



Quand l'environnement devient stratégique¹ ?

Emmanuelle REYNAUD

Professeur des Universités

UFR Sciences Economiques, Université de Caen, Esplanade de la Paix 14032 CAEN Cédex

Chercheur à Euristik, UMR CNRS 5055, Université Jean Moulin Lyon 3

Email : emmanuelle.reynaud@wanadoo.fr

Résumé

Le management de l'environnement a longtemps omis la stratégie environnementaliste en se consacrant tour à tour aux raisons du comportement environnemental puis à la mise en œuvre et au contrôle de cette politique. Pourtant, Porter, van der Linde (1995) et Martinet, Reynaud (2001) nous apprennent que la protection de l'environnement devrait faire l'objet de réflexion stratégique. Pour mener cette réflexion, le seul matériau disponible concerne les écrits sur les raisons du comportement de protection. Aussi, s'inscrivant à contre-courant de cette approche dominante cet article identifie une typologie des raisons présentes dans la littérature correspondant à des stratégies implicites.

A partir des principales contributions du domaine un modèle des stratégies génériques est proposé. Sans prétendre résumer l'éventail des possibles, ce modèle permet dans le secteur des produits biologiques de dresser trois stratégies archétypiques.

<i>L'idéologue</i>	<i>Le pragmatique</i>	<i>Le novateur</i>
<ul style="list-style-type: none"> – forte présence de standards, – forte sensibilité à l'environnement, – faible sensibilité au prix. 	<ul style="list-style-type: none"> – forte présence de standards, – sensibilité à l'environnement de faible à moyenne, – sensibilité au prix de faible à moyenne. 	<ul style="list-style-type: none"> – faible présence de standards, – sensibilité à l'environnement de faible à moyenne, – sensibilité au prix de moyenne à forte.

Les trois stratégies archétypiques

L'idéologue (cas de la boulangerie Valdenaire) conduit une stratégie de niche en accord avec ses valeurs. Le pragmatique (ici « Le Goût de la Vie ») mène une stratégie de domination du marché tandis que le novateur (Danone) tente de s'extraire des standards contraignants et de la pénurie des matières premières de l'agriculture biologique en se positionnant sur le créneau de l'agriculture raisonnée.

¹ L'auteur tient à remercier Olivier Boiral, Didier Folus, Alain Charles Martinet, Laurent Vilanova et les deux rapporteurs anonymes pour la relecture du manuscrit.



Cette dernière stratégie va à l'encontre d'une idée communément admise selon laquelle les stratégies de masse seraient conduites par les grands groupes. Le secteur biologique vit un étrange paradoxe. La demande est là mais les agriculteurs biologiques sont trop peu nombreux pour répondre à l'explosion du marché. Cet article montre donc la place privilégiée offerte aux stratégies des entreprises de taille moyenne.

Mots clés

Stratégies sociétales, management stratégique de l'environnement, produits biologiques, développement durable.



Quand l'environnement devient stratégique² ?

1. INTRODUCTION

Fin août 2001, dans un article titré « A l'abri de la vapeur », India Today dénonçait les méfaits d'une prise en compte de l'environnement découplée d'une véritable stratégie. Dans cet article, les auteurs dénoncent le manque de réflexion globale lors de promotion de carburant propre en Inde. Pour satisfaire aux pressions concernant la pollution de la capitale, le gouvernement indien a pris des mesures d'urgence et a rendu obligatoire pour le 30 septembre 2001 l'usage d'essence sans plomb pour les transports en commun à Delhi. Mais le gouvernement n'a pas prévu les structures nécessaires à l'application de cette loi. Aussi, 25 000 conducteurs de « three-wheelers » sont condamnés à dormir dans leurs mobilettes taxis devant la seule pompe de carburant propre de Delhi. Ce n'est qu'en s'engageant à la nuit tombée dans cette immense queue qu'ils auront la chance d'être servi en cours de nuit. Sans parler des problèmes humains issus de cette erreur, ces nouvelles mesures peuvent être contre productives en termes de pollution : quelles sont les conséquences de plusieurs démarrages successifs de 25000 moteurs, même jugés plus propres, au cours d'une nuit comparés à 25000 moteurs certes plus polluants mais ne fonctionnant que de jour ?

Ce manque de réflexion stratégique se retrouve aussi au sein de la littérature sur le « management environnement ». En effet, celle-ci a longtemps omis la stratégie en se consacrant tour à tour aux raisons du comportement environnemental puis à la mise en œuvre et au contrôle de cette politique. Chronologiquement, l'intérêt porté à l'une ou l'autre question s'est organisé comme suit : Avant 1997, ce sont principalement les raisons du comportement de protection de l'environnement qui prévalaient. Depuis, l'intérêt s'est davantage porté sur la mise en œuvre et les liens entre performance financière et performance écologique. Mais la stratégie reste traitée de façon marginale.

Pourquoi une telle absence dans une littérature pourtant préoccupée par le management stratégique ? Proviendrait-elle de difficultés théoriques ?

La lecture de Porter, van der Linde (1995) et Martinet, Reynaud (2001) semblent accréditer cette thèse : ils nous apprennent que la protection de l'environnement devrait faire l'objet de

² L'auteur tient à remercier Olivier Boiral, Didier Folus, Alain Charles Martinet, Laurent Vilanova et les deux rapporteurs anonymes pour la relecture du manuscrit.



réflexion stratégique. Ils justifient ainsi une réflexion sur la teneur des stratégies de protection de l'environnement. Pour mener cette réflexion, le seul matériau disponible concerne les écrits sur les raisons du comportement de protection. C'est pourquoi, il paraît intéressant de « retraiter » les raisons pour voir en quoi elles sont porteuses de stratégies génériques (au sens de Porter). C'est l'objet de cet article.

A l'aide de la littérature portant sur les raisons complétées de quelques articles s'attachant spécifiquement à la stratégie, il devient possible de proposer de premiers repères conceptuels sur les stratégies environmentalistes en fonction de facteur de contingence.

Aussi l'analyse d'articles fondateurs fera apparaître les principaux facteurs de contingence. La pertinence de ces facteurs sera appréciée dans le secteur des produits biologiques (§1). L'étude des stratégies sous-jacentes aux raisons présentes dans la littérature permettra d'identifier des stratégies génériques. Chacune d'entre elle sera illustrée par le cas d'une entreprise utilisant des produits de l'agriculture biologique ou raisonnée (§2). Nous tenterons *in fine* d'esquisser une typologie.

2. DES BENEFICES CONTEXTUELS

L'analyse des revues de management montre le peu d'intérêt accordé aux stratégies environmentalistes (voir annexes 1, 2 et 3). En revanche, la littérature s'appesantit sur les raisons et peut être source de multiples informations. Plus d'une dizaine de raisons différentes sont évoquées (voir annexe 1).

Certains auteurs font ainsi état d'une nouvelle perception de l'opinion à l'origine de pressions externes et internes susceptibles d'influencer les entreprises. Ces pressions peuvent être explicites (lobbying, boycotts, manifestations) ou implicites, les individus choisissant des produits protégeant l'environnement ou des employeurs respectueux de l'environnement.

En termes de position sur le marché, la littérature de gestion fait état des nombreux bénéfices de la protection de l'environnement:

- Amélioration de la position concurrentielle
- Gain de parts de marché grâce à la satisfaction des consommateurs "verts"
- Construction d'une image "d'ami de la nature"

Par ailleurs, la littérature stratégique organisationnelle identifie plusieurs bénéfices internes d'un comportement respectueux de l'environnement qui peuvent être regroupés sous deux catégories:



- la diminution des coûts de production du fait d'une réduction du gaspillage ou d'adaptation par la prise en compte précoce des requêtes législatives en préparation.
- les bénéfices organisationnels: augmentation de la créativité, culture d'entreprise

Enfin, étant donné la place prise par l'écologie dans l'éthique d'entreprise, l'éthique "verte" peut être, comme certains auteurs le mentionnent, un déterminant du comportement de protection de l'environnement de certaines entreprises. D'autres, a contrario, estiment qu'il s'agit d'une pure rhétorique.

Face à la multitude des raisons, il est permis de s'interroger sur leur compatibilité. La polémique qui opposa Porter et van der Linde à Palmer, Oates et Portney concernant la réduction des coûts grâce à la protection de l'environnement en est une illustration. Les premiers, à partir d'une dizaine de projets montraient que la protection de l'environnement était source de réduction des coûts. Les seconds leur opposaient d'autres cas où prendre en compte l'environnement était onéreux. Pour expliquer cette apparente contradiction, l'analyse de Reinhardt (1999) paraît opportune. Reinhardt (1999) met en évidence la contextualisation des bénéfices environnementaux. Selon lui, il est des circonstances particulières qui permettent ou entravent l'obtention d'un type de bénéfices.

Ces circonstances particulières correspondent à différents types d'environnement concurrentiel. Pour les apprécier les articles de Porter, van der Linde (1995) et Martinet, Reynaud (2000) offrent des facteurs de contingence intéressants.

Dans l'environnement concurrentiel de Porter et van der Linde, la législation considérée est de nature contraignante. Sous l'impulsion de celle-ci, les entreprises prennent conscience des bénéfices issus de la protection de l'environnement. Selon ces auteurs, que le marché soit sensible à l'environnement ou pas importe peu puisque l'environnement est source de réduction de coûts. Ces résultats un peu monolithiques sont contredits par Palmer, Oates et Portney qui révèlent des cas où la satisfaction des exigences législatives en matière d'environnement n'est pas source de réduction des coûts.

Dans l'article de Martinet et Reynaud, l'environnement législatif n'est pas l'élément central. De fait, tout laisse à penser qu'il existe pour les entreprises une latitude importante par rapport à d'éventuels standards. Ceci est particulièrement vrai pour les trois stratégies proposées :

- Les stratégies attentistes lorsque protéger l'environnement est coûteux et que le marché est perçu comme non sensible.

- Les stratégies anticipatrices lorsque le marché est sensible à l'environnement et que cette sensibilité paraît en développement.
- Les stratégies proactives lorsqu'il s'agit d'influencer des clients peu sensibles à l'environnement et surtout d'initier une irréversibilité temporelle en imposant son propre standard.

L'analyse empirique fait apparaître un autre type de stratégie dite de luxe lorsque la protection de l'environnement est développée quelle que soit le prix (voire même en insistant sur un prix élevé signe de qualité).

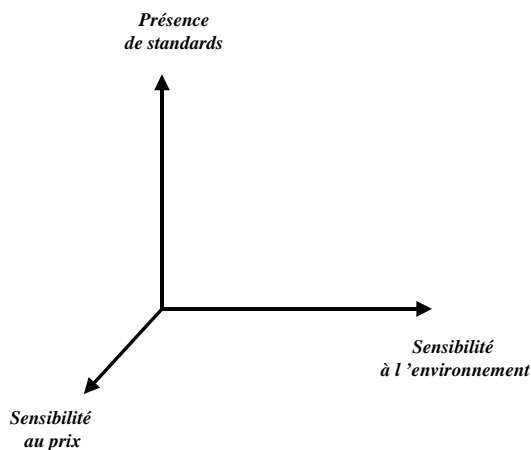
Deux dimensions paraissent donc importantes : la sensibilité à l'environnement et la sensibilité au prix.

Les stratégies proposées par ces articles révèlent implicitement trois facteurs de contingence :

- La présence (ou l'absence) de standards
- La sensibilité (ou non) à l'environnement
- La sensibilité (ou non) au prix.

Il s'agit là de facteurs de contingence externes à l'entreprise, d'autres facteurs internes existent, comme l'âge de l'entreprise, la vétusté des équipements...

Cette première analyse tri-dimensionnelle mettra donc l'accent sur l'influence des



caractéristiques du secteur d'activité sur les stratégies de protection de l'environnement.



Deux facteurs de contingence concernent les préférences du marché. Pour vérifier leur pertinence, étudier les motivations de consommation paraît utile. C'est pourquoi, des entretiens ont été conduits avec des consommateurs de produits biologiques. Ce secteur a été choisi car la présence de standards n'y fait aucun doute. L'agriculture biologique résulte d'un mode de production exempt de produits chimiques de synthèse. Le recyclage des matières organiques et la rotation des cultures sont privilégiés pour contourner l'utilisation d'engrais chimiques. Pour les produits biologiques, le modèle tridimensionnel proposé est donc tronqué par la présence de forts standards. En effet, la présence d'un cahier des charges très précis pour ce type de produits amène à codifier les pratiques des acteurs. Il devient alors possible d'isoler la sensibilité à l'environnement et (ou) au prix. Ce travail se voulant exploratoire, il s'agissait de trouver un secteur aussi illustratif que possible en permettant une bonne lisibilité des stratégies. Source de la vie, l'alimentation revêt un caractère hautement symbolique. Or, elle est aujourd'hui préoccupante pour beaucoup, s'agissant de sa pureté ou de sa composition. Le secteur des produits biologiques permet, par ailleurs, de mettre en évidence l'effet de système puisqu'il bénéficie des craintes de la pollution sur un autre secteur celui de l'alimentation traditionnelle. Ce secteur s'avère dès lors particulièrement intéressant puisqu'il évolue fortement en volume, en structure, en comportements d'achat et en stratégies d'entreprises, tout en restant de compréhension relativement aisée.

Encadré 1 : A propos de la méthode

Les données ont été recueillies par entretiens semi-directifs (pour 13 consommateurs et la boulangerie Valdenaire) ou analyse de documents. Les entretiens enregistrés ont été retranscrits. Les textes ont été étudiés directement. Le traitement des données utilise l'analyse de contenu thématique (Evrard, Pras, Roux, 2000). Le codage a été effectué par deux codeurs indépendants. Les thèmes ont émergés des textes ou des verbatims.

Les entretiens consommateurs ont donné lieu à des catégorisations (cf. tab 1) tandis que les résultats concernant les entreprises sont présentés sous forme de cartes cognitives. Une carte cognitive est une représentation simplifiée et holistique de la pensée d'une personne par rapport à un objet. Elle se présente comme un ensemble de concepts unis par des liens. On parle de cartes causales, lorsque les liens sont assimilés à des liens de causalités. La carte cognitive se veut à la pensée ce que la carte d'état major est à l'espace géographique : un support physique simplifié sur lequel l'on peut s'appuyer. En tant que représentation graphique de la cognition, les cartes cognitives peuvent donc jouer un rôle technique pour recueillir ou analyser des données et répondre aux demandes pratiques de l'analyse de contenu (Huff, Jenkins, 2002). Elles sont donc totalement adaptées pour visualiser une démarche : ici la démarche stratégique.

Les entretiens non directifs conduits avec 13 consommateurs de produits biologiques donnent les résultats suivants .

	Influences positives	Influences négatives	Conséquences stratégiques pour l'entreprise
Répondant α	<u>Motivations intellectuelles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Protection de l'environnement • Hygiène alimentaire • Rejet du système productiviste 	<u>Motivations pratiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Prix élevés 	<ul style="list-style-type: none"> • Rejet des supermarchés
Répondant β	<u>Motivations intellectuelles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Protection de l'environnement • Hygiène alimentaire (événements actuels) • Qualité nutritionnelle • Habitude (familiale) <u>Motivations pratiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Proximité d'un magasin 		<ul style="list-style-type: none"> • Rejet des supermarchés • Prosélytisme
Répondant χ	<u>Motivations intellectuelles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hygiène alimentaire (événements actuels) <u>Motivations pratiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Développement de magasins spécialisés 	<u>Motivations intellectuelles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Il existe des produits classiques de qualité <u>Motivations pratiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Aspect général non attirant • Faible disponibilité 	
Répondant ϕ	<u>Motivations intellectuelles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hygiène alimentaire (santé) • Qualité nutritionnelle • Habitude (familiale) <u>Motivations pratiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Proximité d'un magasin 	<u>Motivations pratiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Prix élevés 	
Répondant γ	<u>Motivations intellectuelles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité nutritionnelle • Habitude (familiale) • Influence d'un fils <u>Motivations pratiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Temps disponible 	<u>Motivations pratiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Prix élevés • Faible disponibilité 	
Répondant η	<u>Motivations intellectuelles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hygiène alimentaire (événements actuels) • Habitude (familiale) 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivations pratiques • Prix élevés 	
Répondant ι	<u>Motivations intellectuelles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hygiène alimentaire (peur OGM) • Habitude (familiale) <u>Motivations pratiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Diversification des produits • Distribution en GMS 	<u>Motivations pratiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Prix élevés • Non appréciation du goût par les enfants 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosélytisme
Répondant κ	<u>Motivations intellectuelles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Protection de l'environnement • Hygiène alimentaire (comparaison avec la médecine) <u>Motivations pratiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Conseils ou prix raisonnables 	<u>Motivations pratiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Prix élevés • Faible disponibilité • Non appréciation du goût par les enfants • Peur des fraudes 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosélytisme
Répondant λ	<u>Motivations intellectuelles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hygiène alimentaire (dégoût de l'alimentation américaine) 	<u>Motivations pratiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Prix élevés • Faible disponibilité • Produits frais donc périssables 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosélytisme
Répondant μ	<u>Motivations intellectuelles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Protection de l'environnement • Hygiène alimentaire (peur des maladies) • Rejet de la grande consommation 	<u>Motivations pratiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Prix élevés 	
Répondant ν	<u>Motivations intellectuelles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Protection de l'environnement • Hygiène alimentaire (événements actuels) • Rejet de la grande consommation et de l'agriculture intensive 	<u>Motivations pratiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Prix élevés 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosélytisme



Répondant o	<u>Motivations intellectuelles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Protection de l'environnement • Hygiène alimentaire • Habitude (familiale) • Rejet du système productiviste 		
Répondant π	<u>Motivations intellectuelles</u> <ul style="list-style-type: none"> • Protection de l'environnement • Hygiène alimentaire • Habitude (familiale) <u>Motivations pratiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Proximité d'un supermarché qui vend des produits biologiques 	<u>Motivations pratiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Prix élevés • Faible disponibilité 	

Tableau 1 : Motivations des consommateurs de produits biologiques

Tout d'abord, l'item le plus fréquent concerne l'attachement à la qualité des produits (qualité nutritionnelle et hygiène alimentaire), il est présent dans l'ensemble des cartes de notre échantillon. Un autre facteur récurrent concerne la protection de l'environnement (7/13) suivi de près par l'habitude (5/13) et le rejet du système productiviste (4/13). Il apparaît donc deux facteurs d'ordre plutôt communautaire (protection de l'environnement et rejet du système productiviste) et deux résultant d'expériences ou de quêtes individuelles (hygiène et habitude).

Mais ce qui est frappant et révélateur pour apprécier la création de valeur pour le client, c'est que les motivations d'ordre communautaire s'accompagnent de freins individuels. Ainsi, sur quatre personnes qui disent rejeter le système productiviste, trois se plaignent des prix trop élevés corollaire pourtant inévitable d'une agriculture davantage extensive (paysanne pour reprendre un vocable médiatique).

La consommation de produits biologiques pour des raisons essentiellement individuelles (et notamment pour des raisons d'hygiène alimentaire) mise en évidence dans l'échantillon est à rapprocher d'un mouvement de démocratisation de cette catégorie de produits.

Le marché subit aujourd'hui une profonde mutation de nature tant quantitative (croissance de 450 millions d'euros en 1994 à 615 millions d'euros en 1997) (Guillou et Sylvander, 1997) que qualitative (apparition de nouveaux consommateurs). On assiste à un glissement de la consommation des pionniers à M. Toutlemonde.

De fait, les préoccupations relatives à la santé identifiées dans notre échantillon s'accroissent tandis que celles liées à l'idéologie diminuent (Guillou et Sylvander, 1997). Nous sommes de plus en plus en présence d'une consommation hédoniste. Les produits biologiques véhiculent de moins en moins un message relatif à l'aménagement rural et de plus en plus une promesse de bien-être. Le site Internet des Biocoops (coopératives biologiques) reprend même cet



argument en arborant la phrase d'Hypocrate : “ Que ta nourriture soit ton médicament ”. De nouveaux consommateurs apparaissent (Sylvander, 1998). Ils représentent actuellement 50% des consommateurs de produits biologiques. En rapide progression surtout en Grandes et Moyennes Surfaces, ils sont aussi extrêmement volatils. Leurs préoccupations sont centrées sur la santé et le bien-être. Ainsi, certains accordent aux produits biologiques des vertus thérapeutiques tandis que d'autres les pensent aptes à leur faire garder la forme.

Ce glissement vers une banalisation de la consommation des produits biologiques permet de comprendre l'importance accordée au prix dans notre échantillon. Les produits biologiques sont implicitement comparés aux autres produits. Le répondant χ note d'ailleurs comme frein à la consommation de produits biologiques, la qualité des produits classiques. Chez les autres répondants la référence aux produits traditionnels n'est pas mentionnée, mais il se peut qu'à l'instar des études menées par Sylvander et Mougin, (1986, 1991) et Hortirêve, (1998), les consommateurs interrogés n'aient qu'une idée vague de la définition. Or, ce manque d'expertise est à l'origine d'une marge de tolérance : les prix des produits de l'agriculture raisonnée, qui préconise une utilisation raisonnée des produits chimiques de synthèse, sont alors comparés à ceux des produits biologiques (dont la production est pourtant plus onéreuse).

En résumé, si la sensibilité à l'environnement est présente, le consommateur actuel demeure sensible au prix. La présence d'un cahier des charges en matière d'environnement permet essentiellement de rassurer des consommateurs soucieux d'hygiène alimentaire.

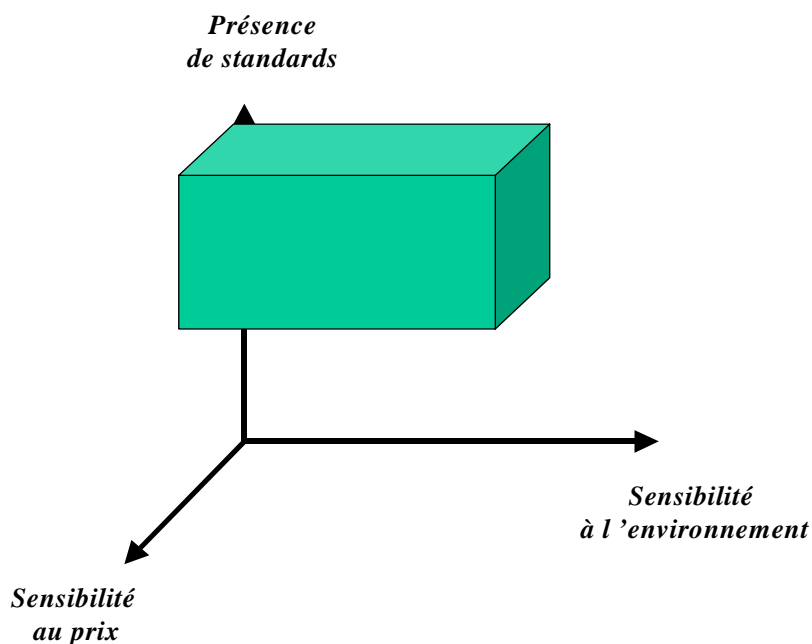


Figure 2 : Positionnement de l'échantillon de consommateurs étudié

(forte présence de standards, sensibilité à l'environnement et au prix de faible à moyenne)

Cette constatation que l'on peut voir comme une modification de fond au vu des études antérieures peut être à l'origine d'un changement de stratégie des entreprises voire d'une banalisation complète du bio. L'apparition de stratégies davantage proactives non basées sur des produits biologiques mais sur des produits dérivés (ex : issus de l'agriculture raisonnée) devient alors possible.

3. DES STRATEGIES ENVIRONNEMENTALISTES : DE L'IDEOLOGUE AU NOVATEUR

L'existence de facteurs de contingence permet de canaliser l'importante littérature consacrée aux raisons du comportement de protection de l'environnement.

Les raisons devraient donc être mentionnées uniquement dans un type d'environnement concurrentiel particulier et correspondre implicitement à une stratégie générique particulière.

Pour vérifier ce postulat, nous avons calculé les occurrences conjointes entre les différentes raisons dans la littérature étudiée. Cette revue de la littérature provient de la lecture depuis 1992 de (par ordre alphabétique) : Business horizons, Business Strategy and the Environment, Californian Management Review, Direction et gestion des entreprises, European Management Journal, Expansion Management Review, Futures, Gestion 2000, Harvard Business Review,



International management, Journal of Business Strategy, Long Range Planning, Revue Française de Gestion, Revue Gestion, Sloan Management Review, Strategic Management Journal ainsi que d'ouvrages fondamentaux. Le détail des articles et des raisons se trouve en annexe 1.

	Réduction Incerti	Pression externe	Pression interne	Image	Position concurrentielle	Gain pdm	Réduction coûts	Motivation Employé	Ethique	Nouv Perception	Créativité	Culture
Réduction Incerti	15	6 30.0	3 42.9	6 42.9	3 75.0	8 53.3	6 42.8	1 25.0	1 25.0		1 16.7	2 66.7
Pression externe	6 40.0	20	6 85.7	6 42.9	2 50.0	7 46.7	6 42.8		3 75.0	1 100	2 33.3	2 66.7
Pression interne	3 20.0	6 30.0	7	2 14.3	1 25.0	6 40	1 7.1			1 100		
Image	6 40.0	6 30.0	2 28.6	14	4 100	7 46.7	5 35.7	3 75.0	2 50.0		1 16.7	1 33.3
Position concurrentielle	3 20.0	2 10	1 14.3	4 28.6	4	2 13.3	2 14.3	2 50.0	3 75.0			
Gain pdm	8 53.3	7 35.0	6 85.7	7 50.0	2 50.0	15	5 35.7	2 50.0	1 25.0		2 33.3	2 66.7
Réduction coûts	6 40.0	6 30.0	1 14.3	5 35.7	2 50.0	5 33.3	14	3 75.0	2 50.0	1 100	4 66.7	1 33.3
Motivation employé	1 6.7			3 21.4	2 50.0	2 13.3	3 21.4	4	1 25.0		1 16.7	
Ethique	1 6.7	3 15.0		2 14.3	3 75.0	1 6.7	2 14.3	1 25.0	4		1 16.7	1 33.3
Nouv Perception		1 5.0	1 14.3				1 7.1			1		
Créativité	1 6.7	2 10.0		1 7.1		2 13.3	4 28.4	1 25.0	1 25.0		6	2 66.7
Culture	2 13.3	2 10.0		1 7.1		2 13.3	1 7.1		1 25.0		2 33.3	3

Tableau 2 : Occurrences conjointes des raisons dans la littérature étudiée

Encadré 2 : Méthode de construction du tableau et des groupes

Dans chaque case le premier chiffre désigne le nombre de fois où deux raisons apparaissent ensemble, le second (en italique) le pourcentage de fois où la raison en ligne apparaît lorsque la raison en colonne est présente. Ceci permet donc de mettre en évidence les apparitions conjointes de raisons.

En diagonale, seul un chiffre est présent, le premier. Il représente le nombre de fois où la raison apparaît dans la littérature.

Les couples retenus pour l'analyse sont ceux dont la valeur est strictement supérieure à cinq et dont le pourcentage d'occurrence de Y quand X et de X quand Y est supérieur à 30%. Ceci vise à ne considérer que les couples et donc les déterminants importants en absolu et uniquement les couples qui représentent un pourcentage significatif d'apparitions conjointes. Des groupes apparaissent ainsi lorsque le pourcentage de plusieurs déterminants pris deux à deux est supérieur à 30% (Groupe A, B, C : % A quand B >30% ; % B quand A >30% ; % A quand C >30% ; % C quand A >30% ; % B quand C >30% ; % C quand B >30%).



L'étude des occurrences conjointes révèle trois groupes de raisons.

- Groupe 1 : Pression externe/ Pression interne/ Gain de part de marché (en gras)
- Groupe 2 : Réduction de l'incertitude/ Image/ Gain de part de marché (souligné)
- Groupe 3 : Réduction de l'incertitude/ Réduction des coûts (en gris)

Bien que les raisons soient présentées dans la littérature comme indépendantes d'éventuelles stratégies, les groupes de déterminants peuvent trouver leur raison d'être dans les grandes problématiques stratégiques. Chaque stratégie se rencontre préférentiellement dans un environnement concurrentiel particulier, apprécié par le trinôme, présence de standards, sensibilité à l'environnement et sensibilité au prix. L'interprétation des groupes est développée dans les paragraphes suivants.

3.1. GROUPE 1 : LES IDEOLOGUES

Au sein du groupe 1, le facteur de contingence prépondérant est la sensibilité à l'environnement. Les acheteurs de cette industrie ou de ce segment d'industrie accordent de l'importance à la protection de l'environnement.

L'entreprise œuvre dans ce sens pour gagner des parts de marché qui risqueraient d'être fortement compromises du fait des pressions externes et internes. Ainsi, certaines pressions externes comme celles des consommateurs « verts » sont très préjudiciables aux parts de marché de l'entreprise polluante dans la mesure où ces derniers « *considèrent la compatibilité environnementale des produits comme l'un des déterminants clés de leur comportement d'achat* ». (Azzone et Bertelè, 1994). De même, la pression interne des investisseurs peut rendre difficile l'accès au marché des capitaux aux entreprises non respectueuses des contraintes environnementales et de fait limiter leur expansion synonyme de parts de marché.

Mais les pressions internes peuvent émaner aussi directement de la philosophie des entrepreneurs. Dans le secteur des produits biologiques choisis, ce cas de figure est fréquent. Les gains de parts de marché ne seront alors que la conséquence de l'idéologie forte.

La boulangerie Valdenaire appartient à cette catégorie.

Artisan boulanger depuis 1976 à Saint-Rambert-d'Albon dans la Drôme, le couple Valdenaire vient d'ouvrir un magasin à Lyon où pain et viennoiserie proviennent du fournil drômois.

Un entretien avec Huguette Valdenaire a permis de dresser la carte cognitive expliquant le choix des fournisseurs et la mission de l'entreprise.

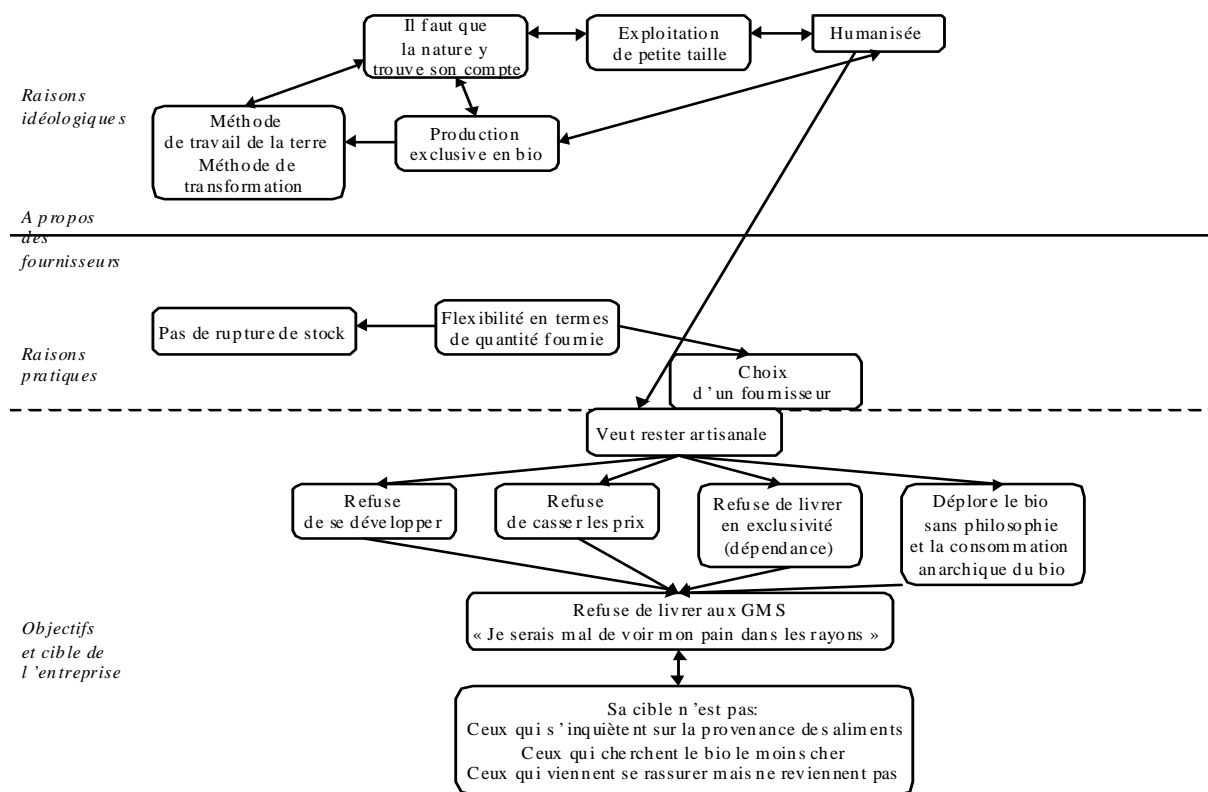


Figure 3 : Carte cognitive de la démarche de la boulangerie Valdenaire

Ici la démarche est clairement idéologique. La réflexion concerne l'approvisionnement et le positionnement prix. L'approvisionnement en matières premières biologiques est un point clé dans la transformation de produits biologiques, la boulangerie Valdenaire cherche donc des fournisseurs flexibles en termes de quantité fournie. Mais son choix ne se limite pas à la disponibilité des produits. La boulangerie cherche avant tout des agriculteurs biologiques convaincus (*"Il faut que la nature y trouve son compte"*). Pour ce faire, elle recherche des exploitations de petite taille (« *humanisées* » comme précise Mme Valdenaire) dont la production exclusive est la production biologique.

Par ailleurs, la boulangerie Valdenaire souhaite rester artisanale et conserver des marges confortables en offrant un produit de qualité respectant réellement la nature. Elle rejette la croissance car elle est pour elle synonyme d'absence de contrôle total de la chaîne de production et distribution. La présence en GMS lui paraît même contraire à l'idéologie prônée par les produits biologiques. Les nouveaux consommateurs de produits biologiques qui cherchent uniquement à se rassurer ne l'intéressent pas.



Face à des consommateurs en quête d'hygiène alimentaire, la boulangerie Valdenaire paraît avoir un discours totalement à contre courant puisqu'elle dit ne pas s'intéresser aux clients s'inquiétant de la provenance des aliments ni à ceux cherchant le « *bio le moins cher* ». Parmi l'ensemble des répondants interrogés seul un consommateur sur treize pourrait correspondre à la cible visée par la boulangerie Valdenaire puisque la consommation de ce répondant est guidée par des valeurs philosophiques (notamment le rejet du système productiviste) en l'absence de freins pratiques tels le prix ou la disponibilité des produits à la différence de la plupart des autres consommateurs.

Pourtant, compte tenu de la taille de son entreprise, l'approche adoptée par Mme Valdenaire semble bonne. En effet, les solutions offertes aux PME sont réduites :

- Elles arrivent dans le cas le plus favorable à commercialiser leurs produits auprès de distributeurs spécialisées (marché biologique/ supérettes biologiques...) dont elles sont propriétaires (cas de la Boulangerie Valdenaire) ou non et conservent leur avantage concurrentiel en développant une stratégie de luxe. Certaines PME se regroupent même en GIE pour assurer leur propre commercialisation comme Soleil Boutique qui vend des produits biologiques provençaux sur Internet. Néanmoins, si la structure du marché poursuit son évolution, cette stratégie ne pourra à terme être conduite que par un nombre restreint d'entreprises. Or, aujourd'hui 78% des entreprises artisanales et 66% des entreprises semi-industrielles commercialisent leurs produits au travers de magasins spécialisés (Guillou et Sylvander, 1997). Le développement ou le maintien du chiffre d'affaires peut de plus en plus difficilement s'effectuer exclusivement au travers de ce canal.
- La vente à des grossistes assembleurs (Guillou et Sylvander, 1997) qui regroupent l'offre pour la distribuer via la grande distribution sous leur marque propre est une solution en développement (Cas du Goût de la Vie étudié ou de Distribjorg). Ce mode de commercialisation s'apparente à de la sous-traitance d'autant plus que ces marques ont une volonté d'intégration amont.
- Dès lors, une acquisition par un grand groupe n'est pas à exclure.

Dans le modèle proposé, l'idéologue se situe comme suit.

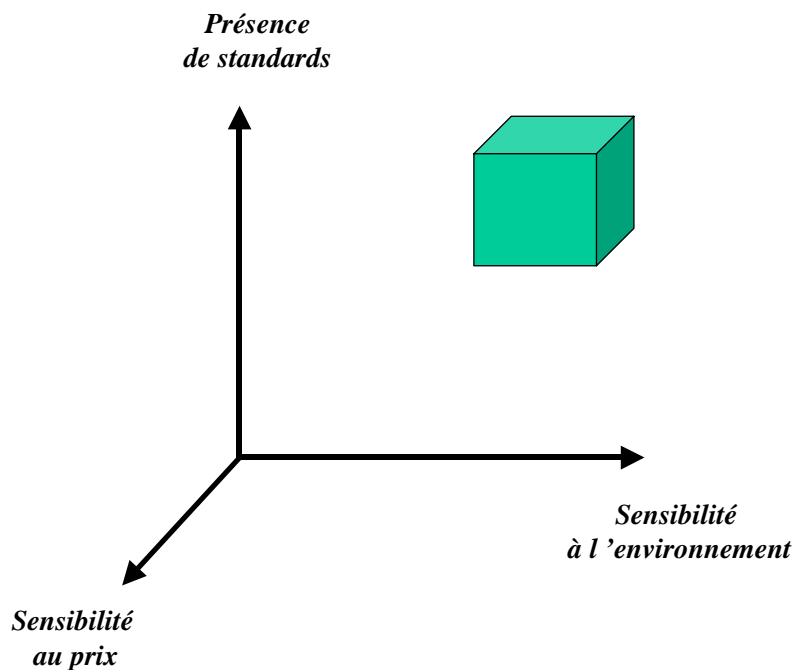


Figure 4 : Stratégie de l'idéologue

(forte présence de standards, forte sensibilité à l'environnement, faible sensibilité au prix)

3.2. GROUPE 2 : LES PRAGMATIQUES

Dans ce second cas, il s'agit de limiter l'incertitude en constituant une image d'ami de la nature apte à séduire de nombreux consommateurs. Ce type de stratégies serait alors développé dans des activités où l'absence de protection de l'environnement n'est pas à l'origine d'un inconvénient concurrentiel mais où la protection de l'environnement demeure un argument commercial.

Ici, la sensibilité à l'environnement est inférieure à celle du groupe 1. Comme corollaire la sensibilité au prix augmente. De fait la taille du marché concerné est supérieure, il ne s'agit plus d'une stratégie de niche. Les manœuvres stratégiques déployées par ces entreprises visent à initier des phénomènes de verrouillage. En offrant au marché un produit moins polluant, l'entreprise initie une irréversibilité temporelle. Du fait des rendements croissants d'adoption, le premier entrant va rapidement distancer ses successeurs, la croissance du marché est à l'origine d'une offre plus variée et plus importante apte à satisfaire un nombre encore plus grand de consommateurs.



Ainsi, la croissance des produits biologiques ne profite pas de la même façon à l'ensemble des transformateurs. Le segment des produits biologiques détient la plupart des caractéristiques d'un secteur d'activité en croissance avec un fort taux de croissance (35% de 1994 à 1997), peu de barrières à l'entrée, un environnement concurrentiel fragmenté et l'absence d'économies d'échelle. Mais il subit depuis peu un phénomène de concentration (6% des entreprises réalisent un tiers du chiffre d'affaires). Ceci est à rapprocher de la grande sensibilité du marché, ou du moins de l'échantillon étudié, au prix. Les effets d'expériences jusqu'alors inutiles deviennent nécessaires. Avoir une taille critique paraît indispensable.

Le groupe « Le Goût de la Vie » est un archétype de cette catégorie.

Créée en juin 95, au début de la phase de croissance des produits biologiques, ce groupe fabrique et commercialise des produits alimentaires biologiques (épicerie sèche, produits frais et surgelé haut de gamme). Distribuée en GMS sous la marque Le Goût de la Vie et en magasin spécialisé sous les marques Pro-Sain et Favrichon, elle offre une gamme de 280 références.

Elle détient quatre unités de production :

- Le Cepad spécialisé dans les conserves de légumes, de fruits et confitures haut de gamme bio,
- Les établissements Favrichon et Vignon transformant des produits à base de céréales biologiques,
- La société Body fabricant des pâtes traditionnelles et biologiques,
- La sablésienne de biscuiterie et boulangerie biologique,

et travaille aussi beaucoup en partenariat.

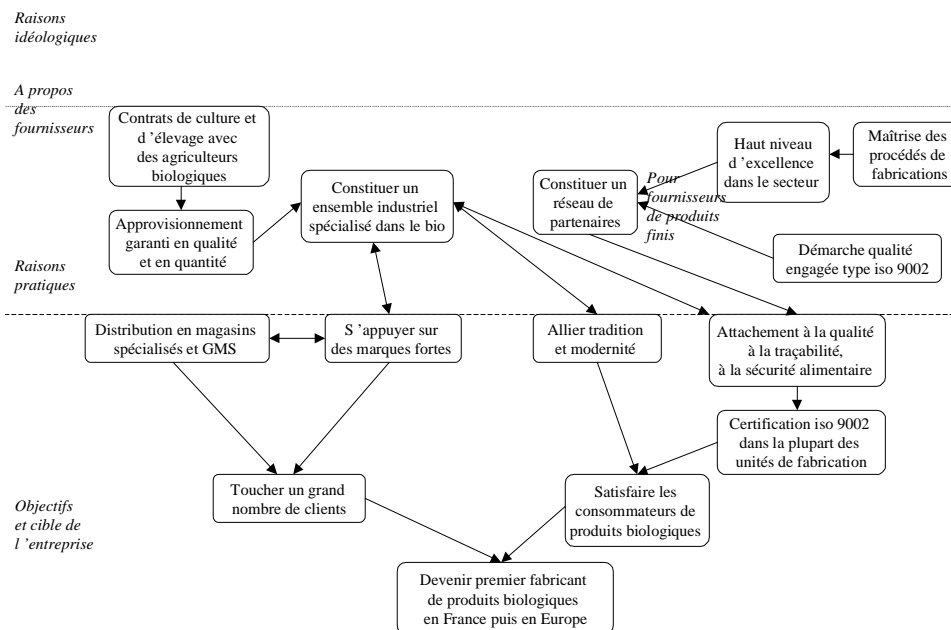


Figure 5 : Carte cognitive de la démarche du groupe le Goût de la Vie

L'étude de la carte traçant la démarche du groupe « Le goût de la vie » révèle une démarche délibérée de domination de marché. Les manœuvres de verrouillage déployées passent par la satisfaction du client, la notoriété importante et la disponibilité du produit.

En matière de satisfaction, le groupe Le « Goût de la Vie » s'adresse aux consommateurs pour lesquels sécurité, santé, saveur et commodité sont aussi importants que protection de l'environnement. Saveur et commodité sont prônées par le « Goût de la Vie » au travers du slogan « Tradition et Modernité ». L'accent mis sur la traçabilité et la certification ISO 9002 vise à rassurer le client en matière de sécurité alimentaire tout en laissant suggérer que ses produits sont meilleurs pour la santé. La fabrication de produits biologiques étant à l'origine de coûts additionnels, la valeur des produits doit être perçue supérieure afin de justifier un prix élevé.

Le « Goût de la Vie » s'appuie sur trois marques et sur une forte disponibilité du produit (distribution en GMS et magasins spécialisés) afin de développer une notoriété importante. Du fait des rendements croissants d'adoption liés à l'apprentissage par l'usage, aux rendements croissants d'information et aux économies d'échelle qui en résultent, l'entreprise initie une irréversibilité temporelle.

Les problèmes d'approvisionnement sont pris en compte. Le « Goût de la Vie » gère les risques de pénurie par l'intermédiaire de contrats culture et élevage. Les exploitations biologiques ayant contracté avec le « Goût de la Vie » leur livrent la totalité de leur production. Ce mode contractuel permet de gérer les risques d'opportunisme.

Le positionnement choisi par le « Goût de la Vie » vise l'ensemble du marché biologique. Les nouveaux consommateurs, peu fidèles et volatiles, mais représentant 50% des achats effectués en bio sont particulièrement convoités. Compte tenu de la pénurie de l'offre en matières premières, l'entreprise ne cherche pas à développer massivement ce marché, elle souhaite uniquement tirer pleinement parti de la croissance naturelle en s'imposant comme spécialiste des produits biologiques. Les arguments chers aux consommateurs que sont l'hygiène alimentaire et la tradition sont repris. On tâche de rassurer le consommateur au travers de différentes procédures de certification. De même, le « Goût de la Vie » affiche la tradition en l'associant à la modernité pour ne pas paraître passéiste. Le système capitaliste est accepté comme tel et l'entreprise distribue tant en GMS où elle propose des prix inférieurs qu'en magasins spécialisés pour toucher une cible très large. La protection de l'environnement est le corollaire d'une agriculture biologique mais elle n'est pas mise en avant. Le comportement est ici clairement de nature stratégique, il se superpose d'ailleurs aux requêtes de l'échantillon de consommateurs étudiés.

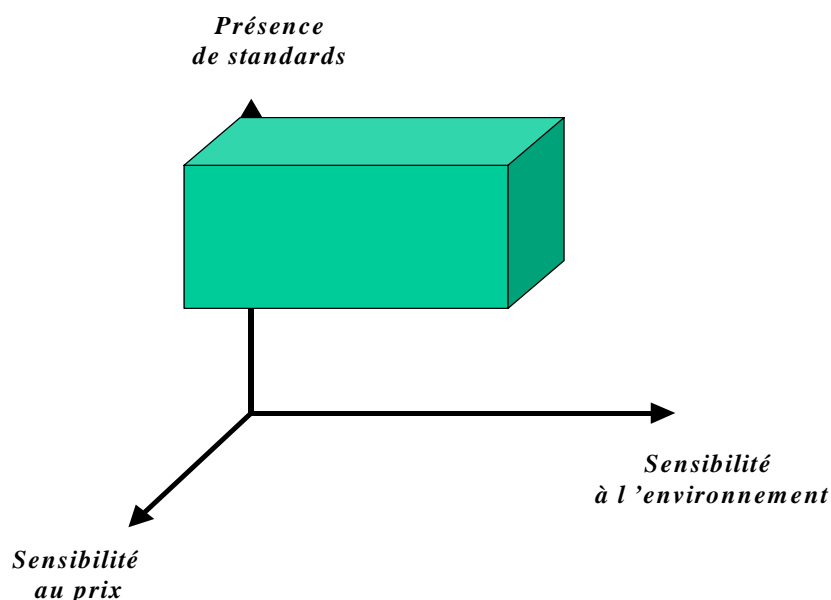


Figure 6 : Stratégie du pragmatique

(forte présence de standards, sensibilité à l'environnement et au prix de faible à moyenne)



Ce sont les entreprises de taille moyenne - grossistes assembleurs ou producteurs - qui profitent au mieux de ce marché en croissance.

Leur masse ainsi que la relative pénurie en produits biologiques transformés leur donnent un pouvoir de négociation suffisant pour s'introduire en grande surface.

Cette même pénurie rend les consommateurs moins exigeants en termes de prix d'autant que l'écart de prix en GMS demeure inférieur à celui pratiqué dans les magasins spécialisés.

Enfin, la contrainte relative à la matière première ne touche pas ces entreprises puisqu'elles sont limitées par leurs capacités productives et se satisfont de la croissance naturelle du marché. La stratégie de domination du marché du « Goût de la Vie » n'est ainsi viable que parce que les grands groupes ne peuvent accéder à ce marché. La rareté de la matière première joue le rôle d'une barrière à l'entrée en les protégeant d'une intensification de la concurrence.

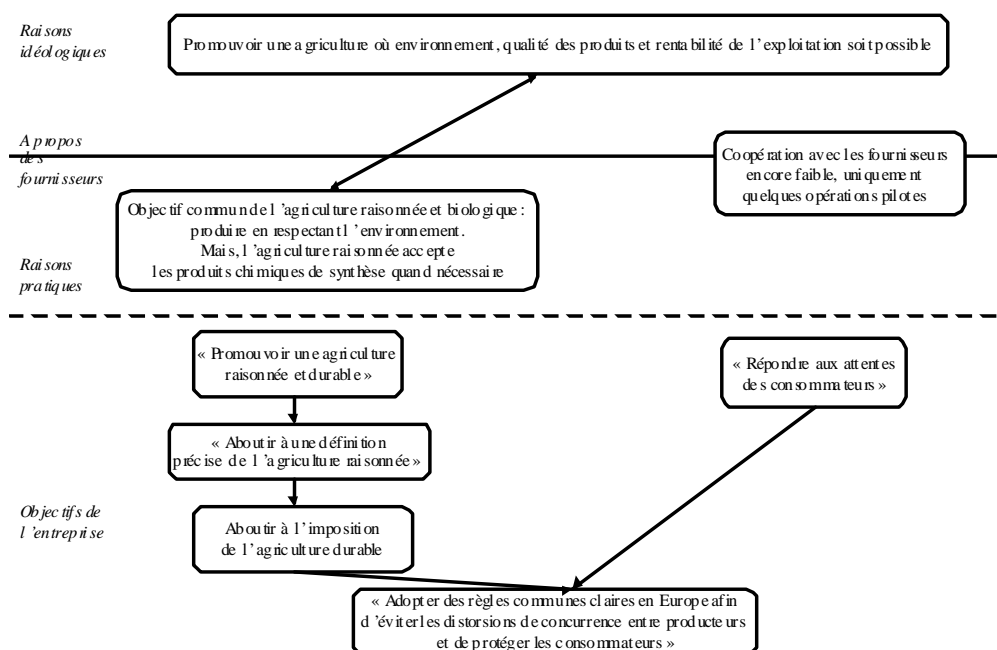
Pour le « Goût de la Vie » et ses concurrents directs, les menaces proviennent essentiellement des produits issus de l'agriculture raisonnée. Les nouveaux consommateurs, ayant une importante marge de tolérance, risquent de confondre agriculture biologique et raisonnée, surtout si les grands groupes entretiennent cette confusion en investissant massivement pour développer ce second segment.

3.3. GROUPE 3 : LES NOVATEURS

Le dernier groupe relève d'une stratégie proactive. Il demeure de nombreuses inconnues concernant la place de la protection de l'environnement dans la stratégie de demain, aussi la meilleure façon de réduire l'incertitude est de suivre une voie compatible avec les exigences classiques de gestion dans un marché fortement préoccupé par le prix. C'est l'idée développée par Lovins, Lovins et Hawken (1999) lorsqu'ils proposent le concept de capitalisme naturel. Toute stratégie vise à créer un avantage concurrentiel par définition perceptible par le consommateur et monnayable. En matière d'environnement, la création d'un avantage concurrentiel repose usuellement sur une stratégie de différenciation ce qui suppose bien sûr que le marché y soit sensible. Dans les cas contraires, encore très nombreux, les auteurs suggèrent de créer un avantage concurrentiel basé sur les coûts. Pour ce faire, un changement de mode de penser est nécessaire pour comprendre que protéger l'environnement peut être source d'économie de matières premières et donc de réduction de coûts. Pour y parvenir un changement de « business model » s'impose. Dès lors, devancer les exigences législatives et concurrentielles en matière d'environnement permet de réduire l'incertitude liée à leur évolution tout en constituant un avantage en termes de prix.

C'est la stratégie conduite par Danone en termes d'agriculture raisonnée.

En tant que spécialiste de l'agro-alimentaire, Danone s'intéresse aux mutations de consommation dans ce domaine. Il est pourtant absent des produits biologiques et a préféré opter pour l'agriculture raisonnée. Dans son rapport responsabilité sociale et environnement



2001, 3 pages y sont consacrées.

Figure 7 : Carte cognitive de la démarche de Danone

La carte cognitive de la démarche de Danone témoigne d'une stratégie résolument proactive. Pour l'heure aucune demande n'émane du consommateur. Nul répondant de notre échantillon n'en fait état et Danone ne prétend répondre qu'à des attentes. Il va donc devoir construire le marché en éduquant les consommateurs. Les fournisseurs eux-aussi font défaut. Seule une opération expérimentale d'achat de farine issue de l'agriculture raisonnée a été conduite chez Lu.

Mais Danone souhaite imposer ce nouveau mode de production à l'aide des instances nationales et européennes. Il a ainsi fortement épaulé le ministère de l'agriculture dans son élaboration d'un dispositif de certification des exploitations.



Au niveau international, une collaboration avec Nestlé et Unilever s'attache à un programme d'agriculture durable (« Sustainable Agriculture Initiative »). Ce second concept allie aux aspects environnementaux des aspects sociaux.

Ce type d'accord interentreprises permet d'ériger des barrières à l'entrée ou à la mobilité (en excluant implicitement les entreprises ne participant pas au programme). Ceci est particulièrement intéressant en termes d'image (Delmas, Ter Laak, 2001) dans la mesure où un accident dans un établissement du secteur peut déprécier considérablement l'image de l'ensemble du secteur voire remettre en cause la légitimité de certaines technologies : un incident (type *Listeria*³) affecterait probablement l'ensemble des produits laitiers frais. Ce sont essentiellement les événements menaçant la crédibilité écologique du secteur qui incitent les entreprises à s'auto-réglementer. De plus, lorsque cette attitude proactive est adoptée par l'ensemble des opérateurs d'un secteur, elle peut orienter l'évolution de la législation. En effet, l'Etat (ou les citoyens) satisfait des mesures prises par le secteur n'éprouvera pas le besoin de légiférer de façon plus contraignante (Platon, 2000).

Il convient, néanmoins, de préciser que ces regroupements requièrent des conditions d'existence particulières (Delmas, Terlaak, 2001) : l'entente au niveau sectoriel étant facilitée par une structure de secteur favorable (petit nombre d'entreprises se partageant le marché).

En revanche, les grands groupes, tel Danone, ne peuvent conduire une stratégie de démocratisation des produits biologiques basée sur une baisse des prix du fait de la lente croissance de l'agriculture biologique. Un choix évident pour les grands groupes serait de faciliter le passage d'exploitations traditionnelles à l'agriculture biologique. Mais, cette opération nécessiterait plusieurs années pour que les nouvelles cultures obtiennent le label et elle n'est pas sans risque. En effet, l'économie des coûts de transaction rappelle que la présence d'un nombre limité d'agents sur le marché traduit l'éloignement de la concurrence parfaite (pour laquelle ce nombre tendrait vers l'infini) et renforce la probabilité d'occurrence de comportements opportunistes. Rien ne dit que les cocontractants, une fois l'accord signé vont en respecter la teneur. Il s'agit alors de sécuriser le contrat (et/ou) de mettre en place d'importants systèmes de contrôle, qui, s'ils permettent de garantir l'exécution du contrat, n'engendrent pas moins de coûts supplémentaires.

L'internalisation proprement dite des fournisseurs prônée par Williamson (1975) pour réduire les coûts de transaction n'est pas envisageable dans l'univers agricole français: il n'existe pas

³ 33 personnes touchées par cette bactérie en 1995 à partir du Brie et 3 en 1999 à partir de l'Époisse.



d'exploitation de taille suffisante et l'on imagine mal une exploitation de 500 hectares obtenir un label d'agriculture biologique alors que la philosophie joue un rôle clé.

L'intégration (où la firme intégratrice paie l'ensemble des fournitures et reçoit l'ensemble de la production), classique en production hors sol paraît, elle-aussi, impossible à mettre en œuvre. Tout d'abord, le problème philosophique précédemment évoqué n'est pas résolu, l'agriculture intégrée étant très éloignée de l'agriculture extensive et encore plus de l'agriculture biologique. Ensuite, une telle opération éloignerait considérablement le groupe alimentaire de son métier de base, des compétences techniques (au niveau agricole) mais aussi en gestion de réseau externe devraient être acquises. Les coûts de gestion seraient par ailleurs très lourds.

Conscients de ces difficultés, les grands groupes se retirent progressivement du marché. La vente de la branche bio de Danone (Gayelor Heuser et Biovivre) à une entreprise de taille moyenne (Bjorg) semble procéder d'une telle logique.

Le passage de l'agriculture traditionnelle à l'agriculture raisonnée (ou durable) est plus aisé. En effet, le cahier des charges moins strictes (et encore en définition) et la référence explicite à la nécessaire rentabilité des exploitations rassurent les agriculteurs intéressés par un changement de mode de production. L'expérience suisse où aujourd'hui 85% des exploitations ont opté pour l'agriculture raisonnée (rapport Danone responsabilité sociale et environnement 2001) montre que ce système de production peut intéresser une majorité d'exploitants.

Face à des consommateurs sensibles à l'environnement mais aussi aux prix, Danone mène une stratégie novatrice tentant d'imposer un nouveau standard.

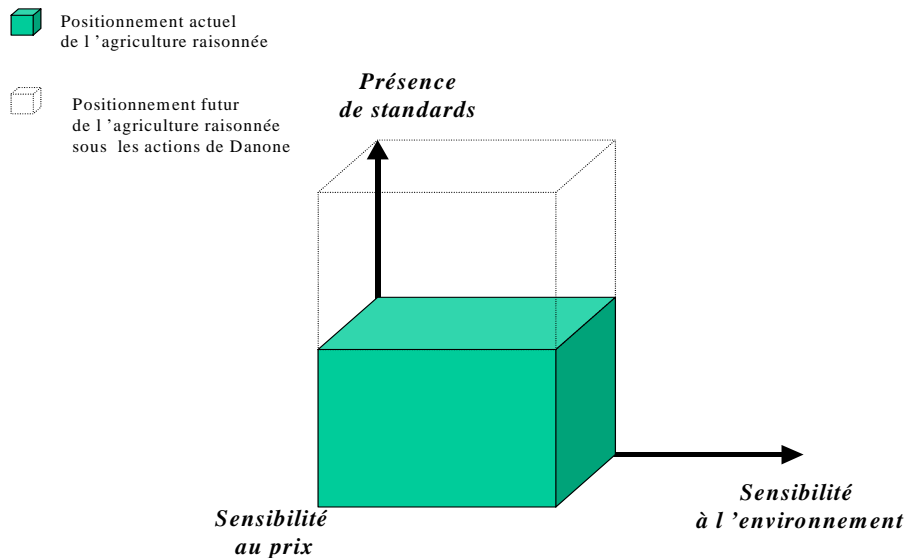


Figure 8 : Stratégie du novateur

(faible présence de standards, sensibilité à l'environnement de faible à moyenne, sensibilité au prix de moyenne à forte)

4. EN CONCLUSION

La littérature concernant le management de l'environnement s'attache essentiellement aux raisons du comportement de protection et à la mise en œuvre et au contrôle de cette politique. Elle omet donc implicitement les stratégies de protection. S'inscrivant à contre-courant de cette approche dominante cet article identifie une typologie des raisons présentes dans la littérature correspondant à des stratégies implicites.

A partir des principales contributions du domaine un modèle des stratégies génériques est proposé.

Sans prétendre résumer l'éventail des possibles, ce modèle permet dans le secteur des produits biologiques de dresser trois stratégies archétypiques. Il conviendrait bien sûr d'affiner ce modèle dans d'autres secteurs.

<i>L'idéologue</i>	<i>Le pragmatique</i>	<i>Le novateur</i>
<ul style="list-style-type: none"> – forte présence de standards, – forte sensibilité à l'environnement, – faible sensibilité au prix. 	<ul style="list-style-type: none"> – forte présence de standards, – sensibilité à l'environnement de faible à moyenne, – sensibilité au prix de faible à moyenne. 	<ul style="list-style-type: none"> – faible présence de standards, – sensibilité à l'environnement de faible à moyenne, – sensibilité au prix de moyenne à forte.

Tableau 3 : Les trois stratégies archétypiques



L'idéologue (cas de la boulangerie Valdenaire) conduit une stratégie de niche en accord avec ses valeurs. Le pragmatique (ici « Le Goût de la Vie ») mène une stratégie de domination du marché tandis que le novateur (Danone) tente de s'extraire des standards contraignants et de la pénurie des matières premières de l'agriculture biologique en se positionnant sur le créneau de l'agriculture raisonnée.

Cette dernière stratégie va à l'encontre d'une idée communément admise.

Non sans raison, de nombreux auteurs se sont employés à décrire les stratégies de masse conduites par les grands groupes. Même lorsque l'entreprise est suiveuse elle va tenter d'imposer son standard. Or, ici malgré une communication de masse cette stratégie est entravée. La présence antérieure de standards concernant le cahier des charges des produits biologiques ne permet pas aux grands groupes de construire leurs propres règles. Cet article montre donc la place privilégiée offerte aux stratégies des entreprises de taille moyenne. Le secteur biologique vit un étrange paradoxe. La demande est là mais les agriculteurs biologiques sont trop peu nombreux pour répondre à l'explosion du marché. Les matières premières biologiques deviennent des denrées rares se monnayant au prix fort. Une stratégie de démocratisation basée sur une baisse des prix et conduite par les grands groupes n'est pas possible. En revanche, les entreprises de taille moyenne profitent opportunément de la croissance naturelle du marché, dès lors qu'elles parviennent à construire un avantage concurrentiel alliant prix acceptable (par rapport aux produits traditionnels) et différenciation.

Mais, les produits issus de l'agriculture raisonnée dont l'offre à moyen terme pourrait ne plus faire défaut (cf : configuration helvétique) pourrait devenir un nouveau standard et donc un concurrent crédible pour les entreprises de taille moyenne. L'imposition de ce standard serait facilitée par le manque d'expertise des consommateurs précédemment identifiés. Ne connaissant pas précisément les spécificités des produits biologiques, ces consommateurs pourraient être satisfaits par des produits moins chers ayant un cahier des charges moins strict. Danone entretient la confusion en titrant dans son rapport responsabilité sociale et environnement : « Agriculture raisonnée et agriculture biologique : Deux modes de production à l'objectif commun. » Dès lors, l'asymétrie informationnelle entre les consommateurs et l'entreprise serait fictivement réduite par la communication de masse. Ces produits concurrenceraient alors directement ceux issus de l'agriculture biologique.

Cet article montre également qu'en l'absence de stratégies et en présence d'un marché porteur une entreprise peut arriver à des résultats tout à fait satisfaisants. A l'ombre des plus grands,



la boulangerie étudiée tire son épingle du jeu. Cette entreprise profite de conditions opérationnelles qui lui sont favorables. La boulangerie Valdenaire est située à proximité de la fameuse Place Bellecour à Lyon. Au cœur d'un des quartiers les plus huppés de la ville, la boulangerie bénéficie d'une clientèle de proximité aisée. Sur un produit de base comme le pain, les écarts de prix dus aux « *marges confortables* » pratiquées par la boulangerie sont moins sensibles et ne sont pas véritablement un frein. C'est pourquoi, dans le secteur des produits biologiques en mutation, la conjoncture favorable profite aussi aux petites entreprises. Cette approche n'est bien sûr pas sans risques. La démarche conduite par Valdenaire est tenable uniquement si des entreprises de taille supérieure aux compétences marketing et logistiques (distribution à domicile) avérées ne viennent pas sur le créneau éthique. Pour l'heure, la niche en France est suffisamment étroite pour rester discrète mais les enseignements d'Outre-Atlantique laissent augurer d'une évolution. En effet, aux Etats-Unis, l'enseigne Whole Foods avec ses soixante-quinze supermarchés fait une large publicité sur sa vocation écologiste, son militantisme est notamment répertorié sur son site Web. Avec ses 1 milliards d'euros de chiffre d'affaires, elle grignote dangereusement le créneau des petites entreprises.

5. BIBLIOGRAPHIE

- Avila Joseph et Whitehead Bradley, [1994] "Quand l'écologie devient stratégique", *L'Expansion Management Review*, été, p 22 à 29.
- Azzone G and Bertelè U, [1994] "Exploiting green strategy for competitive advantage", *Long Range Planning*, Vol 27, n°6, p 69 à 81.
- Banzal Pratima et Roth Kendall, [2000] « Why companies go green : a model of ecological responsiveness », *American Management Journal*, Vol 43, n°4, p 717-736.
- Beaumont John, [1992] "managing the environment: business opportunity and responsibility", *Futures*, April, p 187 à 205.
- Bloom Gordon et Scott Morton Michael, [1991] "Hazardous waste is every manager's problem", *Sloan Management Review*, Summer, p 76 à 77.
- Boiral Olivier et Jolly Dominique, [1992] "Stratégie, compétitivité et écologie", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, p 80 à 95.
- Boiral Olivier, [1993] "Entreprises et environnement naturel: vers une nouvelle alliance", *Direction et Gestion des entreprises*, novembre-décembre, p 11 à 43.



- Brink Patrick ten, Haines Richard [1997], "World environmental industries: market drivers, developments and implication for corporate strategies" in *Greening the boardroom* edited by Grant Ledgerwood, Greenleaf Publishing, BroomHall, Sheffield, 256p.
- Cairncross Frances, [1993], *Les marchés verts*, les éditions d'organisation, Paris.
- Candice Stevens, [1993] "Politiques d'environnement: Une incidence sur la compétitivité?", *L'Observateur de l'OCDE*, Août-Septembre, p 22 à 25.
- Delmas Magali, Terlaak Ann [2001], „Azing environnemental voluntary agreements“, *California Management Review*.
- Duff Charles, [1992], "Norsk Hydro's environmental report", *Long Range Planning*, Vol 25, p 25-34.
- Eden C, [1992] « On the nature of cognitive maps », *Journal of Management Studies*, 29.3, May.
- Einsmann Harald, [1992] "The Environment: an Entrepreneurial Approach", *Long Range Planning*, Vol 25, N° 4, p 22-24.
- Engelshoven (van) Jean-Marie Hubert, [1991] "Corporate Environmental Policy in Shell", *Long Range Planning*, vol 24, n°6, p 17-24.
- Evrard Yves, Pras Bernard, Roux Elyette [2000], *Market: Etudes et recherches en marketing, fondements, méthodes*, Dunod.
- Guillou Hervé, Sylvander Bertil, [1997] « La situation de la filière biologique en 1997 », Décembre, Papier de recherche, INRA du Mans.
- Haiss Peter, [1992] "The Twin Challenges to Austrian Banking: the Environment and the East", *Long Range Planning*, Vol 25, N° 4, p 47-53.
- Hamel Gary [2000], *Leading the revolution*, General Business Innovation, September, 336p.
- Hindle Peter, White Peter, Minion Kate, [1993], "Achieving real environmental improvements using value: impact assessment", *Long Range Planning*, vol 26, n°3, p 36.
- Hiromasa Amano, [1992] "Environmental protection at Tokyo Electric power Company", *Long Range Planning*, Vol 25, n° 4, p 32-37.
- Hortirêve, [1998] "Étude de la consommation de légumes biologiques", INH Angers, UREQUA Le Mans.
- Huff A, Jenkins M [2002], *Mapping Strategic Thinking*, Sage.



- Hunt Christopher et Auster Ellen, [1990] "Proactive environmental management: avoiding the toxic trap", *Sloan Management Review*, Winter, p 7-18.
- Hutchinson Colin, [1992] "Corporate Strategy and the environment", *Long Range Planning*, Vol. 25, N° 4, p 9-21.
- Jolly Dominique, [1993] "Management de l'environnement : le cas de Rhône Poulenc", *Direction et Gestion des Entreprises*, Novembre-Décembre, p 12 à 22.
- Kennedy Carol, [1993] "Changing the company culture at Ciba-Geigy", *Long Range Planning*, vol 26, n°1, p 18-27.
- Kleiner Art, [1991.1992] "L'écologie commence dans l'atelier", *Harvard l'expansion*, hiver, p 25 à 43.
- Leigh Bruce, [1989] "How Green is your Company ?", *International Management*, January, p 24-27.
- Lovins Amory, Lovins Hunter, Hawken Paul, [1999] "A road map for natural capitalism", *Harvard Business Review*, May June, p 145-158.
- Marshall M.E., Mayer David, [1992], "Environmental training: it's good business", *Business Horizons*, march-April, p 54-57.
- Martinet Alain Charles, Reynaud Emmanuelle, [2000] « H₂O : Vers de nouvelles molécules », Congrès de l'Association internationale de management stratégique.
- Martinet Alain Charles, Reynaud Emmanuelle, [2001] « Shareholders, Stakeholders et Stratégie », *Revue Française de Gestion*, Nov-Déc.
- Ottman Jacquelyn, [1992] "Industry's response to green consumerism", *Journal of Business strategy*, Vol 13, n°4, p 3-7.
- Palmer Karen, Oates Wallace, Portney Paul, [1995] "Tightening environmental standards: the benefit-cost or the no-cost paradigm?", *Journal of Economic Perspectives*, Vol 9, Number 4, Fall p 119-132.
- Peattie Ken and Ratnayaka Moira, [1992] "Responding to the green movement", *Industrial marketing management*, n°21, p 103-110.
- Platon Bruce [2000], « Voluntary environmental initiatives and sustainable industry », *Business Strategy and the environment*, vol 9, Issue 5, sept-Oct, p 328-338.
- Porter Michael, Linde (van der) Claas, [1995] "Green and Competitive", *Harvard Business Review*, September-October, p 120-134.
- Porter Michael, Linde (van der) Claas, [1995] "Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship", *Journal of Economic Perspectives*, Vol 9, Number 4, Fall, p 97-118.



- Reilly William, [1992] "Environment", *Business Horizons*, March-April, p 9-11.
- Reinhardt Forest, [1999] « Bringing the environment down to earth », *Harvard Business Review*.
- Robins Nick, [1992] *L'impératif écologique*, Paris, Calmann-Lévy.
- Rogers James, [1992], "Adopting and implementing a corporate environmental charter", *Business Horizons*, March- April, p 29-33.
- Roy R et Whelan R.C., [1992] "Successful Recycling Through Collaboration" *Long Range Planning*, Vol 25, n° 4, p 62-71.
- Schmidheiny Stephan, [1992] *Changer de cap*, Dunod, Paris.
- Shrivastava Paul, [1994] "Castrated environment : greening organisational studies", *Organisation studies*, vol 15, n°5, p 705-726.
- Smith Craig, [1994], "The new corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, May June, p 105-116.
- Sylvander Bertil, [1998] « Le marché des produits biologiques et la demande », septembre, Papier de recherche, INRA du Mans.
- Sylvander B, Mougin L, [1986 et 1991], « La consommation des produits biologiques à Toulouse », INRA, ESR, Toulouse.
- Taylor Stuart, [1992], "Green management, the next competitive weapon", *Futures*, September, p 669-680.
- Vandermerwe Sandra, Oliff Michael, [1990], "Customers drive corporations green", *Long Range Planning*, Vol 23, n°6, p 10-16.
- Vasanthakumar Bhat, [1992] "Strategic planning for pollution reduction", *Long Range Planning*, Vol 25, August, p 54-61.
- Viardot Eric, [1993], "Les cinq réponses aux pressions écologistes", *Harvard l'Expansion*, Automne, p 88-95.
- Wheeler William, [1992] "The revival in reverse manufacturing", *Journal of Business Strategy*, vol 13, n°3.
- Williamson Oliver, [1975], *Market and hierarchies, analysis and anti-trust implications*, Free Press, New York.
- Winsemius Pieter et Guntram Ulrich, [1992] "Responding to the environmental challenge", *Business Horizons*, March-April, p 12-20.

ANNEXE 1 : DIFFERENTS DETERMINANTS DU COMPORTEMENT DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Auteurs	Date	Journal de parution	Raisons
Avila Joseph Whitehead Bradley	1994	L'expansion management review	+ Réduction de l'incertitude + Pressions externes + Image + Réduction des coûts
Azzone G Bertelè U	1994	Long Range Planning	+ Pressions externes
Beaumont John	1992	Futures	+ Image + Amélioration de la position concurrentielle + Gain de parts de marché + Réduction des coûts + Motivation des employés + Ethique
Bloom Gordon et Scott Moston Michael	1991	Sloan Management Review	+ Pressions externes
Boiral Olivier	1993	Direction et gestion des entreprises	+ Pressions externes + Image + Amélioration de la position concurrentielle + Ethique
Boiral Olivier et Jolly Dominique	1992	Revue française de gestion	+ Réduction de l'incertitude + Pressions externes + Absence d'intérêt en terme d'image + Amélioration de la position concurrentielle + Réduction des coûts + Ethique
Cairncross Frances	1993	Les marchés verts, éditions d'organisation	+ Pressions externes + Gain de parts de marché
Candice Stevens	1993	Observatoire de l'OCDE	+ Réduction de l'incertitude + Réduction des coûts
Duff Charles	1992	Long Range Planning	+ Pressions externes + Image
Einsmann Harald	1992	Long Range Planning	+ Réduction de l'incertitude + Gain de parts de marché + Augmentation de la créativité + Culture
Engelshoven (van) Jean-Marie Hubert	1991	Long Range Planning	+ Réduction de l'incertitude
Haiss Peter	1992	Long Range Planning	+ Gain de parts de marché
Hindle Peter White Peter Minion Kate	1993	Long Range Planning	+ Réduction de l'incertitude + Gain de parts de marché



Hiromaso Amano	1992	Long Range Planning	+ Image
Hunt Christopher Auster Ellen	1990	Slaon Management Review	+ Gain de parts de marché + Réduction des coûts
Hutchinson Colin	1992	Long Range Planning	+ Réduction des coûts + Motivation les employés + Augmentation de la créativité
Jolly Dominique	1993	Direction et gestion des entreprises	+ Pressions externes
Kennedy Carol	1993	Long Range Planning	+ Pressions externes + Ethique + Augmentation de la créativité + Culture
Kleiner Art	1991-1992	Harvard Expansion	+ Réduction de l'incertitude + Gain de parts de marché + Réduction des coûts
Leigh Bruce	1989	International Management	+ Pressions externes + Réduction des coûts + Augmentation de la créativité
Marshall M.E. Mayer David	1992	Business Horizons	+ Image + Motivation des employés
Ottman Jacquelyn	1992	Journal of Business Strategy	+ Réduction de l'incertitude + Pressions externes + Image + Gain de parts de marché
Palmer Karen Oates Wallace Portney Paul	1995	Journal of economic perspectives	+ Remettent en cause les déterminants évoqués par Porter et van der Linde
Peattie Ken Ringler Anja	1994	European Management Journal	+ Image
Porter Michael Linde (van der) Claas	1995	Harvard Business Review	+ Image + Gain de parts de marché + Réduction des coûts + Augmentation de la créativité
Porter Michael Linde (van der) Claas	1995	Journal of economic perspectives	+ Réduction des coûts + Augmentation de la créativité
Reilly William	1992	Business Horizons	+ Réduction de l'incertitude + Réduction des coûts
Robins Nick	1992	L'impératif écologique	+ Réduction de l'incertitude + Pressions externes + Image + Amélioration de la position concurrentielle + Gain de parts de marché
Rogers James	1992	Business Horizons	+ Réduction de l'incertitude
Roy R. Whellan R. C.	1992	Long Range Planning	+ Réduction de l'incertitude + Pressions externes + Image + Gain de parts de marché + Réduction des coûts + Culture



Schmidheiny Stephan	1992	Changer de cap	+ Réduction de l'incertitude + Amélioration de la position concurrentielle + Gain de parts de marché + Réduction des coûts + Augmentation de la créativité
Smith Craig	1994	Harvard Business Review	+ Image + Réduction des coûts + Motivation des employés
Taylor Stuart	1992	Futures	+ Réduction de l'incertitude + Image + Amélioration de la position concurrentielle + Gain de parts de marché + Réduction des coûts + Motivation des employés
Vandenmerwe Sandra Oliff Michael	1990	Long Range Planning	+ Pressions externes + Pressions internes + Gain de parts de marché
Vasanthakumar Bhat	1992	Long Range Planning	+ Réduction de l'incertitude + Pressions externes + Réduction des coûts + Nouvelle perception de la nature
Viardot Eric	1993	Harvard l'Expansion	+ Pressions externes + Pressions internes + Réduction des coûts + Nouvelle perception de la nature
Wheeler William	1992	Journal of Business Strategy	+ Pressions externes + Pressions internes + Gain de parts de marché
Winsemius Pieter Guntram Ulrich	1992	Business Horizons	+ Réduction de l'incertitude + Pressions externes + Gains de parts de marché



ANNEXE 2 : ARTICLES TRAITANT DE LA MISE EN OEUVRE DU COMPORTEMENT DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Ces articles traitent de la mise en œuvre d'une stratégie proprement dite ou de la recherche de conformité à une législation ou une norme volontaire.

- Beierle Thomas, Konisky David, [2000], « Values, conflict, and trust in participatory environmental planning », *Journal of policy Analysis and Management*, vol 19, n°4, p 587-602.
- Boiral Olivier, [1997], « Protéger l'environnement naturel et la santé des travailleurs », *Revue Gestion*, Hiver.
- Boiral Olivier, [2000], « Le management environnemental des entreprises », *Revue Française de gestion*, n°127, Janvier-Février.
- Boiral Olivier, Jolly Dominique, [1997], « Coopérer pour relever le défi environnemental », *revue Gestion*, Été.
- Florida Richard, Davison Derek, [2001], « Gaining from Green Management : environmental management systems inside and outside the factory », *California Management Review*.
- Hart Stuart, [1997], « Beyond greening : strategies for a sustainable world », *Harvard Business Review*.
- Madsen Henning, Ulhoi John, [2001], « Integrating environmental and stakeholder management », *Business Strategy and the Environment*, vol 10, n°2, p 77-88.
- Maxwell James, Rothenberg Sandra, Briscoe Forrest, Marcus Alfred, [1997], « Green Schemes : corporate environmental strategies and their implementation », *California Management Review*.
- O'Neill Packard Kimberly, Reinhardt Forest, [2000], « What every executive needs to know about global warming », *Harvard Business Review*.
- Phanuel Dominique, [2001], « La perception du management environnemental par le personnel de l'entreprise : modèle et application », *Gestion* 2000, Juin.
- Pratt Jane, [2001], « Corporations, communities, and conservation : the mountain institute and Antamina Mining Co. », *California Management Review*.
- Ramus Catherine, [2001], « Organizational support for employees : encouraging creative ideas for environmental sustainability », *California Management Review*.



- Reilly William, [1999], « Private enterprises and public obligations : achieving sustainable development », California Management Review.
- Reinhardt Forest, [1998], « Environmental product differentiation : implications for corporate strategy », California Management Review.
- Roome Nigel, [2001], « Conceptualizing and studying the contribution of networks in environmental management and sustainable development », Business Strategy and the Environment, vol 10, n°2, p 69-76.
- Sinding Knud, [2000], « Environmental management beyond the boundaries of the firm : definitions and constraints », Business Strategy and the Environment, vol 9, n°2, p 79-91.
- Stafford Edwin, Jay Polonsky Michael, Hartman Cathy, [2000], « Environmental NGO-business collaboration and strategic bridging : a case analysis of the Greenpeace-Foron Alliance, Business Strategy and the Environment, vol 9, n°2, p 122-135.
- Wycherley Ian, [1999], « Greening supply chains : the case of the body shop international », Business Strategy and the Environment, vol 8, n°2, p 120-127.

ANNEXE 3 : ARTICLES TRAITANT DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Ces articles s'intéressent à la performance environnementale et particulièrement aux liens unissant la performance environnementale à la performance financière. Certains de ces parutions s'attachent aussi à la détermination des éléments environnementaux permettant la communication financière.

- Bowen Frances, [2000], « Environmental visibility : a trigger of green organizational response ? », Business strategy and the environment, vol 9, n°2, p 92-107.
- Cerin Pontus, [2002], « Communication in corporate environmental reports », Corporate Social Responsibility and Environmental management, vol 9, n°1, p 46-65.
- Cerin Pontus, Dobers Peter, [2001], « What does the performance of the Dow Jones Sustainability Group Index tell us ? », Eco-Management and Auditing, vol 8, n°3, p 123-133.
- Coulson Andrea, Monks Vivienne, [1999], « Corporate environmental performance considerations within bank lending decisions », Eco-Management and Auditing, vol 6, n°1, p 1-10.



- Dias-sardinha Idalina, Reijnders Lucas, [2001], « Environmental performance evaluation and sustainability performance evaluation of organizations : an evolutionary framework », *Eco-Management and Auditing*, vol 8, n°2, p 71-79.
- Epstein Marc, Roy Marie-José, [2000], « Strategic evaluation of environment projects in SMEs », *Environmental Quality Management*, vol 9, n°3, p 37-47.
- Gerde Virginia, Logsdon Jeanne, [2001], « Measuring environmental performance : use of the toxics release inventory (TRI) and others US environmental databases », *Business Strategy and the Environment*, vol 10, n°5, p 269-285.
- Halme Minna, Niskanen Jyrki, [2001], « Does corporate environmental protection increase or decrease shareholder value ? The case of environmental investments », *Business Strategy and the Environment*, vol 10, n°4, p 200-214.
- Herremans Irene, Welsh Cameron, Kane Dan, Bott Robert, [1999], « How an environmental report can help company « learn » about its own environmental performance », *Eco-Management and Auditing*, vol 6, n°4, p 158-169.
- Holt Diane, Viney Howard, [2001], « Targeting environmental improvements through ecological triage », *Eco-management and Auditing*, vol 8, n°3, p 154-164.
- Holt Robin, [2001], « Creating whole life value proxemics in construction projects », *Business strategy and the environment*, vol 10, n°3, p 148-160.
- Johnston Andy, Smith Ann, [2001], « The characteristics and features of corporate environmental performance indicators, a case study of the water industry of England and Wales », *Eco-Management and Auditing*, vol 8, n°1, p 1-11.
- Kolk Ans, [2000], « Green Reporting », *Harvard Business Review*.
- Kolk Ans, Mauser Anniek, [2002], « The evolution of environmental management : from stage models to performance evaluation », *Business Strategy and the Environment*, vol 11, n°1, p 14-31.
- Kolk Ans, Walhain Seb, Wateringen (van de) Suisanne, [2001], « environmental reporting by the Fortune Global 250 : exploring the influence of nationality and sector », *Business strategy and the environment*, vol 10, n°1, p 15-28.
- Lindell Martin, Karagozoglou Necmi [2001], « Corporate environmental behaviour, a comparison between Nordic and US firms », *Business strategy and the environment*, vol 10, n°1, p 38-52.
- Lundgren Maths, Catusus Bino, [2000], « The banks' impact on the natural environment », *Business strategy and the environment*, vol 9, n°3, p 186-195.



- Noci Giuliano, [2000], « Environmental reporting in Italy : Current practice and future developments », *Business strategy and the environment*, vol 9, n°4, p 211-223.
- Rajman Belal Aatur, [2002], « Stakeholder accountability or stakeholder management », *Corporate Social Responsibility and Environmental management*, vol 9, n°1, p 8-25.
- Ransom Patrick, Lober Douglas, [1999], « Why do firms set environmental performance goals ? Some evidence from organizational theory », *Business Strategy and the Environment*, vol 8, n°1, p 1-13.
- Roy Marie-Josée, Boiral Olivier, Lagacé Denis, [2001], « Environmental commitment and manufacturing excellence : a comparative study with Canadian Industry », *Business Strategy and the Environment*, vol 10, n°5, p 257-268.
- Schaltegger Stefan, Figge Frank, [2000], « Environmental shareholder value : economic success with corporate environmental management », *Eco-Management and Auditing*, vol 7, n°1, p 29-42.
- Stanwick Peter, Stanwick Sarah, [2001], « CEO compensation : does it pay to be green ? », *Business Strategy and the Environment*, vol 10, n°3, p 176-182.
- Stanwick Sarah, Stanwick Peter, [2000], « The relationship between environmental disclosures and financial performance : an empirical study of US firms », *Eco-management and Auditing*, vol 7, n°4, p 155-164.
- Stray Stephanie, Ballantine Joan, [2000], « A sector comparison of corporate environmental reporting and disclosure », *Eco-management and Auditing*, vol 7, n°4, p 165-177.
- Synnestvedt Terje, [2001], « Denates over environmental information to stakeholders as a policy instrument », *Eco-Management and auditing*, vol 8, n° 3, p165-178.
- Tyteca Daniel, Carlens Jérôme, Berkhout Frans, Hertins Julia, Wehrmeyer Walter, Wagner Marcus, [2002], « Corporate environmental performance evaluation : evidence from the MEPI project », *Business strategy and the environment*, vol 11, n°1, p 1-13.
- Waddock Sandra, Smith Neil, [2000], « Corporate responsibility audits, Doing well by doing good », *Sloan Management Review*, winter, vol 41, n°2.
- Wheeler david, Elkington John, [2001], « The end of the corporate environmental report ? Or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication », *Business strategy and the environment*, vol 10, n°1, p 1-14.