

REYNAUD Emmanuelle
Professeur de Stratégie
Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse
Doctorante IAE d'Aix-en-Provence

Les Fondements Théoriques des Stratégies Environnementalistes

Adresse professionnelle:

20, Bd Lascrosses
31068 Toulouse Cédex
tél: 05.61.29.49.23.
fax: 05.61.29.49.94.

Adresse personnelle:

5bis, rue du 4 Septembre
13410 LAMBESC
04.42.92.88.79.

email: e.reynaud@esc-toulouse.fr

Domaine de Recherche:

Stratégies environnementalistes
Méthodologies qualitatives (traitement quantitatif de données qualitatives)

Cursus de formation:

Ingénieur en agriculture option Agro-Alimentaire à l'ENITA de Clermont-Ferrand
DEA de Gestion option Stratégie à l'IAE d'Aix-en-Provence
Doctorat en stratégie sous la direction du Professeur Michel Montebello à l'IAE
d'Aix-en-Provence (en cours)

Les Fondements Théoriques des Stratégies Environnementalistes: Résumé

Cet article met en exergue l'évolution de la place de la variable écologie dans les modèles stratégiques. L'étude chronologique des écoles stratégiques montre que, longtemps ignorée ou considérée comme une contrainte, l'écologie devient dans les modèles récents source d'opportunités, tandis que les notions de performance sociétales disparaissent. Au-delà de la mise en évidence de cette nouvelle donne concurrentielle, cet article s'attache à compléter les travaux antérieurs en repérant la place possible de la protection de l'environnement dans les modèles stratégiques et pas seulement la place prévue par les modèles.

Alors que le thème de la protection de l'environnement¹ est largement traité dans la presse grand public et managériale, la littérature purement théorique sur l'écologie dans l'entreprise revêt un caractère liminaire. Ceci est particulièrement vrai lorsque l'on s'intéresse aux fondements des stratégies environnementalistes. En effet, bien que certains auteurs aient appliqué des concepts stratégiques spécifiques au domaine que nous étudions (ex. Karl Moore étend la chaîne de valeur à la protection de l'environnement), aucun n'a étudié l'évolution de l'écologie dans les modèles stratégiques.

Pour pallier cette lacune, nous avons examiné chronologiquement l'ensemble des modèles stratégiques afin d'identifier la place accordée par chacun d'entre eux à la protection de l'environnement.

Afin d'appréhender cette prise en compte dans les modèles stratégiques, il est intéressant de répondre, pour chaque école, à cette double interrogation.

- la protection de l'environnement est-elle considérée comme une opportunité ou une contrainte ?

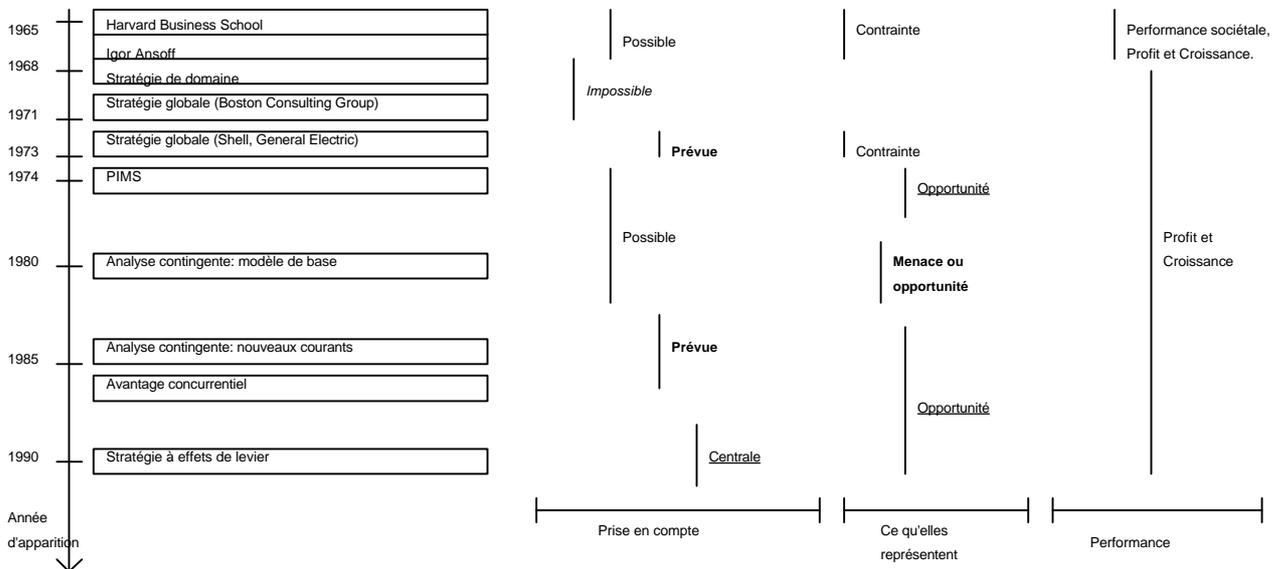
¹Tout au long de ce document, les mots écologie et environnement seront employés indifféremment. Cet amalgame est conforme au sens commun.

- le concept de performance regroupe-t-il les notions de performance sociétale, profit et croissance ou simplement celles de profit et croissance ?

L'étude des différents modèles constitutifs du courant orthodoxe de la stratégie d'entreprise révèle, tout d'abord, une grande hétérogénéité : la prise en compte de l'environnement varie beaucoup d'un modèle à l'autre.

Une tendance se dégage néanmoins. Longtemps considérée comme une contrainte ou une menace, la protection de l'environnement apparaît, de plus en plus, comme une opportunité.

A contrario, au fil du temps, la notion de performance sociétale disparaît.



Evolution de la place des variables sociétales au sein des différents modèles stratégiques²

Ainsi, il apparaît que la responsabilité sociale de l'entreprise laisse place aux règles imposées par un environnement concurrentiel libéral. Pourtant, au sein de ce dernier, l'écologie devient source d'opportunité : les bénéfices issus de la protection de l'environnement, permettent d'atteindre une position concurrentielle intéressante. Ce paradoxe apparent peut trouver une explication suffisante dans l'évolution sociologique

² Les dates correspondent à la première édition de l'ouvrage de base, inspiré de Greffeuille Jean "La planification stratégique dans les grandes entreprises françaises de services: Théorie et pratiques", Thèse pour le doctorat d'Etat es sciences de gestion, IAE d'Aix-en-Provence, 1983

actuelle de la perception de la nature. En effet, deux modifications principales sont à souligner:

- Tout d'abord, comme le souligne Agnès Roche³, nous assistons à un phénomène "d'internalisation" de la nature, elle n'est plus quelque chose d'extérieur à l'homme : elle envahit sa vie quotidienne. Le sens commun évoque l'environnement et non plus les environnements. *"La distinction entre l'homme et l'environnement est, de plus en plus ténue"*. Or, ce phénomène remet partiellement en cause les fondements de la pensée cartésienne en matière de domination de la nature, puisqu'il est à l'origine d'une moindre séparation entre homme et nature.

- De plus, cette nature plus proche paraît aussi menacée. Cherchant à l'asservir, l'homme l'a aussi fragilisée. Il sait, aujourd'hui, qu'il détient le pouvoir de détruire la planète, ce qui était impensable jusqu'au milieu de ce siècle (avant les premières explosions nucléaires). Son action dominatrice menace la nature. Dès lors, la nature est dépeinte comme *"innocente et idyllique"*.

Le progrès n'est pas remis en cause en tant que tel mais sa maîtrise préoccupe à présent chaque citoyen. C'est pourquoi, il paraît cohérent que les nouveaux modèles stratégiques tentent de tirer parti de cette nouvelle donne sociologique afin de modifier les règles du jeu concurrentiel.

³ Roche Agnès, "Raisons et significations de l'émergence de l'écologie politique en France à la fin des années 80", Thèse de doctorat de sociologie, direction: Alain Touraine, Ecole des hautes études en sciences sociales

BIBLIOGRAPHIE

- A. Garvin David, "Managing quality", the free press, New York, 1988
- Ansoff Igor, "Corporate Strategy", Mc Graw-Hill, 1968, Bungay, Suffolk
- Ansoff Igor, "Corporate strategy", Penguin Business, 1965
- Armstrong A., "Feedback: What is Competitive Advantage?", OMEGA, Vol 20, 1992, N°3, p281-282
- Becker Boris, "Using consumer issues for competitive advantage", Business Horizons, Vol 24, Mai-Juin 1981, p 43 à 47
- Boston Consulting Group, "Expérience et stratégie", perspectives, Boston, 1971
- Buzzell Robert et Gale Bradley, "The PIMS principles: linking strategy to performance", The free press, New York, 1987
- Christensen, Andrews et Bower, "Business Policy: Text and Cases", troisième édition, Homewood, Irwin, Illinois, 1973
- Derek Abell, "Defining the business", prentice hall, New Jersey, 1980
- Derek Abell, Hammond John, "Strategic Market Planning", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979,
- Greffeuille Jean "La planification stratégique dans les grandes entreprises françaises de services: Théorie et pratiques", Thèse pour le doctorat d'Etat es sciences de gestion, IAE d'Aix-en-Provence, 1983
- Hamel Gary et Prahalad C.K., "Les stratégies du soleil levant", Harvard l'Expansion, Automne 1990, p 6 à 19
- K Coyne, "Sustainable Competitive Advantage -What it is, What it isn't", Business Horizons Jan-Fév 86 p 55
- Kennedy Carol, "Changing the company culture at Ciba-Geigy", Long Range Planning, volume 26, n°1, p 18 à 27
- Lorange Peter, "Divisional planning: Setting Effective Direction", Sloan Management Review, Fall 75, p 77 - 91
- Meisel Paul, "Strategy and the art of reinventing value", Harvard Business Review, Septembre Octobre 93, p 39 à 51
- Milan Gilbert, "La plate-forme stratégique dans un environnemnt instable", Revue française de gestion, nov-déc 91, p 57 à 60
- Moore Karl, "Greening corporate strategy: an extension of Porter's value chain", Université de York, Papier de Recherche n°28.92, 1992
- Morris Elinor, "Vision and Strategy: a focus for the future", The journal of business strategy, Vol 8, n° 2, 1987, p 51 à 58
- Normann Richard et Ramirez Rafael, "Faites sortir la valeur de ses chaînes!", Harvard l'Expansion, Hiver 93, p 66 à 77
- PIMS letter series n°1, "Nine basic findings on business strategy", Sidney Schoeffler, 1977
- Porter Michael, "From competitive advantage to corporate strategy", Harvard Business Review, Mai-Juin 87, p 43 à 59
- Porter Michael, "L'avantage concurrentiel", Interéditions, Paris, Février 92
- Rothschild William, "Putting it all together: a guide to strategic thinking", New York, 1976
- Schmidheiny Stephan, "Changing Course", The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1992