



**HAL**  
open science

# Compréhension processuelle des capacités absorbatives “ responsabilité sociale ” d’une multinationale : le cas du dialogue avec les parties prenantes dans un pays émergent

Nathalie Aubourg, Béatrice Canel-Depitre, Samuel Grandval, Corinne  
Renault-Tesson

## ► To cite this version:

Nathalie Aubourg, Béatrice Canel-Depitre, Samuel Grandval, Corinne Renault-Tesson. Compréhension processuelle des capacités absorbatives “ responsabilité sociale ” d’une multinationale : le cas du dialogue avec les parties prenantes dans un pays émergent. *Management international = International management = Gestión internacional*, 2016, 20, pp.78-93. 10.7202/1063707ar . hal-01889710

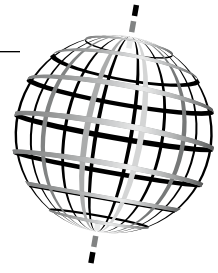
**HAL Id: hal-01889710**

**<https://hal.science/hal-01889710v1>**

Submitted on 24 May 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# Compréhension processuelle des capacités absorptives « responsabilité sociale » d'une multinationale : le cas du dialogue avec les parties prenantes dans un pays émergent\*

## Process Research on Corporate Social Responsibility Absorptive Capacities: The Case of a Discussion with the Stakeholders in an Emerging Country

## Comprensión procesual de las capacidades absorptivas “responsabilidad social” de una multinacional: el caso del diálogo con las partes interesadas en un país emergente.

NATHALIE AUBOURG

EM Normandie, laboratoire Métis

BÉATRICE CANEL-DEPITRE

Université du Havre, laboratoire NIMEC (EA 969).

SAMUEL GRANDVAL

Université du Havre, laboratoire NIMEC (EA 969).

CORINNE RENAULT-TESSON

Université du Havre, laboratoire NIMEC (EA 969).

### RÉSUMÉ

Peu d'études processuelles ont montré comment l'entreprise transforme l'information en véritables opportunités. Ainsi, la construction d'un avantage concurrentiel s'appuie notamment sur la capacité de l'entreprise à absorber l'information nouvelle. En observant le dialogue avec les parties prenantes mis en oeuvre par une multinationale dans un pays émergent pour obtenir le droit à opérer, cet article met en lumière les processus critiques de la capacité d'absorption. Cependant, le cas étudié montre aussi que le temps des processus n'est pas celui des parties prenantes externes. Cette différence de temporalité représente un frein à la transformation de la capacité d'absorption potentielle en capacité d'absorption réelle et donc à la construction d'un avantage concurrentiel.

**Mots clés :** capacité d'absorption, processus critiques, responsabilité sociale, parties prenantes

### ABSTRACT

Few processual studies have shown how a firm can capture and digest relevant information to offer a response to suit the environment. This ability to perceive and to absorb the value of new information is considered to be an important factor in the construction of competitive advantage. By observing the implementation of corporate social activities by a multinational corporation in an emerging country to obtain the right to operate, this article enables to better understand the critical absorptive capacity processes. However, the studied case shows the difficulty to transform potential absorptive capacities into realized absorptive capacities due to the inadequacy of temporalities.

**Keywords:** absorptive capacity, critical processes, corporate social responsibility, stakeholders

### RESUMEN

Pocos estudios procesuales mostraron cómo la empresa convierte la información en verdaderas oportunidades. Así, la construcción de una ventaja competitiva se apoya sobre todo en la capacidad que tiene la empresa de absorber la información nueva. Cuando se observa el diálogo que establece una multinacional con las partes interesadas para tener derecho a operar en un país emergente, este artículo pone de relieve los procesos críticos de la capacidad de absorción. Sin embargo, el caso estudiado también muestra que el tiempo del proceso no es el de las partes interesadas externas. Tal diferencia de temporalidad representa un freno para la conversión de la capacidad de absorción potencial en capacidad de absorción real y, por consiguiente, para la construcción de una ventaja competitiva.

**Palabras clave:** capacidades absorptivas, proceso de crítica, responsabilidad social, partes interesadas

Cohen et Levinthal (1990) définissent la capacité d'absorption comme « l'aptitude à percevoir la valeur de l'information nouvelle, à l'assimiler et à l'appliquer pour favoriser les affaires ». La régénération de l'entreprise et de son modèle d'affaires s'appuie sur l'intégration de l'information nouvelle dans l'entreprise

menant à l'alignement entre l'entreprise et l'environnement (Zajac *et al.*, 2000). C'est en produisant des routines d'intégration de l'information que la capacité d'absorption est alors générée (Zahra et George, 2002, Jansen *et al.*, 2006, 2005). L'article porte sur la mise en place d'un dialogue avec les parties prenantes externes

\* Cette recherche a été financée par la région Normandie dans le cadre du grand réseau de recherche « Maîtrise des Risques Technologiques », projet RESSE.

\*\* Les auteurs tiennent à remercier les rédacteurs en chef et les évaluateurs anonymes pour leurs précieux conseils.

d'une firme multinationale qui souhaite opérer en Indonésie et la façon dont elle utilise ce dialogue pour construire des capacités d'absorption responsabilité sociale (RS). Pour Igalens (2009, p.95) le dialogue avec les parties prenantes « peut être entamé sous la forme d'une réponse donnée par une organisation à l'une de ses parties prenantes... Il peut se dérouler dans le cadre de réunions formelles ou informelles, sous diverses formes telles qu'entretiens individuels, conférences, ateliers, audiences publiques, tables rondes, comités consultatifs, participation à des forums, adhésion à des groupes de communautés... (ISO 26000 citée par Igalens). La norme définit également tout ce que l'organisation peut retirer du dialogue car il ne s'agit pas simplement d'écouter ce que les parties prenantes ont à dire, un objectif d'apprentissage ou encore des perspectives de coopération sont envisagées ». Le processus de mise en œuvre de ce dialogue dans un pays émergent, en tant que contribution aux capacités absorbatives de l'entreprise, a fait l'objet de peu de travaux empiriques. Il est le fruit d'un apprentissage inter-organisationnel d'un réseau de parties prenantes externes (PP) engageant l'entreprise pour le futur (Garud et Gehman, 2012). La connaissance sur le terrain des attentes des PP locales va produire des réponses de la part de l'entreprise. Les modalités d'acquisition des connaissances de cet apprentissage organisationnel ainsi que leur pertinence restent à explorer. D'un point de vue théorique, l'étude réalisée vise à mieux comprendre comment le dialogue avec les PP externes contribue à la formation de la capacité d'absorption responsabilité sociale, complétant des études quantitatives ayant jusqu'ici apporté peu d'éclairages sur ce point selon Easterby-Smith *et al.*, (2008). Pourtant, la capacité d'absorption est considérée comme un facteur important dans la construction de l'avantage concurrentiel (Chen *et al.*, 2009; Sciascia *et al.*, 2014). Le concept a été initialement développé en grande partie à partir de revues de la littérature et a, par la suite, été prolongé par des études empiriques, mais quelques auteurs suggèrent que les progrès depuis 1990 sont décevants (Lewin *et al.*, 2011). Pour Lewin *et al.* (2011), les processus de formation de la capacité d'absorption demeurent une boîte noire. Easterby-Smith *et al.*, (2008) et Ben-Oz et Greve (2015) ont démontré que la perspective d'analyse processuelle est indispensable pour comprendre les mécanismes de construction de la capacité d'absorption et mesurer ses effets sur l'organisation en terme d'obtention de flexibilité stratégique (capacité d'absorption potentielle) voire même d'avantage concurrentiel (capacité d'absorption réelle). Plus précisément, Easterby-Smith *et al.*, (2008) incluent le rôle du pouvoir dans la manière dont la connaissance est absorbée par les organisations, et fournit une meilleure compréhension de la nature des frontières à l'intérieur et autour des organisations. Cette distinction entre l'intérieur et l'extérieur de l'organisation et le lien entre ces deux catégories sont fondamentaux pour Lewin *et al.* (2011) et Ben-Oz et Greve (2015). Le dialogue avec les parties prenantes, composante essentielle de la RS de l'entreprise, trouve en la théorie des capacités d'absorption, par ses fondements dynamiques, un cadre d'analyse potentiellement pertinent. Inversement, le manque d'études empiriques processuelles au fondement de la théorie des capacités d'absorption constitue sa principale faiblesse (Corley et Gioia, 2011; Alvesson et Sandberg, 2011). L'étude du dialogue avec les PP en tant que processus d'absorption offre une proposition de contribution pour pallier cette faiblesse. Ainsi, notre recherche vise à répondre

à la question suivante : **comment les capacités d'absorption se forment-elles lorsqu'est mis en œuvre un dialogue avec les parties prenantes dans un pays émergent ?**

Dans un premier temps, les auteurs rappellent les éléments clés du cadre théorique relatif à la capacité d'absorption qui, dans le cadre d'un dialogue avec les PP, est opérationnalisée au sein du réseau des PP dans une perspective de durabilité de l'activité de l'entreprise. L'analyse de la capacité d'absorption s'appuie donc, de façon complémentaire, sur les théories relatives aux PP, aux réseaux et à la gestion des temporalités en stratégie. Elles permettent de mieux comprendre l'objet de recherche qui est le dialogue avec les parties prenantes. Cette complémentarité théorique considère les exigences de la mise en œuvre de l'apprentissage organisationnel et de la transformation de l'information en véritables opportunités, autrement dit, de l'aptitude de l'organisation à construire des capacités d'absorption (Zahra et George, 2002, Jansen *et al.*, 2006, 2005).

Dans un second temps, la phase empirique confrontera la démarche initiée par une entreprise française (le groupe Eramet), dans sa filiale (Weda Bay Nickel : WBN) d'un pays émergent (l'Indonésie), à cette construction théorique en analysant les processus critiques susceptibles d'altérer sa capacité d'absorption.

### **De la capacité d'absorption potentielle à la capacité d'absorption réelle : le rôle de la temporalité**

Ben-Oz et Greve (2015) distinguent les capacités d'absorption potentielles des capacités d'absorption réalisées. Les premières concernent la performance à long terme des organisations en apportant de la flexibilité stratégique et les secondes concernent la performance à court terme des organisations en permettant de lancer des processus et produits innovants. Les deux catégories de capacités sont interdépendantes. Elles répondent chacune à des objectifs (aspirations) aux temporalités différentes (Garud et Gehman, 2012). Les capacités d'absorption potentielles génèrent des compétences qui, ensuite, produisent des capacités d'absorption réalisées en menant à des innovations de produits et de processus qui constituent la réponse de l'entreprise à l'environnement (Zahra et George, 2002; Ben-Oz et Greve, 2015). La capacité d'absorption réalisée peut être ébranlée par la non-concordance de sa temporalité avec la temporalité nécessaire à l'émergence de la capacité d'absorption potentielle. Le dialogue avec les parties prenantes représente un processus d'apprentissage dynamique et évolutif dans le temps (Igalens, 2009). La question du temps dans les processus d'absorption et d'acquisition des compétences est donc fondamentale (Ben-Oz et Greve, 2015). La variable temporelle impacte profondément la capacité prescriptive de la théorie des capacités d'absorption, la compréhension de sa dynamique constitue un manque théorique qui doit être comblé (Corley et Gioia, 2011). En effet, d'un point de vue managérial, c'est en considérant le potentiel de l'organisation à capter l'information pertinente, à la digérer et à offrir une réponse adaptée à l'environnement que les dirigeants pourront envisager la réalisation d'une capacité d'absorption dans le temps.

La RS est inter-temporelle, c'est-à-dire que sa capacité d'absorption croise des horizons temporels différents (Garud et Gehman; 2012). Cette inter-temporalité attire l'attention

sur les tensions qu'implique la conciliation entre les « besoins du présent » avec les « besoins de l'avenir » (Garud et Gehman, 2012). L'action RS cherche à imprégner dans le temps les réseaux constitués d'un enchevêtrement de sens et de contradictions. L'enchevêtrement mutuel des acteurs constitue des réseaux qui peuvent devenir soit plus forts et plus durables, ou plus faibles et dormants, en fonction du sens de l'action dans laquelle s'inscrit l'entreprise (Ahuja *et al.*, 2012; Zaheer *et al.*, 1999).

Le temps des processus est rythmé par des allers-retours ou essais-erreurs entre différentes phases (captation de l'information, traitement de l'information, production du changement). Comme le soulignent Garud et Gehman (2012), la durabilité impose une gestion du temps où se confrontent les temporalités. L'asynchronisme des processus caractérise les actions de RS sans pour autant induire une indépendance entre les processus court terme et les processus long terme (Koenig et Thietart, 1995; Garud et Gehman, 2012). Le déroulement d'un processus est susceptible de modifier le déroulement des autres (Ben-Oz et Greve, 2015). Les organisations elles-mêmes vivent sur des temporalités différentes. Les processus, se déroulant sur des chronologies et des fréquences différentes, sont à la fois susceptibles de se guider et de se transformer mutuellement (Garud et Gehman, 2012). Ainsi, certains mécanismes d'interaction peuvent générer des phases d'essais-erreurs propres à l'apprentissage (Bueno Merino *et al.*, 2014). Au-delà des propriétés relationnelles des PP, les conceptions temporelles de chacune d'elles constituent une variable non négligeable. D'un point de vue individuel et collectif, la décision dans le présent, les souvenirs du passé et les anticipations de l'avenir sont tous reliés dans un champ d'expérience (Damasio et Dolan, 1999; Berthoz, 2003). Ben-Oz et Greve (2015) précisent que l'entreprise se fixe des objectifs de performance propres à chacune des temporalités tout en notant que la priorité est fréquemment donnée aux objectifs de court terme focalisant l'attention de l'organisation sur les capacités d'absorption réalisées au détriment des capacités d'absorption potentielles pourtant essentielles. Bergson (1992) dans ses travaux sur le sens du temps distingue le « temps pensé », qui correspond au temps estimé nécessaire pour réaliser ses aspirations, du « temps vécu », qui correspond au temps mis pour les réaliser. Cette dissociation permet de comprendre le phénomène de « dispersion de la durée » qui génère un sentiment de lenteur pour les uns et de rapidité pour les autres au cours d'un processus de changement au sein d'une grande organisation (Vas, 2005). Bergson (1992) insiste sur la dimension subjective du temps, qui justifie les dissonances temporelles vécues au sein des organisations. Là où l'activité est rythmée par des décisions prises au niveau de l'entreprise, l'activité stratégique s'organise en référence à des temps spécifiques aux contextes locaux des PP (Garud et Gehman, 2012). L'entreprise fait face à un problème d'adéquation entre les multiples processus de réflexions/actions stratégiques au niveau local. Les logiques des acteurs externes peuvent alors s'opposer. Étant donné que les différents acteurs interdépendants peuvent voir leur passé différemment, ils peuvent avoir des projections dans l'avenir tout aussi différentes. Pourtant, malgré ces différences, les acteurs interdépendants peuvent naviguer dans un futur émergent commun parce que leurs projets servent de base à la construction d'identités collectives et co-orientées (Ben-Oz et Greve, 2015). Le projet du processus RS est d'élaborer de nouvelles formes d'actions coopératives en

référence à l'activité stratégique de l'entreprise mise en œuvre au niveau global par les directions (le temps « pensé » de Bergson, 1992). Le processus doit s'adapter au contexte local pour lequel la perception du temps peut être différente (le temps « vécu » de Bergson, 1992). L'objectif n'est cependant pas de prendre acte des temps des processus en cours mais de participer à l'émergence d'actions visant à améliorer les capacités de réactivité et d'adaptation de l'ensemble des processus (Ben-Oz et Greve, 2015). Les processus critiques du dialogue avec les PP supposés être à l'origine de la réalisation des capacités d'absorption s'inscrivent dans le long terme, la capacité d'absorption ne sera réalisée que si cet horizon temporel est compatible avec celui des PP.

### **Les processus critiques de la réalisation de la capacité d'absorption « responsabilité sociale »**

L'attention de l'approche par les capacités d'absorption porte sur la capacité à apprendre de l'entreprise, à capter l'information et à s'inscrire dans un processus d'apprentissage afin de se transformer pour formuler une réponse adaptée aux évolutions de l'environnement. L'entreprise n'agit pas uniquement en réponse à son environnement, elle essaye également de le mettre en forme en s'appuyant sur sa capacité à agir, qui est façonnée par son réseau de PP (Garud et Gehman, 2012). Ce faisant, elle passe par des processus critiques susceptibles d'altérer sa capacité d'absorption. En nous inspirant de la définition de Lorino et Tarondeau (2006) appliquée au management stratégique, nous considérons que la criticité de la capacité d'absorption « RS » se détermine par rapport aux risques de mettre en échec sa réalisation alors qu'elle contribue à l'avantage concurrentiel. Ces risques sont relatifs à la qualité de la relation entre les processus internes d'apprentissage et les processus liés au traitement de l'information, à la qualité de la formalisation du plan d'action de RS auprès des PP, à la qualité de la compréhension du pouvoir des individus représentants chaque PP et à la capacité à construire des relations de confiance afin d'acquiescer de la légitimité auprès du réseau de PP.

#### **QUALITÉ DE LA RELATION ENTRE LES PROCESSUS INTERNES D'APPRENTISSAGE ET LES PROCESSUS LIÉS AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION**

Lewin *et al.* (2011) insistent sur l'importance de l'équilibre et de l'interrelation entre les processus de création de la connaissance interne et les processus d'identification, d'acquisition et d'assimilation de nouvelles connaissances en provenance de l'environnement extérieur mis en évidence par Teece (2007) en établissant des ponts entre le présent et l'avenir (Garud et Gehman, 2012). Lewin *et al.* (2011) décomposent la construction de capacités d'absorption en deux composantes, internes et externes. Puis, ils identifient la création de méta-routines qui sous-tendent et relient ces deux composantes. Ces routines de niveau supérieur sont développées au sein des organisations et deviennent spécifiques à l'entreprise. Par conséquent, Lewin *et al.* (2011) considèrent cette capacité à faire le lien entre les processus internes d'apprentissage et les processus liés au traitement de l'information comme des méta-routines, dont la mise en place s'inscrit dans le long terme. Ces méta-routines sont considérées comme étant le processus critique de la capacité d'absorption. Ainsi, l'apprentissage est reconnu comme étant

le fondement essentiel de la capacité d'absorption (Ben-Oz et Greve, 2015; Veuglers et Cassiman, 1999).

#### **QUALITÉ DE LA FORMALISATION DU PLAN D'ACTION DE DIALOGUE AVEC LES PP EXTERNES**

La mise en œuvre d'un dialogue avec les PP externes par une multinationale étrangère dans un pays émergent pose la question des ressorts de cette pratique. Dans de nombreux secteurs, la RS sert de support à l'obtention d'un droit à opérer (Grandval et Soparnot, 2004). La prise en compte des nombreuses exigences des différentes PP de l'entreprise par rapport à ses objectifs stratégiques est un passage obligé (Gond et Mercier, 2006) qui dépend de la nature de l'activité de l'entreprise et des règles du jeu sectorielles (Ben-Oz et Greve, 2015). Le management des PP externes est essentiel pour saisir la nature des relations formelles et/ou informelles qui sont les bases des réseaux sociaux (Brass *et al.*, 2004; Borgatti *et al.*, 2003; Ahuja *et al.*, 2012). Le réseau d'influence des PP révèle une représentation de l'ensemble du système d'interactions et suggère une stratégie de management des PP (Gond et Mercier, 2006; Ackermann et Eden, 2011; Girard, 2013).

Mitchell *et al.* (1997) considèrent les mesures qui doivent être prises pour favoriser le soutien des PP favorables à la stratégie de l'entreprise et, pour celles qui risquent de les entraver, les actions susceptibles d'empêcher ou de minimiser leur impact. Lorsque l'on considère la gestion des PP, les négociations sont interpersonnelles car ces PP sont souvent représentées par des individus (Friedkin, 2011) et/ou des groupes spécifiques. Alors que les relations formelles sont fréquemment bien repérées et comprises par les dirigeants, les réseaux d'acteurs informels sont plus complexes à appréhender. Le fait de les aborder de manière structurée, dans le long terme, facilite l'apprentissage de ces relations même si souvent les dirigeants considéraient cette gestion comme allant de soi mais sans appréhender toutes les subtilités du réseau vaste et complexe des relations informelles (Ackermann et Eden, 2011; Girard, 2013).

#### **QUALITÉ DE LA COMPRÉHENSION DU POUVOIR DES INDIVIDUS REPRÉSENTANTS CHAQUE PP**

L'analyse des relations informelles suppose une meilleure compréhension du pouvoir des PP (Girard, 2013), bien qu'Ackermann et Eden (2011) aient noté que les PP influentes ne sont pas toujours conscientes de leur propre pouvoir. Les recherches d'Ackermann et Eden (2011) ont révélé que les dirigeants ont souvent une connaissance plus ou moins approfondie des PP et de leur pouvoir. Cette connaissance, utilisée d'une manière organisée est à l'origine de l'émergence de la capacité d'absorption potentielle. En effet, l'impact de la dynamique des PP peut être très intense dans certaines activités, rendant incontournable leur connaissance et la nécessité de leur offrir une réponse adaptée (Gond et Mercier, 2006). Celle-ci passe par une compréhension des interactions multiples, des interdépendances et des contradictions entre les acteurs et les PP (Girard, 2013; Garud et Gehman, 2012). Les dirigeants construisent une représentation de leur réseau de PP, et sur cette base, leurs fournissent une réponse, mais ces ressources ont souvent été sous-utilisées (Ackermann et Eden, 2011). La théorie de la saillance des PP a montré comment les entreprises développent des actions appropriées pour celles-ci (Mitchell *et al.*, 1997). La priorité est alors donnée aux acteurs

que les dirigeants jugent les plus pertinents pour l'avenir stratégique de l'entreprise (Carroll, 1979; Donaldson et Preston, 1995; Freeman, 1984). L'accès aux ressources peut aussi générer une asymétrie dans la relation d'échange entre l'entreprise et ses PP. Elle conduit à une prise de pouvoir d'une ou plusieurs PP sur l'entreprise (Frooman, 1999). Ackermann et Eden (2011) proposent de classer les PP en fonction de leur pouvoir et de leur intérêt relativement à l'activité de l'entreprise. Ils mettent également en avant la nécessité d'atomiser certaines PP. Cette désagrégation permet d'atteindre une plus grande spécificité et implique une plus grande efficacité dans la capacité de l'organisation à gérer les PP. Elle permet de détenir une vision plus précise des acteurs enclins à appuyer ou à entraver la stratégie de l'organisation (Girard, 2013).

#### **CAPACITÉ À CONSTRUIRE DES RELATIONS DE CONFIANCE ET LÉGITIMITÉ RÉTICULAIRE**

La RS vise à faire reconnaître, auprès des PP, la légitimité de l'entreprise et de son activité (Suchman, 1995). Dans des secteurs spécifiques, soumis à l'obtention d'un droit à opérer, le poids des PP est tel que les entreprises ne peuvent faire l'économie d'un long apprentissage de leurs interactions et de leur pouvoir au sein du réseau territorial (Grandval et Soparnot, 2004). Parallèlement à la genèse et à la dynamique de formation des réseaux d'acteurs pour asseoir cette légitimité, la dimension temporelle impacte l'architecture d'un réseau et la performance de celui-ci (Ahuja *et al.*, 2012; Zaheer *et al.*, 1999). Plus précisément, l'intégration du temps soulève des questions sur le comportement des relations réticulaires (anciennes et nouvelles), leurs structures et leurs implications différentes sur les résultats (Soda *et al.*, 2004; Baum *et al.*, 2012). Zaheer *et al.* (1999) ont suggéré que le temps nécessaire à l'instauration de relations ténues s'inscrit inévitablement dans le long terme. En effet, ces relations se renforcent dans le temps car elles sont imprégnées de la confiance et de l'affect. Toutefois, un temps trop long consacré à l'acquisition de la légitimité réticulaire peut être néfaste à l'efficacité du réseau (Baum *et al.*, 2012). Les liens peuvent se dissoudre, se modifier, les effets des obligations s'accumuler et la réciprocité s'affaiblir avec le passage du temps, les relations passées peuvent diminuer en puissance (Ahuja *et al.*, 2012; Zaheer *et al.*, 1999; Garud et Gehman, 2012). Le réseau ne représente pas un stock de capital social mais est plus proche d'un flux à exploiter et valoriser. L'idée de performance du réseau se traduit, en partie, par l'effet mémoire des réseaux (Soda *et al.*, 2004). En fait, les réseaux actuels de relations reflètent à la fois la structure sociale passée et l'accumulation de l'expérience historique du réseau par des liens passés (Garud et Gehman, 2012). L'efficacité du réseau de PP dépend donc étroitement de la capacité d'absorption de l'entreprise. Tout d'abord, la mémoire du réseau fournit aux acteurs de l'organisation la possibilité de reconstruire les structures sociales qu'ils ont expérimentées par le passé et dans lesquelles ils ont confiance. Deuxièmement, la mémoire de réseau permet de tirer parti des connaissances et des ressources d'information qui se sont accumulées à travers les relations passées. Les connaissances et informations que les acteurs du réseau accumulent au fil du temps représentent des ressources qui peuvent être exploitées comme le capital intellectuel. Elles incluent la confiance, les obligations de réciprocité, déterminent également les actions

et les relations futures. Ainsi, le contenu relationnel accumulé constitue la mémoire du réseau qui favorise l'influence mais peut aussi limiter les actions futures sur le réseau (Baum *et al.*, 2012). Cet effet mémoire qui conditionne la confiance en la légitimité réticulaire s'enregistre dans le long terme.

### Question de recherche

La revue de la littérature a fait émerger les processus critiques qui affectent la dimension temporelle de la capacité d'absorption « dialogue avec les PP » réelle. Ces processus critiques sont :

- la qualité de la relation entre les processus internes d'apprentissage et les processus liés au traitement de l'information;
- la qualité de la formalisation du plan d'action de dialogue avec les PP;
- la qualité de la compréhension du pouvoir des individus représentant chaque PP;
- la capacité à construire des relations de confiance afin d'acquiescer de la légitimité auprès du réseau des PP.

Le temps nécessaire à la maîtrise de ces processus critiques ne serait pas compatible avec la perspective temporelle des PP d'où la question de recherche formulée en introduction que nous rappelons : **comment les capacités d'absorption se forment-elles lorsqu'est mis en œuvre un dialogue avec les parties prenantes dans un pays émergent ?**

### POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET CHOIX DU CAS

La littérature existante ne permet pas de comprendre le processus de formation des capacités d'absorption (Lewin *et al.*, 2011). Une opportunité pour un accès inhabituel au terrain (Yin, 1994) nous a conduit à pouvoir observer la mise en œuvre d'un dialogue avec les PP par une multinationale française dans un pays émergent. Notre approche est une approche inductive modérée (Thiéart, 1999) car le cadre conceptuel a été élaboré à partir de la littérature existante sur les capacités d'absorption et des données issues du terrain. Les données empiriques permettront d'enrichir la théorie pour qu'elle soit plus précise, plus intéressante et testable par la suite (Eisenhardt et Graebner, 2007).

- Nous sommes partis du constat d'une faiblesse théorique (Corley et Gioia, 2011; Alvesson et Sandberg, 2011) : la compréhension du processus de formation des capacités d'absorption n'est pas encore solidement établie théoriquement (Easterby-Smith *et al.*, 2008; Noblet *et al.*, 2011).
- La capacité d'absorption ne peut être observée que par l'intermédiaire de l'opérationnalisation d'une pratique (Noblet *et al.*, 2011), le dialogue avec les parties prenantes.
- Nous avons eu une opportunité d'accès au terrain : le cas de la mise en place d'un dialogue avec les PP par une multinationale, Eramet, au travers sa filiale Indonésienne Weda Bay Nickel.
- Afin de construire le dispositif théorique nécessaire à l'observation de la capacité d'absorption RS, nous nous sommes appuyés de façon complémentaire sur la littérature relative à la théorie des PP et plus précisément sur celle concernant le dialogue avec les parties prenantes.

### CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

En reconnaissant la centralité du temps, la recherche sur les processus est une contribution essentielle à la connaissance des organisations et du management (Langley *et al.*, 2013). Pour observer le déroulement du processus de formation des capacités absorbantes d'une multinationale dans un pays émergent, nous avons eu recours à des données longitudinales primaires et secondaires.

Les données primaires ont consisté en 66 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'1 h 30 réalisés entre 2010 et 2013.

Nous avons dû interroger à plusieurs reprises les acteurs décisionnaires du dialogue avec les PP afin d'appréhender le contexte socio-politique de l'étude et la dynamique de constitution du réseau des PP. Nous avons complété ces entretiens en interrogeant les PP identifiées et sollicitées par l'entreprise lors de trois déplacements en Indonésie dont deux aux Moluques du Nord et un sur l'île de Java. Les PP interrogées ont été identifiées et sollicitées par l'entreprise à savoir : l'Etat indonésien (bureau des mines) et les collectivités territoriales (le gouverneur de la province, le Bupati, les autorités des villages), les habitants d'Halmahera (lieu d'implantation de la future usine hydro-métallique de traitement du nickel), les ONG et associations de toutes tailles ainsi que des institutions nationales (Universités par exemple), des salariés d'autres entreprises minières. Suivant la nationalité de la personne interrogée, les entretiens ont été réalisés en français ou en anglais (essentiellement pour les entretiens se déroulant en Indonésie). Nous avons parfois eu recours à un interprète pour quelques entretiens auprès de villageois ou de salariés d'entreprises établis aux Moluques du Nord. Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique.

Nous avons triangulé nos données (Yin, 1994) en nous appuyant sur un entretien à Jakarta avec une ONG non sollicitée par l'entreprise ainsi qu'avec le représentant d'une institution nationale ayant observé les pratiques de l'entreprise dans un autre pays. En complément de ces entretiens, ont été utilisés des documents internes (journaux internes, comptes rendus de réunions, échanges de courriels) de l'entreprise Eramet ainsi que les rapports annuels de différentes entreprises et institutions disponibles sur la période 2007-2013. Une recherche documentaire sur les risques de l'exploitation d'une mine de nickel et les résistances des ONG face au projet a été réalisée.

La variable étudiée (le processus de formation des capacités d'absorption) a été décomposée en sous-variables (ou processus critiques) à partir de la revue de la littérature et des données issues du terrain. Nous avons ensuite codé les données en thèmes correspondant aux sous-variables. Ces thèmes sont : les processus internes d'apprentissage et les processus liés au traitement de l'information, la formalisation du plan d'action de l'entreprise auprès des PP, la compréhension du pouvoir de chaque PP et la représentation du réseau des PP. Cette dernière peut se décliner en relations de confiance au sein du réseau, la légitimité du projet auprès des PP, la perception de la démarche RS par les PP. Dans un souci de croisement des points de vue des représentants de chacune des PP, des matrices intersites ont été élaborées (Bueno Merino, 2006). Le tableau 1 présente le profil des personnes interrogées ainsi que la date et le lieu des entretiens.

**TABLEAU 1**  
**Profil des participants et lieux des entretiens**

Parties prenantes	Participants	Durée des entretiens	Encodage	Lieux des entretiens		
				Moluques du Nord	Le Havre	Java
PT WBN	Directeur général	9 x 2h	AG	11/2010-10/2012	06/2010-09/2010-05/2011-05/2012-01/2013-05/2013	11/2011
	Responsable communication et développement local	9 x 2h	OB	11/2010-10/2012	06/2010-09/2010-05/2011-05/2012-01/2013-05/2013	11/2011
	Directeur du site	5 x 2h	GN	10/2012	02/2011-05/2012-06/2012	11/2011
Fondation Saloi	Assistante direction AG	2 x 2h	Ria	11/2010	09/2010	
	Directeur Général	7 x 2h	YS	11/2010-10/2012	06/2010-09/2010-05/2011-05/2012-	11/2011
	Président	9 x 2h	AG	11/2010-10/2012	06/2010-09/2010-05/2011-05/2012-01/2013-05/2013	11/2011
État	Représentant du bureau des mines	1h	R1	10/2012		
Gouvernement de la province des Moluques du Nord	Gouverneur	1h	TA	11/2010		
	Représentant du Gouverneur	1h	AAL	11/2010		
Kabupaten (parlement des Moluques du Nord)	Élu	1h	EK	11/2010		
Villages	Directeur club de plongée	1h	V1	10/2012		
	Habitant de Halmahera	1h	V2	10/2012		
	Villageois près NHM	1h	V3	10/2012		
Université de Khairun	Professeur	2h	RA	10/2012		
JATAM (ONG)	Militant	2h	M1			11/2011
Université du Havre	Maître de Conférences en langues et civilisations orientales	5 x 2h	DK	11/2010-10/2012	06/2010-05/2013	11/2011
	Président	1h	CG		05/2011	
Université de Tidore	Vice-Président	2h	VP1	10/2012		
	Recteur	2h	RE1	10/2012		
Université de Nouvelle-Calédonie	Vice-Président Recherche	2 x 2h	VP2	10/2012		
ISOS (ONG)	Militant	1h	HW	10/2012		
PT ANTAM (entreprise minière publique indonésienne)	Cadre	1h	C1	10/2012		
PT NHM (entreprise minière australienne)	Employé	1h	E1	10/2012		
ONG locales	Professionnel	1h	O1	10/2012		

Cette première étape nous a permis d'identifier les processus critiques à l'origine de la formation de la capacité d'absorption potentielle. La capacité d'absorption potentielle concerne la performance à long terme des organisations en générant des compétences qui se trouvent ensuite réalisées –ou non- en étant source de changement (Ben-Oz et Greve, 2015).

Afin de saisir la dynamique temporelle de la capacité d'absorption, c'est-à-dire d'observer la façon dont la capacité d'absorption se réalise, nous avons, dans une deuxième étape, construit le tableau 2 synthétisant les temporalités des événements pour chacune des parties prenantes. Ce tableau donne une représentation synthétique des « **facteurs de dynamique des processus de prise de décision** » (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2014).

Puis, dans une troisième étape, nous avons réalisé le tableau 3 qui représente la matrice intersites chronologique permettant d'établir une relation temporelle entre les sous-variables (Huberman et Miles, 1991) et les principaux facteurs de dynamique des processus de prise de décision<sup>1</sup>.

En synthèse, notre démarche a donc suivi les étapes suivantes :

- décomposition de la variable processuelle en sous-variables issues de la littérature (relative aux PP et à la capacité d'absorption).
- identification des processus critiques
- dynamique temporelle de la capacité d'absorption potentielle (processus de réalisation).

La réalisation de la matrice intersites chronologique (tableau 3) permet d'identifier :

- les processus critiques à l'origine de la formation de la capacité d'absorption potentielle.
- la relation entre le temps et les processus critiques. Elle montre que les compétences acquises s'inscrivent dans le long terme (sur 5 années dans notre étude) qui ne correspond pas aux attentes des populations locales.

## CONTEXTE DE L'ÉTUDE

L'étude de cas consiste en une étude approfondie sur une durée de quatre années d'un processus d'interactions avec les PP de l'entreprise Weda Bay Nickel (WBN) en Indonésie. WBN est la filiale d'une entreprise française, Eramet. L'objectif de la démarche est d'obtenir le droit d'exploitation d'une mine de nickel. L'entreprise minière Eramet SA est le 6<sup>ème</sup> producteur mondial de nickel. Elle souhaite diversifier ses sources d'approvisionnement en nickel jusqu'alors concentrées en Nouvelle-Calédonie. La firme Eramet est implantée dans 20 pays sur 40 sites de production et emploie 15 000 personnes dans le monde. Eramet, actionnaire majoritaire, a acquis le projet PT Weda Bay Nickel (WBN) en Indonésie en mai 2006 afin de doubler à terme sa production de nickel (capacité prévue 60 000 tonnes). Pour ce faire, elle s'est associée avec l'entreprise japonaise Mitsubishi Corporation et la société d'Etat indonésienne PT ANTAM (ANeka TAMBang) qui détient 10 % de WBN. Le projet WBN concerne l'exploitation d'une mine de nickel et de cobalt ainsi que la construction puis l'exploitation

d'une usine de transformation dotée d'un procédé hydro métallique sur l'île d'Halmahera située sur la province des Moluques du Nord (un ensemble d'îles au nord-est de l'Indonésie). La forêt abrite de nombreuses espèces animales et végétales endémiques; une nature dont dépend la communauté des Togutil, un peuple indigène vivant essentiellement de la chasse et de la pêche. Le gisement, qui renfermerait 5,1 millions de tonnes de nickel (source MIGA<sup>2</sup>), est considéré comme l'un des plus importants du monde. Il attire les convoitises et de nombreuses firmes sont déjà implantées, dont des multinationales chinoises. L'accès à ce gisement est stratégique car il constitue une ressource rare (même si conjoncturellement sa rareté peut sembler moins prégnante) au sens de la *ressource based view* (Barney et Hesterly, 2008). Eramet se distingue de ses concurrents et prend des précautions pour tenter d'initier un dialogue avec les PP externes constructif et différent sur le site. Les auteurs ont jugé, sur la base de cette intention des dirigeants, que le cas WBN constituait un terrain d'expérimentation intéressant de la capacité d'absorption responsabilité sociale. En effet, l'intention est d'appréhender les spécificités locales (captation et traitement de l'information) afin d'adapter, autant que faire se peut, le processus d'exploitation minière aux attentes des parties prenantes afin d'en limiter l'impact (changement des processus pour offrir une réponse adaptée). La province compte 1,2 millions d'habitants dont 950 000 vivent à Ternate et Tidore et 250 000 sur l'île d'Halmahera. Le responsable du projet (code GN) estime que « 18 villages pourraient être potentiellement touchés par les activités d'extraction soit moins de 20 000 habitants ». Le projet WBN est encore actuellement dans sa phase de faisabilité financière. WBN poursuit ses activités d'exploration, optimise le procédé par le biais d'expériences pilotes hors d'Indonésie, complète les volets sociaux, environnementaux et sanitaires des études d'impact et initie la première phase de mise en place des infrastructures de base. Le projet WBN mobilise 850 personnes (emplois directs et sous-traitants) dont 600 proviennent de l'île d'Halmahera et des îles voisines.

Des enjeux de RS sont propres au secteur d'activité concerné : l'industrie minière a, dans un passé récent, suscité des réactions violentes de la part des populations locales dues à un comportement qualifié d'« irresponsable<sup>3</sup> ». Au début de la décennie, la société australienne Newcrest Mining a été mise en cause pour les dégâts environnementaux (déforestation, pollution des rivières, etc.) engendrés par deux de ses mines d'or sur la même île d'Halmahera. Les entreprises minières sont aussi jugées par les investisseurs sur la gestion durable de leurs activités pour prévenir les risques sociaux, afin d'assurer leur acceptabilité sociale (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2007). Le directeur général (code AG) du projet WBN qualifie « *cette gestion des risques de véritable investissement* ». Il précise que le projet WBN est en cours de validation par les actionnaires « *qui sont très attentifs aux conséquences environnementales et sociales d'un tel projet* ». Il faut, dans une région vierge et donc très éloignée des questions soulevées par le développement d'un tissu industriel, dialoguer avec des populations locales et les informer des bouleversements que l'exploitation d'un tel site va occasionner sur leur environnement.

1. Le tableau 2 et le tableau 3 sont d'ailleurs mis en relation par une numérotation alphabétique qui permet de retrouver les événements évoqués dans le tableau 3 dans l'échelle de temps du tableau 2.

2. Multilateral Investment Guarantee Agency, agence multilatérale de garantie des investissements de la Banque Mondiale.

3. Site de Novethic en date du 14/06/2006.



<b>TABLEAU 2</b> <b>Temporalités des événements pour chacune des parties prenantes</b>				
<b>Parties prenantes</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>ERAMET/WBN</b>	Acquisition PT WBN	création service relations extérieures(a)	création Com'Dev(b) expériences pilotes hors Indonésie	850 salariés directs et indirects
<b>Partenaires économiques &amp; financiers</b>	Mitsubishi et PT Antam participant à WBN			actionnaires sensibles conséquences environnementales
<b>Population locale</b>		forte décentralisation Bupati Chefs de village	réunions publiques	sur 850 salariés 600 sont autochtones  discussion avec chefs de village(k)
<b>Concurrents</b>	implantation entreprises chinoises Novethic			
<b>Institutions françaises &amp; indonésiennes</b>		loi extraction minerais rapport sur conséquences environnementales lobbying pouvoir central(j)	ULH, ARS et GPMH sollicités	
<b>ONG</b>				

<b>TABLEAU 2</b>				
<b>Temporalités des événements pour chacune des parties prenantes</b>				
<b>Parties prenantes</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>ERAMET/WBN</b>	création Fondation Saloi (c) ISO 26000(g) Ateliers thématiques	conseil consultatif Saloi (d) Ateliers thématiques	report de la réponse des actionnaires	
<b>Partenaires économiques &amp; financiers</b>	audit MIGA Publication rapport MIGA(f) AG des actionnaires ++ Plan ESHIA(h) audit IFC	Schneider & L'Oréal sollicités (e) pour participer à Fondation Saloi  marchés financiers peu confiants		
<b>Population locale</b>	participation audit MIGA réunion publique organisée par chef de village(l) participation conseil consultatif cpte rendu à la population de ESHIA 2010(f) participation groupe discussion Saloi demande de formations Bilan controversé(m)	projets dans villages financés par Saloi demande de formations		impatience et incompréhension des populations locales(o)  nomination d'1 membre permanent au board
<b>Concurrents</b>	Newcrest Mining mine d'or Halmahera	versements directs des fonds RS à l'Etat indonésien		proposition de solutions chinoises radicales et rapides
<b>Institutions françaises &amp; indonésiennes</b>	réactions rapport MIGA convention Moluques & Haute Normandie participation ULH au conseil consultatif Saloi	Bupati en opposition avec gouverneur gouverneur //Nouvelle Calédonie		
<b>ONG</b>	échec mise en alerte MIGA seules 2 ONG retenues prix pinocchio pour WBN (n) participation à Saloi médiateur MIGA	participation au board conseillers  ONG s'opposent à WBN		

**TABLEAU 3**  
Matrice interites chronologique : le cas du dialogue avec les PP chez WBN

Thématiques	Commentaires	Verbatims	Chronologie des événements
Qualité de la relation entre les processus internes d'apprentissage et les processus liés au traitement de l'information	Il y a captation de l'information et traitement de l'information; l'organisation a mis en place des structures et des processus à même de fournir une réponse aux PP.	AG : « nous avons créé un board des conseillers à la demande des communautés villageoises. Nous avons accepté bien sûr car nous voulons être sûr de répondre aux attentes des villages. La réunion du conseil consultatif est un moyen de recueillir les critiques et les suggestions de tous les membres ». VP1 : « L'approche de WBN est bonne et adaptée à l'économie locale » OB : « En 2013, on souhaiterait la nomination d'un conseiller permanent au sein de la fondation pour assurer le relais auprès des populations locales ».	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création service relations extérieures (2007) (a)</li> <li>Création du Community Development (2008) (b)</li> <li>Création de la fondation Saloi (2010) (c)</li> <li>Création du conseil consultatif de la fondation Saloi (2011) (d)</li> <li>Sollicitation de l'Oréal et Schneider pour entrer dans la fondation (2011) (e)</li> </ul>
Formalisation du plan d'action de l'entreprise auprès des PP	WBN est capable de formaliser un plan d'action auprès des PP pour les convaincre; formuler une synthèse capable de fédérer.	AG : « Depuis deux ans nous organisons des ateliers thématiques, cette année la thématique retenue était la RS. Le responsable du développement local souhaitait y associer les populations locales, je n'y étais pas favorable car je craignais un mouvement de contestation. Finalement, tout s'est très bien passé ». YS : « Saloi a mis en place des groupes de discussion avec les communautés pour connaître davantage le fonctionnement des communautés locales ». OB : « Le plan ESHIA consiste à organiser une journée entière par village pour toucher tout le monde avec des débats, des films, une sorte de kermesse dans chaque village et non plus des réunions. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publication du rapport de la MIGA (2010) (f)</li> <li>Dialogue avec les PP en conformité avec ISO 26000 (2010) (g)</li> <li>Elaboration du plan ESHIA (2010) (h)</li> <li>Présentation aux populations du plan ESHIA (2011) (i)</li> </ul>
Compréhension du pouvoir de chaque PP et désagrégation	WBN a mis en place différents processus pour conjuguer les rivalités politiques. Cela va du lobbying au niveau du pouvoir central aux rencontres des chefs de villages.	OB : « WBN a intérêt à être bien avec le gouverneur et les représentants locaux car il n'y a aucun représentant de l'Etat en local ». OB : « Le gouverneur est du parti du président mais il n'est plus soutenu par le président car le gouverneur est en prison [...] Le bupati est d'un autre parti de celui du gouverneur et s'y oppose systématiquement ».	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lobbying au niveau du pouvoir central (2007) (j)</li> <li>Discussion avec les chefs de villages (2009) (k)</li> <li>Réunions publiques avec les chefs de villages (2010) (l)</li> <li>Bilan décevant des réunions publiques (2011) (m)</li> </ul>
Impact des relations de confiance sur la légitimité réticulaire	Les verbatims des ac-teurs ne s'accordent pas pour considérer que la démarche de WBN est légitime. En revanche, la relation positive entre la légitimité et la confiance est établie. Lorsque la légitimité n'est pas évidente pour un ac-teur, l'entreprise ne peut tisser des liens de confiance directs, obligeant à la création de la fondation Saloi par exemple. Pour les autres, si la légitimité du projet est établie, ils accordent leur caution morale à WBN.	OB : « la fondation permet d'obtenir des partenariats avec des ONG ou des organismes publics ou privés qui ne souhaiteraient pas travailler directement avec une entreprise privée ». AG : « il faut bien travailler avec les organisations locales sinon le projet va échouer ». AG : « nous avons reçu le prix Pinocchio pour la seconde fois et en sommes désolés ». V2 : « si la société minière s'arrête, alors on sera fichu. Donnez-nous du savoir-faire, faites de la formation ». OB : « il est impératif de répondre aux standards de la Banque Mondiale : nos financeurs, les autres banques, sont attentifs à ces exigences pour débloquer les financements. Grâce à la politique RS de WBN, nous allons pouvoir rendre des comptes de manière synthétique à la Banque Mondiale ». VP 1 : « le directeur général du projet est aussi le président de la fondation. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prix Pinochio (2010) (n)</li> <li>Impatience et incompréhension des populations locales (2013) (o)</li> </ul>

## Les processus critiques de la capacité d'absorption « RS » pour WBN

Le processus de mise en œuvre d'un dialogue avec les PP par WBN s'est articulé autour de la mise en place d'outils de pilotage spécifiques, d'un audit effectué par une agence de notation de la Banque Mondiale et d'une démarche participative auprès des populations locales. Les différents outils mobilisés par WBN visent à accroître sa légitimité sur place sur l'île d'Halmahera, en Indonésie mais aussi sur le territoire de son implantation d'origine (siège social en France).

### DES OUTILS DE PILOTAGE MIS EN PLACE PAR WBN

Depuis 2007, une loi indonésienne (Law on Minerals and Coal Mining) impose aux entreprises utilisant des ressources naturelles d'instaurer un dialogue avec les PP et oblige les entreprises cotées en bourse à rédiger des rapports sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Lors de l'acquisition du projet, en 2006, l'entreprise n'étant pas encore en exploitation, elle n'était pas contrainte de se soumettre à cette loi. Cependant, l'entreprise s'est dotée de structures spécifiques préfigurant la mise en œuvre formelle d'un dialogue avec les PP<sup>4</sup>. Elles servent de support à la formalisation et à la mise en œuvre du plan d'action auprès des parties prenantes au sens d'Ackermann et Eden (2011) et de Girard (2013). Ces structures comprennent une trentaine de personnes. Leur mission est d'assurer le lien entre les processus internes d'apprentissage et les processus liés au traitement de l'information au sens de Lewin *et al.* (2011). La première entité la plus proche des populations locales est le *Community Development*<sup>5</sup> (Com'dev). Depuis 2008, ce service a pour objectif d'élaborer un programme de développement pour les PP et les salariés de l'entreprise dans les domaines de la santé, de l'environnement, du développement économique local et de l'éducation. La mise en place du *Com'dev*, proche des populations locales, vise à dépasser des logiques contradictoires que Girard (2013) et Garud et Gehman (2012) ont pu mettre en évidence. L'objectif est d'accélérer le développement de logiques coopératives. Le budget annuel du *Community Development* est d'un million de dollars US. Depuis janvier 2010, la Fondation Saloi sert de support opérationnel au programme du *Community Development*. Ces deux entités entretiennent des liens forts et sont pilotées par le directeur du projet PT WBN. La fondation a été créée à l'initiative de WBN, son budget est actuellement alimenté par une subvention de WBN. Elle dispose d'un conseil consultatif qui se réunit une fois par an et est composé de 7 membres représentant les autorités locales, nationales ainsi que des représentants du milieu universitaire et académique indonésien et français. La création de ce conseil consultatif provient d'une demande formulée par les communautés villageoises. Pour le directeur général de la fondation (code YS), « la réunion du conseil consultatif est un moyen de recueillir les critiques et les suggestions de tous les membres ». Le directeur général du projet WBN souhaite associer de nouveaux membres car il a la volonté de « séparer les activités industrielles de l'entreprise de celles consacrées au développement des communautés » (AG). Ainsi,

il est en discussion avec deux nouveaux partenaires (L'Oréal et Schneider) car ces entreprises « sont déjà implantées donc elles ont le savoir-faire en matière de PP et d'environnement » (AG). C'est un moyen pour l'entreprise de renforcer son apprentissage (Lewin *et al.*, 2011; Ben-Oz et Greeve, 2012) du territoire et de ses PP : « Saloi est une organisation qui a une approche de type bottom-up et WBN doit faire le lien entre une approche top-down, à partir des plans donnés par le gouvernement, et bottom-up » (AG). Le directeur général du projet précise la réponse, qu'il souhaite apporter au travers de la fondation, à ses PP : « notre rôle n'est pas de prendre en charge les questions d'éducation et de santé, notre rôle est d'être des facilitateurs. Nous restons en dehors, nous voulons être sûrs que cela est bon pour le projet. Nous initiions le processus pour le lancer sans vouloir le maîtriser. » (AG). Afin d'accroître la légitimité du projet auprès des PP (Suchman, 1995), le directeur général prévoit « qu'à l'avenir, WBN aura son propre département de RS et que la fondation deviendra une institution indépendante » (AG). Cette réorganisation est potentiellement génératrice de confiance auprès des PP (Zaheer *et al.*, 1999). Selon le responsable du développement local, « la fondation permet d'obtenir des partenariats avec des ONG ou des organismes publics ou privés qui ne souhaiteraient pas travailler directement avec une entreprise privée » (OB). Tous les permis à opérer n'ayant pas été obtenus pour le projet, un service des relations extérieures doit jouer un rôle de lobbying auprès du pouvoir central à Jakarta. Ce département agit au niveau du site sur l'île d'Halmahera, sur l'île de Ternate et à Jakarta sur l'île de Java. Il constitue la structure d'action de WBN auprès des PP (Gond et Mercier, 2006; Ackermann et Eden, 2011; Girard, 2013). Le lien entre la fondation Saloi et le département des relations extérieures est assuré par un service de communication commun. Enfin, un projet de création d'un nouveau département chargé de recenser les plaintes des populations locales et de les signaler aux différentes structures de l'entreprise est à l'étude. Ces processus et structures sont mis en place afin d'amplifier les interactions entre les processus internes d'apprentissage et les processus liés au traitement de l'information (Lewin *et al.*, 2011) sans pour autant négliger la construction de relations de confiance génératrices de légitimité réticulaire en intégrant les remontées des populations locales (Ahuja *et al.*, 2012; Ackermann et Eden, 2011). En se dotant d'outils de pilotage spécifiques, l'entreprise souhaite, de façon délibérée, développer des compétences lui permettant de s'adapter à un environnement spécifique. Elle va donc développer sa capacité de réponse en apprenant à dialoguer avec les populations locales. Ce dialogue s'impose comme un passage obligé pour obtenir l'aval des actionnaires qui témoignent d'une sensibilité récente et accrue au risque social. Pour le directeur du site du projet WBN (code GN), « la RS n'est pas considérée comme une obligation légale mais comme un investissement pour assurer la pérennité de nos opérations ». Cependant, la qualité de la réponse offerte par l'entreprise aux PP suscite parfois des inquiétudes. Un représentant plaide pour plus de transparence (code AAL) : « Il nous faut des données statistiques sur la réalisation du programme de la fondation particulièrement dans les domaines de la santé et de l'éducation

4. Depuis 2012, les entreprises minières doivent publier un rapport de développement durable non plus seulement à l'exploitation mais aussi lors de la prospection, quelque soit le stade de leur développement.

5. Le sens donné par le gouvernement indonésien à la RS est celui du développement des communautés avec un axe fort sur la santé et la formation.

*pour en analyser son efficacité et son efficacité. Il serait nécessaire d'envoyer deux représentants du gouvernement des Moluques du nord en Nouvelle-Calédonie pour faire un benchmark et observer une activité similaire dans une zone forestière. »*

#### **LA CAUTION D'UNE PARTIE PRENANTE DE POIDS : LA BANQUE MONDIALE**

Une étape importante dans la réalisation du projet a été franchie lors de la venue de la MIGA en mars 2010. La MIGA est une agence de notation dépendante de la Banque Mondiale qui a pour objectif de mesurer le risque politique et l'acceptabilité sociale des investissements étrangers directs dans les économies émergentes. Les critères d'évaluation retenus par la MIGA sont des critères qualitatifs. Les auditeurs de la MIGA se sont rendus sur le futur site d'extraction et ont procédé à des interviews auprès des populations locales. Les équipes de la MIGA ont interrogé de façon aléatoire les habitants du territoire concerné, à grand renfort de matériel photographique et audiovisuel. Suite à cet audit et après avoir réalisé des études sur les impacts sociaux et environnementaux, la MIGA a donné son accord en juillet 2010 en remettant un rapport public<sup>6</sup>. Habituellement, la MIGA accorde très peu de garanties sur les projets miniers. Cette étape a été importante pour le projet WBN non pas pour des raisons financières mais parce qu'elle représentait un atout supplémentaire pour obtenir l'adhésion des actionnaires<sup>7</sup> et une crédibilité auprès des banques prêteuses. Le rapport d'expertise de la MIGA est aussi considéré comme un atout clé dans la communication avec les ONG. En effet, les conclusions très favorables de son rapport ont conféré au projet WBN une légitimité liée à la réputation de neutralité et de sérieux de la MIGA.

Depuis 2010, l'entreprise s'est engagée dans un processus conforme à l'ISO 26000 car pour le responsable du développement local « *il est impératif de répondre aux standards de la Banque Mondiale : nos financeurs, les autres banques, sont attentifs à ces exigences pour débloquer les financements. Grâce à la politique de RS de PT WBN, nous allons pouvoir rendre des comptes de manière synthétique à la Banque Mondiale.* » (OB). Afin d'informer les populations locales en amont de l'exploitation des impacts prévisibles du projet sur l'environnement, la santé et la société, le plan ESHIA (Environment Society Health Impact Assessment) doit être présenté aux populations. L'International Financing Corporation (IFC, institution mondiale d'aide au développement émanant de la Banque Mondiale) mènera ensuite un audit pour vérifier que ce plan a bien été présenté en vue de l'obtention d'un agrément de la Banque Mondiale. Le responsable du développement local souhaite dans ce but « *organiser une journée entière par village pour toucher tout le monde avec des*

*débats, des films, une sorte de kermesse dans chaque village et non plus des réunions.* » (OB).

#### **LE DIALOGUE AVEC LES PP LOCALES**

Depuis novembre 2009, le responsable du développement local a entrepris de dialoguer avec les populations locales : « *on a besoin des autorités locales, elles nous auditent et nous contrôlent* » (OB); ceci afin d'accroître la légitimité de l'entreprise (Suchman, 1995). Depuis la loi d'autonomie des régions indonésiennes, le pouvoir national ne donne son droit à opérer que si les autorisations sont accordées par le pouvoir local (bien que le projet soit antérieur à cette loi). Le pouvoir exécutif de la province<sup>8</sup> des Moluques du Nord est composé d'un gouverneur élu au suffrage direct depuis 2005 et de sept chefs (nommés Bupati) de départements (Kabupaten), élus eux aussi. Les institutions sont fortement décentralisées et doivent apprendre à s'organiser et à dialoguer avec le pouvoir central et local. Les interlocuteurs représentatifs des populations locales sont les chefs de village<sup>9</sup>. Le chef de village représente l'autorité au sein de son village, selon OB : « *une année de réunions publiques et des discussions a été nécessaire pour obtenir l'adhésion des dix chefs de village concernés par le futur site, cette étape est indispensable car ils sont en mesure de faire du lobbying auprès du Bupati<sup>10</sup>* ». En novembre 2010, des réunions se sont déroulées avec les chefs de village sur les méthodes de travail à mettre en place afin d'initier une démarche participative. Les chefs de village se sont engagés à convier toutes les catégories sociales du village à des réunions publiques au cours desquelles trois actions prioritaires devaient être proposées. Ces actions prioritaires étaient ensuite croisées avec les projets des autorités locales. Le chef de village est un personnage important selon le responsable du développement local car « *tout passe par lui, même s'il n'a pas toujours une vision pour son propre village au sein du projet gigantesque WBN* » (OB). Cette démarche au plus près du réseau des parties prenantes a permis à WBN de construire une compréhension affûtée des individus représentant les parties prenantes et d'évaluer leur pouvoir (Ackermann et Eden, 2011; Girard, 2013; Garud et Gehman, 2012).

La démarche de RS de l'entreprise en rend d'autres plus sceptiques. Le vice-président de l'université de Nouvelle-Calédonie (VP2) souligne : « *La culture du projet soutenue par WBN n'est pas forcément bien perçue. Ce que les gens veulent, c'est de l'argent. WBN est remis en cause sur sa manière de faire car cela ne convient pas forcément aux autorités locales qui pourraient préférer des méthodes plus radicales et plus efficaces en percevant des bakchichs...soit des sommes considérables. Regardez les Chinois, ils arrosent les décideurs publics...L'approche voulue par PT WBN est celle énoncée par la loi mais, dans la réalité, elle est*

6. [http://www.miga.org/documents/WedaBay\\_ESRS.pdf](http://www.miga.org/documents/WedaBay_ESRS.pdf).

7. Extrait du rapport ERAMET : « En 2010, WBN a aussi demandé et obtenu (juillet 2010) la couverture du projet par l'agence de garantie des investissements multilatéraux de la Banque Mondiale (MIGA – Multilateral Investment Guarantee Agency), une couverture contre les risques politiques pour les étapes d'exploration et de préconstruction. À cette occasion, un dossier intermédiaire décrivant les impacts environnementaux et sociaux pour ces deux seules étapes du projet a été émis, instruit et audité de façon approfondie. Ce fut l'opportunité de rencontrer les ONG locales et nationales, et de rendre public le dossier sur Internet pendant 60 jours afin de permettre à toute partie prenante de faire valoir ses commentaires. »

8. Les Moluques du Nord sont devenues une province seulement en 1999, auparavant elles n'étaient qu'un district (comparable à notre département en France).

9. Le village (desa) tient une place fondamentale dans la « gouvernance » indonésienne, au point qu'au début du XIX<sup>ème</sup> siècle, Raffles y voyait une « république ». La loi n°22 de 1999 portant autonomie régionale définit le desa comme « une unité communautaire de droit possédant une autorité pour régler et gérer les intérêts de la population locale sur la base des origines et coutumes locales reconnues dans le système de gouvernement national et existant sur le territoire du Kabupaten. »

10. Le Bupati donnera (ou non) l'autorisation d'exploitation du site.

*très exigeante à mettre en place et de plus, elle remet en cause des pratiques de bakchich* ». La mise en place d'une démarche de RS semble en décalage avec les attentes des PP ce qui peut expliquer qu'en 2010, les résultats de cette démarche participative ont été considérés comme décevants par les responsables de l'entreprise. Si les résultats de la concertation semblent dérisoires actuellement, ils sont empreints d'une conception linéaire du temps. Les populations n'ont pas eu suffisamment confiance pour s'exprimer dans un délai qu'elles jugent paradoxalement à la fois court et trop long. Ce paradoxe montre toute la difficulté de WBN à passer du stade de la construction d'une capacité d'absorption « RS » potentielle à une capacité d'absorption réelle (Zahra et George, 2002; Ben-Oz et Greve, 2015). Cette tension est née de la volonté de concilier les besoins du présent et les besoins de l'avenir d'une pratique socialement responsable (Garud et Gehman, 2012). L'entreprise reste consciente comme le rappelait le gouverneur des Moluques du Nord (TA) que *« la stratégie de développement commun pour tous les districts repose sur les efforts d'unification des 800 îles et leurs 34 langues différentes »* ce qui ne facilite pas une acceptation homogène.

### LES ONG, DES PP PARTAGÉES

Des ONG ont refusé de participer aux consultations locales, dénonçant les risques de pollution de l'eau, de l'air, de déforestation et de conséquences irréversibles sur la faune et la flore. Elles s'opposent à la concertation comme le souligne le responsable d'une ONG (HW) : *« Dans ce type de consultation, certains membres des communautés sentent une pression pour aller dans le sens du projet, car les compagnies travaillent main dans la main avec les autorités locales pour décider des questions foncières, par exemple. »* La réticence de certaines ONG s'explique aussi par des expériences antérieures catastrophiques sur le plan environnemental, ancrées dans la mémoire collective (Soda et al., 2004). Dans son rapport, WBN affirme avoir rencontré des ONG locales et nationales, l'entreprise a, en réalité, travaillé avec deux ONG dont l'une est très contestée par la société civile. Il s'agit de la fondation privée Sampoerna qui développe des programmes de formation en Indonésie. Cette fondation dépend du groupe du même nom qui est un des premiers producteurs indonésiens de cigarettes racheté en 2005 par Philip Morris. Si, sur le principe, les ONG reconnaissent l'existence d'une consultation sur le projet, certaines ont refusé d'y participer.

Le directeur général du projet reconnaît les limites de l'entreprise à construire des capacités d'absorption dans le dialogue avec les ONG : *« Nous avons reçu le prix Pinocchio et en sommes désolés »* (AG). Le prix Pinocchio dénonce les entreprises françaises dont le discours est jugé *« faussement développement durable »* au regard de leurs activités réelles. Les relations de confiance, qui s'opèrent sur le long terme, peuvent connaître des aléas dans le court terme et remettre en cause la légitimité de WBN au sein du réseau de PP (Ahuja et al., 2012; Zaheer et al., 1999).

### Discussion et conclusion

Alors que les capacités d'absorption potentielles concernent la performance à long terme, elles intègrent le temps comme un élément construit et pensé. Par contre, les capacités d'absorption

réelles relèvent du temps vécu, ce sont les attentes des PP qui sont ancrées dans le réel qui vont engendrer une temporalité partagée avec les autres acteurs. Ainsi la variable temps ne correspondra pas forcément à la conceptualisation du temps (« temps pensé ») tel qu'il est vécu (« temps vécu » de Bergson, 1992).

WBN a capté de l'information et accumulé de la connaissance sur son réseau de PP par le biais de structures de pilotage *ad hoc*. Ceci lui a permis de formuler des réponses partielles à ses parties prenantes. Dans le souci permanent d'accroître les chances d'obtention du droit à opérer, un certain nombre d'outils ont été mobilisés (cf. tableaux 2 et 3). Tout d'abord en interne, le service de communication avec les communautés et la fondation Saloi en sont un exemple. En externe, la sollicitation de la MIGA de la Banque Mondiale et l'expertise d'autres entreprises telles que Schneider et l'Oréal en constituent des illustrations. Ces outils ont rendu possible l'identification des PP susceptibles de comprendre tous ces enjeux et aussi de comprendre les processus d'appropriation de connaissances dans un pays émergent où les notions de « temps pensé » et de consensus sont prépondérantes. Les ensembles sociaux ont des propriétés temporelles comme l'ont souligné Garud et Gehman (2012). Cette perspective nous sensibilise aussi à la nécessité de prêter attention aux modalités relationnelles et à leurs temporalités. La mise en œuvre d'un dialogue avec les PP dans un pays émergent, pour produire les effets attendus (dans le cas WBN, obtenir le droit à opérer), implique la prise en compte de toutes les PP, même les moins structurées, ce qui complique le travail d'analyse et de dialogue avec les PP.

*In fine*, le cas WBN révèle une situation contrastée. La démarche soigneusement planifiée du dialogue avec les PP ne produit pas forcément les résultats escomptés. Le tableau 4 montre comment l'asynchronie entre le temps du dialogue avec les PP et les attentes des PP constitue un frein à la réalisation de la capacité d'absorption chez WBN.

Si l'adhésion de la plupart des PP est réelle, le cas illustre la difficulté de transformer la capacité d'absorption potentielle en capacité d'absorption réelle. En effet, pour qu'une capacité d'absorption potentielle puisse être réalisée, il faut qu'elle se traduise par un avantage tangible de portée stratégique. Les chercheurs cités dans la revue de la littérature évoquent les innovations de produits et de procédés ainsi que l'accès à une ressource rare, du point de vue de la *resources based view* (Barney et Hesterly, 2008). Dans le cas WBN, la capacité d'absorption potentielle est le produit du dialogue et des relations établies avec les parties prenantes (cf. tableaux 2 et 3). Elle, apporte de la flexibilité stratégique car elle permet de négocier l'obtention du droit à exploiter une ressource rare avec l'assentiment des PP. La performance de la capacité d'absorption s'évalue au regard de la réalisation de l'objectif à l'origine de l'activation de la capacité. Dans le cas WBN, l'obtention du droit à opérer constituait le critère d'avantage tangible de portée stratégique qui permettait de considérer la capacité d'absorption liée au dialogue avec les parties prenantes comme réalisée. Le droit à opérer ne se concrétisant pas, il n'y a pas de transformation de la capacité d'absorption potentielle en capacité d'absorption réelle.

L'examen des questions inter-temporelles complète l'analyse des capacités d'absorption et en filigrane aide à la compréhension

des capacités dynamiques. Selon Teece (2007) les capacités dynamiques impliquent la capacité à repérer les changements, à modifier les configurations de ressources ou à façonner des structures institutionnelles nouvelles (Garud et Gehman, 2012). L'article montre comment les initiatives organisationnelles sont stimulées de manière appropriée pour que les capacités d'absorption se réalisent. En ce qui concerne l'orchestration dynamique du dialogue avec les PP au niveau du terrain, la capacité d'absorption confère à l'entreprise une capacité à imaginer un avenir et créer une dynamique autour d'une vision de telle sorte que les acteurs, avec différents rythmes temporels, puissent y trouver leur compte. Ces présupposés de base (au sens d'Alvesson et Sandberg, 2011) de la théorie des capacités d'absorption ne sont pas vérifiés. Le cas WBN montre la portée prescriptive limitée de la théorie de la capacité d'absorption. En particulier, le temps des processus rend difficile le passage de la capacité d'absorption potentielle à la capacité d'absorption réelle (Ben-Oz et Greve, 2015). Ainsi, le processus de formation de la capacité d'absorption supposée être à l'origine de la performance du dialogue avec les PP et donc à l'origine d'un avantage concurrentiel « le droit à opérer » peut être supplanté par des pratiques illégales telles que le *bakchich*. Ceci peut remettre en cause la capacité prescriptive de la théorie au sens de Corley et Gioia (2011). Cela explique, sans doute, les résultats contrastés de la RS en tant que fondement de l'avantage concurrentiel (Grandval et Soparnot, 2004; Persaix, 2002).

## ENJEUX MANAGÉRIAUX

Une véritable écoute des PP est un processus lent et complexe peu compatible avec les exigences du management stratégique. La différence de temporalité remet en cause le chemin de la durabilité (Garud et Gehman, 2012). La démarche de RS est un processus risqué en termes d'investissements, notamment ceux liés à la constitution de réseaux de PP, dont l'entreprise n'est pas assurée de l'efficacité, quant bien même l'entreprise aura su faire preuve de capacités d'absorption potentielles avérées. La prise en compte de la dimension temporelle peut aider l'entreprise à la transformation de la capacité d'absorption « RS » potentielle en réalisée.

Notre approche inductive modérée (Thiéart, 1999) nous a conduit à construire un cadre conceptuel élaboré à partir de la littérature existante et complémentaire sur les capacités d'absorption et la théorie des parties prenantes et des données issues du terrain. Les données empiriques ont permis d'enrichir la théorie pour qu'elle soit plus précise, plus intéressante et testable par la suite (Eisenhardt et Graebner, 2007). Le présent travail ouvre des perspectives de recherche pour envisager d'autres cas, issus de l'industrie minière en Indonésie, où les temporalités différentes de l'organisation et des parties prenantes entravent ou non la capacité d'absorption « RS » de l'entreprise. Il sera alors possible de tester la théorie dans une logique déductive.

**TABLEAU 4**  
Temps du dialogue avec les PP et attentes des PP :  
L'asynchronisme comme frein à la capacité d'absorption chez WBN

Thématiques	Commentaires	Verbatims
<b>Concordance entre les temporalités et les objectifs de l'entreprise</b>	La perception du dialogue avec les PP n'est pas forcément vue positivement par les PP. Il y a un manque de concordance entre les objectifs des actions de WBN, relativement clairs pour les PP (le droit à opérer) et le temps nécessaire à l'opérationnalisation de la démarche RS qui n'est pas toujours lisible pour les PP. Le « temps pensé » par WBN dans sa démarche stratégique pour établir le dialogue avec les PP ne correspond pas au « temps vécu » par les PP qui vivent au jour le jour dans une société néanmoins très démocratique.	EK : « Les reproches qui sont fait à WBN sont que le projet n'avance pas assez vite, notamment car ils s'embarrassent de RS... ». VP2 : « Le risque pour Eramet est d'être racheté en Nouvelle Calédonie par un milliardaire Chinois (Cheng), ce même risque existe en Indonésie. Le projet serait alors réalisé par des Chinois qui feraient avancer le projet plus vite et de façon plus ample. » OB : « une année de réunions publiques et des discussions a été nécessaire pour obtenir l'adhésion des dix chefs de village concernés par le futur site, cette étape est indispensable car ils sont en mesure de faire du lobbying auprès du Bupati ».
<b>L'acquisition de légitimité et la capacité à créer des relations s'inscrivent dans le long terme qui n'est pas celui de la capacité d'absorption réelle</b>	Le passage de la capacité d'absorption potentielle à la capacité d'absorption réelle est difficile. Le temps de la construction du dialogue avec les PP nuit à la réalisation ra-pide de l'avantage concurrentiel représenté par la capacité d'absorption potentielle. Un simple <i>bak-chich</i> permet à un concurrent de contourner cette capacité.	RAJ : « Cette exigence de projet dérange et n'est pas forcément bien perçue, pourquoi s'embêter à s'adresser aux populations locales... » VP2 : « Regardez les Chinois, ils arrosent les décideurs publics... L'approche voulue par PT WBN est celle énoncée par la loi mais dans la réalité elle est très exigeante à mettre en place et de plus elle remet en cause des pratiques de <i>bakchich</i> . » OB : « Les entreprises comme Total consacrent un budget RS qu'elles remettent au gouvernement. Elles ont alors rempli leurs obligations légales sans se soucier comment sont utilisés les fonds. Le problème est que cela a tendance à favoriser la corruption. WBN ne distribue pas d'argent mais cherche à financer des projets sur proposition des habitants. »

## Bibliographie

- ACKERMANN, Fran; EDEN, Colin (2011). « Strategic Management of Stakeholders : Theory and Practice », *Long Range Planning*, vol.44, p.179-196.
- AHUJA, Gautam; SODA, Giuseppe; ZAHEER, Akbar (2012). « The Genesis and Dynamics of Organizational Networks », *Organization Science*, vol.23, n°2, p.434-448.
- ALVESSON, Mats; SANDBERG, Jörgen (2011). « Generating research questions through problematization », *Academy of Management Review*, vol.36, n°2, p.247-271.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. (2008). *Strategic management and competitive advantage : concepts and cases*, Pearson/Prentice Hall.
- BAUM, Joel AC; MCEVILY, Bill; ROWLEY, Tim J. (2012). « Better with Age ? Tie Longevity and the Performance Implications of Bridging and Closure », *Organization Science*, vol.23, n°2, p.529-546.
- BEN-OZ, Chanan; GREVE, Henrich R. (2015). « Short- and Long-Term Performance Feedback and Absorptive Capacity », *Journal of Management*, vol. 41, n°7, p.1827-1853.
- BENSEBAA, Faouzi; BÉJI-BECHEUR, Amina (2007). « Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.10, n°2, p.63-95.
- BERGSON, Henri (1992). *Durée et simultanéité*, Presses Universitaires de France, Paris.
- BERTHOZ, Alain (2003). *La décision*, Odile Jacob, Paris.
- BORGATTI, Stephen P.; FOSTER, Pacey C. (2003). « The Network Paradigm in Organizational Research : A Review and Typology », *Journal of Management*, vol. 29, vol.6, p. 991-1013.
- BRASS, Daniel J.; GALASKIEWICZ, Joseph; GREVE, Henrich R.; TSAI, William (2004). « Taking stock of networks and organizations : a multilevel perspective », *Academy of Management Journal*, vol.47, n°6, p.795-817.
- BUENO MERINO, Pascale (2006). « Le contrôle de l'intermédiaire local dans l'accord de portage commercial : analyse du rôle et des antécédents de la confiance », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.9, n°1, p.97-134.
- BUENO MERINO, Pascale; GRANDVAL, Samuel; UPSON, John; VERGNAUD, Stéphanie (2014). « Organizational Slack and the Capability Lifecycle : the Case of Related Diversification in a Technological SME », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol.15, n°4, p.239-250.
- CARROLL, Archie B. (1979). « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, p.497-505.
- CHEN, Yu-Shan; LIN, Ming-Ji James; CHANG, Ching-Hsun (2009). « The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets », *Industrial Marketing Management*, vol.38, n°2, p.152-158.
- COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. (1990). « Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n°1, p.128-152.
- CORLEY, Kevin G.; GIOIA, Dennis A. (2011). « Building theory about theory building : what constitutes a theoretical contribution ? », *Academy of Management Review*, vol.36, n°1, p.12-32.
- CYERT, Richard M.; MARCH, James G. (1970). *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod.
- DAMASIO, Antonio; DOLAN, Raymond J. (1999). *The feeling of what happens*, Harcourt Inc., San Diego.
- DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. (1995). « The stakeholder theory of the modern corporation : Concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p. 65-91.
- EASTERBY-SMITH, Mark; GRAÇA, Manuel; ANTONACOPOULOU, Elena; FERDINAND, James. (2008). « Absorptive Capacity : A Process Perspective », *Management Learning*, vol. 39, n°5, p.483-501.
- FORGUES, B.; VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle (2014). « Analyses longitudinales », in Thiétart R.A., *Méthodes de recherche en management*, 4<sup>e</sup> édition, Dunod, p.388-408.
- FREEMAN, Edward R. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- FRIEDKIN, Noah E. (2011). « A Formal Theory of Reflected Appraisals in the Evolution of Power », *Administrative Science Quarterly*, vol. 56, n°4, p. 501-529.
- FROOMAN, Jeff (1999). « Stakeholder Influence Strategies », *Academy of Management Review*, vol.24, n°2, p.191-205.
- GARUD, Raghu; GEHMAN, Joel (2012). « Metatheoretical perspectives on sustainability journeys : Evolutionary, relational and durational », *Research Policy*, vol.41, n°6, p.980-995.
- GIRARD, Nathalie (2013). « Categorizing stakeholders' practices with repertory grids for sustainable development », *Management*, vol.16, n°1, p.31-48.
- GOND, Jean-Pascal; MERCIER, Samuel (2006). « La théorie des parties prenantes », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p.917-925.
- GRANDVAL, Samuel; SOPARNOT, Richard (2004). « Le développement durable : véritable source d'avantage concurrentiel ou « simple » démultiplicateur des ressources ? Le cas Lafarge », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°207, p.133-141.
- IGALENS, Jacques (2009). « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000 », *Management & Avenir*, n°23, p. 91-104.
- JANSEN, Justin J.P.; VAN DEN BOSCH, Frans A.J.; VOLBERDA, Henk W. (2005). « Managing Potential and Realized Absorptive Capacity : How do Organizational Antecedents Matter ? », *Academy of Management Journal*, vol.48, n°6, p.999-1015.
- JANSEN, Justin J.P.; VAN DEN BOSCH, Frans A.J.; VOLBERDA, Henk W. (2006). « Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance : Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators », *Management Science*, vol.52, n°11, p.1661-1674.
- KOENIG, Gérard; THIÉTART, Raymond-Alain (1995). « Contrôle limité et changement dans les organisations multidivisionnelles » in Noël A., Véry P., Wissler P., *Perspectives en Management Stratégique*, Tome 3 (1994-1995), Economica, p.57-85.
- LANGLEY, Ann; SMALLMAN, Clive; TSOUKAS, Haridimos; VAN de VEN, Andrew H. (2013). « Process studies of change in organization and management : unveiling temporality, activity, and flow », *Academy of Management Journal*, vol.56, n°1, p.1-13.
- LEWIN, Arie Y.; MASSINI, Silvia; PEETERS, Carine (2011). « The micro foundations of internal and external absorptive capacity routines », *Organization Science*, vol.22, n°1, p.81-98.



- LORINO, Philippe; TARONDEAU, Jean-Claude (2006). « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue française de gestion*, n°160, p.307-328.
- MILLER, Douglas J. (2004). « Firms' technological resources and the performance effects of diversification : a longitudinal study », *Strategic Management Journal*, vol.25, n°11, p.1097-1119.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. (1997). « Towards a theory of stakeholder identification : defining the principle of who and what really counts », *Academy of Management Review*, vol.22, n°4, p. 853-886.
- NOBLET, Jean-Pierre; SIMON, Eric; PARENT, Robert (2011). « Absorptive capacity : a proposed operationalization ». *Knowledge Management Research & Practice*, vol.9, n°4, p.367-377.
- PERSAIX, Eric (2002). « L'écologie comme atout stratégique : une validation de l'approche ressources par la méthode PLS », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n°3, p.195-230.
- SCIASCIA, Salvatore; D'ORIA, Laura; BRUNI, Massimiliano; LARRANETA, Barbara (2014). « Entrepreneurial Orientation in low-and medium-tech industries : The need for Absorptive Capacity to increase performance », *European Management Journal*, vol.32, n°5, p.761-769.
- SODA, Giuseppe; USAI, Alessandro; ZAHEER, Akbar (2004). « Network memory : The influence of past and current networks on performance », *Academy of Management Journal*, vol.47, n°6, p.893-906.
- SUCHMAN, Mark C. (1995). « Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol 20, n°3, p. 571-610.
- TEECE, David J. (2007). « Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Micro-foundations of (Sustainable) Enterprise Performance », *Strategic Management Journal*, vol.28, n°13, p.1319-1350.
- VAS, Alain (2005). « La vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations », *Revue Française de Gestion*, n°155, p.135-151.
- VEUGELERS, Reinhilde; CASSIMAN, Bruno (1999). « Make and buy in innovation strategies : Evidence from Belgian manufacturing firms », *Research Policy*, vol.28, n°1, p.63-80.
- YIN, Robert (1994). *Case study research : Design and methods* (2nd ed.), Beverly Hills, California, Sage Publishing.
- ZAHEER, Srilata; ALBERT, Stuart; ZAHEER, Akbar (1999). « Time Scales and Organizational Theory », *Academy of Management Review*, vol.24, n°4, p.725-741.
- ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gérard (2002). « Absorptive Capacity : A Review, Reconceptualization, and Extension », *The Academy of Management Review*, vol.27, n°2, p. 185-203.
- ZAJAC, Edward J., KRAATZ, Matthew S., et BRESSER, RUDI K.F. (2000). « Modeling the dynamics of strategic fit : A normative approach to strategic change », *Strategic Management Journal*, vol. 21, no 4, p. 429-453.