

Stratégie collective entrepreneuriale et capacités dynamiques

STAIMS : Ressources, Compétences, Capacités Dynamiques : Quels processus ? Quel management ?

Virginie Noireaux

CRCGM

Clermont Université - Université d'Auvergne

Université d'Auvergne – Ecole Universitaire de Management

26, Avenue Léon Blum

TSA 20273

63008 Clermont-Ferrand Cedex 1 – France

v.noireaux@wanadoo.fr

Résumé :

Ce travail s'inscrit dans la continuité des travaux menés sur les stratégies collectives entrepreneuriales (SCE) et s'intéresse aux capacités dynamiques de ces stratégies. Cette communication développe un double objectif : 1) Identifier le cadre des capacités dynamiques dans le cadre particulier des SCE en contexte de développement durable ; 2) Analyser les compétences développées par ces SCE dans le cadre des capacités dynamiques. Cette analyse permet de comprendre la précarité de certaines stratégies et propose des pistes de réflexion sur le management et l'animation des SCE. Dans un premier temps, nous allons nous intéresser à la littérature des SCE afin de comprendre quel sont l'intérêt, le contexte et les caractéristiques cette stratégie. Puis, nous présenterons les compétences relatives aux capacités dynamiques des organisations. Dans un second temps, notre démarche méthodologique sera présentée autour des trois cas de SCE que nous avons étudié de manière longitudinale sur 8 ans. Enfin, nous présenterons les résultats de l'étude en deux temps. Premièrement, nous présenterons le cadre

d'analyse des capacités dynamiques dans le cadre des SCE en contexte de développement durable.

Dans ce contexte particulier, les capacités dynamiques s'articulent à trois niveaux: individuel (PME-PMI), groupe et parties prenantes. Deuxièmement, nous présenterons les compétences relatives aux capacités dynamiques. Les capacités dynamiques des SCE sont liées à leur encastrement institutionnel et social. Cet encastrement permet de développement des autres compétences identifié par Teece (2007) : Savoir identifier les occasions d'affaires, savoir saisir les occasions, et savoir gérer.

Mots-clés : Stratégies collectives, PME-PMI, capacités dynamiques, encastrement.

Stratégie collective entrepreneuriale et capacités dynamiques

Bien que les PME-PMI soient nombreuses à prendre conscience de l'importance du développement durable (Crosis-CCIP, 2009) et qu'elles soient plutôt favorables à l'environnement (Shaper, 2002), une majorité d'entre elles hésite à intégrer la démarche, et les insuccès sont nombreux dans les actions volontaires opérées par les PME (Williamson et al., 2006). Le manque de ressources humaines et financières (Spence et al, 1998), le manque d'informations (Clarck, 2000) sont identifiés comme les principaux freins des actions de développement durable dans les PME. Ces obstacles justifient l'existence de démarches collectives (Berger-Douce, 2006). Ces démarches sont par nature innovantes, car elles permettent aux entreprises d'organiser, de coordonner et de mettre en relation des structures économiques, culturelles et techniques, qui rendent les ressources exploitables pour créer de nouvelles combinaisons productives (Maillard et al.1993).

Ce travail s'inscrit dans la continuité des travaux menés sur les stratégies collectives (Ashley et Fombrun, 1986), et plus particulièrement dans les stratégies collectives menées par les PME-PMI (Granata, 2010). Une stratégie collective entrepreneuriale (SCE) peut-être définie comme la stratégie d'un ensemble de PME développant une action commune dans le but de mieux appréhender les menaces ou les opportunités. Si les bienfaits des SCE sont largement décrits dans la littérature (Berger-Douce, 2006 ; Bonneveux, 2008), les démarches collectives initiées par les PME se heurtent à de nombreux problèmes de construction et d'animation (Berger-Douce, 2006 et 2010 ; Leyronas et Loup, 2008 ; Yami, 2003). Pour expliquer et endiguer ce phénomène, les travaux menés par les chercheurs se rapportent souvent à l'identification des facteurs clés de succès des SCE, mais peu s'intéressent à leur fonctionnement (Yami, 2006). De plus, les études longitudinales menées dans ce cadre particulier sont peu nombreuses (Gundolf, 2006). Or, la diversité des parties au sein des SCE implique qu'elle se déroule dans des environnements qui sont par nature instables. Le succès de ces organisations peut donc s'expliquer dans leurs capacités dynamiques (Teece, 2007). Le concept de capacité dynamique est défini dans l'article fondateur de Teece et al. (1997) comme « *l'aptitude de la firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements changeants rapidement* ». Par ailleurs, alors qu'elle connaît un

succès croissant en Management Stratégique, l'approche par les capacités dynamiques s'est jusqu'à présent concentrée sur les grandes entreprises, intervenant de préférence dans le domaine des hautes technologies, et sur le développement de nouveaux produits. Les recherches sur les CD apparaissent donc comme insuffisantes dans certains contextes (Zahra et al., 2006) comme ceux des petites entreprises (Walsh et al., 2011). Dans ce travail, nous nous intéressons aux capacités dynamiques des PME-PMI qui développent des projets de développement durables dans le cadre d'une stratégie collective. Ainsi, nous tenterons de répondre à la question suivante : Quelles sont les capacités dynamiques développées dans le cadre des SCE environnementales ? L'analyse des capacités dynamiques dans le cadre particulier d'une stratégie collective permet de comprendre la précarité de certaines stratégies et propose des pistes de réflexion sur le management et l'animation des SCE. Dans un premier temps, nous allons nous intéresser à la littérature des SCE afin de comprendre l'intérêt des PME à développer une telle démarche. Puis, nous présenterons les principaux éléments d'échec de ces stratégies. Enfin, nous présenterons les compétences relatives aux capacités dynamiques des organisations. Dans un second temps, notre démarche méthodologique sera présentée autour des trois cas de SCE que nous avons étudié de manière longitudinale. Enfin, nous présenterons les résultats de l'étude qui nous permettront de présenter le cadre d'analyse particulier que représentent les SCE dans l'étude des capacités dynamiques, et les compétences liées aux capacités dynamiques des SCE.

1. LES SCE EN CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LEURS CAPACITÉS DYNAMIQUES

L'analyse des SCE est à l'articulation des approches stratégiques et entrepreneuriales. Nous allons maintenant définir les SCE.

1.1. DÉFINITION ET INTÉRÊTS DES SCE ENVIRONNEMENTALES

Le concept de stratégie collective date des années 80 mais a connu un regain d'attention depuis quelques années (Roy, 2010). Le fondement conceptuel et l'objectif des stratégies collectives sont présentés dans l'article fondateur d'Astley et Fombrun (1983) qui définissent la stratégie collective comme « *la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisation* ». Selon cette approche, l'action stratégique

permet d'agir sur l'environnement des organisations à travers une « interaction appropriée » (Cyert et March, 1963) afin de se protéger des menaces extérieures ou au contraire de saisir des opportunités. Ainsi, les PME ont recours aux stratégies collectives, car elles peinent à s'adapter seules à leur environnement (Bollinger et Golden, 1992). La démarche permet de faire face à la turbulence environnementale et de réduire l'incertitude (Bresser et Harl, 1986). Dans le cadre des pressions que subissent les entreprises pour prendre en compte le développement durable (Reynaud, 2010), la SCE apparaît comme une solution appropriée pour identifier et mettre en œuvre des solutions nouvelles répondant à la fois aux contraintes des PME-PMI, et plus largement aux attentes de la société. Ces attentes peuvent être réglementaires, ou davantage anticipatives (Reynaud, 2010). Les SCE permettraient ainsi d'augmenter la capacité d'analyse de l'entrepreneur sur son environnement. Or, cette analyse est parfois rendue difficile par manque de temps, de moyens, ou même d'organisation (Vandekerkhove et Dentchev, 2005). Ces stratégies permettent également aux PME d'accéder à des ressources dont elles ne profiteraient pas individuellement. Le propriétaire dirigeant peut opter pour une SCE afin de saisir une ressource extérieure à son activité qu'il ne peut pas acquérir seul (Berger-Douce, 2010). Les SCE permettent alors de compenser la rareté habituelle des ressources des PME par une mise en commun des ressources ou des actions. Elle permettrait également de pallier l'extrême hétérogénéité qui caractérise les PME-PMI en mettant en œuvre des actions communes. En effet, l'hétérogénéité des PME-PMI est l'une des difficultés majeures à laquelle se confronte les spécialistes dans leurs études (Chtourou, 2010). Ces démarches sont susceptibles de contribuer à la construction d'un potentiel de « valeur partagée » qui se définit comme « l'ensemble des politiques et des pratiques assurant la compétitivité d'une entreprise tout en développant les conditions économiques et sociales des communautés auprès desquelles elle opère » (Porter et Kramer, 2011). Pour ces auteurs, une grande partie des entreprises qui mettent en pratique de la valeur partagée sont des entrepreneurs disposant de ressources limités.

L'émergence de ces stratégies s'expliquerait par le degré élevé d'interdépendance unissant les entreprises. Leur forte interaction sur différents marchés (clients, capitaux, travail...) ou un fort ancrage territorial (Asselineau et Cromarias, 2011) crée une connaissance étroite des entreprises entre elles et favorise le développement de liens coopératifs.

Il est important de souligner que dès le départ, Ashley et Fombrun (1983) ont mis l'accent sur les relations entre l'organisation et son environnement. Cette vision oblige à tenir compte d'un ensemble de parties prenantes au sens de Freeman (1984). Les parties prenantes sont définies comme un « *individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984). Il peut s'agir de fournisseurs, de clients, d'employés, d'investisseurs, des Pouvoirs publics, etc. L'étude des parties prenantes a fait l'objet de nombreuses typologies, qui reposent sur la nature des parties prenantes (internes ou externes), leurs intérêts, leurs contributions, les relations volontaires ou involontaires qu'elles entretiennent avec l'organisation (Clarkson, 1995). Pour Teece (2007), les parties prenantes représentent un cadre d'analyse ou un champ duquel émergent des opportunités mais aussi des contraintes (règles du jeu). Pour lui, l'intérêt de la prise en compte des parties prenantes est de permettre de mieux comprendre le développement des capacités dynamiques.

La satisfaction des parties prenantes apparaît également comme un des facteurs déterminant dans les démarches de développement durable (Bonneveux et Solquin, 2009). Ces dernières se présentent comme une vraie problématique managériale sous la pression de parties prenantes. Il faut créer de la valeur par la cohésion des acteurs, et c'est le jeu d'acteur qui permet de repérer les actions qui seront prédominantes dans les décisions.

Dans le contexte particulier des stratégies collectives, deux éléments supplémentaires peuvent être identifiés. Le premier concerne la nature même de la stratégie collective qui peut être conçue comme un ensemble de parties prenantes, ces dernières entretiennent des liens plus ou moins directs (Gundolf et al., 2006 ; Noireaux et Poirel, 2010). Ces liens déterminent la structure de la pratique collective, et les relations que les membres entretiennent entre eux. Le second concerne les rapports de force entre les différentes parties prenantes d'une SCE. Ceux-ci peuvent être totalement reconfigurés par l'existence de la SCE (Noireaux et Poirel, 2010).

L'étude des parties prenantes est donc centrale dans l'étude des stratégies collectives en contexte de développement durable. Nous allons maintenant caractériser ces SCE.

1.2. TYPOLOGIE DES SCE ENVIRONNEMENTALES

Dans ce travail, nous nous intéressons à une SCE particulière : la SCE environnementale. L'objectif ici est de développer des actions communes à des PME situées dans une zone géographique déterminée et limitée (zone industrielle). Pour pallier l'hétérogénéité des besoins des PME-PMI (Chtourou, 2010), ces actions de développement durables doivent répondre à des besoins communs, comme la gestion des déchets, la mise en place d'énergie verte ou encore le développement d'une crèche collective. Pour Teece (2007), il y a une prise de conscience grandissante chez les gestionnaires estimant que le succès d'une entreprise va au-delà de l'idée d'être productif en R&D, d'introduire de nouveaux produits, d'adopter de meilleures pratiques d'affaires et d'offrir des produits et des services de qualité. L'entreprise doit aussi mettre en œuvre des innovations organisationnelles et managériales, nécessaires pour atteindre et maintenir sa compétitivité. Dans le contexte des SCE environnementales, l'innovation organisationnelle permet de développer des actions non pas liées au cœur de métier des entreprises (ces métiers étant trop hétérogènes dans la majorité des zones industrielles), mais des actions de « soutien » permettant aux entrepreneurs de gagner du temps dans leur gestion quotidienne ou d'être plus attractif en matière d'emploi.

Astley et Fombrun (1983) proposent quatre types de stratégies collectives, en procédant à une double distinction. La première se réfère au type d'association possible en fonction de la nature des entreprises concernées. Les partenaires sont alors concurrents (soit une association du type « commensal ») ou complémentaires (association du type « symbiotique »). La seconde est liée au degré de formalisation de la relation, donnant lieu à une interdépendance « directe » ou « indirecte ». Dans notre travail, les PME qui s'allient sont rarement en situation de concurrence frontale, mais souhaitent développer des actions communes sur la base d'activités complémentaires liées au développement durable. Les liens unissant les PME sont plus ou moins formels, car leur implication dans la stratégie n'est pas toujours suivie de la signature d'un contrat.

Loup (2003), s'intéresse plus particulièrement aux stratégies collectives entrepreneuriales et propose une typologie de ces stratégies en fonction de deux critères : l'origine de l'action collective (spontanée, soit « proactive » ou bien institutionnalisée par un acteur extérieur soit « réactive ») et l'identité des acteurs (trajectoires professionnelles identiques ou ouvertes). Il en résulte quatre types de stratégies. Dans notre travail, nous nous intéressons aux stratégies collectives collaboratives, puisque dans les cas étudiés, une institution est à l'origine de la

stratégie (cf. partie 2.2) et que les trajectoires socioprofessionnelles sont ouvertes, puisque les entreprises se regroupent uniquement sur la base de la proximité géographique. Dans ce type de stratégie, la proximité géographique permet de réduire les risques (Loup, 2003). Porter et Kramer (2011) soulignent d'ailleurs que la valeur partagée peut permettre le développement de « clusters locaux ».

Après avoir défini et caractérisé la SCE dans notre étude, nous allons maintenant présenter les compétences qu'elles doivent développer dans le cadre de leurs capacités dynamiques.

1.3. COMPÉTENCES LIÉES AUX CAPACITÉS DYNAMIQUES DES SCE

La plupart des facteurs clés de succès constatés dans la littérature sont par nature statiques. Ainsi, pour que la SCE émerge, il semblerait qu'il faille remplir un certain nombre de conditions : congruence des objectifs individuels et collectifs, composition cohérente du «groupe projet », ressources logistiques, interactions avec certaines parties prenantes... (Yami, 2006, Berger-Douce, 2010, Bollinger et Golden, 1992).

Si les approches liées aux facteurs clés de succès offrent une photographie à un instant T des choix des entreprises, elles ne permettent pas d'appréhender comment ces choix évoluent au fil du temps. Or, la pluralité et l'importance des parties prenantes dans les SCE soulignent la difficulté de raisonner en termes de facteurs clés de succès. En effet, les SCE regroupent des acteurs aux profils variés, dont les attentes peuvent être similaires à un instant T, mais contradictoires en T+1. De plus, leur implication peut être continue, mais aussi fluctuante. À l'intérieur des SCE, l'environnement est par nature changeant et instable.

C'est pourquoi l'étude des capacités dynamiques des SCE permet d'apporter un nouvel éclairage sur la viabilité et l'efficacité de ce type de démarche. En effet, la notion de capacités dynamiques développée par Teece *et al* (1997) illustre d'une part, la nécessité pour les entreprises de renouveler rapidement leurs compétences pour faire face aux évolutions de leur environnement et, d'autre part, l'aptitude du management à intégrer, construire, et reconfigurer des compétences internes et externes pour répondre à ces mêmes évolutions.

Fan, Jones, Kumaraswamy, Narasimhalu, Phan et Tschang (2004) voient dans les capacités dynamiques des compétences permettant aux entreprises de reconfigurer rapidement leur structure organisationnelle et leurs routines afin de répondre à de nouveaux défis dans un contexte de turbulence. La notion de méta-capacités y est évoquée et contribue à établir la cor-

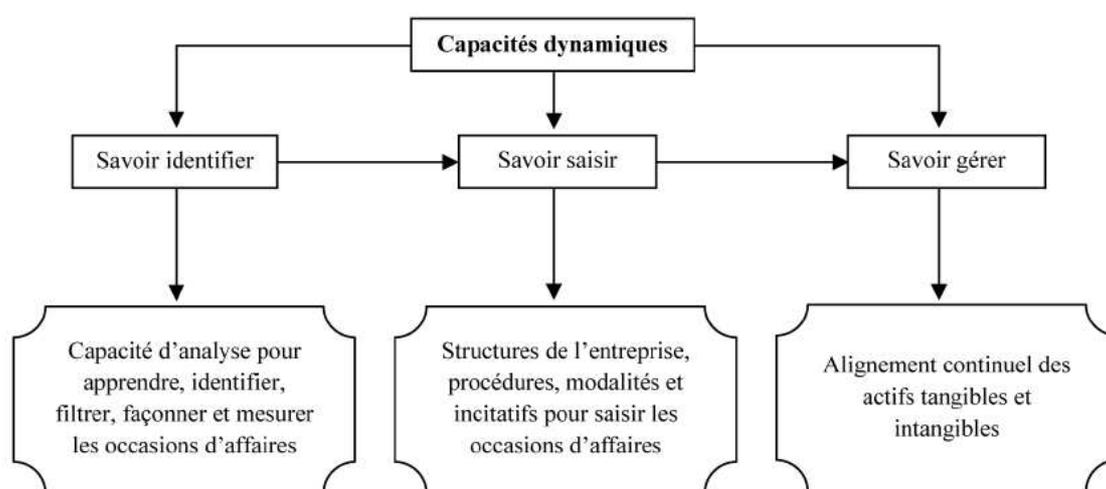
responsance entre un environnement changeant et les ressources requises. En ce sens, il apparaît que les capacités dynamiques reflètent l'innovation organisationnelle.

Les capacités dynamiques permettent à l'entreprise de reconfigurer ses différentes ressources en fonction des différents enjeux qu'elle rencontre. Elles sont plurielles, elles servent les décideurs-clés de l'entreprise et, surtout, elles sont distinctes des capacités ordinaires (Fan *et al.* 2004 ; Zahra, Sapienza et Davidsson, 2006).

Par ailleurs, le caractère idiosyncratique des capacités dynamiques singularise chaque organisation et lui donne une personnalité bien distincte (Kolk, Püümann, 2008). Lorsqu'il est question de stratégies collectives, les capacités dynamiques viendraient soutenir les différentes stratégies d'ouverture de l'entreprise et conduiraient à une éventuelle réussite de leur application (Kolk, Püümann, 2008).

Pour Teece (2007), les organisations doivent développer trois compétences pour développer leurs capacités dynamiques : 1) l'entreprise doit savoir identifier les occasions d'affaires, 2) elle doit ensuite savoir saisir les occasions d'affaires, c'est-à-dire déterminer les besoins, s'organiser et connaître ses limites ainsi que motiver son personnel, 3) elle doit savoir gérer ces menaces et construire la dynamique nouvelle. La figure suivante explique la relation existante entre ces trois compétences relatives aux capacités dynamiques.

**Figure 1 : « Relation entre trois compétences relatives aux capacités dynamiques »
d'après Remon 2012 (p.78), adapté de Teece (2007)**



Les facteurs d'échec des SCE relevés dans la littérature (Leyronas et Loup, 2009 ; Berger-Douce, 2010) sont inhérents à de nombreuses tensions qui apparaissent souvent au cours du

temps. C'est pourquoi une lecture par les capacités dynamiques de l'organisation est nécessaire. Les conditions initiales déterminent un certain nombre d'éléments qui fixeront les modalités d'exécution des stratégies collectives (partage des rôles, ressources apportées, organisation, résultats attendus...). Néanmoins, au cours du temps, c'est le développement des compétences liées aux capacités dynamiques de l'organisation qui permet la réussite et la viabilité de la stratégie.

2. UNE MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE QUALITATIVE PAR ÉTUDES DE CAS LONGITUDINALES

Notre recherche se fonde sur la méthode de l'étude de cas multi-acteurs (Yin, 1990). Dans l'étude des stratégies collectives, cette méthodologie permet de saisir la complexité des relations, la multiplicité des interactions, des interdépendances et des logiques d'actions (Yami, 2006). Trois études de cas de SCE ont été menées entre 2002 et 2010. Les trois cas concernent initialement la mise en place d'une stratégie collective de gestion de déchets. Les trois SCE présentent les mêmes caractéristiques au départ de l'étude : elles sont chacune portées par une association d'industriels, cette association possède des ressources humaines affectées à la stratégie, et quelques entreprises se sont engagées à intégrer le comité de pilotage lié à la gestion collective des déchets. Dans les trois cas, la majorité des entreprises ciblées ne connaissent pas la réglementation liée à la gestion des déchets, ni les techniques de tri. Elles considèrent la gestion des déchets comme coûteuse, mais la majorité d'entre elles connaît mal la valeur de ce coût. Les principales caractéristiques des trois zones sont présentées dans le tableau suivant.

Le choix lié à la thématique de gestion des déchets implique également un certain nombre de caractéristiques communes. La réglementation qui s'applique aux entreprises est la même, et les parties prenantes sont de même type dans les trois cas. Les parties prenantes représentent classiquement les groupes d'acteurs qui sont susceptibles d'influencer (ou d'être influencés) par la SCE. En matière de gestion des déchets, les principales parties prenantes identifiées par les associations sont présentées dans le tableau 2.

	Profil de l'association porteuse de la stratégie	Spécificités de la zone industrielle au départ de l'étude	Objectifs collectifs au départ de l'étude
--	---	--	--

Cas C	- Association - Peu intégrée : créée pour la gestion collective des déchets - 1 employé	- 400 entreprises et 7000 emplois ; - Gisement : entre 1500 et 2000 tonnes de D.I.B. ; - fiscalité : T.E.O.M. et collectes sans limite de volume (entre 50 et 93% des entreprises bénéficient du service de la collectivité).	- Favoriser le tri - Conformité réglementaire - Prise en charge de tous les types de déchets
Cas LM	- Association âgée de 6 ans - Très intégrée dans le tissu industriel - 1 employé	- 1200 PME-PMI dont 80% de moins de 10 salariés et 21 000 emplois ; - Gisement : 24300 T de déchets dont 24000 T de D.I.B. et 3100 T de D.I.S. - fiscalité : T.E.O.M. Sans limites de volume (la collectivité collecte entre 30 et 60% des entreprises en fonction des études qui ont été menées)	- Favoriser le tri - Conformité réglementaire des entreprises - Prise en charge des D.I.B.
Cas G	- Association âgée de 8 ans - Très intégrée sur la zone - 3 employés dont 1 pour la gestion des déchets exclusivement	- 387 PME-PMI dont 60% de moins de 10 salariés et 4700 emplois - Gisement: 8000 tonnes de D.I.B. - Fiscalité : T.E.O.M. sans limites de volume sur les deux communes (dont + de 60% par les collectivités)	- Favoriser le tri - Conformité réglementaire des entreprises - Prise en charge des D.I.B.

1D.I.B.: Déchets Industriels Banaux

2T.E.O.M. : Taxe d'Enlèvement des Ordures Ménagères (montant calculé sur les surfaces bâties)

3D.I.S.: Déchets Industriels Spéciaux

Tableau 1 : Principales caractéristiques des cas étudiés.

Le protocole de recherche (Annexe 2) a consisté en entretiens semi directifs avec au moins 4-5 acteurs de chaque collectif, et en traitement de sources de données secondaires. L'analyse de données a consisté en une analyse du discours basée sur un codage thématique (Wacheux, 1996). Pour permettre la triangulation des données, et assurer ainsi une plus grande validité des résultats, les mêmes questions ont été posées à l'ensemble des acteurs afin de multiplier les données sur une même thématique. Dans l'optique de triangulation des données, nous avons multiplié les entretiens semi directifs auprès des différentes parties prenantes. Leurs discours ont été confrontés afin de repérer les éventuelles dissonances et nous avons effectué pour chacun d'entre eux et pour les données secondaires une analyse du discours thématique.

Partie prenante	Attente	Ressources disponibles
Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (A.D.E.M.E)	-Respect de la réglementation -Susciter, animer, coordonner des actions liées à la protection de l'environnement	-Mise à disposition d'informations et d'outils d'ordre réglementaires et techniques (boîtes à outils et diverses publications); -Organisation d'échanges d'expériences entre différents acteurs similaires ou complémentaires (journées d'informations et d'échanges), -Accompagnement des industriels dans leurs démarches (participation à des réunions...), -Aide financière pour les études préliminaires, la communication, et les investissements matériels (sous réserve d'acceptation des dossiers).

Service public d'enlèvement des ordures ménagères (Collectivité)	-Collecte et traitement des déchets -Propreté de la ville, et respect sanitaire	-Choix de collecte des entreprises (ou non) -Si elles choisissent de collecter, mise en place de différentes fiscalités possibles (TEOM, redevance spéciale)
Chambres de commerces (CCI)	-Veiller à la prise en compte des intérêts des entreprises -Faciliter les rapports entre entreprises et administrations	-Initier des démarches et les animer - Accompagner des actions (conseils, liens avec différents acteurs, organisation de formation...)
Direction régionale de l'industrie, la recherche, l'environnement	-Respect de la réglementation -Développement des PME-PMI	-Aides financières (sous réserve d'acceptation de dossier) -Compétences dans l'environnement et dans le développement des PME-PMI
Entreprises PME-PMI	-Développer leur activité -Respect de la réglementation -Adhérer à des actions de DD (pour certaines)	-Choix de gestion des déchets et d'adhésion à la SCE -Choix de participer au comité de pilotage et de s'engager fortement dans les démarches de SCE
Prestataires privés	-Développer leur activité	-Mise en place de technologies (pesée embarquée), de tarifs dégressifs, de tri dans les entreprises, ...

Tableau 2 : Les parties prenantes de la gestion des déchets des PME-PMI

2.1. PRÉSENTATION DES CAS ÉTUDIÉS

Le tableau 4 suivant présente les trois cas en fonction du découpage processuel. Ce dernier s'articule autour de quatre grandes étapes. La première concerne la genèse du projet de SCE en contexte de développement durable. Elle représente les facteurs déterminants et l'organisation choisie pour gérer le projet. La seconde représente la fixation des objectifs opérationnels et la négociation avec les parties prenantes. Lors de cette phase, les solutions techniques sont choisies. Cette phase correspond à un découpage plus précis des objectifs et répond à une solution spécifique en fonction des attributs et des attitudes des différentes parties prenantes. La troisième correspond à l'évolution des objectifs opérationnels. Dans cette phase, certains objectifs sont renégociés afin de favoriser l'adhésion des entreprises. C'est une phase de réajustement des objectifs. Et enfin, la dernière correspond au développement de la stratégie vers d'autres projets liés au développement durable. Dans cette dernière phase, les acteurs ont capitalisé leur première expérience, et développent d'autres actions liées à l'environnement.

Phase	Carros	La Garde	Les Milles
Genèse de la SCE	<ul style="list-style-type: none"> - Sur proposition de la collectivité, visite de la zone « Gémenos » qui a mis en place une gestion collective des déchets - Formation du comité de pilotage - Recrutement d'un chargé de mission - Financement d'une étude de gisement par l'ADEME - Présentation du projet à l'ensemble des entreprises de la zone 	<ul style="list-style-type: none"> - L'association est très intégrée dans la zone industrielle. Elle est gestionnaire de la zone (emplois, locaux et terrains et gestion du service postal) - Sur proposition de la CCI, intégration du tri des déchets dans les compétences de l'association - Financement d'une étude de gisement par la CCI - Création d'un comité de pilotage 	<ul style="list-style-type: none"> - La problématique des déchets est soulevée par un membre du conseil d'administration de l'association des entreprises membre de la chambre régionale de commerce et d'industrie (CRCI) - Organisation d'un déjeuner thématique sur le thème des déchets - Création du comité de pilotage - Financement d'une étude préalable par l'ADEME
Période	2002	1996-1998	1998-2002
Fixation des objectifs opérationnels et négociation avec les parties prenantes	<p>Historique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construction du cahier des charges en fonction de l'étude de gisement - Début des consultations avec les principaux prestataires de la région - Choix du prestataire - Actions de communication importantes - Fin 2004 : Début des collectes <p>Parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - La collectivité prend la décision de mettre en place la redevance spéciale - Démarchage des entreprises par le prestataire. L'accueil est très mauvais. Le comité décide que la CCI doit reprendre cette tâche : informations aux entreprises sur la démarche et formations au tri. La collectivité quitte le comité de pilotage en 2004, suite à l'arrêt des collectes. <p>Solution technique retenue</p> <p>Déchets industriels non-dangereux Tri de certains matériaux (papiers-cartons, bois, métaux et films plastiques) et le reliquat collecté en mélange/ Pesée embarquée/ Tarification dégressive en fonction du nombre de points à collecter</p>	<p>Historique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le comité de pilotage fait appel à un bureau d'études pour proposer différents scénarios suite aux résultats de l'étude - Une première solution est choisie sur un scénario modeste qui servira de test et sera étendu en cas de succès - Le projet est retardé <p>Parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - La zone se situe sur deux collectivités différentes. Une seule souhaite des liens avec le projet au départ. Elle est donc invitée ponctuellement au comité de pilotage, notamment lorsque les sous-objectifs doivent être discutés. En avril 1998, la seconde s'intéresse au projet suite à un changement politique, mais sans pouvoir y mettre de ressources (contrairement à la première). - La collectivité « active » décide de mettre en place la redevance spéciale en 1999, mais en 2000 elle abandonne le projet. - L'association demande à la collectivité « active » de se placer comme prestataire et de mettre en place le tri préconisé par le bureau d'études. Mais les contraintes sont trop importantes pour la collectivité et elle doit refuser. <p>Solution technique retenue</p> <p>Collecte et tri des papiers-cartons et des plastiques</p>	<p>Historique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le comité de pilotage fait appel à un cabinet de conseil pour proposer différents scénarios suite aux résultats de l'étude - Une première solution est choisie - Appel d'offres auprès des prestataires - Communication importante, « acte d'adhésion volontaire des entreprises » élaborés par le cabinet de conseil - Choix du prestataire - Le projet est retardé <p>Parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - La collectivité décide d'exonérer les entreprises de TEOM et de ne plus collecter sur la zone - Quelques semaines après le choix définitif du prestataire, la collectivité se rétracte sans justification : elle continuera d'assurer les collectes - Les autres membres du comité de pilotage décident alors de rompre toute relation avec la collectivité <p>Solution technique retenue</p> <p>Déchets industriels non-dangereux et dangereux/ Tri non obligatoire/ Pesée embarquée</p>
Période	2003-2005	1998-2001	2003

Evolution des objectifs opérationnels pour impliquer les PME-PMI	<p>Objectif technique</p> <p>Les premiers résultats montrent que le choix technique s'adapte mal aux TPE, car les gisements sont trop faibles pour que le tri soit rentable. Le comité de pilotage négocie avec le prestataire un mini-forfait avec le tri du papier-carton et le reliquat collecté en mélange</p> <p>Objectifs parties prenantes</p> <p>Un entrepreneur quitte le comité de pilotage par manque de temps. Le club communique sur ce départ par mail aux entreprises. 2 semaines après, il est remplacé.</p> <p>L'ADEME quitte le comité en 2005, et la CCI en 2006</p>	<p>Objectifs parties prenantes</p> <p>Après deux ans, le prestataire du comité de pilotage fait une proposition : la collecte gratuite du papier-carton sur la zone, car le cours de la matière première secondaire a évolué et permet de rentabiliser les frais de transport.</p> <p>L'ADEME peut financer les contenants du tri grâce à une subvention</p> <p>Objectif technique</p> <p>Le tri du papier-carton est retenu, car il permet aux PME-PMI de débiter le tri sans investissement financier. Beaucoup de communication formelle et informelle sur le projet.</p>	<p>Le comité de pilotage se réunit en 2004, et en 2005 pour faire le même constat : le prestataire ne peut faire concurrence à la collectivité dont les coûts ne correspondent pas aux volumes collectés.</p> <p>En 2006, le projet est définitivement abandonné</p> <p>2 entrepreneurs quittent le comité</p>
Période	2005-2006	2001-2004	2004-2006
Vers d'autres objectifs pour les PME-PMI	<p>Projet énergie</p> <p>Le club souhaite mettre en place un projet lié à l'énergie. Il propose la mise en place d'un parc éolien. Le projet soulève trop de réticences. Le club propose alors une solution avec la technologie photovoltaïque. Un an après, le club signe un contrat avec Électricité de France pour l'équipement des toitures des PME-PMI.</p> <p>L'entreprise intervient en tiers investisseur : elle décharge les entreprises de l'investissement, des frais de maintenance et d'entretien des toitures.</p> <p>Projet déplacement</p> <p>En 2010, le club s'intéresse à la limitation des déplacements individuels. Lancement d'une enquête.</p>	<p>Projet DEEE</p> <p>Organisation d'une journée de sensibilisation des PME-PMI au tri des DEEE. Rencontre avec « Micro-orange », entreprise d'insertion. Cette dernière propose la collecte gratuite des DEEE une fois par an. Depuis l'action est reconduite chaque année.</p> <p>Autre tri</p> <p>À partir de 2009, la collecte s'étend aux lampes et néons usagés et aux emballages souillés. La collecte et le traitement sont intégralement financés par des aides locales de la région.</p>	<p>Aucun projet environnemental n'est proposé par l'association. Les projets concernent son rôle de gestionnaire de zone.</p>
Période	2006-2011	2005-2011	2006-2011
Principaux résultats chiffrés des projets	<ul style="list-style-type: none"> - 280 adhérents à la gestion collective (+ de 60% des entreprises ciblées) dont 37% de TPE - 400 points de collecte - Diminution des coûts constatés : de 10 à 40% - 127 entreprises équipées en photovoltaïques. 	<ul style="list-style-type: none"> - 200 entreprises adhérentes au projet (soit plus de 50% des entreprises de la zone) - Pas d'impact sur les coûts - Collecte des DEEE entre 20 et 45 m3 par an 	<p>Aucun</p>

Tableau 3 : « Présentation des trois cas étudiés »

3. ANALYSE DES CAPACITÉS DYNAMIQUES DES SCE

Notre travail a un double objectif : 1) Identifier le cadre des capacités dynamiques dans le cadre particulier des SCE en contexte de développement durable (3.1); 2) Analyser les compétences développées par ces SCE dans le cadre des capacités dynamiques (3.2).

3.1. IDENTIFICATION DU CADRE D'ANALYSE DES CAPACITÉS DYNAMIQUES DES SCE

ENVIRONNEMENTALES

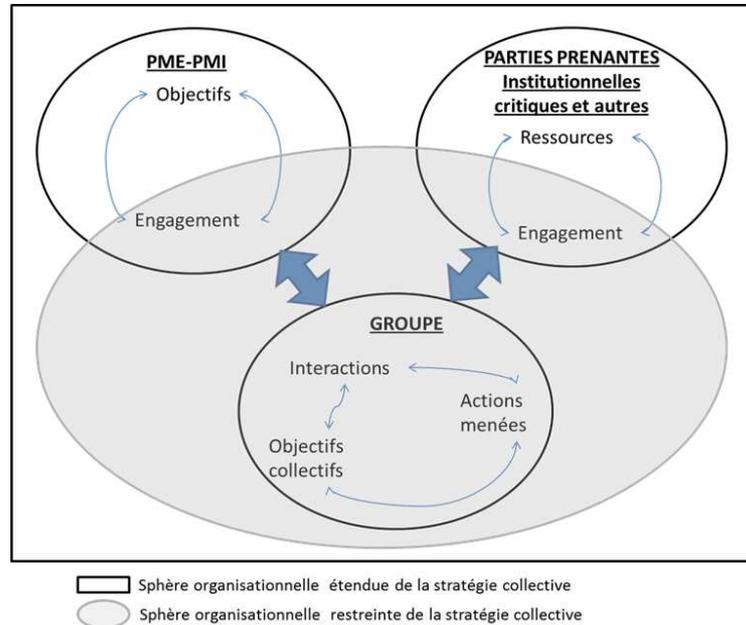
À travers les trois cas étudiés, nous constatons l'existence d'un processus dynamique qui construit et anime les actions. Cette dynamique s'inscrit dans l'interaction des différentes parties prenantes de la SCE. Cette dynamique organisationnelle est représentée par la figure 2 suivante. Elle s'articule à trois niveaux : Le niveau individuel représente des PME-PMI susceptibles de rentrer dans la SCE, le niveau groupe se réfère au comité de pilotage, et le niveau autres parties prenantes. Les interactions entre les parties prenantes sont par nature mouvantes, ce qui signifie qu'elles peuvent être activées ou pas, et d'une intensité plus ou moins importante. C'est pourquoi nous avons identifié deux sphères à la dynamique organisationnelle. La sphère organisationnelle étendue, qui regroupe les liens actifs et inactifs entre les parties prenantes, et la sphère organisationnelle restreinte, qui représente uniquement les liens actifs entre les membres de la SCE. Ces deux sphères sont par nature perméables, c'est-à-dire que le lien entre une partie prenante et le groupe peut être activé à tout moment. Dans le cas « La Garde », une des collectivités décide de rejoindre la SCE en 1998 suite à un changement de politique interne qui fait du développement durable une politique prioritaire. C'est également le cas de « Micro-Orange » qui devient une partie prenante critique en 2005 en collectant les déchets électriques et électroniques. Avant cette date, ces déchets spécifiques ne rentraient pas dans les actions visées par la SCE.

Le niveau individuel représente les PME-PMI qui participent ou sont invitées à intégrer la SCE. À ce niveau, les objectifs poursuivis par les SCE et la volonté d'engagement influencent largement la stratégie. Ce sont les objectifs fixés par le groupe, ainsi que la communication, qui sont susceptibles ou non d'engager de nouveaux acteurs dans la démarche. En effet, il est possible que certaines PME choisissent de ne pas s'engager dans la SCE, car les objectifs ne correspondent pas à leurs attentes à un instant T. Dans le cas de Carros, les gisements des TPE ne correspondaient pas au cadre négocié par la SCE. En 2006, le comité de pilotage négocie

un contrat particulier pour les très petits gisements. Après une forte campagne de communication, les TPE adhèrent. En 2011, 37% des adhérents correspondent à de très petits gisements. La communication a eu un rôle important, d'autant plus que certaines des TPE s'étaient déjà renseignées avant 2006 sur la SCE. La communication permet de garder le lien avec les PME ciblées, et d'engendrer de nouvelles adhésions à la SCE soit en faisant évoluer les actions proposées, soit par l'évolution des attentes des PME.

Le groupe représente le comité de pilotage de la SCE, qui représente la communauté « socio-économique » (Gundolf et al., 2006), ou le groupe projet (Berger-Douce, 2010). Il regroupe certains acteurs particulièrement engagés qui analysent les différentes actions possibles, fixent les objectifs et mettent en œuvre les décisions. L'influence du groupe est centrale, et l'articulation entre les interactions des membres, les objectifs fixés et les actions menées déterminent le succès (ou l'échec) des SCE (Gundolf et al., 2006, Berger-Douce, 2010). L'interaction des membres du groupe permet d'éviter les dérives liées à l'atteinte d'objectifs personnels au sein du comité. Les entreprises qui s'impliquent dans les comités de pilotage sont généralement très sensibles aux objectifs de la SCE (d'où leur engagement important). La tentation de manœuvrer la SCE pour atteindre leurs objectifs personnels peut être un risque significatif d'échec de la stratégie collective. Dans le cas La Garde, les objectifs initiaux ont été complètement renégociés. La gestion de l'ensemble des déchets non dangereux, qui était initialement l'objectif principal, est partiellement suspendue pour faire place à la prise en charge de déchets plus spéciaux comme les DEEE ou les néons. Dans un contexte difficile d'implication des parties prenantes institutionnelles, le comité a décidé de réaliser des actions moins ambitieuses, mais qui répondent aux besoins réels des PME. Inversement, le cas Les Milles, qui rencontre la même difficulté, n'a pas su identifier de nouveaux objectifs, ni de nouvelles actions, malgré les réunions du comité de pilotage de 2004 à 2006. Dans ce cas, l'interaction entre les membres a toujours été plus difficile : il a fallu trois ans au comité pour conclure qu'il ne pourrait pas finaliser le cahier des charges, par manque de compétences.

Figure 2 : Processus dynamique des SCE



Les autres parties prenantes correspondent aux autres organisations, individus ou groupes d'acteurs liés de manière plus ou moins formelle à la SCE. Elles peuvent être différentes en fonction des actions menées et apportent un soutien en matière de ressources, d'expertise ou d'accès à un réseau (Noireaux, 2006). Leurs objectifs sont par nature partiellement liés aux actions menées par la SCE, même si ils ne sont pas toujours concordants. Elles mettent (ou pas) à disposition certaines ressources, et s'engagent à contribuer (ou pas) à la stratégie. Trois types de parties prenantes peuvent être identifiés. Le premier concerne les parties prenantes « institutionnelles »: ADEME, État, Région, CCI.... Elles ont pour vocation d'aider les démarches collectives et/ou les PME. Elles possèdent des ressources financières et humaines qu'elles mettent à disposition de la SCE en fonction des demandes et sous conditions de satisfaire à certains critères qualitatifs ou financiers. Le second concerne les parties prenantes critiques, ces dernières décident librement de coopérer (ou non) à la SCE. Elles ont une influence majeure sur la stratégie, car elles contrôlent des ressources essentielles et effectuent des activités qui peuvent interagir avec les actions menées par la SCE. Dans la gestion des déchets, ce sont typiquement les prestataires privés et les collectivités. En matière de gestion des déchets, la collectivité, partie prenante institutionnelle est également une partie prenante critique, puisque c'est elle qui gère historiquement les déchets des entreprises, et qu'elle a la possibilité de garder cette gestion en adaptant son service et sa fiscalité. Dans la gestion de l'énergie, ce

sont les entreprises qui commercialisent l'électricité (principalement Electricité de France en France). Le troisième représente les acteurs qui sont susceptibles d'interférer avec la démarche ou de devenir une partie prenante critique ou un membre du groupe. À titre d'exemple, l'entreprise Electricité de France, dans le cas de Carros, est devenue une partie prenante critique et un membre du groupe, lorsque le comité de pilotage a décidé de créer un projet sur l'énergie. Après avoir présenté la capacité dynamique des SCE, nous allons voir les compétences dynamiques que doivent développer les SCE pour assurer leur viabilité.

3.2. LES COMPÉTENCES RELATIVES AUX CAPACITÉS DYNAMIQUES DES SCE

3.2.1. Identification des occasions d'affaires

Dans les trois cas étudiés, l'initiative de la démarche collective se fait à travers les liens qu'entretiennent certaines PME avec les institutions.

Dans le cas de Carros, l'association des entreprises existait, mais représentait une coquille « vide ». Cette association n'avait aucun rôle, et était inconnue des entreprises. L'identification de la gestion collective se fait par la collectivité locale. Cette dernière souhaite se désengager des déchets industriels pour des raisons de coûts de service. Elle se renseigne alors sur les organisations mises en place sur les autres communes. Dans ce cadre, elle visite la zone de Gémenos qui a mis en place une gestion collective des déchets avec succès. Elle propose alors à trois entrepreneurs de la zone de découvrir cette démarche. Les résultats obtenus dans la zone de Gémenos incitent ces trois entrepreneurs à développer une stratégie collective sur le thème de la gestion des déchets. Dans ce cadre, la collectivité leur assure un soutien humain, en concédant une stagiaire à la gestion collective qui avait déjà travaillé dans le service « déchets » de la collectivité. La collectivité leur indique également l'existence du club des entreprises, qu'ils décident de reprendre pour élaborer ce projet. En 2006, c'est un des membres fondateurs de la stratégie collective des déchets qui propose de développer un projet dans le cadre de diminuer les coûts de l'énergie. Les autres membres du comité de pilotage acceptent de travailler sur ce point.

Dans le cas de La Garde, et des Milles, les associations de la zone préexistent au projet de gestion collective des déchets. Elles sont gestionnaires de la zone, ce qui implique qu'elles s'occupent un certain nombre de projets communs aux entreprises (Signalisation, gestion des locaux et terrains...). Elles sont donc reconnues par les entreprises. Dans ces deux cas, la ques-

tion de la gestion des déchets est soulevée par des acteurs de la chambre de commerce et d'industrie. L'intégration de la problématique des déchets est proche du rôle de gestionnaire de zone, c'est pourquoi les associations décident d'intégrer cette démarche.

Dans cadre des SCE environnementales, l'identification des occasions d'affaires se fonde sur le processus permettant d'identifier les attentes du marché et des consommateurs (Teece, 2007). Ici, le marché représente le territoire, au sens de Moine (2006) qui le définit comme un système complexe qui articule trois sous-systèmes : l'espace géographique (dans ses dimensions naturelle, anthropisée, sociale et institutionnalisée), le système des acteurs et le système des représentations de l'espace géographique. L'interaction entre les différentes parties prenantes permet de construire les attentes, et les spécificités du territoire. Dans le cadre de zone industrielle, l'attente des acteurs du territoire est souvent liée à l'attractivité de la zone, qui correspond à la capacité du territoire à réduire la fracture existante entre agents, ce qui favorise la capacité collective à innover (Suire, 2007). Dans le cadre des SCE environnementales, le consommateur représente les entreprises « cibles » des actions de la SCE : les PME-PMI susceptibles d'intégrer la stratégie. Les attentes des PME-PMI sont ici liées au développement de projets environnementaux non directement liés à leur cœur de métier, ce qui suppose un coût très peu élevé ou nul (Berger-Douce, 2010).

Dans les trois cas, c'est l'encastrement institutionnel des acteurs qui leur permet de saisir les occasions d'affaires. L'encastrement institutionnel correspond aux liens existants entre des firmes et des institutions locales. Dans le cadre de la gestion des déchets, cette « occasion » est plutôt la réponse à une menace importante (Teece, 2007), celle d'un changement réglementaire en 2002 qui incite les collectivités, acteurs historiques de la gestion des déchets des PME, à se désengager de ce service. La stratégie collective des déchets a pour principal objectif de minimiser les coûts du service pour les entreprises, tout en respectant la réglementation.

3.2.2. Saisir les occasions d'affaires

Le développement des actions est possible grâce à la gestion des parties prenantes de la gestion des déchets. Dans les trois cas, des études préliminaires ont été financées par des parties prenantes institutionnelles (ADEME ou CCI). « Carros » a également obtenu un soutien humain de la collectivité, puis de la CCI pour élaborer des formations. C'est pourquoi le processus permettant d'identifier les nouvelles attentes est doublé, dans le cas particulier des SCE environnementales, d'un processus d'identification des ressources potentielles. Le business

modèle des SCE étudiées est dominé par des contraintes importantes en matière de coût pour les PME. Le business modèle a une importance capitale dans les risques liés à une innovation (Tece, 2007). Ces ressources sont détenues par les parties prenantes (institutionnelles ou critiques comme dans le cas du projet énergie à « Carros » où c'est une entreprise privée qui intervient comme tiers investisseur), d'où l'importance des liens existants entre le groupe et les PP. Dans l'étude des fondations des capacités dynamiques, Teece (2007) se concentre sur les grandes entreprises et déduit que l'innovation demande un investissement important aux entreprises. Dans le cadre des SCE environnementales, la carence en ressources des PME et les actions développées (périphériques au cœur de métier) supposent la recherche permanente de ressources externes pour construire et développer des actions innovantes à l'échelle du territoire.

Les trois zones étudiées ont également mis en place des comités de pilotage pour faciliter le développement des actions. Le tableau 4 suivant reprend la composition des comités de pilotage des trois zones et l'évolution de celui-ci dans le temps.

Tableau 4: Les comités de pilotage

Cas		Entreprise	ADEME	Association zone	CCI	Publiques déchets*	Privés déchets*	Consultants	EDF
Carros	Nombre	3	1	1	1	1	1	0	1
	Entrée	2002	2002	2002	2002	2002	2003		2006
	Sortie	Remplacement 2005	2005		2006	2004			
	Invitation ponctuelle		Depuis 2005						Depuis 2005
Les Milles	Nombre	4 à 6	1	3	2	1	1	2	
	Entrée	1996	2001	1996 (2 membres) et 2001 (1)	1996	1996	2003	2002	
	Sortie	2 membres 2003/2006				2003			
	Invitation ponctuelle								
La Garde	Nombre	3	1	2	0		3	0	
	Entrée	1996	1997	1996			1999-2005-2009		
	Invitation ponctuelle				Oui	Oui			
*Publiques déchets : correspond à la collectivité territoriale / Privés déchets : correspond aux prestataires privés									

Dans l'ensemble des cas, les comités de pilotage évoluent au fil du temps.

Dans le cas de Carros, les principales évolutions sont liées au lancement du projet sur l'énergie. À partir de cette date, le projet sur les déchets rentre dans une phase de « routinisation », et ces organisations ne sont plus si indispensables : la collectivité s'est désengagée de la ges-

tion des déchets des entreprises, la CCI a terminé les études de gisements et les formations (cette action est reprise par l'employé du club des entreprises pour les PME souhaitant tardivement intégrer la démarche), l'ADEME a terminé ses financements (études et contenants). Le lancement du projet sur l'énergie a pour conséquence l'entrée dans le comité de pilotage d'une partie prenante critique EDF. Son rôle est central dans ce nouveau projet puisqu'il intervient en tiers investisseur. Dans ce cas, le protocole de prise de décision reste le même, mais la sélection des entreprises permettant de gérer les complémentarités (Teece, 2007) évolue en fonction des actions développées.

Dans le cas des Milles, un nouveau chargé de mission de l'association est recruté en 2001, et intègre directement le comité de pilotage. Suite au changement de politique de la collectivité, cette dernière est exclue du comité en 2003, un des entrepreneurs, qui n'est pas d'accord avec cette décision, décide de partir en 2003. Un autre entrepreneur décide de quitter le comité en 2006, car il ne croit plus en la SCE. L'interaction entre les membres a toujours été plus difficile dans ce cas que dans les autres, ce qui peut s'expliquer par le fait que les membres du comité sont beaucoup plus nombreux (16 membres au lieu de 7 pour « La Garde » et 8 pour « Carros »). La multiplication des membres entraîne un certain « immobilisme » du comité, car les propositions se multiplient, les décisions sont plus longues à négocier, et les réunions plus difficiles à planifier. La taille du groupe projet est donc liée à la qualité du protocole de prise de décision, et une taille restreinte permettrait davantage de construire la loyauté et l'engagement des membres de la SCE, en facilitant les échanges et en créant un encastrement social entre les membres qui favorise l'émergence d'idées et de solutions. Inversement, une taille importante augmente la bureaucratie au sein du groupe, ce qui limite les capacités d'innovation (Teece, 2007).

Dans le cas de « La Garde » la CCI et les collectivités n'ont jamais été des membres permanents. Cependant, ils étaient invités ponctuellement aux réunions lorsque cela s'avérait nécessaire (notamment lors des prises de décision sur le lancement des collectes des papiers-cartons et des DEEE). En 2005 et 2009, deux nouveaux prestataires privés rentrent dans le comité de pilotage correspondant à l'élargissement des collectes aux DEEE et lampes et néons usagés.

Nous constatons l'existence de certaines capacités liées à la saisie des occasions d'affaires. La capacité relationnelle avec les différentes parties prenantes semble à cette étape encore prédominante. Le lien existant entre les parties prenantes institutionnelles et critiques permet aux

SCE de contrer leurs carences de ressources pour élaborer certaines actions (ici études préalables et/ou formations). La participation des parties prenantes critiques et institutionnelles en phase de lancement de la stratégie semble déterminante et permet au système de décision d'être plus cohérent avec son environnement, donc, plus performant.

3.2.3. Gérer les capacités dynamiques

Dans les trois cas étudiés, la bonne conduite de la stratégie collective est déterminée par la gestion des différentes parties prenantes, notamment celles qui sont « critiques ».

Dans le cas de « La Garde » et « Les Milles », une rupture brutale d'objectif de la collectivité impacte fortement les objectifs de la SCE. La collectivité décide de reprendre la gestion des déchets des entreprises. Ce service est proposé avec un coût très attractif que la SCE ne peut concurrencer. Le groupe doit alors redéfinir ses actions afin de s'adapter à cette turbulence. Mais contrairement au cas « Les Milles », la zone de « La Garde » a su adapter sa stratégie à son environnement, et plus particulièrement à ses difficultés relationnelles avec la collectivité. Dans un contexte difficile d'implication des parties prenantes critique, le comité a décidé de réaliser des actions moins ambitieuses, mais qui répondent aux besoins réels des PME. Cette adaptation a été possible grâce au lien perdurant, malgré deux années de stagnation de la stratégie, entre l'association des entreprises et le prestataire de services. C'est en effet lui qui a proposé que l'action se concentre sur les papier-cartons qu'il pouvait collecter gratuitement grâce à l'évolution des cours du papier-carton sur le second marché.

Inversement, le cas « Les Milles », qui rencontre la même difficulté, n'a pas su identifier de nouveaux objectifs, ni de nouvelles actions. Il s'avère que la co-spécialisation des actifs avec les parties prenantes critiques semble essentielle dans les SCE. La co-spécialisation des actifs est définie comme l'imbrication d'actifs complémentaires permettant d'améliorer la valeur (Tece, 2007). En ce sens, c'est la complémentarité de l'offre sur le territoire qui créera son attractivité et la viabilité de l'ensemble des offres disponibles. Cette viabilité est fortement déterminée par l'utilité des actions, les objectifs personnels des dirigeants, et fortement dépendante du coût financier. Dans le cas Carros, la mise en place d'un miniforfait adapté financièrement aux TPE suscite l'adhésion d'une centaine d'entreprises l'année suivante. Le coût financier reste l'un des principaux freins à la mise en place des démarches de développement durable dans les PME (Spence et al., 1998).

Les parties prenantes institutionnelles jouent également dans cette phase un rôle déterminant. Elles peuvent faciliter la gouvernance de la mise en place des projets par leur expertise et leur réseau. Dans le cas de « Carros », c'est le prestataire privé qui devait effectuer les études de gisements et les formations dans les PME. Cela a été très mal perçu par les entreprises, qui ont interprété cette démarche comme un démarchage commercial individuel. La présence de la CCI au sein du groupe projet a alors permis de mettre en place un partenariat CCI-groupe afin qu'un chargé de mission de la CCI soit détaché plusieurs fois par semaine à cette tâche pendant 9 mois.

Dans les SCE les objectifs poursuivis doivent prendre en compte l'environnement extérieur, c'est-à-dire les stratégies individuelles des parties prenantes critiques, dont les actions sont susceptibles d'interférer sur les actions de la SCE. Il semblerait que cette adaptation est déterminée par le lien avec les parties prenantes critiques. La communication avec les parties prenantes critiques semble fondamentale pour la viabilité et le développement des capacités dynamiques de la SCE, et ce, même si leurs objectifs divergent avec ceux de la SCE. L'intégration des parties prenantes institutionnelles est également importante, surtout en phase de démarrage des projets. Il semble qu'en phase de routinisation, leur présence n'est plus aussi cruciale.

3.2.4. Le rôle transversal de l'encastrement institutionnel et social dans les compétences dynamiques des SCE

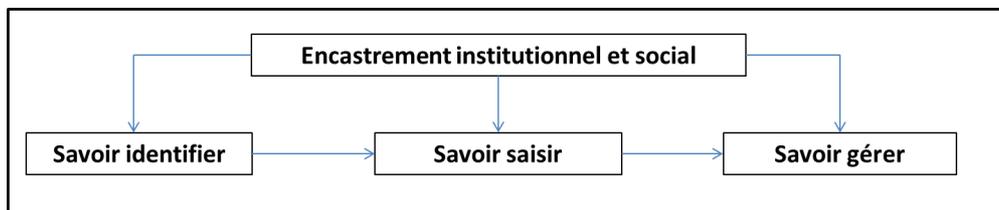
L'encastrement institutionnel correspond aux liens existants entre des firmes et des institutions locales (Gundolf et al., 2006). Dans les trois cas étudiés, l'encastrement institutionnel était présent pour l'identification des occasions d'affaires. Ce sont des institutions qui sont à l'origine de la réflexion sur les déchets. La gestion des déchets étant une activité historiquement gérée par les institutions, il semble normal que les institutions soient à l'émergence de telles stratégies.

Dans la saisie des occasions d'affaires, l'encastrement institutionnel et social est également prépondérant, car il permet un accès à des ressources permettant de réaliser des actions. Il permet ainsi d'ajuster le business modèle à la solution choisie. La solution développée par la SCE dépend fortement des PP critiques, en ce sens que ces dernières sont généralement des acteurs importants du territoire, et qu'elles mènent déjà un certain nombre d'actions existantes. Elles sont donc importantes dans le protocole de prise de décision de la SCE.

Dans la gestion, la prise en compte des parties prenantes critiques et institutionnelles semble également essentielle au sein du système de gouvernance des SCE. Pour les parties prenantes critiques, la communication avec le groupe projet est déterminante tout au long du cycle de vie du projet. Pour les parties prenantes institutionnelles, il semble que les liens soient importants en phase de lancement, mais moins critiques en phase de maturité des projets. Lors de cette phase, nous avons constaté un désengagement progressif des acteurs institutionnels.

Ainsi, le rôle de l'encastrement institutionnel et social est fondamental dans le cadre des SCE environnementales. Apparaissant comme une méta-capacité (Figure 3), il est important pour les acteurs des SCE d'identifier et de gérer leurs relations avec les PP de la SCE.

Figure 3 : « compétences relatives aux capacités dynamiques des SCE environnementales »



Ainsi, si l'encastrement institutionnel et social permet à la SCE de développer les autres compétences liées aux capacités dynamiques des SCE. Cet encastrement est à la base du développement des autres capacités dynamiques proposées par Teece (2007).

CONCLUSION

Les résultats de cette recherche tendent à montrer que la pérennité des SCE semble être étroitement liée aux capacités dynamiques qui animent les actions. Cette dynamique s'articule à trois niveaux: Au niveau individuel, groupe et parties prenantes. Les capacités dynamiques des SCE sont liées à leur encastrement institutionnel et social. Cet encastrement, vu comme une méta-compétence, permet de développement des autres compétences identifié par Teece (2007) : Savoir identifier les occasions d'affaires, savoir saisir les occasions, et savoir gérer.

Pour Bresser et Harl (1986) le risque sous-jacent à une stratégie collective pour l'entreprise est de perdre sa propre dynamique concurrentielle et d'avoir des difficultés à s'adapter à son environnement. Ainsi, les stratégies collectives porteraient en elles les conditions de leur propre remise en cause et seraient inévitablement limitées dans le temps. Nous arguons dans ce travail que les capacités dynamiques permettent de pallier ce problème en développant constamment de nouvelles innovations permettant de développer l'attractivité des territoires.

La dynamique de la SCE permet d'engager différents acteurs dans différentes actions, ce qui limite les problèmes individuels d'adaptation. Chaque PME peut s'engager dans une action, ou dans plusieurs en fonction de ces besoins et de ses spécificités.

Sur le plan managérial, ce travail révèle l'importance d'identifier les différentes parties prenantes liées à une stratégie collective. Lorsque les acteurs s'engagent dans une telle stratégie, les différents types de parties prenantes doivent être identifiés. Au cours de la mise en place de la stratégie, les liens avec les parties prenantes critiques sont essentiels, même si ces dernières poursuivent des objectifs individuels qui vont à l'encontre de l'objectif initial de la SCE. La compréhension des objectifs poursuivis par les parties prenantes critiques permet à la SCE d'adapter ses objectifs en fonction de son environnement. De plus, si les liens avec les parties prenantes critiques sont essentiels, la communication avec les autres parties prenantes et avec les PME est également importante tout le long du déroulement de la stratégie. Cette communication permet de bénéficier de ressources (PP institutionnelles notamment), et de proposer des objectifs en adéquation avec les attentes des PME qui peuvent potentiellement entrer dans la SCE. La dynamique de l'ensemble des membres d'une SCE permet alors de pérenniser la stratégie en engageant différents membres sur différents types d'objectifs. Enfin, il s'avère que la constitution du groupe et la communication entre les membres sont essentielles. Ce groupe doit être, de taille restreinte, limiter la bureaucratie et encourager les innovations. Les autres membres du groupe doivent veiller à cet aspect, même si cela conduit à écarter un membre.

Cette étude, comme toutes celles qui sont basées sur des études de cas, est marquée par une validité externe relativement restreinte. D'une part, la stratégie collective développée ici ne concerne pas le cœur de métier des entreprises. Si la problématique liée à la coopération et à ses conséquences est très présente dans les analyses portant sur les stratégies collectives (Dagnino et Rocco, 2009), il convient de noter que dans le cas que nous étudions, elle n'est pas prégnante dans la mesure où la coopération des PME impliquées porte sur des activités de soutien. Cette caractéristique ouvre deux voies de recherches principales. Premièrement, l'étude de la dynamique relationnelle dans le cadre de stratégie collective portant sur le cœur de métier des entreprises. D'autre part, l'étude des fondations des capacités dynamiques dans les SCE environnementales.

Bibliographie

- Aldrich, H. and Zimmer C. 1986 'Entrepreneurship Through Social Networks'
- Baylis R., Conell, L et Flynn, A 1998, 'Sector variation and ecological modernization : towards an analysis at the level of the firm', *Business Strategy and the Environment*, vol. 7, n° 3, p. 150-161
- Berger-Douce, S 2006, 'La démarche collective, un outil d'appropriation du management environnemental par les PME ?', *Revue des Sciences de Gestion*, n°54, p.19-36.
- Berger-Douce, S 2010, 'Stratégies collectives entrepreneuriales et appropriation des démarches de DD des PME : exemple de l'engagement environnemental au sein d'un club de dirigeants du numérique', 10^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Université de Bordeaux 4, Bordeaux, 27-29 octobre.
- Bonneveux, E 2008, 'L'intégration de pratiques de responsabilité sociale par les PME-PMI d'Indre et Loire : l'exemple du Groupement des entreprises du Val d'Amboise (GEIDA)', 3^{ème} congrès RIODD, 5 et 6 juin, Lyon, France.
- Bresser, R.K. et Harl, J.E., 1986, "Collective Strategy : Vice or Virtue ?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, n°2, p. 408-427.
- Chaubaud, D ; Ngijol, J 2005, 'La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché', *Revue Internationale de PME*, vol. 18, no. 1, pp. 29-46.
- Chtourou, W., 2010 'Stratégies de développement durable : le cas des PME' in Reynaud.E, *Stratégies d'entreprises en développement durable*, L'harmattan.
- Clarck, G 2000, 'Developing Better Systems for Communications, Environmental Best Practices in Small Business' in Hillary, R., '*Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*', Business Imperatives, Greenleaf Publishing.
- Crocis-CCIP 2009, 'Le développement durable dans les PME-PMI de la région parisienne Baromètre 2009', (<http://www.crocis.ccip.fr>)
- Eisenhardt, K.M. and J.A. Martin (2000), Dynamic capabilities: What are they ?, *Strategic Management Journal*, 21 : 10/11, 1105-1121
- Fan, T., Jones, N., Kumaraswamy, A., Narasimhalu, D., Phan, P., Tschang, T. (2004), *Dynamic Capabilities: New Sources of Industrial Competitiveness?*, International Engineering Management Conference, 2 (18-21 oct.), 666-668.
- Gundolf K., Jaouen A. & Loup S. 2006 'La place des institutions locales dans les stratégies collectives : le cas des activités touristiques' *Revue Française de Gestion*, p 141-157
- Kolk, A., Puumann, K. (2008), Co-development of open innovation strategy and dynamic capabilities as a source of corporate growth, *Working Papers in Economics*, 25 (168-180), 73-83.
- Leyronas, C, Loup, S (2008), 'Cadre d'analyse des effets de leviers des stratégies collectives entrepreneuriales en TPE', Actes CIFEPME, Louvain la Neuve.

- Loup, S 2003, 'Un essai de clarification des stratégies entrepreneuriales collectives : Application au secteur des métiers d'art', Actes de la conférences AIMS, Tunis.
- Maillat, D., Quévit, M., Senn, L. (1993), Réseaux d'innovation et milieux innovateurs :un pari pour le développement régional, Neuchâtel, GREMI/EDES.
- Moine A., 2006, 'Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie', L'espace géographique, vol. 2, n°35, p. 115-132.
- Noireaux, V. (2006), L'émergence du leadership reconnu dans le canal de distribution *inversée: le cas des déchets industriels*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion à l'Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II.
- Noireaux, V., Poirel, C, 2010, 'La logistique des déchets industriels entre rivalités et partenariat : une analyse des formes collectives de contre-pouvoir', Logistique et Management, vol.18, n°2, p35-49
- Observatoire des PME 2003, « Les PME et l'environnement. Enjeux et opportunités», *Regards sur les PME* n° 4, Agence des PME.
- Paturel R. et Barriol N., 1999, « Les PME et la qualité : l'innovation en gestion grâce à une démarche collective », *Revue Française de Gestion*, janvier, pp.61-71
- Reynaud.E, 2010 'Stratégies d'entreprises en développement durable', L'harmattan.
- Spence, M, Ben Boubaker Gherib, J, Onddoua Biwolé, V 2007, 'Développement durable et PME : Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement', *Revue Internationale et PME*, Vol.20, n°3-4, p.17-42.
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J et Ondoua Biwole, V, 2008, "A framework of SME's diversity and intensity of involvement in sustainable development" in Sharma, S and al. *Sustainable Innovation and Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham, chap. 3, p. 49-70.
- Suire, R 2007, 'Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif : quelles stratégies pour les territoires ?', *Revue Internationale PME*, Vol. 17, n°2.
- Teece D., Pisano G., Shuen A., (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal* 18:7.
- Teece, D. J. (2007), Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Vandekerckhove, W.; Dentchev, N.A. 2005, 'Network perspective on stakeholder management : Facilitating entrepreneurs in the discovery of opportunities', *Journal of Business Ethics*.
- Wacheux, F, 1996, '*Méthodes qualitatives de recherches en gestion*', Economica, Paris.
- Williamson, D, Lynch-Wood, G, Ramsey, J 2006, 'Drivers of Environmental Behaviors in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR', *Journal of Business Ethics*, n°67, p.317 330.

Yami S. (2003) Petite entreprise et stratégie collective de filières, *Revue française de gestion* n° 144, p. 165-179.

Yami, S 2006, 'Fondements et perspectives des stratégies collectives', *Revue Française de Gestion*, n°167, p.91-104.

Yin, RK, 1989, *Case Study research, design and methods*, Sga publication, London.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., Davidsson, P. (2006), Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, mode and research agenda, *Journal of Management Studies*, 43 (4), 917-955.

Zollo, M. and S.G. Winter (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13 : 3, 339-351.

Annexe 2 : Collectes de données

Source	Cas étudié	C		LM		G	
Responsable du projet		1	3	1	3	1	3
Prestataire		2	1	1	1	1	1
Financeur		2	2	2	1	1	1
Entreprise productrice		1	2	1	2	1	2
Autre (salarié, consultant...)		1	2	0	0	1	2
Étude de consultants/ Documents internes, sources secondaires publiques		oui		oui		oui	
Durée des entretiens : de 45 min à 3h10. Colonne de gauche, nombre de personnes interrogées (0;1;2) ; Colonne de droite, nombre d'entretiens							