 9ième CIFEPME, Louvain-la-Neuve 2008*. <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2008/C70.pdf>.
- Labelle, F. 2008b. « La PME et la durabilité: une gestion qui améliore les capacités l'innovation des entrepreneurs ». *Communication présentée au 9ième CIFEPME, Louvain-la-Neuve (Belgique)*. <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2008/C70.pdf>.
- Lapointe, A., et C. Gendron. 2005. « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME; option marginale ou enjeu vital? » *Les cahiers de la Chaire-collection recherche* (6). <http://www.crsdd.uqam.ca/pages/docs/pdfCahiersRecherche/06-2005.pdf>.
- Lepoutre, J., et A. Heene. 2006. « Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review ». *Journal of business ethics* 67 (3): 257–273.
- LEROY, F. 1998. « L'apprentissage organisationnel: une revue critique de la littérature ». In *Acte de la VIIème conférence internationale de l'AIMS*.
- Levitt, B, et J.G. March. 1988. « Organizational learning ». *Annual review of sociology*: 319–340.
- Levratto, N. 2004. « Propositions pour une définition opératoire de la PME: une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché ». *Communication du 10ème Congrès international francophone sur la PME*. <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2004/050.pdf>.
- Lockett, A., J. Moon, et W. Visser. 2006. « Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence\* ». *Journal of Management Studies* 43 (1): 115–136.
- Loupe, A. 2006. « Contribution du marketing au développement durable ». *Revue française du marketing* (208): 7–31.
- Maclaurin, R. 1953. « The Sequence from Invention to Innovation and its Relation to Economic Growth ». *The Quarterly Journal of Economics* 67 (1): 97–111.
- Mallet, C. 2006. « Innovation et mesure de l'appropriation des outils de gestion: proposition d'une démarche de construction d'un tableau de bord ». In *Colloque " En route vers Lisbonne*, 9–10. [http://webserver.tudor.lu/cms/lu2020/publishing.nsf/0/B08C6B6257B00520C125720D004C38E1/\\$file/Mallet.pdf](http://webserver.tudor.lu/cms/lu2020/publishing.nsf/0/B08C6B6257B00520C125720D004C38E1/$file/Mallet.pdf).
- Maloni, M, J, et M Brown E. 2006. « Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry ». *Journal of Business Ethics* 68 (1): 35–52.
- March, J. G. 1991. « Exploration and exploitation in organizational learning ». *Organization science* 2 (1): 71–87.
- Mathieu, A, et R Soparnot. 2007. « L'appropriation du concept de développement durable en entreprise : un générateur d'innovation ». *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique Montréal, 6-9 Juin 2007*.
- McWilliams, A, et D Siegel. 2000. « Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? » *Strategic Management Journal* 21 (5): 603–609.
- McWilliams, A., D. S. Siegel, et P. M. Wright. 2006. « Corporate social responsibility: Strategic implications\* ». *Journal of Management Studies* 43 (1): 1–18.

- McWilliams, D, et S Siegel. 2001. « Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective ». *Academy of management review*: 117–127.
- Mendibil, K, J Hernandez, X Espinach, E Garriga, et S Macgregor. 2007. « , How can CSR practices lead to successful innovation in SMEs? » *Response Project, working paper, consulté le 17/08/2012*. <http://kantakji.com/fiqh/Files/Companies/z132.pdf>.
- Menon, Anil, et P. Rajan Varadarajan. 1992. « A model of marketing knowledge use within firms ». *The Journal of Marketing*: 53–71.
- Menrad, K. 2004. « Innovations in the food industry in Germany ». *Research Policy* 33: 845–878.
- Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer, et Henry J. Coleman Jr. 1978. « Organizational strategy, structure, and process ». *Academy of management review*: 546–562.
- Milton, F. 1970. « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits ». *The New York Times Magazine*.
- Mothe, C, et R Bocquet. 2010. « Exploring the relationship between CSR and innovation: A comparison between small and largesized French companies ». *Revue Sciences de Gestion* (80). <http://caroline-mothe.org>.
- Naschberger, C. 2008. « La mise en œuvre d’une démarche «diversité en entreprise». Le cas de l’intégration des personnes en situation de handicap ». *Management & Avenir* (4): 42–56.
- Nidumolu, R, C Prahalad K, et M Rangaswami R. 2009. « Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation ». *Harvard Business Review*.
- OCDE. 2005. *Manuel d’Oslo: principes directeurs pour le recueil et l’interprétation des données sur l’innovation*. OCDE.
- Oliver, C. 1991. « Strategic responses to institutional processes ». *Academy of management review*: 145–179.
- Orlitzky, M, F Schmidt L, et S Rynes L. 2003. « Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis ». *Organization Studies* 24 (3): 403–441.
- Pasquero, J. 2005. « La responsabilité sociale de l’entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique ». *Responsabilité sociale et environnementale de l’entreprise, Presses de l’Université du Québec, Sainte Foy*.
- Perez Lopez, Susana, Jose Manuel Montes Peon, et Camilo Jose Vazquez Ordas. 2005. « Human resource practices, organizational learning and business performance ». *Human Resource Development International* 8 (2): 147–164.
- Pérez, R. 2005. « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l’entreprise ». *La revue des sciences de gestion, direction et gestion* (211-212): 29–46.
- Pfeffer, J., et G. R. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Plane, J. M., et O. Torres. 2003. « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ». *la revue du financier* (140): 38–46.
- Porter, M.E., et M.R Kramer. 2006. « Strategy and Society ». *Harvard Business Review*: 77–92.

- Porter, M.E., et C Van der Linde. 1995. « Green and competitive: Ending the stalemate ». *Harvard Business Review* 73 (5): 120–134.
- Poussing, N, et C Lebas . 2010. « Existe-t-il une relation entre RSE/innovation ? Exploitation empirique sur données luxembourgeoises ». *Papier fourni par le CEPS / INSTEAD dans ses séries CEPS / INSTEAD Série de documents de travail , numéro 2010-11.*
- Prahalad, C. K., et G. Hamel. 1990. « The core competence of the corporation ». *Strategische Unternehmensplanung—Strategische Unternehmensführung: 275–292.*
- Rapport du Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche. 2010. « enjeux des industries agroalimentaires, édition 2010 ».
- Romero, I., et J. A. Martínez-Román. 2012. « Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses ». *Research Policy* 41: 178–189.
- Segal, J. P., A. Sobczak, et C. E. Triomphe. 2003. « La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail ». *Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.* <http://www.uni-mannheim.de/edz/pdf/ef/03/ef0328fr.pdf>.
- Sharma, S., et H. Vredenburg. 1998. « Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities ». *Strategic management journal* 19 (8): 729–753.
- Shipton, Helen, Doris Fay, Michael West, Malcolm Patterson, et Kamal Birdi. 2005. « Managing people to promote innovation ». *Creativity and innovation management* 14 (2): 118–128.
- Shrivastava, P. 1995. « Ecocentric management for a risk society. » *Academy of management review* 20 (1): 118–137.
- Shrivastava, P., et S. Hart. 1996. « Demain l'entreprise durable? » *Revue Française de gestion* (108): 110–122.
- Shrivastava, Paul. 1983. « A typology of organizational learning systems ». *Journal of management studies* 20 (1): 7–28.
- Simpson, W, G, et T Kohers. 2002. « The Link between Corporate Social and Financial Performance: Evidence from the Banking Industry ». *Journal of Business Ethics* 35 (2): 97–109.
- Starik, M. 1995. « Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature ». *Journal of Business Ethics* 14 (3): 207–217.
- Stock, G. N., N. P. Greis, et W. A. Fischer. 2002. « Firm size and dynamic technological innovation ». *Technovation* 22 (9): 537–549.
- St-Pierre, J. 2009. « Innovation chez les PME : nécessité, diversité et facteurs de succès ». *10 ieme de l'institut de la Francophonie pour l'entrepreneuriat.* <http://www.ife.auf.org/documents/Actes10ans/TB4STPierre.pdf>.
- Suchman, M. C. 1995. « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches ». *Academy of management review: 571–610.*
- Suku, B. 2006. « Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment ». *Journal of Small Business Management* 44 (1).
- Temri, L., et F. Fort. 2009. « Partage des bonnes pratiques de développement durable: le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon ». *Innovations* (29): 103–125.

- Thompson, Victor A. 1965. « Bureaucracy and innovation ». *Administrative science quarterly*: 1–20.
- Torres, O. 1997. « «Pour une approche contingente de la spécificité de la PME» ». *Revue internationale PME* 10 (2): 9–43.
- . 2000. « «Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME» ». *5 ème Congrès International sur la PME*: 25–27.
- Torrès, O. 1999. *Les PME*. Flammarion. <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/pmetorres.pdf>.
- Tushman, Michael, et David Nadler. 1986. « Organizing for innovation ». *California management review* 28 (3): 74–92.
- Udayasankar, K. 2008. « Corporate social responsibility and firm size ». *Journal of Business Ethics* 83 (2): 167–175.
- Van de Ven, Andrew H. 1986. « Central problems in the management of innovation ». *Management science* 32 (5): 590–607.
- Verschoor, C. 2003. « Corporate Responsibility: high priority for CEOs ». *Strategic Finance* 85 (4): 2–3.
- Vincent, B. 2008. *Ingénierie de l'innovation*. LAVOISIER. Paris.
- Williamson, O. E. 1993. « Calculativeness, trust, and economic organization ». *Journal of Law and Economics* 36: 453–486.
- Zam-Zam, A, et L SAUVEE. 2011. « Un réseau pour l'adoption de la RSE dans les PME agroalimentaires : le cas Destination Développement Durable ». *6ème Congrès du RIODD Luxembourg, 16 & 17 juin 2011*.



