La mise en oeuvre d'une stratégie durable : le cas BIOLAIT, une PME engagée dans le développement durable de la filière laitière biologique

- XIXème Conférence de l'AIMS, 2-4 juin 2010, Luxembourg -

Anne Marie Bocquet
Université de Savoie, France
PRAG Docteur
IMUS / IREGE

4 ch. de Bellevue
BP 80 439 - 74 944 Annecy-le-Vieux Cedex
Anne-Marie.Bocquet@univ-savoie.fr
Tel : 04 50 09 24 27 / 24 00

Résumé

Dans la littérature managériale, les travaux sur l'intégration du développement durable dans l'entreprise permettent de définir les stratégies durables. Plusieurs critères sont proposés : la proactivité face au paramètre environnemental, l'intégration des trois volets du développement durable, et une approche globale et de long terme de tous les impacts liés à l'activité de l'entreprise sur son territoire d'action. Pour comprendre le choix de ce type de stratégie, on peut mettre en avant deux types d'enjeux : des enjeux de compétitivité, et des enjeux relatifs à la responsabilité de l'entreprise (envers la nature, ses parties prenantes ou le développement durable).

Le cas BIOLAIT, premier collecteur indépendant de lait biologique en France, est représentatif d'une stratégie durable orientée autour du développement de la filière laitière biologique. A partir d'une méthodologie qualitative par analyse de cas, on peut mettre en évidence le rôle moteur assumé par cette PME dans le développement durable de cette filière en France. Cette stratégie engagée ne peut pas se comprendre à partir des seuls enjeux de compétitivité. Ce sont les enjeux relatifs à la responsabilité de l'entreprise qui jouent un rôle prépondérant pour expliquer les ambitions économiques, environnementales et sociales de l'entreprise.

Mots clés : développement durable, stratégie durable, RSE, agriculture biologique, PME

La mise en oeuvre d'une stratégie durable : le cas BIOLAIT, une PME engagée dans le développement durable de la filière laitière biologique

Confrontées aux enjeux actuels en matière de développement durable, les entreprises sont poussées à intégrer les paramètres environnementaux et sociaux dans leur comportement stratégique. La littérature managériale se préoccupe de ces enjeux et des réponses à apporter, notamment sur le plan écologique, car les entreprises capables d'adapter leur comportement de façon pertinente peuvent en tirer un avantage concurrentiel majeur (PORTER, 1991 ; MARTINET et REYNAUD, 2004 ; BOIRAL, 2006). Au-delà des réponses ponctuelles, une véritable intégration du développement durable dans l'entreprise suppose d'évoluer vers une entreprise durable, ce qui implique de définir des critères de durabilité au niveau de l'entreprise (JENNINGS et ZANDBERGEN, 1995 ; BOIRAL et CROTEAU, 2004 ; MARTINET, 2008). La littérature cherche aussi à expliquer le choix de ce type de stratégie ; on peut mettre en avant deux types d'enjeux : en matière de compétitivité et relatifs à la responsabilité de l'entreprise.

Sur le plan de la mise en œuvre des stratégies, la typologie proposée par HART et MILSTEIN (1995, 1997, 2003) distingue plusieurs stades de stratégies environnementales, ce qui permet de définir les stratégies durables (le stade le plus avancé). Centrée sur les impacts de l'entreprise dans les pays du Sud, cette définition réserve de fait ce type de stratégie aux multinationales globalisées. Or de plus en plus de PME sont concernées par le développement durable et l'intègrent dans leur stratégie (BERGER DOUCE, 2002, 2006)¹. Sur un plan empirique, il est donc pertinent d'appliquer les recherches sur le développement durable à des cas d'entreprises d'envergure nationale ou locale, à partir des critères de durabilité proposés par la littérature.

Le secteur agroalimentaire constitue un terrain d'application idéal dans ce contexte car il est concerné au premier chef par les enjeux de développement durable. Confronté à d'importants problèmes environnementaux, liés au fonctionnement actuel du système agroalimentaire dans les pays développés (RASTOIN, 2006 ; MOLETTA, 2006), le secteur agroalimentaire est bien loin d'un «développement agroalimentaire durable» (RASTOIN, 2004 ; PIERRE et al., 2008). Au premier rang des préoccupations figure l'utilisation excessive d'engrais et de pesticides chimiques, qui pose des problèmes de pollution et

¹ Voir aussi NICOLAS (2004), sur le développement durable, l'agriculture biologique et les PME.

concernant les risques alimentaires (MOLETTA, 2006 ; BERGADAA et URIEN, 2006). L'agriculture biologique, qui refuse l'emploi des produits de synthèse, peut être considérée comme une solution pour évoluer vers « une agriculture durable » (ROGER, 2002 ; PERVANÇHON et BLOUET, 2002). Le développement de ce type d'agriculture en France représente donc un enjeu de développement durable car la France, 1^{ère} puissance agricole européenne mais 2^{ème} consommateur de produits phytosanitaires au monde, exploite seulement 2% de sa SAU² selon les critères de l'agriculture biologique³ (AGRIDEA, 2008 ; AGENCE BIO, 2009).

Dans ce contexte, le groupement de producteurs BIOLAIT⁴, engagé depuis sa création dans le développement de la filière laitière biologique en France, est un cas intéressant pour comprendre le rôle des stratégies d'entreprise dans un développement durable. L'entreprise est une PME qui assume un rôle moteur au niveau français, en développant la collecte de lait biologique et en jouant un rôle de représentation des producteurs dans les instances nationales. Une méthodologie qualitative nous a permis d'analyser la stratégie suivie par BIOLAIT dans la filière laitière biologique ; l'objectif est de décrire cette stratégie (à partir des critères de durabilité définis dans la littérature), et de la comprendre à partir de ses enjeux (de compétitivité et de responsabilité).

La 1^{ère} partie de notre article est consacrée au cadre théorique, qui concerne l'intégration du développement durable dans les stratégies des entreprises (1.) ; la 2^{ème} partie introduit le cas BIOLAIT et développe la méthodologie suivie (2.) ; la dernière partie présente et discute les résultats de l'analyse du cas (3.).

1. L'INTEGRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LES STRATEGIES DES ENTREPRISES

Après avoir présenté le concept et les enjeux de développement durable, notamment dans le secteur agroalimentaire (1.1.), nous appliquerons ce concept au niveau de l'entreprise, où il s'agit de définir les stratégies durables (1.2.), avant d'expliquer cette intégration du développement durable dans les stratégies (1.3.).

1.1. LE CONCEPT DE DEVELOPPEMENT DURABLE ET LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE

Le développement durable a été défini en 1987 dans le rapport BRUNTLAND (Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement) : c'est un développement

² Surface Agricole Utile.

³ La France n'occupe que la 20^{ème} place au niveau européen au niveau de la production biologique.

⁴ BIOLAIT est le 1^{er} collecteur de lait biologique indépendant en France.

qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (WCED, 1987). Cette définition s'est imposée après plusieurs décennies de réflexion sur le lien entre les activités économiques et l'environnement (VAILLANCOURT, 1998, 2004). Dans les années 70, les travaux du Club de Rome avancent l'idée qu'une croissance nulle est le seul remède à la dégradation de l'environnement naturel par les activités humaines (MEADOWS et al., 1972). C'est le concept d'écodéveloppement, développé dans les années 70 par SACHS et STRONG (SACHS, 1980 ; SACHS et al., 1981), qui peut véritablement être considéré comme le précurseur du développement durable (VAILLANCOURT, 1998, 2004). Le développement durable (tout comme l'écodéveloppement), implique de rechercher un développement économique compatible avec l'équité sociale et la prudence écologique, sans opposer ces objectifs.

On distingue en effet trois volets dans le développement durable : le progrès économique, la justice sociale et la préservation de l'environnement. Ces trois piliers, dont on peut dater l'origine aux travaux de SACHS (1981, 1993) et SADLER et JACOBS (1990)⁵ s'imposent progressivement, dans la foulée du 2^{ème} Sommet de la Terre, à Rio (1992), puis au Sommet mondial du développement durable à Johannesburg (2002) (SEBASTIEN et BRODHAG, 2004). Ceci étant, cette « rhétorique des trois piliers » ne dit rien quant à l'articulation entre les trois volets, si ce n'est sous la forme d'un hypothétique équilibre (BOURG et RAYSSAC, 2006). Le développement durable apparaît donc comme l'un des paradigmes contemporains les plus prometteurs mais aussi les plus flous, ce qui explique paradoxalement son succès car il est susceptible de toutes les interprétations (BOSSHARD, 2000 ; VIVIEN, 2003 ; BOIRAL et CROTEAU, 2004). Dans les faits, la très grande majorité des travaux consacrés au développement durable se concentrent sur la viabilité environnementale du développement (PERSAIS, 2004).

L'intérêt accordé au développement durable est donc principalement lié à la prise de conscience des enjeux environnementaux. Au-delà des accidents ou des problèmes écologiques locaux, on peut faire un constat général : le développement poursuivi actuellement dans les pays développés n'est pas durable sur le plan écologique. Aucun pays n'atteint un niveau de développement humain élevé tout en conservant un impact environnemental inférieur au seuil de durabilité écologique (WWF, 2006, 2008)⁶.

⁵ Voir VAILLANCOURT (1998).

⁶ Dans ces analyses, le niveau de développement humain est mesuré par l'IDH (Indice de Développement Humain), un indice synthétique de développement qualitatif, et la durabilité écologique par l'empreinte écologique, qui représente la surface de sol théorique nécessaire à une population pour répondre à ses besoins de consommation et absorber ses déchets (voir WACKERNAGEL, 2002).

L'empreinte écologique mondiale a dépassé le seuil d'une planète terre vers le début des années 80 ; ni la France ni les autres pays européens ne poursuivent un développement durable (il faudrait 2 à 3 Terre pour supporter le rythme de prédation des pays européens, si l'ensemble de la planète suivait ce mode de développement)⁷ (WWF, 2006, 2008).

Ces constatations alarmantes s'appliquent en particulier au secteur agroalimentaire. Celui-ci est concerné au premier chef par les enjeux de développement durable car il tire ses produits de la nature ; pour atteindre un développement agroalimentaire durable, il faut des modèles de production respectueux de l'environnement, efficaces sur le plan économique et socialement responsables (RASTOIN, 2004, 2005 ; PIERRE et al., 2008). Or le fonctionnement actuel du système alimentaire, basé sur le modèle de production « agro-industriel », génère des externalités négatives importantes, notamment sur le plan environnemental (RASTOIN, 2006). Le secteur agroalimentaire fait face à des enjeux écologiques majeurs, aussi bien au niveau de la consommation et des risques alimentaires (résidus de pesticides chimiques dans les produits, par exemple), qu'au niveau de la production (consommation d'eau, effluents, déchets, rejets...) (voir par exemple MOLETTA, 2006 ; BERGADAA et URIEN, 2006). L'utilisation d'engrais et de pesticides chimiques, liée à l'agriculture intensive, est particulièrement préoccupante, aussi bien au niveau des risques pour la santé que de la pollution des sites agricoles. Or la France, 1er pays agricole européen, est aussi le 2ème consommateur au monde de produits phytosanitaires⁸.

1.2. LES STRATEGIES DES ENTREPRISES ORIENTEES AUTOUR DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Ces préoccupations concernent les entreprises, qui par leur comportement, jouent un rôle clé pour atteindre un développement durable, notamment sur le plan écologique (SCHMIDHEINY, 1992 ; SHRIVASTAVA, 1995 ; BHANDARI et ABE, 2001). Les travaux sur la prise en compte de l'environnement naturel par l'entreprise sont centrés sur le concept de développement durable et cherchent à définir l'« entreprise durable » (JENNINGS et ZANDBERGEN, 1995 ; BOIRAL et CROTEAU, 2004 ; MARTINET, 2008 ; WERBACH, 2009). Or la définition du développement durable proposée par le rapport BRUNTLAND est large et peu précise, ce qui ne facilite pas une définition claire et adaptée aux stratégies des entreprises (même si cette imprécision favorise son appropriation) (BRODHAG, 2002 ; BOIRAL et CROTEAU, 2004). Plusieurs pistes sont proposées dans la littérature pour donner une signification précise et concrète de l'entreprise durable.

⁷ Les Emirats Arabes Unis, les USA et le Koweït font figure de très mauvais élèves, avec une empreinte écologique correspondant à entre 4 et 5 planètes.

⁸ Site internet de l'UIPP (Union des Industries de la Protection des Plantes) <http://www.uipp.org>

Une première piste consiste à faire un lien entre la durabilité et des évolutions de nature stratégique pour répondre aux enjeux écologiques. L'environnement naturel est source d'opportunités et de menaces, face auxquelles l'entreprise peut adopter plusieurs réponses, plus ou moins proactives ; une attitude proactive peut représenter une source d'avantage concurrentiel majeur (PORTER, 1991 ; MARTINET et REYNAUD, 2004 ; BOIRAL, 2006). L'entreprise durable adopte une démarche proactive pour répondre au paramètre environnemental, ce qui implique des changements radicaux dans la stratégie de l'entreprise et sa mise en œuvre à tous les niveaux, y compris au niveau de la culture de l'entreprise (JENNINGS et ZANDBERGEN, 1995 ; SHRIVASTAVA, 1995 ; BRADBURY et CLAIR, 1999).

Une deuxième piste pour définir la durabilité dans l'entreprise consiste à s'appuyer sur les trois volets du développement durable. L'entreprise durable est celle qui peut survivre et se développer sur le long terme dans son environnement économique et naturel, et créer de la valeur simultanément sur les trois plans (économique, social et environnemental) (JENNINGS et ZANDBERGEN, 1995 ; WHEELER et al., 2003 ; BERGERY et DEJOUX, 2006). Une organisation durable arbitre en permanence entre un accroissement de sa performance économique, une réduction des dégâts écologiques et une recherche de justice sociale (GLADWIN et al., 1995 ; STARIK et RANDS, 1995 ; STEAD et STEAD, 2000). La difficulté est alors de définir des critères concrets d'arbitrage entre les trois volets ; quand il existe des contradictions entre les exigences liées aux différents piliers, le développement durable oblige l'entreprise à réaliser des compromis (REYNAUD, 2005, 2006)⁹.

Une troisième piste consiste à définir l'intégration du développement durable dans l'entreprise comme un processus, ce qui permet d'identifier différentes étapes (associées à des modalités concrètes). HART et MILSTEIN distinguent trois types de stratégies environnementales, dont la stratégie durable constitue le stade le plus avancé (HART, 1995 ; HART, 1997 ; HART et MILSTEIN, 2003) :

- Les stratégies de prévention de la pollution, souvent associées à des démarches qualité, concentrent les efforts sur la réduction des émissions générées par les activités de production.

⁹ La plupart des auteurs insistent plutôt sur la complémentarité entre performance économique, environnementale et sociale (voir par exemple PORTER et VAN DER LINDE, 1995 ; HART, 1997 ; BOIRAL, 2005...).

- Les stratégies de management éco-responsable du produit consistent à prendre en compte l'ensemble des impacts environnementaux et sociaux des produits, sur l'ensemble de leur cycle de vie, du « berceau à la tombe »¹⁰.

- Les stratégies de développement durable impliquent d'adopter une approche globale et de long terme de tous les impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise, y compris dans les pays du Sud.

Il existe un processus séquentiel qui va de la prévention de la pollution au développement durable, avec une démarche de progrès¹¹. Les stratégies durables, qui cherchent à prendre en considération tous les impacts (directs ou indirects) liés à l'activité de l'entreprise, englobent les deux premiers types de stratégies. Les impacts considérés peuvent être planétaires, mais il nous semble trop restrictif de réserver les stratégies durables aux firmes multinationales globalisées¹². De plus en plus de PME sont concernées par le développement durable et l'intègrent dans leur stratégie, à un échelon national, voire local¹³. Sur un plan empirique, il est donc pertinent d'appliquer les recherches sur le développement durable à des cas d'entreprises d'envergure nationale ou locale, qui adoptent une approche globale et à long terme de leur impacts environnementaux et sociaux sur leur territoire d'action.

1.3. LES ENJEUX DE COMPETITIVITE ET DE RESPONSABILITE QUI EXPLIQUENT L'INTEGRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LES STRATEGIES

Pour expliquer l'intégration du développement durable dans l'entreprise et la mise en œuvre de stratégies durables, plusieurs courants théoriques peuvent être mobilisés. On peut distinguer des enjeux de compétitivité et des enjeux de responsabilité.

Les enjeux de compétitivité du développement durable sont relatifs à :

- L'existence de contraintes réglementaires, et/ou d'opportunités de baisse des coûts (car la pollution constitue un gaspillage) ; l'entreprise a alors intérêt à réduire son impact environnemental pour améliorer sa compétitivité (perspective « win-win ») (PORTER, 1991 ; PORTER et VAN DER LINDE, 1995 ; BOIRAL, 2006).

- Des comportements d'achat qui intègrent la dimension écologique, ce qui génère des opportunités (ou des menaces) marketing (BINNINGER et ROBERT, 2008); dans le secteur

¹⁰ En évitant l'emploi de ressources et matériaux non renouvelables, de matériaux toxiques, en réduisant la pollution liée à l'utilisation du produit et en facilitant son recyclage en fin de vie.

¹¹ On peut parler d'un « itinéraire de soutenabilité ».

¹² perspective implicitement retenue par HART et MILSTEIN (1995, 1997, 2003).

¹³ Sur l'engagement des PME dans le développement durable, voir par exemple BERGER-DOUCE (2002, 2006), ou encore NICOLAS (2004) dans le contexte de l'agriculture biologique.

agroalimentaire, mode de production, pollution, qualité du produit et risques pour la santé sont liés¹⁴ (CAZES-VALETTE, 2001 ; BERGADAA et URIEN, 2006).

- La réponse de l'entreprise aux attentes de ses « parties prenantes » (les acteurs qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation), par exemple les ONG, les médias, les riverains, les associations de consommateurs ou de protection de l'environnement (FREEMAN et REED, 1983 ; FREEMAN, 1984 ; GOND et MERCIER, 2006).

- La volonté d'exploiter ou développer des ressources et des compétences environnementales clés détenues par l'entreprise (PERSAIS, 2001; BOWEN et SHARMA, 2005).

La prise en compte du développement durable par les entreprises s'explique également par des enjeux de responsabilité. L'idée selon laquelle l'entreprise est responsable envers la société n'est pas nouvelle (on peut en faire remonter l'origine aux travaux de BOWEN, 1953) ; elle est liée au rôle de l'éthique et de la morale dans le management (DAVID et al., 2005). A l'heure actuelle, il est largement admis que les entreprises doivent assumer une responsabilité sociale (RSE) ; comme la responsabilité ne se limite pas au domaine social, on peut utiliser le terme de responsabilité sociétale ou encore globale (PEREZ, 2003 ; CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004 ; BAZIN, 2006). Cette notion de responsabilité suscite des travaux nombreux, qui soulèvent des difficultés et des interrogations. Au-delà des controverses théoriques, mobiliser le concept de responsabilité pour analyser des expériences concrètes nécessite de préciser envers qui ou quoi l'entreprise est responsable.

Tout d'abord, l'entreprise peut être considérée comme responsable envers ses parties prenantes, qui ont des attentes environnementales ou sociales. Leur prise en compte est un enjeu de compétitivité (voir plus haut), mais suppose également que les dirigeants de la firme ont des obligations éthiques envers leurs parties prenantes (MERCIER, 2006)¹⁵. D'ailleurs, « la théorie des parties prenantes » est désormais la référence théorique centrale des travaux anglo-saxons qui portent sur l'éthique organisationnelle et la RSE (MERCIER, 2006).

Par ailleurs, l'entreprise peut assumer une responsabilité envers la nature. Celle-ci ne se limite pas à la prise en compte des intérêts des parties prenantes concernées par les problèmes écologiques (BAZIN, 2006). Plusieurs travaux suggèrent par exemple d'élargir la

¹⁴ Par exemple du fait des risques potentiels pour la santé de l'utilisation de pesticides chimiques.

¹⁵ On distingue deux approches au sein de la théorie des parties prenantes : une approche instrumentale (centrée sur la gestion stratégique des attentes des parties prenantes, perçue comme une source d'avantage compétitif) et une version normative (qui légitime la prise en compte des parties prenantes indépendamment de tout impact sur le profit) (DONALDSON et PRESTON, 1995 ; GOND et MERCIER, 2006).

théorie des parties prenantes pour prendre en considération l'environnement naturel, ne serait-ce qu'en identifiant des biens communs mondiaux (qualité de l'air, des eaux, ressources vivrières, biodiversité...), ou en prenant en compte le point de vue d'acteurs comme les ONG ou les milieux scientifiques (concernant le débat sur le climat par exemple) (STARIK, 1995 ; CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004 ; BAZIN, 2006).

Enfin, on peut identifier une responsabilité plus générale de l'entreprise dans le développement durable. Là encore, la logique de la théorie des parties prenantes n'est pas suffisante pour poser les bases d'une réflexion globale orientée sur le long terme et la prise en considération des générations futures (LAURIOL, 2004 ; CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004). Il faut donc envisager une responsabilité de l'entreprise dans le développement durable, indépendamment des attentes des parties prenantes. C'est l'approche majoritairement adoptée en Europe, qui assimile RSE et contribution de l'entreprise au développement durable ; la responsabilité se décline donc sur les plans économique, environnemental et social (CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004 ; PEREZ, 2005).

2. PRESENTATION DU CAS BIOLAIT ET DE LA METHODOLOGIE SUIVIE

Après avoir justifié le choix du cas BIOLAIT pour notre étude, par l'engagement de l'entreprise dans le développement de l'agriculture biologique (2.1.), nous développerons la méthodologie suivie (2.2.), avant de présenter plus en détail l'entreprise (2.3).

2.1. JUSTIFICATION DU CHOIX DE BIOLAIT : UNE PME FORTEMENT ENGAGEE DANS LE DEVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE

BIOLAIT est un groupement de producteurs de lait biologique de l'Ouest de la France, créée en 1994 afin de collecter et commercialiser du lait issu de l'agriculture biologique. C'est une PME, mais l'entreprise s'impose comme le 1^{er} collecteur de lait biologique indépendant sur le territoire français. Deux raisons principales justifient le choix de BIOLAIT comme cas illustratif d'une stratégie durable : un engagement fort dans l'agriculture biologique, et l'existence d'un projet de développement de la filière laitière biologique en France. Dans ce sens, BIOLAIT démontre qu'une PME, d'envergure nationale, peut mener une stratégie orientée autour du développement durable sur son territoire d'action.

Tout d'abord, la stratégie de BIOLAIT se caractérise par un engagement de long terme pour l'agriculture biologique, un choix de conviction (la structure collecte exclusivement du lait issu de ce mode de production). Ce choix a été maintenu y compris pendant les périodes de baisse du marché. L'agriculture biologique peut être considérée comme une solution pour

répondre aux enjeux de développement durable auxquels est confronté le secteur agroalimentaire (notamment sur le plan environnemental), et évoluer vers une agriculture durable (ROGER, 2002 ; PERVANÇON et BLOUET, 2002). La filière biologique refuse l'emploi des engrais et pesticides chimiques, et privilégie des moyens naturels pour lutter contre les ravageurs¹⁶. Les objectifs affichés par les promoteurs de l'agriculture biologique sont à la fois de fournir des produits de qualité, de respecter l'environnement et de favoriser un développement agricole moins intensif, en privilégiant des exploitations de petite taille et autosuffisantes¹⁷. En France, c'est le label Agriculture Biologique (logo AB) qui garantit le respect des principes de l'agriculture biologique¹⁸. Mais la France, pourtant 1^{ère} puissance agricole européenne, se place seulement à la 20^{ème} place au niveau européen, avec seulement 2% de la SAU¹⁹ exploitée selon les critères de l'agriculture biologique en 2008 (EUROSTAT, 2007 ; AGRIDEA, 2008 ; AGENCE BIO, 2009). Le développement de ce type d'agriculture en France représente donc un enjeu à la fois environnemental, social, et économique. Dans la filière laitière, le développement de la production biologique peut être considéré comme une des pistes pour la profession, face à la crise qui affecte le secteur laitier, depuis l'abandon des régulations publiques par les quotas laitiers et les prix indicatifs²⁰.

Dans ce contexte, BIOLAIT est un cas représentatif d'un projet de développement sur le créneau biologique du secteur laitier. BIOLAIT oriente sa stratégie autour du développement durable de la filière laitière biologique française, avec la volonté de favoriser un développement économiquement pérenne et solidaire de cette filière, en assurant une rémunération équitable pour tous les producteurs. C'est ce « projet de producteurs » qui est à l'origine de la création de l'entreprise, avec pour objectifs de développer la collecte de lait biologique, de structurer la filière, d'accompagner les producteurs dans leurs projets et de les représenter dans les instances nationales.

2.2. PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Le cas BIOLAIT a été analysé à partir d'entretiens et de sources documentaires, dans le cadre d'une méthodologie qualitative. Le recours à l'étude de cas est particulièrement

¹⁶ Ce mode de production interdit également les OGM et limite le recours aux médicaments vétérinaires pour soigner les animaux.

¹⁷ Voir site internet L'Econovateur <http://www.econovateur.com> ou plateforme internet de l'agriculture biologique <http://www.agriculturebio.org/>

¹⁸ Voir la loi d'orientation agricole du 4 juillet 1980 et le règlement européen du 24 juin 1991.

¹⁹ Surface Agricole Utile.

²⁰ Voir « L'Europe et la crise du lait : quelles régulations pour le secteur laitier ? », par J.N. BREHON, 27/07/09, http://www.robert-schuman.eu/question_europe.php?num=qe-144; et « Le marché du lait bio en plein boom », 22/07/09 http://www.pleinchamp.com/article/detail.aspx?id=36625&menu_id=2&page=1&local=false&pub_id=2

justifié lorsqu'on cherche une compréhension fine des phénomènes observés, qui intègre le rôle du contexte local (WACHEUX, 1996 ; MILES et HUBERMAN, 2003). L'analyse menée est à visée descriptive et explicative (voir YIN, 2003 b). La sélection du cas a privilégié un objectif de « potentiel de découverte » (voir HLADY RISPAL, 2002), lié à la richesse du cas BIOLAIT pour illustrer une stratégie durable.

En ce qui concerne le recueil de données, un recours à des sources diversifiées permet d'assurer une triangulation (voir WACHEUX, 1996 ; HLADY RISPAL, 2002 ; YIN, 2003 a). L'analyse a été menée à partir de trois entretiens semi-directifs au sein de BIOLAIT (auprès du Directeur, de la Responsable Communication et de la Responsable Commerciale). Ces entretiens, enregistrés (d'1h30 en moyenne), ont été complétés par l'analyse de documents internes et externes, et des informations figurant sur le site internet de BIOLAIT. Des informations extérieures à l'entreprise ont été également recueillies : un entretien auprès d'un chargé de mission CRIEL²¹ (pour comprendre les enjeux de la filière laitière et de l'AB), ainsi que d'autres éléments émanant de la profession (dans des revues professionnelles, des sites internet) qui citent l'expérience BIOLAIT, celle-ci bénéficiant d'une certaine notoriété. Par ailleurs, un ouvrage consacré à l'agriculture biologique et la consommation évoque le cas BIOLAIT (RIMSKY-KORSAKOFF, 2003).

En terme de contenu, les entretiens semi-directifs permettent d'appréhender la perception du sujet par les acteurs de terrain et de recueillir des verbatims ; les sources documentaires apportent des compléments et permettent de relativiser les éléments obtenus lors des entretiens (WACHEUX, 1996 ; HLADY RISPAL, 2002). Les données recueillies portent sur la stratégie menée par BIOLAIT, la perception des évolutions au sein de la filière laitière biologique, les enjeux de compétitivité de l'engagement de l'entreprise et sa responsabilité (envers la nature, les parties prenantes et le développement durable). Les données ont été obtenues au cours de deux périodes successives d'étude ; les éléments recueillis concernent donc une période relativement longue (entre 2004 et 2009), ce qui permet un certain recul sur la stratégie menée, et la prise en considération des évolutions du marché et dans la filière laitière biologique. Les données qui émanent de la profession apportent un regard critique sur l'expérience de BIOLAIT.

L'analyse des données et l'élaboration des résultats (qui constitue un travail lourd dans la méthode des cas, compte tenu du volume de données recueillies), a impliqué une codification des données et le respect de certains principes d'analyse (par exemple un effort

²¹ Le CRIEL est le Centre Régional Interprofessionnel de l'Economie Laitière.

de contextualisation des données) (WACHEUX, 1996 ; HLADY RISPAL, 2002 ; MILES et HUBERMAN, 2003). L'étude du cas a été menée en deux étapes : l'analyse de la stratégie suivie (à partir des critères de durabilité), puis sa compréhension, à partir des enjeux de compétitivité et de responsabilité .

2.3. PRESENTATION DU CAS BIOLAIT

Avec un CA de plus de 20 Millions d'€ 300 exploitations agricoles sur 53 départements et 40 salariés en 2009, BIOLAIT est le 1^{er} collecteur indépendant de lait biologique en France. Créée à l'initiative de six producteurs de l'Ouest, BIOLAIT collecte maintenant presque partout en France, et livre une quarantaine de transformateurs qui travaillent avec du lait biologique (site internet)²². La structure a connu un fort développement les premières années après sa création, a traversé une crise entre 2002 et 2005 (liée aux difficultés rencontrées par la filière laitière biologique), et connaît à nouveau une phase de croissance depuis 2006 (en 2009, la demande de lait bio en France est en forte augmentation et tire la production, alors que les prix du lait conventionnel chutent).

BIOLAIT est un groupement qui fonctionne selon le principe « un homme, une voix »²³. En 2006, les adhérents de BIOLAIT ont scindé l'entreprise en deux structures, pour séparer les activités de collecte / commercialisation et celles d'animation (une structure associative, La Voix Biolactée, est chargée de l'animation : échanges entre les producteurs adhérents, accompagnement des projets, promotion de l'agriculture biologique...).

Dès le départ, BIOLAIT affirme son ambition environnementale et sociale, et son engagement pour le développement de la filière laitière biologique. C'est un projet à l'origine de la création de la structure, puisque l'organisation de la collecte est alors perçue comme le principal frein au développement de la filière (Présidente de BIOLAIT, dans BIOLAIT : 1^{er} collecteur de lait biologique, 2004). BIOLAIT se veut un « projet de producteurs » qui s'engagent pour « un développement solidaire de la filière lait biologique » ; c'est une « démarche à vocation économique, humaine et environnementale », traduite dans le slogan « La Bio partout et pour tous »²⁴. Ces ambitions se traduisent dans les objectifs de BIOLAIT :

²² Voir aussi BIOLAIT - Une démarche à vocation économique, humaine et environnementale (2007, 2009).

²³ A sa création, en 1994, BIOLAIT était un GIE (Groupement d'Initiative Economique), transformé depuis en SAS (Société par Actions Simplifiée) à capital variable, détenue par les producteurs.

²⁴ Voir site internet ; BIOLAIT : 1^{er} collecteur de lait biologique (2004) ; BIOLAIT - Une démarche à vocation économique, humaine et environnementale (2007, 2009).

- Encourager le développement de l'agriculture biologique partout et pour tous, en collectant le maximum de lait biologique sur toutes les zones avec le même prix du lait pour tous (c'est la «mutualisation» du prix du lait)

- Participer à l'organisation de la filière en mettant en adéquation offre et demande
- Représenter les producteurs de lait biologique
- Développer l'offre de produits laitiers biologiques en livrant à la carte les transformateurs
- Garantir une traçabilité totale.

3. LA STRATEGIE DURABLE SUIVIE PAR BIOLAIT - UN DEVELOPPEMENT PERENNE ET SOLIDAIRE DE LA FILIERE LAITIERE BIOLOGIQUE FRANÇAISE -

L'analyse des résultats est présentée en trois étapes : la stratégie durable menée par BIOLAIT (3.1.), puis les enjeux de compétitivité et de responsabilité qui permettent de comprendre cette stratégie (3.2.), et enfin la discussion des résultats (3.3).

3.1. L'ANALYSE DE LA STRATEGIE MENEES : UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DURABLE

On retrouve dans le cas BIOLAIT l'application concrète des critères proposés dans la littérature pour définir une stratégie durable : la proactivité face au paramètre environnemental, l'intégration du volet social, une approche globale et de long terme de tous les impacts liés à l'activité de l'entreprise sur son territoire d'action.

➤ Attitude proactive sur le plan environnemental, nature stratégique des évolutions

BIOLAIT assume un rôle moteur au niveau du développement de la filière laitière biologique. Cette proactivité a été à l'origine de la création de la structure en 1994, et est restée de mise depuis. Même dans les périodes de baisse du prix du lait, BIOLAIT cherche à développer le réseau d'adhérents afin d'intensifier l'activité de collecte du lait biologique.

« Pourquoi avoir créé BIOLAIT ? **Nous avons créé cette structure**, fin 1994, afin de **promouvoir le développement de la filière laitière biologique.** » « *Nous nous sommes engagés dans cette **entreprise risquée et difficile car nous avons été les premiers à croire en l'avenir** et au bien fondé de ce mode de production.* » (Présidente, dans *BIOLAIT : 1^{er} collecteur de lait biologique*, 2004)

La proactivité de l'entreprise se traduit en particulier par :

- La volonté d'exercer un rôle moteur, d'entraîner d'autres acteurs

« *Les principaux objectifs (de BIOLAIT SAS) : (...), continuer à **être un des acteurs moteurs** du développement de la filière laitière biologique.* » (site internet)

« **On a un objectif ambitieux** : collecter plus de 70 Millions de litres de lait à 5 ans ! Soit 6 Millions de plus par an, en rattachant des producteurs qui souhaitent se convertir, et des producteurs bio qui veulent venir chez nous. » (Directeur)

- La volonté d'inscrire les changements dans une dynamique de croissance

« Au niveau de BIOLAIT (...) on cherche à **développer la bio, structurer la filière**. Le développement de la bio, c'est aussi bien développer la production en permettant au maximum d'en vivre, développer la transformation et la consommation, pour fournir le maximum de consommateurs. » (Responsable Communication)

« En 2007, BIOLAIT regroupe 220 adhérents sur 40 départements soit un potentiel de collecte de 43 millions de litres de lait biologique par an.(...) les adhérents de BIOLAIT ont **développé le groupement sur une large partie du territoire pour devenir la plus importante structure économique de producteurs collectant exclusivement du lait biologique**. » (BIOLAIT, une démarche à vocation économique, humaine et environnementale, 2007)

➤ **Intégration du volet social**

Le projet affiché par BIOLAIT est à double vocation environnementale et sociale : existence d'un lieu d'échange sur les pratiques agricoles entre les producteurs, soutien aux projets des producteurs, solidarité (avec une équité du prix du lait quelle que soit la zone de production, ce qui permet à tous de valoriser leur production biologique).

« **Une des richesses de BIOLAIT, c'est la diversité de ses producteurs, par des échanges de pratiques agricoles et de culture** venant des régions de plaine, de montagne, de marais et de bocage. » (Producteur de lait biologique en Vendée, dans BIOLAIT : 1^{er} producteur de lait biologique, 2004)

« Notre projet : (...) **solidarité au sein de la filière laitière biologique** avec des impératifs d'équité et de transparence dans la gestion du groupement : **entre les producteurs de BIOLAIT, quels que soient le volume produit ou la situation géographique du producteur, le prix payé est le même pour tous les adhérents**. » (site internet)

Le cas BIOLAIT est donc représentatif d'une démarche d'équilibre et de création de valeur simultanée, sur les trois plans économique, social et environnemental. L'entreprise envisage cet équilibre comme une de ses principales forces ; la solidarité sociale entre les producteurs (même prix pour tous) est perçue comme une garantie de la pérennité économique et du maintien du réseau de producteurs, notamment dans les périodes de baisse du prix du lait.

« BIOLAIT va partout, même dans les zones les plus isolées, cela répond à cette notion de solidarité. » ; « (Pour les producteurs) **le fait d'être en bio fait partie d'une démarche durable, de préservation des ressources... le fait d'être à BIOLAIT c'est plus le côté social** (le même prix du lait pour tous), des choix classiques pourraient être plus rémunérateurs. » (Responsable Communication)

« La part éthique est très importante ; la notion de solidarité a été prouvée ; dans les périodes de vaches maigres, les producteurs ont été mutualisés. Le lait a été collecté par des collecteurs conventionnels, mais BIOLAIT a assuré le paiement d'une surprime bio. C'était concret et ça a été un succès puisque ça permet le maintien du réseau. » (Directeur)

➤ **Approche globale et à long terme de l'ensemble des impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise sur son territoire d'action**

▪ **Prévention de la pollution et management éco-responsable du cycle de vie du produit**

L'agriculture biologique, le mode de production exclusif à BIOLAIT, est considéré dans l'entreprise comme le meilleur choix pour minimiser les rejets au niveau des exploitations.

« En terme de préservation de l'environnement, l'agriculture biologique c'est le meilleur choix ; pour démontrer le contraire, il faut s'accrocher ! Il n'y a qu'à voir concernant l'état sanitaire de l'eau, certaines collectivités sont prêtes à mettre la main au portefeuille pour développer l'agriculture biologique, aider les producteurs à se convertir ! » (Directeur)

Le cahier des charges de l'AB, associé à une traçabilité totale, est également perçu comme la meilleure garantie pour minimiser les résidus phytosanitaires dans les produits.

« La bio a sa place et devrait en avoir plus, cela passe par une sensibilisation beaucoup plus forte du consommateur. En France, on est assez frileux sur les informations (les impacts des produits phytosanitaires...) ; le peu de choses qui sortent ont un effet, cela touche quand même les gens. En Angleterre, une organisation du type de BIOLAIT a une communication beaucoup plus agressive : les produits phyto, c'est tant de résidus que vous absorbez... » (Responsable Communication)

« Pour les clients : la garantie d'une traçabilité totale. BIOLAIT ne collecte que du lait certifié Agriculture Biologique et uniquement sur le territoire français. En 2004, une démarche HACCP²⁵ a été mise en place. » (BIOLAIT, une démarche à vocation économique, humaine et environnementale, 2007, 2009)

« Le partenariat avec Biocoop, « Ensemble pour plus de sens », c'est, de la fourche à la fourchette, tracer le trajet qu'a fait le lait... » (Directeur)

▪ **Stratégie de développement durable sur le territoire d'action**

Par son rôle dans le marché et dans les structures régionales et nationales, dans une perspective de long terme, BIOLAIT se veut un acteur du développement de la filière laitière biologique. L'entreprise assume ainsi une véritable démarche de développement durable de la filière laitière biologique en France (créée par des producteurs de l'Ouest, BIOLAIT est aujourd'hui présent sur tout le territoire français).

²⁵ HACCP est une méthode qualité qui vise à identifier, évaluer et maîtriser les risques de sécurité alimentaire.

« Un projet de producteurs, un développement national : en 1994, alors que l'agriculture biologique est encore, en France, une niche sans intérêt économique (...), une poignée d'éleveurs laitiers biologiques de l'Ouest fait le pari de lever le principal frein au développement de la filière laitière biologique : l'organisation de la collecte. Fortement convaincus de l'avenir et du bien fondé de l'agriculture biologique, les adhérents de BIOLAIT ont, petit à petit, développé le groupement sur une large partie du territoire (...) » (BIOLAIT, une démarche à vocation économique, humaine et environnementale, 2007, 2009)

Cette stratégie de développement durable de la filière laitière biologique se traduit par:

- Un rôle commercial moteur sur le marché du lait biologique

« Au niveau des producteurs, il y a une reconnaissance du rôle de BIOLAIT, de son importance depuis sa création, son rôle joué dans le développement du marché ; on a pesé sur le marché et le prix de BIOLAIT s'impose comme référence du prix du lait. » (Responsable Communication)

- Un rôle dans l'aménagement du territoire

« BIOLAIT, acteur du développement local et de l'aménagement du territoire. » (BIOLAIT : 1^{er} collecteur de lait biologique, 2004)

- Un rôle institutionnel sur les questions environnementales, de représentation et de dialogue avec les pouvoirs publics

« Notre projet : (...) reconnaissance et développement de l'agriculture biologique. Par leur présence dans diverses instances régionales et nationales (FNAB²⁶, Biocoop...), les adhérents de BIOLAIT ont la volonté de favoriser un développement durable de leur production. » (site internet)

« (BIOLAIT est) un projet de producteurs : encourager le développement de l'agriculture biologique partout et pour tous, participer à l'organisation de la filière lait biologique, représenter les producteurs de lait biologique, promouvoir une offre diversifiée de produits laitiers biologiques. » (BIOLAIT : 1^{er} collecteur de lait biologique, 2004)

3.2. LES ENJEUX DE COMPETITIVITE ET DE RESPONSABILITE DE LA STRATEGIE SUIVIE

En ce qui concerne les enjeux de compétitivité, ils apparaissent insuffisants pour expliquer l'engagement de BIOLAIT dans le développement durable de la filière laitière biologique.

• Contraintes réglementaires et opportunités de réduction des coûts

L'agriculture biologique est un label de qualité qui permet de distinguer les produits auprès des consommateurs, mais ne correspond pas à une obligation réglementaire pour les producteurs (l'agriculture biologique va au-delà de ce qui est exigé par les pouvoirs publics en

²⁶ Fédération Nationale de l'Agriculture Biologique.

matière de réglementation environnementale²⁷). Le respect des règles de l'agriculture biologique ne permet pas non plus de réduire les coûts ; on observe au contraire des surcoûts par rapport à l'agriculture conventionnelle ou à l'agriculture raisonnée, qui ne sont pas toujours faciles à répercuter sur le consommateur final²⁸.

• Opportunités marketing

La demande de produits laitiers biologiques crée des opportunités, mais elle rencontre de nombreux freins. Le marché est instable et BIOLAIT est fortement impacté par ces évolutions²⁹.

*« Les consommateurs sont plus en alerte sur l'environnement, la sensibilité est plus forte aujourd'hui, mais ne se traduit pas forcément par un acte d'achat bio ! Il y a des freins : les habitudes de consommation, le prix, la disponibilité... »
(Responsable Communication)*

*« Il y a eu une crise en 2002-2005, une période difficile avec une surproduction de lait bio, peu de demande, ce qui a créé un déséquilibre de marché ; ce lait bio a atterri dans la filière conventionnelle, avec une piètre rémunération des producteurs. Aujourd'hui, la donne a changé, les cours laitiers ont remonté, le cours du lait bio se maintient, la demande de lait bio est au rendez-vous. »
(Directeur)*

• Attentes des parties prenantes

L'intérêt des parties prenantes (medias, grande distribution...) pour l'agriculture biologique est moins fort que par le passé.

« En 1997-98, il n'y avait pas une semaine sans un article sur les produits bio ; beaucoup de transformateurs ont alors décidé de partir sur le bio. C'est moins le cas à l'heure actuelle. Aujourd'hui, la grande distribution n'est plus moteur, elle est assez attentiste... » (Responsable Commerciale)

• Ressources et compétences environnementales

Le savoir-faire des adhérents de BIOLAIT (en terme de pratiques agricoles et de gestion) est réel, mais pour BIOLAIT, l'engagement dans la filière biologique est pré-existant et ne dépend pas de ces compétences ; il reflète davantage un choix de conviction.

*« Il y a le marché, des compétences de gestion, qui sont venues après, mais au départ, l'agriculture biologique, c'était vraiment un choix politique. »
(Responsable Communication)*

²⁷ L'AB est beaucoup plus contraignante que l'agriculture raisonnée, qui correspond en grande partie aux exigences réglementaires (DOUSSAN, 2004).

²⁸ L'AB permet des économies au niveau des intrants (engrais et pesticides chimiques), mais entraîne en général des surcoûts en main d'œuvre liés par exemple au désherbage et à l'entretien des cultures.

²⁹ Le prix du lait biologique est confronté à de fortes évolutions, pas toujours favorables (la demande de lait biologique est à nouveau à la hausse depuis 2006, mais les années précédentes avaient été marquées par une période de crise); l'entreprise est vulnérable du fait de sa taille (BIOLAIT est le 1^{er} collecteur de lait biologique indépendant mais reste un petit acteur face aux groupes industriels laitiers, et se révèle donc très dépendant des évolutions du marché).

Dans le cas BIOLAIT, l'engagement dans le développement durable ne peut donc pas être expliqué uniquement par les enjeux de compétitivité ; les éléments relatifs à la responsabilité de l'entreprise jouent un rôle plus important. Cette responsabilité est assumée :

- Envers l'environnement naturel ; c'est ce qui explique le choix de l'agriculture biologique et la proactivité de l'entreprise pour promouvoir ce mode de production.
- Envers les parties prenantes ; c'est la responsabilité envers les producteurs qui justifie l'engagement social de BIOLAIT.
- Dans le développement durable ; c'est ce qui explique la mise en oeuvre d'une stratégie de développement durable de la filière laitière biologique en France.

• **Responsabilité de BIOLAIT envers la nature et développement proactif de l'agriculture biologique**

Pour BIOLAIT, l'agriculture biologique est une garantie de préservation de l'environnement naturel ; cette responsabilité assumée envers la nature prend le pas sur les préoccupations économiques pour expliquer le choix de ce mode de production. BIOLAIT rejoint ici le point de vue des acteurs de la filière laitière : l'agriculture biologique correspond à une volonté de protection de l'environnement avant toute chose. L'agriculture raisonnée, par exemple, n'est pas considérée dans l'entreprise comme une alternative pertinente, car trop proche du simple respect de la réglementation

« (Pour les producteurs) le fait d'être en bio fait partie d'une démarche durable, de préservation des ressources. » « Si ils (les producteurs) regardent uniquement le marché, ils n'ont pas forcément envie d'aller vers le bio. » (Responsable Communication)

«Le bio n'est pas une garantie de santé, mais une garantie de protection de la nature ! » (Chargé de mission CRIEL³⁰)

« (Le choix du bio) cela va au-delà des aspects techniques...dans l'agriculture raisonnée, il y a beaucoup de choses qui répondent juste à la réglementation, c'est déjà se mettre en conformité avec la réglementation, pour moi, c'est forcément un minimum. Je pense que pour la bio cela va vraiment au-delà d'un choix technique, c'est quelque part l'extrême ; ne pas utiliser de pesticides de synthèse, c'est quelque part un choix ultime pour la protection de l'environnement, ce qu'il y a de plus fort. » (Responsable Communication)

En conséquence, les producteurs doivent pratiquer uniquement ce mode de production (c'est une des conditions d'appartenance à la structure).

« Les producteurs adhérents de BIOLAIT sont exclusivement bio, c'est une des conditions d'appartenance à la structure. » (Directeur)

³⁰ Le CRIEL est le Centre Régional Interprofessionnel de l'Economie Laitière.

« (L'agriculture biologique) c'est un choix au départ, de politique ; on ne travaille que le lait bio, on a un objectif de développement du bio inscrit dans les statuts. » (Responsable Communication)

Le choix de l'agriculture biologique est donc un choix politique de l'entreprise, à l'origine de la création de la structure, qui n'a jamais été remis en question depuis, quelle que soit l'évolution du marché. Le développement de la collecte et la structuration de la filière laitière biologique, au plan national, découle de cette conviction que la filière biologique est le meilleur choix pour la nature.

« Nous avons créé cette structure, fin 1994, afin de promouvoir le développement de la production laitière biologique. L'AB était encore à cette époque perçue comme une niche de marché sans réel intérêt économique. (...) En 1994, bon nombre de producteurs étaient contraints de commercialiser leur lait dans le circuit conventionnel. (...) La volonté de s'investir dans l'organisation de la filière explique cet engagement très fort autour de ce projet. » (Présidente de BIOLAIT, dans BIOLAIT : 1^{er} collecteur de lait biologique, 2004).

« (...) Ici et là des petits producteurs se rassemblaient pour pouvoir ne serait-ce que vendre leur production dans le circuit bio. C'est ainsi qu'est né BIOLAIT. De petits éleveurs isolés se sont regroupés et ont acheté un camion-citerne pour collecter le lait. En effet, faire tourner une citerne sur 200 km de routes de montagnes pour collecter une poignée de marginaux sur leur nid d'aigles n'était pas rentable pour un groupe laitier ! Certains ont ainsi attendu 10 ans avant de pouvoir vendre et valoriser leur lait en bio. » (RIMSKY-KORSAKOFF, 2003, p. 142)

• Responsabilité envers les parties prenantes : un engagement social envers les producteurs

BIOLAIT est un groupement de producteurs géré sur la base « un homme, une voix ». La structure, qui affiche un principe d'équité et de transparence, assume une responsabilité sociale envers l'ensemble des producteurs. Cette responsabilité se traduit par la recherche de relations plus humaines et de solidarité.

« Pour les producteurs, (le statut SAS implique) : un principe d'équité (le même montant de parts sociales et donc la même représentation au niveau des votes, un prix payé identique), une structure gérée par les producteurs avec un fonctionnement transparent et démocratique (toutes les décisions d'ordre politique ou stratégique sont prises par les producteurs) (BIOLAIT, une démarche à vocation économique, humaine et environnementale, 2007, 2009)

« (Le projet de BIOLAIT part d'une forte conscience environnementale, et instaurer des relations différentes entre les différents acteurs de la filière, des relations commerciales plus humaines, la solidarité entre les adhérents (le même prix pour tous, aller chercher le lait sur tout le territoire malgré les coûts), une démarche globale dans le bio. » (Responsable Communication)

La responsabilité de la structure collective envers ses producteurs se concrétise par un accompagnement à la fois économique (soutien aux projets collectifs de développement dans la filière biologique) et social (mutualisation du prix du lait entre les producteurs). Une

structure d'accompagnement, la Voix Biolactée, a été créée pour accompagner les projets de développement.

« La VOIX BIOLACTEE propose les actions suivantes : **communication bio vers le monde agricole et ses filières**, accompagnement des initiatives locales de transformation (l'association s'engage à **soutenir, accompagner et coordonner les projets collectifs** initiés par ses membres pour la transformation et/ou la vente directe. » (BIOLAIT, une démarche à vocation économique, humaine et environnementale, 2007, 2009)

La mutualisation du prix du lait est une démarche de solidarité particulièrement significative ; cette spécificité est considérée comme l'une des forces de BIOLAIT. Il s'agit d'assurer le même prix payé pour le lait, quelque soit la zone de collecte et la situation du marché. Ce mécanisme permet à tous les producteurs de toucher le même prix pour leur lait, y compris pour ceux dont le lait ne peut pas être valorisé dans la filière biologique (pour des raisons géographiques ou liées à la baisse de la demande). Dans l'entreprise, on justifie cette démarche sociale car elle permet au réseau de se maintenir et se développer, notamment dans les périodes de crise.

« **L'objectif de BIOLAIT c'est de faire vivre les producteurs en gagnant du territoire.** » ; « **La mutualisation du prix du lait, dans les périodes de vaches maigres, permet au réseau de se maintenir et de se développer.** » (Directeur)

« **La part éthique est très importante ; la notion de solidarité a été prouvée ; dans les périodes de vaches maigres, les producteurs ont été mutualisés. Le lait a été collecté par des collecteurs conventionnels, mais BIOLAIT a assuré le paiement d'une surprime bio. C'était concret et ça a été un succès puisque ça permet le maintien du réseau.** » (Directeur)

• **Responsabilité dans le développement durable de la filière laitière biologique**

Dès la création de BIOLAIT, l'entreprise affiche des convictions fortes, une responsabilité au sein de la société. Celle-ci se traduit par des ambitions économiques, sociales et environnementales, les trois volets du développement durable envisagés comme complémentaires.

« **Les producteurs, c'est d'abord un choix philosophique chez BIOLAIT, de vie, de société, un choix éthique. Il faut faire la conjonction avec l'économique ; les deux ne sont pas antinomiques.** » (Directeur)

« **Les producteurs ont fait un choix de conviction, en travaillant en bio ; un changement se fait, les producteurs disent avoir retrouvé leur métier, une satisfaction, une adéquation avec des convictions sur la manière de produire.** » (Responsable Communication)

« (BIOLAIT est) un **projet économique qui s'appuie aussi sur des convictions fortes, politiques, idéologiques.** » ; « **C'est une volonté d'apporter une pierre à des relations différentes entre les gens, un côté plus social et humain dans la société.** » (Responsable Communication)

Cet engagement est un point important pour comprendre le projet de l'entreprise orienté autour du développement de l'agriculture biologique, lié à des convictions d'ordre politique, qui s'inscrivent dans une vision de la société. Dans ce sens, BIOLAIT est bien un projet de producteurs avec une démarche globale et de long terme pour le développement de la filière biologique, au-delà de leur propre activité.

*« On fait des choix depuis 10 ans (...) mais il n'y a pas d'ambition d'une reconnaissance pour cela. **Le bio participe à changer les choses, correspond à votre vision de la société mais vous ne voulez pas forcément avoir une médaille.** Il y a une vision de la société, mais pas forcément une demande de reconnaissance. **Les choix s'inscrivent forcément dans une vision.** » (Responsable Communication)*

*« A l'origine, il y a une volonté de structuration de la filière en collectant le maximum de lait chez les producteurs de lait bio pour peser sur le marché et fournir le maximum de transformateurs, pour développer la bio (en terme de production et de consommation). » ; « **Le fait de développer la collecte partout correspond à cette volonté de développement durable car ça encourage au développement de la bio.** » (Responsable Communication)*

3.3. DISCUSSION DES RESULTATS

L'analyse de la stratégie de BIOLAIT renvoie aux préoccupations théoriques relatives à l'intégration du développement durable dans l'entreprise (JENNINGS et ZANDBERGEN, 1995 ; BOIRAL et CROTEAU, 2004), dont BIOLAIT peut être considéré comme un cas concret illustratif. Les critères proposés dans la littérature pour définir une stratégie durable sont présents :

- La proactivité sur le plan environnemental : ici le rôle moteur de BIOLAIT dans le développement de la filière laitière biologique, qui explique la création de la structure et a été maintenu depuis, quelque soit l'évolution du contexte économique.
- L'intégration du volet social : le cas BIOLAIT est significatif d'une recherche d'équilibre entre les trois volets du développement durable, et de création de valeur simultanée sur les trois plans économique, social et environnemental³¹. La solidarité sociale entre les producteurs, avec la mutualisation du prix du lait, est considérée comme une garantie de la pérennité économique du réseau, et l'une des principales forces de l'entreprise.
- L'approche globale et à long terme de tous les impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise sur son territoire d'action : par son rôle d'acteur du développement de la filière laitière biologique française, avec une vision de long terme, l'entreprise affiche une démarche de développement durable. Dans ce sens, BIOLAIT est un exemple illustratif d'une stratégie durable mise en œuvre par une PME d'envergure nationale, et démontre que ce type de

³¹ Une préoccupation affichée dans la littérature, voir par exemple WHEELER et al. (2003).

stratégie n'est pas réservée aux multinationales globalisées³². Le cas BIOLAIT vient ainsi compléter une série de travaux consacrés à l'intégration du développement durable dans les PME (voir par exemple BERGER DOUCE, 2002, 2006 ; ou encore NICOLAS, 2004, qui envisage la démarche agriculture biologique dans les PME comme une traduction des principes du développement durable).

Pour comprendre le choix de cette stratégie durable, les enjeux présentés dans la littérature ont servi de grille de lecture.

Les enjeux de compétitivité sont présents mais apparaissent insuffisants pour expliquer l'engagement dans le développement durable de BIOLAIT :

- L'agriculture biologique ne correspond pas à une obligation réglementaire et ne permet pas de réduire les coûts.
- Les opportunités marketing liées à la demande de produits laitiers biologiques sont réelles, mais subissent d'importantes fluctuations.
- L'intérêt des parties prenantes pour l'agriculture biologique existe mais évolue au gré des tendances.
- L'exploitation de compétences environnementales est possible, car le savoir-faire des producteurs est réel, mais ne justifie pas l'engagement de BIOLAIT, davantage un choix de conviction.

Ce sont les enjeux liés à la responsabilité de l'entreprise qui jouent un rôle prépondérant pour comprendre l'engagement stratégique de BIOLAIT dans le développement durable ; c'est l'un des enseignements que l'on peut tirer du cas :

- La responsabilité envers la nature : la préservation de la nature justifie ici le choix exclusif de l'agriculture biologique. L'agriculture raisonnée, trop proche du simple respect de la réglementation, n'est pas perçue comme une alternative pertinente (ce qui rejoint les réflexions théoriques sur la recherche d'une agriculture durable, voir par exemple ROGER, 2002 ou DOUSSAN, 2004). Le développement de la filière laitière biologique, un « projet de producteurs », est pour l'entreprise un choix de conviction qui n'a pas été remis en question face aux difficultés rencontrées par la filière (liées aux évolutions de la demande et du prix du lait biologique). Dans ce sens, BIOLAIT assume un engagement fort pour l'agriculture biologique et fait partie des défenseurs et promoteurs de ce type d'agriculture, citée en

³² Comme nous l'avons postulé en élargissant la définition proposée par HART et MILSTEIN (1995, 1997, 2003), qui de fait, réduit la portée de ce type de stratégie aux entreprises globalisées.

exemple par les acteurs du monde agricole et les défenseurs de l'agriculture biologique (RIMSKY-KORSAKOFF, 2003 ; Revue Nature et Progrès ; Revue L'avenir Agricole ³³).

- La responsabilité envers les parties prenantes : la responsabilité de l'entreprise envers ses producteurs se traduit concrètement par la mutualisation du prix du lait (la garantie du même prix payé à tous les producteurs, quelles que soient leur situation géographique et l'évolution du marché). Ce mécanisme représente un exemple abouti de complémentarité entre démarche environnementale et projet social, en proposant un modèle en rupture avec une logique exclusivement économique et de court terme. Pour BIOLAIT, cette forme de solidarité sociale permet à un maximum de producteurs de pérenniser leur choix de l'agriculture biologique, et constitue la garantie du développement du réseau et de l'entreprise.

- La responsabilité dans le développement durable est affichée dès le départ, car le projet de l'entreprise s'appuie sur des convictions d'ordre politique qui s'inscrivent dans une vision de la société. Ces convictions sont à l'origine d'une stratégie globale et de long terme de développement de la filière biologique laitière.

En conclusion, on peut insister sur la pérennité économique de la stratégie suivie par BIOLAIT. Deux éléments de la stratégie jouent un rôle clé à ce niveau :

- La complémentarité entre projet économique, environnemental et social, avec la solidarité entre les producteurs par la mutualisation du prix du lait, qui permet au réseau de collecte de se maintenir et se développer.

- L'approche globale et à long terme du rôle de l'entreprise sur son territoire d'action, avec la volonté de structurer la filière, de représenter les producteurs et de peser sur le prix du lait bio.

Ces choix ont permis à la structure de faire face aux fluctuations du marché (entre 2002 et 2005), et de profiter de la phase de croissance observée depuis 2006³⁴. La stratégie de développement durable menée par l'entreprise est donc particulièrement représentative de la pérennité d'un modèle économique dans lequel les variables sociales et environnementales jouent un rôle important.

³³ Site internet Revue Nature et Progrès : http://www.natureetprogres.org/revue_nature_progres/revue_n37.html ; Site internet Revue l'Avenir Agricole : http://aveniragricole.net/site/index/index.php?page=information&ss_page=article&iid=614

³⁴ Voir évolutions du CA et du nombre d'adhérents (site internet ; BIOLAIT, une démarche à vocation économique, humaine et environnementale, 2007, 2009).

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche, qui porte sur l'intégration du développement durable dans l'entreprise, est d'appliquer les critères de durabilité proposés dans la littérature (voir par exemple JENNINGS et ZANDBERGEN, 1995 ; HART et MILSTEIN, 1995, 1997, 2003 ; WHEELER et al., 2003 ; BOIRAL, 2006), à un cas de PME d'envergure nationale.

Le choix du secteur agroalimentaire et de la filière laitière biologique française, pour mener cette étude, a permis d'envisager cette réflexion sur les stratégies durables dans un contexte particulièrement pertinent. Le secteur agroalimentaire est confronté à la recherche d'une agriculture et d'un développement agroalimentaire durables (RASTOIN, 2004 ; PIERRE et al., 2008), ce qui passe, en France, par le développement de l'agriculture biologique.

Sur un plan managérial, l'étude de cas menée présente un cas illustratif d'une stratégie durable, celle menée par BIOLAIT, orientée vers le développement pérenne et solidaire de la filière laitière biologique française. A partir d'une méthodologie qualitative, l'analyse du cas BIOLAIT a permis de décrire la stratégie suivie (à partir des critères de durabilité définis dans la littérature), et de la comprendre (à partir de ses enjeux de compétitivité et de responsabilité).

Plusieurs conclusions principales peuvent être tirées de l'analyse de ce cas :

- Les stratégies durables ne sont pas réservées aux entreprises multinationales globalisées ; BIOLAIT, une PME, constitue un cas illustratif de ce type de stratégie au niveau français.
- Dans le cas BIOLAIT, la complémentarité entre le projet social et le projet environnemental, grâce à un mécanisme de solidarité entre les producteurs, peut être considérée comme une force pour l'entreprise (par la mutualisation du prix du lait, en rupture avec une logique purement économique et de court terme, qui facilite le développement du réseau de producteurs).
- Pour comprendre le choix de cette stratégie durable, les seuls enjeux de compétitivité sont insuffisants. Ce sont les enjeux relatifs à la responsabilité de l'entreprise qui jouent un rôle prépondérant pour expliquer les ambitions économiques, environnementales et sociales de l'entreprise.

La stratégie suivie par BIOLAIT se révèle néanmoins tout à fait pérenne sur le plan économique, dans une optique de long terme, grâce à la complémentarité entre les variables sociales, économiques et environnementales.

La généralisation des résultats ne constitue pas un objectif dans le cadre de cette recherche, menée avec une méthodologie qualitative. Cette étude a simplement permis d'illustrer les critères proposés dans la littérature pour définir et expliquer les stratégies durables, et de mettre en évidence des éléments significatifs concernant le cas étudié. On peut par ailleurs noter le caractère particulièrement exemplaire du cas BIOLAIT, qui ne constitue évidemment pas un cas représentatif de l'attitude adoptée par une majorité des acteurs.

Concernant les limites de ce travail et ses prolongements, il est pertinent d'envisager une analyse plus poussée des difficultés rencontrées et de la pérennité économique de la stratégie suivie. Sur le plan des données empiriques, la recherche est basée principalement sur des verbatims recueillis dans l'entreprise (ainsi que des sources documentaires). Ces verbatims sont riches en informations, mais dépendent de la perception des acteurs et ne permettent pas toujours un regard critique. Le recours à des entretiens complémentaires, auprès des producteurs et des partenaires de BIOLAIT (transformateurs, distributeurs), ainsi que des acteurs du monde agricole et de la filière biologique, permettrait d'approfondir l'étude menée.

BIBLIOGRAPHIE ACADEMIQUE

- BAZIN D. (2006), *L'éthique économique*, Armand Colin, Paris, 188 p.
- BERGADAA M., URIEN B. (2006), « Le risque alimentaire perçu comme risque vital de consommation. Emergences, adaptation et gestion », *Revue Française de Gestion*, Vol. 3, p. 127-144
- BERGER-DOUCE S. (2002), « La certification ISO 14 001, catalyseur du changement organisationnel ? L'expérience de deux maisons de champagne », Actes de la XIème Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Paris, 5-7 juin
- BERGER-DOUCE S. (2006), "Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des PME", *Gestion 2000*, Vol. 23, n°1, janvier-février, p. 171-188
- BERGERY L., DEJOUX C. (2006), "Elargissement de la notion d'excellence : vers l'excellence durable", *Gestion 2000*, novembre-décembre, p. 147-164
- BHANDARI B., ABE O. (2001), « Corporate citizenship and environmental Education », *International Review for Environmental Strategies*, Vol. 2, n° 1, p. 61-77
- BINNINGER A.-S., ROBERT I. (2008) « Consommation et développement durable : vers une segmentation des sensibilités et des comportements », *Revue des Sciences de Gestion*, janv-fév, n° 229, p. 51-59
- BOIRAL O. (2005), "Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience », *Revue française de gestion*, Vol. 31, n° 158, septembre-octobre, p. 163-186
- BOIRAL O. (2006), « Global warming : should companies adopt a proactive strategy ? » (2006), *Long Range Planning* , Vol.39, n° 3, juin, p. 315-330; en français : BOIRAL O. (2006), « Réchauffement climatique et stratégies d'entreprises », Actes de la XVème Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Annecy/Genève, 13-16 juin
- BOIRAL O., CROTEAU G. (2004), « Du développement durable à l'entreprise durable, ou l'effet Tour de Babel », in GUAY L. et al. (dir.), *Les enjeux et les défis du développement durable - Connaître, décider, agir*, Les presses de l'Université Laval, Québec, p. 259-281
- BOSSHARD A. (2000), "A methodology and terminology of sustainability assessment and its perspectives for rural planning", *Agriculture, Ecosystems and Environment*, n° 77, p. 29-41
- BOURG D., RAYSSAC G.-L. (2006), *Le développement durable – Maintenant ou jamais*, Découvertes Gallimard – Sciences et techniques, 127 p.
- BOWEN F., SHARMA S. (2005), "Resourcing environmental strategy ; behavioral and resource-based perspectives", *Academy of Management Proceedings*, Best Conference Paper, p. A1-A6
- BRADBURY H., CLAIR J. (1999), "Promoting sustainable organizations with Sweden's Natural Step", *Academy of Management Executive*, Vol. 13, n° 4, p. 63-74
- BRODHAG C. (2002), « Développement durable versus éthique des affaires, quelles convergences ? », *Entreprise Ethique*, n° 16, avril, p. 78-85
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable - Acteurs, Enjeux, Stratégies -*, La Découverte, Coll. « Entreprise & Société », Paris, 252 p.
- CAZES-VALETTE G. (2001), "Le comportement du consommateur décodé par l'anthropologie. Le cas des crises de la vache folle", *Revue Française du Marketing*, n° 183/184, p. 99-114
- DAVID P., DUPUIS J.-C., LE BAS C. (2005), « Le management responsable : Introduction à quelques travaux récents sur la responsabilité sociale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212, janvier-avril, p. 23-28
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, January, p. 65-91

- DOUSSAN I. (2004), « Entre contrainte et incitation : analyse juridique de la qualification au titre de l'agriculture raisonnée », *Recherches en Economie et Sociologie Rurales, INRA Sciences Sociales*, n°3, octobre
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 276 p.
- FREEMAN R.E., REED D.L. (1983), "Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, Vol. 25, n° 3, Spring, p. 88-106
- GLADWIN T.N., KENNELLY J.J., KRAUSE T.S. (1995), "Shifting Paradigms for Sustainable Development : Implications For Management Theory and Research", *Academy of Management Review*, Vol. 4, n° 20, p. 874-907
- GOND J.-P., MERCIER S. (2006), « La théorie des parties prenantes », in ALLOUCHE J. (coord.), *Encyclopédie des ressources Humaines*, 2^{ème} éd., VUIBERT, Paris, p. 917-925
- HART S. L. (1995), "A natural-resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 4, p. 986-1014
- HART S. L. (1997), "Beyond Greening : Strategies for a Sustainable World", *Harvard Business Review*, Vol. 75, n° 1, January-February, p. 66-76
- HART S. L., MILSTEIN M. (2003), "Creating sustainable value", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, n° 2, p. 56-67
- HLADY RISPAL M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De boeck université, Coll. Perspectives Marketing, Bruxelles, 250 p
- JENNINGS P. D., ZANDBERGEN P. A. (1995), "Ecologically sustainable organizations : an institutional approach", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 4, p.1015-1052
- LAURIOL J. (2004), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue française de gestion*, Dossier Développement Durable, Vol. 30, n° 152, septembre-octobre, p. 137-150
- MARTINET A.C. (2008), « Gouvernance et management stratégique – une nouvelle science morale et politique », *Revue Française de Gestion*, n° 183, p. 95-110
- MARTINET A.C., REYNAUD E. (2004), *Stratégies d'entreprise et écologie*, Economica Gestion, Paris, 165 p.
- MEADOWS D.H. et al. (1972), *The limits to growth : A report for the club of Rome's project on the predicament of mankind*, Universe books, New York, 205 p.
- MERCIER S. (2006), « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », in BONNAFOUS-BOUCHER M., PESQUEUX Y., *Décider avec les parties prenantes – Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, La Découverte, Coll. « Recherches », p. 157-172
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, Bruxelles, 2^{ème} éd. 626 p. ; édition originale (1994), *Qualitative Data Analysis, An expanded Sourcebook*, Sage, Thousand Oaks, 2nd éd.
- MOLETTA R. (coord.) (2006), *Gestion des problèmes environnementaux dans les industries agroalimentaires*, 2^{ème} éd., Lavoisier, Coll. Sciences et Techniques Agroalimentaires, Paris, 720 p.
- NICOLAS E. (2004), "Apprentissage organisationnel et développement durable. La norme AB en PME », *Revue Française de Gestion*, 2004/2, n° 149, p. 153-172
- PEREZ (2003), "On global responsibility in management", *Corporate Governance*, Vol. n° 3, p. 78-79
- PEREZ R. (2005), «Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212, janvier-avril, p. 29-46

- PERSAIS E. (2001), « Le caractère stratégique des compétences écologiques », *Revue Sciences de Gestion*, n° 31, hiver, p. 35-56
- PERSAIS E.(2004), « Les rapports sociétaux – Enjeux et limites », *Revue française de gestion*, Dossier Développement Durable, Vol. 30, n° 152, septembre-octobre, p. 167-197
- PERVANÇHON F., BLOUET A. (2002), « Lexique des qualificatifs de l’agriculture », *Le Courrier de l’environnement* n° 45, février
- PIERRE G. et al. (2008), « Durabilité, agriculture, territoires : quels questionnements pour les ruralistes d’Université de l’Ouest ? », *Géocarrefour*, Vol. 83/3, p. 245-250
- PORTER M.E. (1991), “America’s green strategy”, *Scientific American*, Vol. 264, n°4, April, p. 96
- PORTER M. E., VAN DER LINDE C. (1995), “Green and Competitive : Ending the Stalemate”, *Harvard Business Review*, Vol. 73, n° 5, September-October, p. 120-134
- RASTOIN J.-L. (2004), « Développement Agroalimentaire Durable », *Economies et Sociétés*, Série « Systèmes agroalimentaires », A.G., n° 26, mai, p. 441-447
- RASTOIN J.-L. (2005), « Un système alimentaire socialement responsable est-il un oxymore ? », in LE ROY F., MARCHESNAY M. (coord.), *La responsabilité sociale de l’entreprise - Mélanges en l’honneur du professeur Roland PEREZ*, Editions Management & Société, Colombelles, Chap. 12, p.157-168
- RASTOIN J.-L. (2006), « Le système alimentaire mondial est-il soluble dans le développement durable ? », W.P. n° 5, UMR MOÏSA
- REYNAUD E. (2005), « Stratégie et Développement Durable : à la recherche d’un compromis », CEROG, w.p. n° 744, IAE Aix-en-Provence, décembre
- REYNAUD E. (2006), « Stratégie et développement durable », in REYNAUD E. (coord.), *Le développement durable au cœur de l’entreprise – Pour une approche transversale du développement durable*, Dunod, Paris, Chapitre 5, p. 203-228
- RIMSKY-KORSAKOFF (2003), *Au delà du bio : la consom’action*, Editions Yves Michel, Barret-sur-Méouge
- ROGER C. (2002), “Agriculture raisonnée, multifonctionnelle, biologique,... ; quelles voies vers une « agriculture durable »”, *INRA, mensuel*, n°113, juin
- SACHS I. (1980), *Stratégies de l’écodéveloppement*, Editions Economie et Humanisme, Les Editions Ouvrières, 140 p.
- SACHS I. (1993), *L’écodéveloppement*, Syros, Paris, 124 p. ; réédition (1997)
- SACHS I. et al. (1981), *Initiation à l’écodéveloppement*, Privat, Coll. Regard, Toulouse, 365 p.
- SADLER B., JACOBS P. (1990), “Définir les rapports entre l’évaluation environnementale et le développement durable : la clé de l’avenir », in JACOBS P., SADLER B., *Développement durable et évaluation environnementale : perspectives de planification d’un avenir commun*, Conseil Canadien de la Recherche sur l’Evaluation Environnementale (CCREE), Ottawa, p. 3-36
- SCHMIDHEINY S. (1992), *Changing course : a global business perspective on development and the environment*, Cambridge, MA : MIT Press; trad.fr. SCHMIDHEINY S. (en collaboration avec le Business Council for Sustainable Development) (1992), *Changer de cap : réconcilier le développement de l’entreprise et la protection de l’environnement*, Dunod, Paris, 391 p.
- SEBASTIEN L., BRODHAG C. (2004), « A la recherche de la dimension sociale du développement durable », *Développement Durable et Territoires*, Dossier 3, mars
- SHRIVASTAVA P. (1995). “The role of corporations in achieving ecological sustainability”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 4, October, p. 986-1014

- STARIK M. (1995), “Should Trees Have Managerial Standing ? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, n° 3, March, p. 207-217
- STARIK M., RANDS G.P. (1995). “Weaving an integrated web : multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations”, *Academy of Management Review*, Vol. 4, n° 20, p. 908-935
- STEAD J.G., STEAD E. (2000), “Eco-enterprise Strategy : Standing for Sustainability”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 24, n° 4, April, p. 313-329
- VAILLANCOURT J.-G., (1998), « Evolution conceptuelle et historique du développement durable », RNCREQ (Regroupement National des Conseils Régionaux de l’Environnement du Québec), Rapport de recherche, mai
- VAILLANCOURT J.-G., (2004), « Action 21 et le développement durable : après RIO 1992 et JOHANNESBURG 2002 », in GUAY L. et al. (dir.), *Les enjeux et les défis du développement durable – Connaître, décider, agir*, Les Presses de l’Université Laval, Québec, p. 37-57
- VIVIEN F.-D. (2003), « Jalons pour une histoire de la notion de développement durable », *Mondes en Développement*, Vol. 31, n° 121
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris, 290 p.
- WACKERNAGEL M. (2002), « Le dépassement des limites de la planète », *L’écologiste*, n°8, octobre, p 31-36 ; article initial dans les comptes rendus de l’académie des sciences aux USA
- WERBACH A. (2009), “When sustainability means more than green”, *Mc Kinsey Quarterly*, n° 4, p. 74-79
- WHEELER D., COLBERT B., FREEMAN R.E. (2003), “Focusing on Value : Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World”, *Journal of general Management*, Vol. 28, n° 3, Spring, p. 1-28
- YIN R.K. (2003 a), *Case Study Research : Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, 3rd ed., 181 p.
- YIN R.K. (2003 b), *Applications of Case Study Research*, Sage, Thousand Oaks, 2nd ed. 171 p.

RAPPORTS, FAITS ET CHIFFRES

- AGENCE BIO (2009) *L’agriculture biologique française : les chiffres clés*, Paris, La documentation française, 218 p.
- AGRIDEA, IFOAM, FIBL (2008), *Statistiques Agriculture Biologique – Agriculture biologique dans le monde*, en ligne : http://www.bioactualites.ch/fileadmin/documents/bafr/marche/faits_et_chiffres/stat_bio_Monde_2008.pdf
- BIOLAIT (2004), *BIOLAIT : 1^{er} collecteur de lait biologique*, avril
- BIOLAIT (2007, 2009), *BIOLAIT - Une démarche à vocation économique, humaine et environnementale* - ; en ligne site internet de BIOLAIT : <http://www.biolait.net/Fr/fiche%20de%20presentation%20pdf.html>
- EUROSTAT (2007), *L’agriculture biologique dans l’UE-25 – Statistiques en bref*, Communautés européennes ; en ligne site internet Eurostat : http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-07-069/FR/KS-SF-07-069-FR.PDF
- WCED (World Commission Environment and Development) (1987), *Our common future*, United Nations General Assembly, august 4
- WWF (2006, 2008), *Planète vivante*; en ligne site internet du WWF : <http://www.wwf.fr> (rechercher sur le site)