

**Faire de la gestion des ressources naturelles une capacité  
distinctive pour les entreprises dans un paradigme de  
soutenabilité “forte” : proposition d’une relecture de la  
Natural-Resource-based view**

**Lambert, Manon**

**Université Lumière Lyon 2, COACTIS, 69007 Lyon**

**[manoncolin.lambert7@gmail.com](mailto:manoncolin.lambert7@gmail.com)**

**Résumé**

La crise écologique place la gestion stratégique des ressources naturelles comme un enjeu crucial. Cet article explore les implications de la gestion des ressources naturelles en se focalisant sur la transition d’une soutenabilité faible, majeure dans nos économies, à une soutenabilité forte. Cette dernière propose un cadre théorique renouvelé pour le management stratégique des entreprises, encourageant une réflexion sur le rôle des ressources naturelles. Nous suggérons de revisiter la théorie de la “Natural-Resource-based view” de Hart, qui encourage une proactivité environnementale. Notre approche reconsidère les critères de substituabilité limitée entre le capital manufacturé et le capital naturel ainsi que le critère critique de ce dernier. Nous introduisons une nouvelle capacité distinctive où les ressources naturelles seraient une partie prenante stratégique clé permettant un développement économique des entreprises. Cette capacité distinctive suggère une nécessaire collaboration entre les entreprises et les acteurs capables de guider les stratégies dans les limites des ressources naturelles à exploiter : les sciences économiques mais aussi naturelles, représentant la Nature, défenseurs de ses droits. Une illustration de l’importance de ces débats est donnée à travers le cas d’une entreprise extractive de roches.

**Mots-clés** : soutenabilité forte , “Natural-Resource-based view”, capacité distinctive, partie prenante, ressource naturelle.

# **Faire de la gestion des ressources naturelles une capacité distinctive pour les entreprises dans un paradigme de soutenabilité “forte” : proposition d’une relecture de la Natural-Resource-Based view**

## **Introduction**

Les entreprises opèrent aujourd’hui de nombreuses pressions et dégradations écologiques<sup>1</sup> en particulier sur leur utilisation de ressources<sup>2</sup> naturelles (Zelazna, Bojar et Bojar, 2020). Ces pressions exercées sont des défis complexes pour les entreprises devant “penser” leur développement économique et leur stratégie dans ce contexte. La vigilance sur les pressions écologiques liées aux activités humaines trouve son origine dans le rapport Meadows. Les instances politiques, scientifiques et civiles se réunissent alors pour fixer des objectifs relatifs à la protection écologique, sociale et économique. Le rapport Brundtland propose une définition, communément admise, du développement durable comme socle d’actions à définir pour établir un développement : “répondant aux besoins des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs” (‘ Our Common Future ‘, World Commission on Environment and Development, 1987, p.46) et trouvant un équilibre entre les besoins économiques, sociaux et écologiques. Le développement durable, défi majeur du XXI<sup>ème</sup> siècle (Sachs, 2005) cherche, notamment, à faire face aux pressions écologiques. La durabilité environnementale<sup>3</sup>, au coeur de ces

---

<sup>1</sup> Le terme écologie qualifie ici les enjeux liés à la nature de manière globale et le terme environnement la nature dans le contexte de la stratégie.

<sup>2</sup> Le terme capital sera utilisé dans un contexte économique d’où la soutenabilité tient son origine. Le terme ressource sera utilisé lorsqu’on parle de la théorie des ressources dans un contexte de stratégie.

<sup>3</sup> Le terme écologique fait référence au concept d’interdépendance des éléments au sein d’un système et le terme d’environnement est associé à l’impact humain sur les systèmes naturels (Morelli, 2011).

préoccupations, est d'ailleurs définie comme un état d'équilibre, de résilience et d'interconnexion qui permet à la société humaine de ne pas diminuer la diversité et de satisfaire ses besoins, sans dépasser la capacité des écosystèmes de soutien à continuer de régénérer les services nécessaires pour répondre à ses besoins (Morelli, 2013). La durabilité environnementale a amené les acteurs économiques et plus particulièrement les entreprises à réfléchir à un changement dans la manière dont les activités économiques sont menées, de manière à promouvoir une utilisation efficace des ressources naturelles et à réduire les impacts environnementaux ('Our Common Futur', World Business Council for Sustainable Development, 1995). Les entreprises doivent adapter notamment leur stratégie pour réduire les impacts écologiques négatifs (Borowski, 2020) tout en maintenant une croissance économique (Maykova, 2021). Malgré les efforts mis en place par les entreprises en termes de durabilité environnementale, une détérioration à un niveau "macro" des ressources naturelles est plus que jamais d'actualité (Dyllick & Muff, 2016). La durabilité, en particulier environnementale, doit dès lors recevoir plus d'attention (Barbier & Burgess, 2020), notamment en gestion (Hengst et al., 2020 ; Gutiérrez-Martínez & Duhamel, 2019), et faire émerger de nouveaux cadres théoriques qui permettent de prendre véritablement en charge ces questions. Il semble, ainsi, que si les efforts faits jusque lors en matière de durabilité environnementale n'ont pas eu les effets escomptés c'est aussi, et c'est notre hypothèse de travail, vraisemblablement parce que jusque-là, ces efforts s'ancrent dans une forme de soutenabilité<sup>4</sup> "faible" et donc insuffisamment exigeante en matière de préservation des ressources naturelles pour permettre l'obtention de résultats significatifs.

---

<sup>4</sup> Nous différencions l'utilisation du terme durabilité et soutenabilité. La durabilité fait partie de la soutenabilité en ce sens qu'il applique la soutenabilité dans un contexte spécifique pour promouvoir les besoins vitaux et procurer les ressources essentielles. La soutenabilité quant à elle est le terme global pour désigner la réponse sur le long-terme apportée aux générations actuelles et futures en protégeant la capacité écologique (Shiva, 2011)

Il existe, en effet, dans la littérature un spectre de soutenabilité (Davies, 2013 ; Landrum, 2018) allant de la soutenabilité “faible” à “forte”. La soutenabilité faible cherche à maintenir dans le temps, la somme des capitaux naturels, financiers, humains et sociaux existants (Pearce et Atkinson, 1994). Le bien-être intergénérationnel sur le long terme peut être maintenu par la substituabilité des capitaux naturels et manufacturés notamment (Pearce et Atkinson, 1994). Le stock de capital naturel peut être épuisé tant que le bien-être global n’est pas en déclin (Pezzey, 1992 ; Norton et Toman, 1997). Ce paradigme, majeur dans les économies contemporaines (Daly, 1977, 1994) et poursuivi par les entreprises, ne répond pas aux enjeux de préservation des ressources naturelles (Costanza et Daly, 1992). Un groupe de scientifiques de l’Économie Écologique (Ayres, 2008 ; Daly, 1987 ; Georgescu-Roegen, 1975 ; Laun, 2001 ; Neumayer, 2013 ; Victor, 2008) montre la nécessité d’un paradigme de soutenabilité forte. Ce dernier met en exergue la complémentarité entre les capitaux naturels et manufacturés et prône ainsi la substituabilité limitée de ces capitaux (Daly, 1994). Certains éléments du capital naturel sont critiques en raison de leur contribution unique au bien-être humain (Ekins et al., 2003 ; Dedeurwaerdere 2014). La soutenabilité forte comme cadre de réflexion amène alors à reconsidérer la sphère écologique (sphère aux ressources limitées) comme pilier des activités économiques et sociales (Neumayer, 2013, p.28) ; ces dernières étant des sous-systèmes de la sphère écologique (Barbier, Burgess, 2017 ; Muraca, Döring, 2018 ; Oliveira et al., 2018 ; Chaminade, 2020). La littérature offre un cadre d’analyse qui est celui du capital naturel critique pour prendre en compte la partie du stock de capital naturel essentiel à préserver pour le bien-être humain et ses activités (Stern, 2007). Bien qu’étant une notion économique, la notion de capital naturel critique amène les entreprises à réfléchir à la place de la gestion des ressources naturelles d’un point de vue stratégique. Considérer la place des ressources naturelles au cœur de la stratégie des entreprises a d’ailleurs été mis en avant à

travers la notion de partie prenante par Starik en 1995. Ce dernier réinterroge la considération qui est faite de la Nature et donc des ressources naturelles, comme partie prenante intégrante, fournisseuse d'une entreprise, au même titre que les parties prenantes traditionnelles. Une entreprise devrait analyser et comprendre les enjeux de cet acteur, membre à part entière de son environnement commercial non-humain (Starik, 1995). En s'appuyant sur la soutenabilité forte et les enjeux portés par le capital naturel critique, considérer les ressources naturelles comme partie prenante et chercher à comprendre les défis liés à l'aspect critique des ressources naturelles exploitées par une entreprise peut amener un cadre de réflexion stratégique intéressant. Il s'agit alors de trouver dans l'approche du management stratégique un champ pour intégrer cette réflexion. L'approche de la *Resource-based view* (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1994) et notamment l'extension proposée par Hart en 1995 de la *Natural-Resource-based view (NRBV)* introduit la réflexion supposée de la contrainte écologique. La *Natural-Resource-Based view* dévoile en effet, la nécessité de prendre en compte la contrainte écologique en sciences de gestion. Il s'agit, dans cette approche, de faire de l'entreprise un acteur capable, à travers de nouvelles capacités distinctives construites selon des ressources et compétences particulières, de développer une performance écologique<sup>5</sup> et ainsi de créer un avantage concurrentiel conduisant à une performance économique (Hart, 1995 ; Hart & Dowell, 2011). Si comme son nom l'indique, cette approche semble mettre au cœur de la réflexion stratégique la question de de la nature, nous nous interrogeons plus précisément sur le fait que ces capacités distinctives, proposées comme efficaces pour relier la performance écologique et financière, apportent et répondent véritablement à la criticité des ressources naturelles exploitées dans un paradigme de la soutenabilité forte. Une entreprise qui développerait de telles capacités distinctives pourrait-elle alors y puiser une réponse à la

---

<sup>5</sup> Liée à la durabilité environnementale

criticité “exigée” des ressources naturelles dans un paradigme de soutenabilité forte et contribuer ainsi aux enjeux écologiques urgents tout en préservant sa capacité à se développer économiquement ?

Telle est la problématique de cet article, avant tout théorique, qui consiste dans un premier temps à relire la “*Natural-Resource-based View of the firm*” à travers les critères de soutenabilité forte et dans un second temps, à dépasser cette approche pour proposer une capacité distinctive “prioritaire” qui permettrait de mieux respecter ces critères. Nous proposons, enfin, dans une troisième partie, d’illustrer quelle réflexion stratégique en matière de soutenabilité forte peut être menée par une entreprise exploitant une ressource naturelle qu’est la roche, et quelles sont les limites en matière de validité interne de cette proposition d’une nouvelle capacité distinctive. Nous suggérons ainsi, en relisant la *Natural-Resource-Based view* à travers la soutenabilité forte, une nouvelle capacité distinctive, respectant le critère de capital naturel critique, pour surmonter certaines limites de la NRBV et, en corollaire, de considérer les ressources naturelles exploitées par l’entreprise, et à travers elle la Nature, comme une partie prenante à part entière d’une entreprise. La nouvelle capacité distinctive de l’entreprise proposée est donc une véritable capacité à intégrer pleinement cette nouvelle partie prenante qu’est la Nature ou les « fournisseurs » de ressources naturelles qui la représentent dans la définition de ses voies de développement stratégique pour s’inscrire véritablement dans une logique de soutenabilité forte.

## **1. RELIRE LA NRBV À TRAVERS LE PARADIGME DE SOUTENABILITÉ FORTE : LA NOTION DE CAPITAL NATUREL CRITIQUE AU COEUR DE LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE**

Nous allons préciser ici, les critères majeurs de la soutenabilité forte pour l'intégrer au sein des réflexions stratégiques. Ensuite, nous soumettons une relecture critique de la NRBV à l'aune de ces critères.

### **1.1. LES CRITÈRES EXIGÉS DANS UN PARADIGME DE SOUTENABILITÉ FORTE : PRINCIPE DE SUBSTITUABILITÉ LIMITÉE ET DE CAPITAL NATUREL CRITIQUE**

Face à la crise écologique, Daly et Cobb en 1989 expliquent la nécessité de repenser le développement durable pour tendre vers un développement durable mettant au cœur de sa réflexion l'environnement<sup>6</sup>. Les organisations, dont font partie les entreprises, ont, en effet, pour l'heure, tendance à adhérer à une version faible et éco-moderniste de la soutenabilité (Springette, 2003). La soutenabilité forte, présente au sein d'un spectre de soutenabilité allant de très faible, faible à fort, voire très fort (Landrum, 2018) apparaît comme un paradigme dans lequel les enjeux écologiques contemporains peuvent être considérés.

La soutenabilité forte met en lumière deux critères principaux, intéressants pour les entreprises qui doivent alors repenser leur stratégie vis-à-vis de l'exploitation de la Nature : la substituabilité limitée, voire très limitée des capitaux naturels ainsi que le capital naturel critique. L'objectif est de continuer à pouvoir assurer un bien-être économique et social stable pour les générations actuelles et futures, dans la lignée de ce que suggère le rapport Brundtland. La soutenabilité porte en elle la potentielle conciliation entre croissance économique, activité humaine et maintien des ressources naturelles. Mais un clivage scientifique apparaît, donnant naissance à la version de soutenabilité qualifiée de faible et de forte. Nous synthétisons dans le développement ci-dessous le paradigme de soutenabilité forte sous le prisme environnemental notamment grâce aux travaux de Loomis (2022), en décrivant

---

<sup>6</sup> Nous distinguons les termes "environnement" et "Nature" dans les prochains paragraphes. Nous nous basons sur les travaux de Sachs (2007) pour utiliser la Nature (d'où proviennent les ressources naturelles) comme élément brut et l'environnement comme une construction particulière de la Nature dans un contexte donné, faisant objet d'une planification.

les critères de non-substituabilité et de capital naturel critique. Ces critères serviront alors de base de réflexion pour la durabilité environnementale et les prise de décisions reliées qui doivent guider les stratégies de gestion des ressources naturelles des entreprises.

Nous commençons par définir ce qu'est le capital naturel, moteur de la soutenabilité forte. Ce capital, qui est un stock capable de créer des flux de bien et de services, peut être désagrégé en quatre types de capitaux : manufacturés, humains, sociaux ou organisationnels et naturels. Le capital naturel possède des caractéristiques : il prend sa source dans la Nature et désigne "l'ensemble de systèmes complexes, composés d'éléments biotiques et abiotiques évolutifs qui interagissent pour déterminer la capacité d'un écosystème à fournir une large gamme de fonctions et de services à la société humaine" (Noël et O'Connor, 1998 ; Ekins et al., 2003 ; De Groot et al., 2003 ; Brand, 2009). Les fonctions du capital naturel sont définies comme étant "la capacité des processus et des composants naturels à fournir des biens et services qui satisfont directement ou indirectement les besoins humains" (De Groot, 1992 ; Pelenc & Ballet, 2015, p. 37). Ces fonctions principales sont de fournir des ressources pour la production humaine, d'absorber les déchets issus de la production pour améliorer ou non le stock de capital naturel initial, de soutenir la vie et de permettre des services d'agrément (De Groot 2002 ; Ekins, 2003). Par ailleurs, les avantages tirés de la Nature et de ses écosystèmes pour le bien-être humain constituent les services écosystémiques : lesdits services directs (les services soutenant la Nature elle-même) et indirects (les services soutenant les activités humaines) (Brand, 2009). Il y aurait donc des fonctions du capital naturel propre au maintien des écosystèmes d'un côté (Holling, 1995) et du bien-être humain de l'autre (Ekins, 2003). Les fonctions du capital naturel ont, de plus, une valeur, qu'elle soit écologique, sociale ou économique (De Groot, 1992). La soutenabilité faible considère le capital naturel comme un capital aux stocks variables infinis et comme un fournisseur de ressources comme toutes les

autres ressources (Collin & Millington, 2004). Ce paradigme permet une substituabilité entre les types de capitaux naturels et manufacturés tant que le bien-être global et le stock global de tous les capitaux est atteint (Pearce et Atkinson, 1994). Or, la soutenabilité forte, elle, promeut de manière volontaire, la priorité des actions sur le capital naturel (Daly, 1995). Le capital naturel doit être préservé pour des raisons éthiques de précaution et fonctionnelles puisque certains aspects du capital naturel ne sont pas substituables (Ekins et al., 2003 ; Ekins, 2014). En effet, notre dépendance au fonctionnement sain des écosystèmes doit contraindre nos actions et l'apparition de points de "bascullements" pourrait conduire à un effondrement écologique (Lenton et al., 2019). Le caractère de substituabilité limitée des capitaux, en particulier des capitaux naturels, se traduit également par un facteur important de commensurabilité restreinte des capitaux naturels avec les autres types de capitaux. Par exemple, dans une lignée de durabilité faible, les stocks de capitaux économiques, sociaux et naturels peuvent être compensés pour qualifier une performance durable. En revanche, un index de mesure de performance d'une entreprise poursuivant un objectif de soutenabilité forte a été mis en place par Nikolaou et al. en 2019 à l'intérieur duquel la performance des sphères économiques et sociales ne peut pas compenser les pertes trop importantes de la sphère environnementale. C'est ainsi, qu'en raison des fonctions vitales et uniques au bien-être humain offertes par le capital naturel (Daly, 1995 ; Ekins et al., 2003 ; Dedeurwaerdere, 2014), du caractère incertain et risqué dû à un manque de connaissances sur les prévisions de l'état écologique futur, du caractère irréversible de la disparition d'éléments du capital naturel, que le critère de criticité du capital naturel apparaît (Ekins et al., 2003). Celui-ci est « le capital naturel responsable des fonctions environnementales importantes et qui ne peut pas être substitué dans ses fonctions par le capital manufacturé » (Ekins, 2003, p.169). La criticité du capital naturel "souligne la nécessité de maintenir le fonctionnement

écologique des systèmes naturels au-dessus de certains seuils de dégradation afin de préserver la capacité du capital naturel à fournir les services qui sont essentiels pour l'existence et le bien-être humains” (Ekins et al., 2003 ; Chiesura et De Groot, 2003 ; Dietz et Neumayer, 2007 ; Brand, 2009). La notion de criticité est à distinguer des concepts de normes minimales de sécurité et de seuils écologiques. D'une part, les normes minimales de sécurité concerne les éléments du capital naturel à préserver tant qu'elles ne s'avèrent pas trop restrictives pour la croissance économique (Bishop, 1978 ; Costanza et Daly, 1992 ; Ready et Bishop, 1991 ; Bithas, 2008 ; Allen, 1980), ce qui suggère un rapprochement avec la soutenabilité faible. D'autre part, les seuils écologiques mettent en avant des niveaux minimums requis sur des éléments biologiques et écologiques cruciaux (Huggett, 2005), mais ne s'ancrent pas sur la soutenabilité forte comme le fait le critère de criticité du capital naturel. Ce dernier invite à considérer les “espèces clés” comme étant critiques pour les écosystèmes ainsi que pour la communauté humaine (Krebs, 1994). Cette notion de capital naturel critique promeut alors la recherche d'une préservation et d'une restauration de certains capitaux naturels qui requièrent une attention particulière dans la crise écologique actuelle. Ce qui représente également un enjeu majeur pour les entreprises. La réflexion porte alors pour l'entreprise sur l'identification des éléments critiques du capital naturel qu'elle exploite. La littérature sur la soutenabilité forte nous indique que les sciences naturelles fournissent des critères écologiques “objectifs” sur lesquels il faut s'appuyer. Ces indications doivent être accompagnées de valeurs sociales, éthiques ainsi que d'une attitude face au risque (Pelenc et Ballet, 2015) et qui peut faire partie de critères fixés par les entreprises qui portent une réflexion stratégique sur leur gestion des ressources naturelles. Somme toute, les valeurs de l'utilisation et de l'exploitation du capital naturel sont également au cœur de la définition des éléments critiques du capital naturel et des prises de décision reliées. L'entreprise, d'un point de vue stratégique, doit alors, du fait de la

substituabilité limitée entre les capitaux, se concentrer sur la criticité du capital naturel (ou des ressources naturelles) exploité.

## **1.2. LA NRBV FACE AUX PRINCIPES DE SOUTENABILITÉ FORTE**

En sciences de gestion, la théorie des ressources (“Resource-based view of the firm” ou RBV désormais) désigne la firme comme un ensemble de ressources, qui, combinées, produisent un avantage concurrentiel (Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Peteraf, 1993 ; Wernerfelt, 1984). Les ressources de la firme sont définies comme des actifs corporels et incorporels, voire tangibles et intangibles présents de manière semi-permanente (Barney, 1991). Dans la RBV, les ressources internes de l’entreprise peuvent être de plusieurs natures telles que des compétences, des informations ou encore des connaissances, des technologies, des marques ou des relations (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991). Initialement, l’avantage concurrentiel “durable” prend le sens d’avantage concurrentiel pérenne plutôt que temporaire et ne met pas en avant la poursuite de la soutenabilité (Barney et Clark, 2007). L’avantage concurrentiel est issu de la rareté, de l’inimitabilité et de la valorisation et plus tard de la non substitution des ressources, c’est-à-dire la manière dont elles sont utilisées et intégrées dans la firme (Wernerfelt, 1984). La RBV cherche alors à se concentrer sur les ressources présentes en interne ainsi que leur analyse permettant ou non de mener à un avantage concurrentiel. Les ressources naturelles, au sens de partie de l’environnement naturel externe non-humain d’une entreprise (Starik, 1995) n’y tiennent pas une place particulière. Comme le mettent en lumière les auteurs Carton et Parigot (2024), les caractéristiques des ressources ou capacités dans le cadre de la RBV ne permettent pas de répondre aux moteurs de la soutenabilité forte. Pourtant les ressources produites par la Nature et utilisées par les entreprises comme des ressources (ici, elles seront donc nommées ressources naturelles), jouent un rôle déterminant

(Figge et Hahn, 2020 ; George et al., 2015 ; Tashman, 2020). Ainsi, les sciences de gestion ne prêtent pas suffisamment attention aux ressources naturelles et à leur caractère idiosyncratique (George et al., 2015, p. 1598). De fait, la RBV apparaît comme promouvant le business-as-usual qui endommage la Nature et ne permet pas de construire un “modèle de gestion des ressources durable” (Carton et Parigot, 2024 ; Bastian et al., 2018 ; Figge et Hahn, 2020 ; Tashman, 2020). Il faudrait pouvoir dès lors développer une réflexion pour suivre une logique de “cas écologique pour le commerce” (Ergene et al., 2021). En 1995, Hart propose une extension de la RBV à travers la “Natural-Resource-Based view of the firm” (NRBV désormais). Cette dernière amène à repenser la relation et les interactions de l’entreprise avec son environnement naturel, source externe de contraintes biophysiques, rendant les entreprises responsables et surtout dépendantes de ces dernières (Tashman, 2020). La NRBV est “une théorie de l’avantage concurrentiel basée sur la relation de l’entreprise avec l’environnement naturel” (Hart, 1995, p. 986). La NRBV est alors une théorie dessinant des capacités stratégiques distinctives permettant de relier la durabilité environnementale et une performance économique, source d’avantage concurrentiel durable. Nous allons par la suite revenir sur l’objectif de la NRBV ainsi que les principales capacités distinctives déployées dans les travaux s’y référant. Nous verrons par la suite si ces capacités répondent aux objectifs de soutenabilité forte, soit de substituabilité limitée des capitaux naturels et manufacturés et de considération de la criticité de ce capital naturel exploité.

### **1.2.1. Objectif de la NRBV et les principales capacités distinctives énoncées**

La NRBV propose une réflexion stratégique pour dessiner comment les ressources d’une entreprise peuvent créer des avantages concurrentiels en même temps que des résultats positifs pour l’environnement. Plus particulièrement, la NRBV permettrait d’employer “une

capacité de proactivité stratégique pouvant entraîner des avantages de premiers arrivés ainsi qu'une gestion environnementale plus proactive" (Aragon-Correa et al., 2008, p.92). Cette capacité stratégique, proactive et non réactive, permettrait alors à l'entreprise de développer des capacités distinctives, en faisant de la contrainte environnementale, une force par rapport à ses concurrents (Aragon-Correa, 2008). La NRBV se concentre sur cinq capacités distinctives. Les trois premières capacités distinctives permettant d'obtenir un avantage concurrentiel et de générer un impact positif sur l'environnement sont : la prévention de la pollution, la gestion adaptée de la chaîne de production ainsi qu'une capacité déployée autour du développement durable (Barney, 1991 ; Cristina de Stefano et al., 2016 ; King et Lenox, 2002). La prévention de la pollution désigne le fait de prévenir, voire de réduire l'apparition de déchets et d'émissions en diminuant les intrants et en simplifiant les processus internes (Hart, 1995, 2010 ; Russo & Fouts 1997 ; Aragon-Correa & Sharma, 2005 ; Gabriel et al., 2018). Cette capacité permettrait de gagner en efficacité et de réduire les coûts liés à ces émissions et ces déchets (Hart, 1995, 1997 ; Russo & Fouts, 1997 ; Christmann, 2000 ; Hart & Dowell, 2011). La capacité de gestion de la chaîne de production désigne, quant à elle, la diminution du coût du cycle de vie en prenant en compte tout au long du processus la voix de l'environnement (Hart, 1995 ; Hart & Dowell, 2010, p.1466). Cela permettrait, d'obtenir une différenciation par la création de produits durables et un accès à des ressources plus rares (Hart, 1995 ; Mengue & Ozanne, 2005 ; Ashby et al., 2012 ; Golicic & Smith, 2013 ; Miemczyk et al., 2016). La troisième capacité distinctive est celle reliée à un développement durable. Elle établit de minimiser l'impact environnemental de la croissance d'une organisation et permettrait la préservation des ressources dans les pays du Nord et du Sud pour les utilisations futures de ces dernières (Baumgartner et Rauter, 2017 ; Hart et al., 2010). Ces trois capacités distinctives frayent un chemin vers la prise en compte de l'environnement

naturel comme un contexte à appréhender pour une entreprise afin de gagner un avantage concurrentiel durable. La littérature fait également état de deux autres capacités distinctives développées quelques années plus tard : les technologies propres et la “Base de la Pyramide”. Dans un premier temps, la capacité distinctive reliée à la technologie propre désigne le fait d’investir dans des technologies futures permettant une durabilité environnementale soutenable (Hart, 1997 ; Hart & Milstein, 1999 ; Pernick & Wilder, 2007). Cette capacité permettrait d’avoir un impact environnemental positif sur le long terme et permettrait, de par la modernisation, un avantage concurrentiel (Hart & Milstein, 1999 ; Hart & Dowel, 2011). Dans un second temps, la “Base de la Pyramide” correspond à l’atténuation des troubles sociaux par la mobilisation d’un marché économique lié aux populations mondiales à plus faibles revenus. (Hart & Christensen, 2002 ; Prahalad et Hart, 2002 ; Hart et al., 2016). La littérature fait état d’un manque de compréhension de l’application des capacités distinctives que sont la prévention de la pollution, la gestion responsable des produits et l’utilisation des technologies propres. En effet, un manque d’explications des ressources compétitives en jeu dans les processus apparaît (Laosirihongthong et al., 2013 ; Hughes et al., 2018). En outre, la nature théorique tacite des ressources, leur hétérogénéité, leur rareté, leur inimitabilité et leur non-substituabilité prévue (Lockett et al., 2009) amène des questionnements sur l’impraticabilité et l’inaccessibilité de celles-ci (Grant, 1991 ; Lockett et al., 2009 ; Hughes et al., 2018). Ainsi, nombre d’universitaires soutiennent que les ressources issues de la NRBV n’existent pas en pratique (Hart et Dowell, 2011 ; Ashby et al., 2012). Certains chercheurs mettent malgré tout en avant des preuves empiriques démontrant la prévention de la pollution, la gestion responsable des produits, l’utilisation de technologies propres et la mobilisation de la “Base de la Pyramide” comme efficaces pour relier une performance écologique et économique pour les entreprises (McDougall et al., 2019). Ce qui nous intéresse alors est

d'observer si les ressources naturelles exploitées, qui sont intégrées, de fait comme toutes les autres ressources, dans les capacités distinctives de la NRBV, peuvent être intégrées aux exigences de la soutenabilité forte, à travers la réponse notamment aux critères de substituabilité limitée entre les capitaux et de capital naturel critique.

### 1.2.2. Les capacités distinctives de la NRBV à l'aune des critères de substituabilité limitée et du capital naturel critique

Les capacités distinctives développées à travers la NRBV suggèrent de prendre en compte l'environnement naturel dans la chaîne de production, en termes de prévention de la pollution, de la gestion du cycle de vie, de l'investissement dans les technologies vertes ainsi que l'utilisation de la durabilité sociale comme base d'une croissance économique ("Base de la Pyramide"). Néanmoins, ces capacités ne priorisent pas les actions environnementales au regard de l'exigence de substituabilité limitée des capitaux et du capital naturel critique. Le tableau présenté ci-dessous (Tableau 1) résume les arguments appuyant cette réflexion.

Tableau 1 : Représentation de la NRBV dans la littérature (McDougall et al., 219) et représentation des critères de soutenabilité forte

Ressource ou capacité distinctive	Description	Bénéfice écologique	Bénéfice lié à un avantage concurrentiel	Respect ou non de la soutenabilité forte
<i>Prévention de la pollution</i>	"Prévenir <i>a priori</i> l'apparition de déchets et d'émissions sur les opérations internes" (Hart, 1995 ; Russo & Fouts, 1997 ; Aragon-Correa & Sharma, 2003)	"Prévenir la pollution protège l'environnement" (Russo & Fouts, 1997 ; Aragon-Correa & Sharma, 2003 ; Hart & Dowell, 2011 ; Shi et al., 2012)	" La réduction compétitive des coûts par l'amélioration de l'efficacité" (Hart, 1995, 1997 ; Russo & Fouts, 1997 ; Christmann, 2000 ; Hart & Dowell, 2011)	Peu d'informations sur la criticité des ressources naturelles
<i>Gestion responsable des produits</i>	"Prioriser l'environnement naturel tout au long de tout le cycle de vie" Hart & Dowell, 2011)	"Conservation, recyclabilité et évitement des substances nocives sur le cycle de vie" (Hart, 1995 ; Shi et al., 2012 ; Miemczyk et al., 2016)	"Différenciation par la création de produits entièrement durables et l'accès à des ressources rares" (Hart, 1995 ; Mengue & Ozanne, 2005 ; Ashby et al., 2012 ; Golicic & Smith, 2013 ; Miemczyk et al., 2016)	Peu d'informations sur la criticité des ressources naturelles

<i>Technologies propres</i>	“Investir dans les technologies de l’avenir pour poursuivre des opérations écologiquement durables” (Hart, 1997 ; Hart & Milstein, 1999 ; Pernick & Wilder, 2007)	“Impacts environnementaux positifs à long terme” (Hart, 1997 ; Pernick & Wilder, 2007 ; Hart & Dowell, 2011)	“Préemption concurrentielle via des technologies et des processus de fabrication avancée” (Hart & Milstein, 1999 ; Hart & Dowell, 2011)	Substitution des capitaux technologiques naturels ? Technologie et impacts positifs : compatibilité avec le facteur d’incertitude ?
<i>“Base de la pyramide”</i>	“Atténuer des maux sociaux par la simulation du développement à la base de la pyramide économique” (Hart & Christensen, 2002 ; Prahalad & Hart, 2002 ; Hart et al., 2016)	“Durabilité sociale dans les marchés à la base de la pyramide économique” (Hart & Milstein, 1999 ; Prahalad & Hart, 2022 ; Hart et al., 2016)	“la croissance du marché grâce à l’accès à des marchés rares et non saturés” (Hart & Milstein, 1999 ; London & Hart, 2004 ; Hart et al., 2016)	Priorité apparente sur la croissance économique plutôt que sur la criticité des ressources naturelles

Les ressources naturelles (provenant du capital naturel) exploitées devraient être considérées, pour commencer, de manière différente des autres types de ressources, humaines ou technologiques par exemple, pour le développement de capacités distinctives de la NRBV. Cette considération à part des ressources naturelles par rapport aux autres ressources permettrait d’appréhender les critères de substituabilité limitée des capitaux. La prévention de la pollution par la réduction des déchets, des émissions polluantes sur processus de production permet une diminution des coûts de production et apporte un bénéfice environnemental. Néanmoins, il n’existe pas d’informations sur les ressources naturelles exploitées a priori : en fonction des ressources naturelles exploitées, la critère de criticité est-il respecté ? Ensuite, la prise en compte de l’environnement, rassemblant les ressources naturelles, tout au long de la chaîne de production, permet le développement de produits durables et permet l’accès à des ressources rares. Nous ne retrouvons pas d’informations sur les ressources naturelles a priori exploitées et sur une potentielle attention portée sur la criticité du capital naturel. Au regard de la capacité distinctive traitant des technologies propres, le facteur technologique présenté n’induit pas la substituabilité limitée des capitaux naturels et manufacturés. Cette capacité distinctive promeut une approche techno-centrée et non éco-centrée couramment qualifiée « d’écologie superficielle » et ne permet pas de considérer la technologie comme étant

capable de résoudre les problèmes écologiques (Emetumah, 2017). De plus, l'argument en faveur de l'impact positif futur de la technologie présente un facteur d'incertitude. Pour finir, la concentration sur le marché liée à la "Base de la Pyramide" offre des informations sur l'efficacité économique mais non sur la réflexion a priori de la criticité du capital naturel exploité. Le but serait donc ici d'étendre la NRBV en réinterrogeant le fondement de la capacité distinctive créée à partir de la ressource naturelle, externe à l'entreprise, afin de répondre aux objectifs de substituabilité limitée et de criticité du capital naturel de la soutenabilité forte.

### **1.3 LA NÉCESSITÉ DE COMPLÉTER LA NRBV PAR LA DÉFINITION D'UNE NOUVELLE CAPACITÉ DISTINCTIVE PRIORITAIRE**

Nous proposons alors une extension théorique de la NRBV passant de la **Natural Resource-based-view** à la **Natural-Resource based view**. Cette extension théorique permettrait d'étendre le raisonnement en intégrant la contrainte environnementale "forte" à travers la notion même "d'utilisation de ressources naturelles" dans la stratégie proactive de l'entreprise. Cette extension théorique est d'ailleurs encouragée par la littérature sur la NRBV qui indique majoritairement une relation positive entre la performance recherchée au niveau écologique et la performance financière et économique obtenue (Hamdoun, 2020).

Dans un premier temps, beaucoup de dirigeants demeurent réfractaires envers la durabilité environnementale du fait des coûts induits potentiels plutôt qu'une valeur ajoutée supérieure sur le long terme. Cela pouvait bloquer l'intérêt stratégique et financier interne d'une entreprise envers ces notions de soutenabilité forte et qui ne souhaitait pas investir ses ressources internes dans la durabilité (Whelan & Douglas, 2021, p.88). Néanmoins, aller au-delà des seuls profits financiers (Spangenberg, 2005, p.59-60) et viser une durabilité

environnementale a été une source critique d'avantage concurrentiel sur le long terme et de nombreuses associations positives ont été révélées entre la durabilité recherchée d'une entreprise et la performance (Cantele & Zardini, 2018 ; Lu & Taylor, 2016 ; Martinez-Ferrero & Frias-Aceituno, 2015). Nous voyons que la NRBV a inclut la contrainte environnementale, cherchant une extension de la théorie des ressources pour poursuivre la recherche d'un avantage concurrentiel durable, mais elle n'a pour autant pas bouleversé la logique économique prédominante dans laquelle les capacités distinctives, telles que celles reliées aux chaînes d'approvisionnement, par exemple ne sont pas vraiment durables (voir Montabon et al., 2016). Par ailleurs, cela va à l'encontre d'une nouvelle logique écologique dominante à l'intérieure de laquelle l'évaluation des stratégies et actions d'entreprise est d'abord environnementale, puis sociale puis économiquement viable (Montabon et al., 2016).

L'extension de la NRBV par la création d'une nouvelle capacité distinctive en amont permettrait la poursuite d'un objectif de soutenabilité forte en renforçant le poids de la protection et valorisation des ressources naturelles dans une stratégie proactive. L'entreprise, par la NRBV et poursuivant un objectif de soutenabilité forte, se concentrerait en priorité sur son environnement externe, générateur de ressources, ici naturelles. L'exploitation et la valorisation de ces dernières devraient également respecter les principes de substituabilité limitée des capitaux ainsi que la criticité des ressources naturelles.

La recherche sur la NRBV suggère, en outre, que les ressources qui peuvent provenir des fournisseurs écologiques sont également importantes. Il ne doit pas y avoir une concentration focalisée sur les ressources contrôlées par l'entreprise uniquement (Andersen et al., 2020). Une nouvelle capacité distinctive de l'entreprise consistant en la capacité à nouer des relations stratégiques avec les fournisseurs de ressources naturelles concernerait donc à la

fois les entreprises dont c'est le métier d'exploiter les ressources naturelles (producteurs d'énergie, de sable, pêcheurs) mais aussi toutes celles qui font appel massivement à des ressources naturelles pour pouvoir réaliser leur activité classique (ressources en eau, en énergie...). Au total, pour développer cette nouvelle capacité distinctive, prenant en compte la notion de substituabilité limitée et donc de fait la notion de capital naturel critique nous proposons à travers la NRBV de nous concentrer sur la notion d'approvisionnement et de valorisation d'une entreprise en ressources naturelles, ressources externes provenant de son environnement. Dans la littérature sur la NRBV, l'approvisionnement vert, devant prendre en compte tous les aspects environnementaux, ne se concentre pas sur la notion de criticité des ressources naturelles à exploiter dans un écosystème donné. L'approvisionnement vert est défini comme : «une série d'activités prenant en compte les aspects environnementaux pour s'assurer que les produits ou les matières premières n'auront pas d'effets négatifs sur l'environnement tels que la réduction du gaspillage, l'utilisation cyclique des ressources, le recyclage, le remplacement des matières premières (...) (Carter & Carter, 1998 ; Min & Galle, 2001 ; Zsidin & Siferd, 2001). Dans cette définition, nous pouvons observer que l'attention est portée sur les effets des actions stratégiques portés sur l'environnement et non sur l'aspect critique de ressources naturelles à ne pas dépasser *a priori*. La littérature sur la NRBV et l'approvisionnement vert indiquent également que l'entreprise est membre d'un réseau social et qu'elle est influencée par tout type de parties prenantes et que chacune d'entre elles peut jouer un rôle distinctif sur l'approvisionnement vert et la performance reliée (Sharma & Henriques, 2005). Nous avançons donc que la ressource naturelle ou leurs représentants même, à l'étape de l'approvisionnement d'une entreprise, pourrait être considérée comme fournisseur externe du système écologique environnant l'entreprise. Si la ressource naturelle exploitée est considérée comme fournisseur que l'on désigne ici comme "Nature", elle peut

ainsi même être considérée comme partie prenante pouvant intervenir dans le processus d'approvisionnement d'une entreprise. Désigner la Nature, non-humaine, en tant que partie prenante (Driscoll & Starik, 2004 ; Haigh & Griffiths, 2009 ; Roberts et al., 2021 ; Starik, 1995) est un courant de recherche dont le but est d'aller plus loin que la simple considération de ressources naturelles (Driscoll & Starik, 2004). “ En intégrant l'environnement naturel non-humain en tant que partie de l'environnement commercial, et en appliquant ensuite ces principes correspondants, cela semble ouvrir la voie à considérer la nature non-humaine comme une ou plusieurs parties prenantes des organisations (Starik, 1995, p.210)”. Considérer la Nature, productrice de ressources naturelles, en tant que fournisseur et donc partie prenante permettrait d'en saisir les enjeux qu'une entreprise doit intégrer dans sa stratégie au même titre que les enjeux des autres parties prenantes appartenant à l'environnement commercial et humain d'une entreprise. Dans la littérature, une priorité est donnée dans les organisations aux parties prenantes possédant “du pouvoir” (Sama et al., 2004) et une distance est maintenue avec la Nature comme fournisseuse de ressources (Painter-Morland et Ten Bos, 2016 ; Winn et Pogutz, 2013). Les enjeux principaux de la Nature à comprendre, en tant que partie prenante, seraient alors autour de la notion de criticité d'exploitation à ne pas dépasser, dans le but de remplir les objectifs de soutenabilité forte. La compréhension de la manière et des raisons pour lesquelles cette criticité est fixée, constitueraient une capacité distinctive que doit acquérir une entreprise lui permettant de se développer économiquement tout en inscrivant ce développement dans un paradigme de soutenabilité forte.

## **2. PROPOSITION D'UNE PRISE EN COMPTE DE LA NATURE COMME PARTIE PRENANTE ET D'UNE CAPACITÉ DISTINCTIVE À SAISIR LES ENJEUX DE CRITICITÉ DU CAPITAL NATUREL**

L'extension de la NRBV pour remplir les objectifs de soutenabilité forte se construirait ainsi, autour d'une capacité distinctive capable d'intégrer et de comprendre la criticité des ressources naturelles exploitées en les considérant comme parties prenantes. L'entreprise est plutôt considérée comme actrice majeure de la sphère économique. Il s'agit ici, en utilisant des théories stratégiques classiques telles que la NRBV, d'essayer de reconsidérer la place de l'entreprise par rapport à la Nature exploitée au sein d'une sphère écologique plutôt qu'économique. Dans un premier temps, nous allons revenir sur la définition de la Nature<sup>7</sup> exploitée comme partie prenante, membre de l'environnement commercial non-humain pour l'entreprise. La théorie initiale des parties prenantes (Freeman, 1984) considère la partie prenante uniquement en termes humains. Pourtant l'inclusion de l'environnement naturel comme partie prenante semble essentielle pour la réussite à long terme d'une entreprise. C'est une entité qui peut influencer directement ou indirectement les résultats organisationnels financiers ou non-financiers (Cornell et Shapiro, 1987). La notion de partie prenante a connu une évolution continue dans sa définition allant "d'un individu ou une coalition de personnes ou d'organisations dont le soutien est essentiel ou dont l'opposition doit être annulée si un changement stratégique majeur doit être mis en œuvre avec succès" (MacMillan & Jones, 1986) à "des personnes ou des groupes ayant des intérêts légitimes dans les aspects procéduraux et/ou substantiels de l'activité de l'entreprise" (Donaldson & Preston, 1995). La Nature en tant que partie prenante est un concept très controversé, pourtant crucial dans l'environnement commercial d'une entreprise (Stead et Stead, 1992 ; Buchholz, 1993) puisqu'une organisation a une composante humaine et que les hommes sont eux-mêmes des produits et consommateurs de l'environnement naturel (Starik, 1995). L'environnement commercial a parfois été perçu comme une entité politico-économique à part entière (Starik,

---

<sup>7</sup> Le terme Nature est utilisé dans une logique éco-centrée et le terme environnement naturel dans une logique anthropocentrée (Laine, 2010)

1995, p.210) à la différence de l'environnement naturel. Pourtant, ce dernier a une valeur économique significative surtout dans les industries extractives (minières, sable...) et certains auteurs insistent sur la prise en compte de l'environnement naturel physique comme partie prenante en poursuivant une vision écocentrée (Eckersley, 1992). En effet, "le commerce existe et opère nécessairement dans un environnement plus vaste et complexe que lui-même. L'environnement fixe certaines limites aux actions commerciales et est lui-même affecté par ces actions" (Starik, 1995). La considération de l'environnement naturel comme partie prenante rendrait l'identification, l'analyse, l'évaluation et la résolution des problèmes environnementaux au-delà des groupes intermédiaires qui portent la voix de l'environnement (Starik, 1993b).

Un des premiers défis théoriques inhérent à la prise en compte de la Nature en tant que partie prenante réside dans ce que l'entreprise doit considérer comme Nature. La littérature nous indique que "les organisations doivent interagir avec l'environnement naturel pour leur survie physique, faisant de la nature une partie prenante omniprésente de toutes les organisations humaines (Driscoll & Starik, 2004, p.65). Le fait d'intégrer l'environnement naturel en tant que partie prenante est significatif d'une vision anthropocentrée de la nature comme étant environnante à l'entreprise et donc étant perçue comme une périphérie au même titre que les parties prenantes humaines à gérer (Laine, 2010). Considérer la Nature de manière générale nécessite une implication plus détaillée dans l'identification des éléments complexes de la nature à intégrer en tant que partie prenante (Starik, 1995). "Même si l'on peut supposer que la plupart des êtres humains ont une certaine compréhension de la Nature ; il est toutefois douteux qu'il soit possible de trouver une définition universellement applicable" (Laine, 2010, p.76). La Nature, tout comme la partie civile, est alors souvent intégrée dans son ensemble, "au singulier" (Haigh & Griffins, 2009, p. 348). Souvent, la

nature est un système planétaire composé par la suite “d’espèces non-humaines, de sous-espèces, de communautés, voire d’individus” (Starik, 1995, p.215). Les acteurs organisationnels, dont font partie les entreprises, devraient alors “particulariser les nombreuses entités qui constituent l’environnement naturel” (Starik, 1995, p.215). C’est pour cela que nous considérons ici la Nature exploitée, composée de ressources naturelles, fournisseuse directe dans l’approvisionnement de matières premières d’une entreprise, comme entité et donc comme partie prenante à intégrer pleinement.

Starik, en 1995, développe une extension du modèle de gestion des parties prenantes de Freeman en considérant l’environnement. La première étape consiste en l’évaluation d’impacts environnementaux en prémices des prises de décisions sur les projets de développement, en identifiant les zones et résultats potentiellement sensibles sur le plan écologique. La seconde étape consiste en l’intégration de ces informations sur les parties prenantes naturelles non-humaines. La troisième étape se concentre sur l’abandon ou le rejet des projets choisis si une sensibilité apparaît sur le plan écologique. L’évaluation du suivi des trois premières étapes constitue la dernière étape du modèle. La capacité distinctive développée comme extension de la NRBV se situerait dans la première étape de ce modèle, c’est-à-dire sur la compréhension des enjeux de la ressource naturelle exploitée. Dans la lignée de la soutenabilité forte, la compréhension de ces enjeux serait orientée sur la criticité d’exploitation de la ressource naturelle et la nécessité d’entretenir et de développer avec le premier fournisseur, la Nature, des relations étroites et stratégiques.

La prise en compte en management stratégique dans le développement des entreprises, d’une nouvelle partie prenante clé, majeure et prioritaire qu’est la Nature ou ses représentants, induits pour ces entreprises et les chercheurs en management stratégique de reconsidérer l’articulation de la discipline “Management stratégique” avec d’autres disciplines. Ainsi, si

pendant longtemps l'articulation prioritaire du management stratégique s'est faite avec l'économie et donc le paradigme dominant dans lequel s'est inscrit le management était un paradigme économique (théorie de la firme, rôle des économistes industriels dans la définition de la stratégie à travers l'influence de Porter), le management stratégique doit désormais s'articuler avec les autres disciplines relatives à la Nature telles que la biologie ou l'écologie, susceptibles d'éclairer les acteurs du management stratégique sur les questions de capital naturel critique. La recherche de solutions permettant aux entreprises de réfléchir à leur développement économique dans un paradigme de soutenabilité forte fait appel à la résolution d'un problème écologique complexe et interconnecté. Cette problématique peut ainsi nécessiter une mobilisation transdisciplinaire (Madni, 2007). La recherche de solutions globales et efficaces face aux enjeux écologiques demande alors, dans une ère anthropique reflétant des systèmes complexes et interdépendants, l'intervention de nombreuses disciplines. Pour développer la capacité distinctive de compréhension de la criticité de la Nature exploitée, les entreprises pourraient alors faire appel à une mobilisation interdisciplinaire.

Se pose en effet la question majeure : qui et comment est définie la criticité de la Nature exploitée ? La mobilisation interdisciplinaire désignerait la capacité à mobiliser pour les entreprises d'autres champs, tels que les sciences environnementales, afin de comprendre les seuils d'exploitation des ressources naturelles à ne pas dépasser. L'interdisciplinarité permettrait d'un côté de saisir les seuils d'exploitation des ressources naturelles, nécessaires pour poursuivre une soutenabilité forte et d'un autre côté de parvenir à étendre la relation positive entre la performance écologique et économique d'une entreprise, dans la lignée de la NRBV. L'intégration de nouveaux champs pour guider les entreprises dans la compréhension des enjeux de la Nature exploitée permet également de contribuer à la compréhension de la Nature en tant que partie prenante de manière plus générale. En effet, la traduction des

relations entre l'homme, son activité et la Nature passe souvent par des parties prenantes intermédiaires humaines que peuvent être des organisations associatives, ou encore des gouvernements ou le législateur ou les chercheurs en sciences de la Nature. Ces parties prenantes intermédiaires pourraient alors exprimer les enjeux de la Nature en tant que partie prenante (Phillips & Reichart, 2000). Cela peut alors amener les organisations à gérer auparavant les relations avec ces parties prenantes intermédiaires plutôt qu'avec la Nature en tant que partie prenante (Haigh & Griffith, 2009). Nous proposons alors que ces organisations intermédiaires et plus particulièrement les chercheurs en sciences de la Nature, composée de champs, capables de comprendre les enjeux de la nature, soient aussi au cœur d'une collaboration collective pour les entreprises qui exploitent la Nature. De cette manière, dans une logique de soutenabilité forte, les entreprises seraient capables, d'un côté, d'intégrer les enjeux de criticité de la Nature exploitée et considérée comme partie prenante et de l'autre de répondre de fait, à ses besoins en matières premières issues de la Nature. La suite de cet article donne une illustration des conditions de réflexion en management stratégique autour de cette capacité nouvelle des entreprises à articuler objectifs de développement économique avec la définition de criticité de la Nature et de relations partenariales stratégiques avec les parties prenantes sur un cas d'une entreprise qui exploite une carrière de "roches".

### **3. UNE ILLUSTRATION DE L'INTÉRÊT D'UNE TELLE CAPACITÉ DISTINCTIVE INHÉRENTE À L'EXPLOITATION DE LA NATURE : LE CAS D'UNE ENTREPRISE FONDANT SON ACTIVITÉ PRINCIPALE SUR L'EXTRACTION DE ROCHES**

#### **3.1. UNE ILLUSTRATION SUR UN CAS D'ENTREPRISE EXTRACTIVE DE RESSOURCES NATURELLES**

En vue d'évaluer l'intérêt de cette nouvelle capacité distinctive de prise en compte de la Nature comme partie prenante et d'exploitation de la Nature, nous avons décidé de réaliser des entretiens à visée exploratoire sur les entreprises de taille moyenne qui exploitent directement la Nature procurant un approvisionnement, de fait vital : les entreprises extractrices. Ces entreprises fournissent des ressources naturelles provenant de la Nature à d'autres entreprises (en cela elles sont elles-mêmes les fournisseurs en ressources naturelles) mais elles s'approvisionnent surtout en ressources naturelles auprès de leur environnement naturel pour réaliser leur activité et se développer économiquement. Dans cette étude de cas à visée exploratoire, nous nous sommes tournés vers une entreprise de Bâtiments et Travaux Publics (BTP) exploitant une carrière de calcaire<sup>8</sup>. Nous avons pu observer plus particulièrement la manière dont les ressources naturelles sont considérées dans l'entreprise et quels en sont les enjeux relatifs.

Nous illustrons en premier lieu, la représentation que l'entreprise et notamment ses dirigeants ont de la ressource naturelle exploitée. Cela nous a permis d'essayer de qualifier la ressource naturelle (ou ces représentants) comme partie prenante ou non dans ce cas. La considération ou non de la ressource naturelle exploitée comme partie prenante est une condition préalable à la compréhension de sa criticité dans la stratégie d'entreprise. Dans l'exploration de l'entreprise d'exploitation de roches calcaires que nous avons choisie, deux entretiens qualitatifs à questions ouvertes ont été menés. Un premier entretien qualitatif d'une durée d'une heure et demi s'est déroulé autour de deux grandes questions concernant la stratégie organisée à partir de l'exploitation de la ressource naturelle et la considération de cette dernière. Le premier interviewé est l'ancien directeur de l'entreprise familiale ayant revendu son entreprise à deux associés devenus directeur et directeur-adjoint. Ces derniers ont

---

<sup>8</sup> Cette entreprise est située en Bourgogne et base son modèle économique sur l'extraction de roches calcaires dures et non-gélives (résistantes et rares du fait de son unique emplacement géographique).

été interrogés ensemble par la suite et possèdent deux autres entreprises dans le domaine du BTP et des Travaux Publics (TP).

### **3.2. LES PREMIÈRES REPRÉSENTATIONS DE LA RESSOURCE NATURELLE EXPLOITÉE : L'ABSENCE DE PERCEPTION DE PRÉSERVER LA RESSOURCE NATURELLE EXPLOITÉE**

Plusieurs résultats préliminaires concernant la considération de la ressource naturelle exploitée et les stratégies liées à la ressource naturelle ont été mis en lumière.

Concernant les stratégies liées à la ressource naturelle, nous avons observé qu'avec le changement de direction, une concentration plus importante sur une clientèle locale plutôt nationale voire internationale a été introduite. En effet, les nouveaux dirigeants, pour des raisons de réduction des coûts liés à l'export, plus particulièrement les "coûts de colisage liés à l'export", préfèrent se concentrer sur la réponse aux besoins des clients locaux pour lier performance économique et l'image de marque fortement développée dans la région localisée directement autour de la carrière. Cela nous invite en matière de capacité distinctive à réfléchir à l'échelle à laquelle la question de la criticité de la ressource naturelle se pose : locale, territoriale, nationale ou internationale et la nature des acteurs clés de cette ressource naturelle, ses représentants aux différentes échelles ?

Ensuite, une stratégie environnementale est déployée autour du traitement de la roche prélevée. L'entreprise cherche à développer une capacité de différenciation autour de l'usage des "premières belles tranches de calcaires exploitées" (directeur de l'entreprise et ancien directeur de l'entreprise). Moins la roche brute est transformée, et moins elle utilise de ressources internes de l'entreprise, plus il est possible d'instaurer une marge financière bénéfique à l'entreprise. Ainsi, soit l'entreprise cherche à revendre directement les tranches de

calcaires brutes découpées, soit elle cherche à répondre aux besoins précis des clients de telle sorte à valoriser au maximum la roche prélevée.

Pour finir, toujours dans un but de performance financière et notamment de réduction des coûts, l'entreprise interrogée cherche à utiliser toute la matière de calcaire prélevée dans le sol dans des activités différentes. En fonction des besoins spécifiques de la clientèle, un certain volume de roches, sous forme de tranches va être prélevé, exploité et transformé. Le volume de roches qui ne permet pas une valorisation financière maximale va être écoulé dans les autres entreprises associées dans des délais plus ou moins longs. Les déchets de roches non utilisés vont alors être au fur et à mesure du temps revendus dans les entreprises associées sous forme de gravier, offrant une moindre valorisation financière.

Nous pouvons donc voir que les stratégies environnementales menées par l'entreprise interrogées prennent en compte majoritairement le volet économique induit par la ressource naturelle exploitée. Par rapport aux capacités distinctives développées au travers de la NRBV, nous pouvons alors observer que seule la recyclabilité des déchets (capacité distinctive de la gestion responsable de la production) et la réduction des déchets (capacité distinctive de la prévention de la pollution) sont présents.

L'analyse des différentes stratégies environnementales observées nous amène à l'analyse de la représentation et ainsi de la considération apportée à la ressource naturelle exploitée. Dans le cas de l'entreprise extractrice de roches calcaires, cette dernière se perçoit elle-même et par ses clients comme un « fournisseur de ressources naturelles », qui peut être source d'avantage concurrentiel et de performance financière supérieure. La ressource naturelle exploitée n'est pas perçue comme partie prenante au sens évoqué ci-dessus et les enjeux potentiels de criticité de la ressource naturelle n'ont pas été évoqués dans les entretiens qualitatifs menés. Néanmoins, la notion d'impact environnemental est revenue dans les

entretiens menés comme étant un frein considérable dans le développement de l'entreprise de carrière. En effet, la notion de réglementation a été évoquée comme étant un poids considérable dans l'exploitation de la ressource naturelle et dans le bon développement économique de l'entreprise. Par ailleurs, les termes des entretiens employés au regard de l'impact environnemental ont été : "un fardeau politique et réglementaire lourd" (directeur de l'entreprise). Les réglementations liées à l'exploitation de futures carrières sont perçues comme étant administrativement longues et complexes et devant répondre à des critères écologiques trop importants et souvent non-compris selon les dires de la direction de l'entreprise. On le voit ici, se pose de manière tacite la question de la relation avec les représentants de la ressource naturelle que constituent en quelque sorte le législateur ou l'État. Pour finir, un des sujets abordés autour de l'impact environnemental a également été celui du devenir de l'entreprise. Au vue de l'analyse des entretiens menés, l'exploitation de calcaire dans une carrière ayant une temporalité très longue, supérieure à 100 ans dans le cas de la carrière interrogée, l'intérêt porté à l'exploitation de la ressource naturelle est actuellement minimale (directeur et directeur adjoint de l'entreprise) et considérée pour l'heure comme source de coûts.

Nous pouvons donc voir à travers ces analyses préliminaires et exploratoires que les stratégies liées à l'exploitation de la ressource naturelle qu'est la roche calcaire dans une entreprise donnée, induit la recherche de performance financière par une stratégie centrée sur l'optimisation de l'utilisation de la roche et également une réponse réactive plutôt que proactive vis-à-vis de l'impact environnemental de l'exploitation d'une carrière, guidée par les différentes réglementations. Tous ces éléments nous amènent donc à percevoir que dans cette entreprise, la priorité stratégique n'est pas basée sur la compréhension des enjeux que représente la criticité de la ressource naturelle et que ces dernières ne sont pas perçues comme

parties prenantes de l'entreprise dont il faudrait tenir compte mais comme un simple fournisseur « illimité » de matières premières pour l'entreprise. Nous percevons également que la menace d'un épuisement de la ressource étant une menace relative à un horizon temporel très éloigné, il n'y a pas d'urgence perçue de prise en compte de la criticité de la ressource naturelle pour préserver l'intérêt des générations futures. Cela nous a amené à nous interroger sur l'existence finalement d'un niveau critique d'exploitation de certaines ressources naturelles.

### **3.3. L'INTERVENTION DES SCIENCES NATURELLES SUR LA CRITICITÉ DE LA RESSOURCE NATURELLE : UNE RESSOURCE NATURELLE SANS LIMITE D'EXPLOITATION ?**

La deuxième partie de notre étude de cas à visée exploratoire a tenté d'introduire en amont ce que pourrait être, selon un autre champ disciplinaire, la criticité de la ressource naturelle exploitée. Le but de cette deuxième partie consiste en la recherche, grâce à des données secondaires, de la possible et de l'existence de la criticité d'exploitation de roches calcaires pour maintenir les fonctions vitales de l'écosystème relié. L'objectif est de chercher dans le domaine des sciences naturelles liées à la géologie, dans le cas des roches calcaires, l'existence ou non d'une criticité de la ressource. Tout d'abord, des documents ont été fournis par l'entreprise interrogée et n'indiquent pas d'impact environnemental. La suppression d'une couche calcaire selon les études fournies à la suite des dossiers administratifs permettant l'exploitation de roches calcaires dans la région bourguignonne ne pose *a priori* pas de problèmes en termes environnementaux puisque dans le cas contraire, l'exploitation de la carrière n'aurait pas été permise. Les conditions de cette exploitation sont dans la réhabilitation de la biodiversité sur la surface des sols exploités par la carrière.

À la suite de la vision des documents cartographiques et administratifs des conditions de réhabilitation post-exploitation de carrière, nous avons décidé, toujours dans l'optique de recherche de criticité de ressources naturelles provenant d'autre champs que celui concernant l'entreprise, de contacter un géologue spécialiste de la région de l'Est de la France. Après une retranscription des informations fournies quant aux potentielles limites d'exploitation de roches calcaires à ne pas dépasser, les résultats n'ont pas démontré l'existence de limites à ne pas dépasser quant à l'exploitation d'une couche de roches calcaires. En effet, le géologue a affirmé que la suppression d'une roche calcaire sur un terrain minime d'une couche de roches sédimentaires beaucoup plus importantes n'avait aucun impact sur le maintien de l'écosystème du sol étant donné l'existence de nombreuses couches sous-jacentes de roches. La roche calcaire n'est pas primordiale pour la roche se situant à cet endroit de l'exploitation. Malgré tout, une attention particulière doit être portée sur les modes d'exploitation de la carrière qui peuvent être polluants et coûteux en énergie.

Ce que nous pouvons retenir de la documentation secondaire concernant la recherche de potentielles limites d'exploitation de roches calcaires à ne pas dépasser démontre qu'en fonction de la ressource naturelle étudiée, et avec l'aide d'informations issues d'autres disciplines, une ressource naturelle peut ne pas avoir d'aspects critiques d'exploitation à dépasser du moins dans un horizon de moyen terme, et que les fondements des réglementations très strictes imposées par le législateur dans l'exploitation de ces ressources devraient être mieux expliquées aux entreprises qui les exploitent si elles ne sont pas fondées sur une raison biologique ou naturelle de préservation des générations futures.

### **Conclusion, discussion, limites et pistes de recherches futures**

Nous avons pu analyser comment une entreprise pouvait, théoriquement, en intégrant la Nature ou ses représentants comme une partie prenante clé, contribuer à étendre les

capacités distinctives existantes de la NRBV dans un paradigme de soutenabilité forte. Ce dernier met en avant le fait de reconsidérer d'un point de vue écologique, le capital naturel et les services écosystémiques reliés comme prioritaires dans les réflexions stratégiques en respectant les critères de substituabilité limitée du capital naturel et manufacturé ainsi que le capital naturel critique. Certaines fonctions environnementales non-substituables contribuant au bien-être humain et devant être préservées pour les générations actuelles et futures obligent les entreprises à les prendre en considération. Elles sont effectivement dépendantes des ressources qui découlent de ces fonctions environnementales et demeurent, en tant qu'exploitantes, responsables des impacts liés à l'utilisation desdites ressources naturelles. .

Le management stratégique déploie la Resource-based view (RBV) afin qu'à partir de ces dernières un avantage concurrentiel naisse et perdure. Cependant, la RBV demeure dans une logique anthropocentrée dans laquelle les ressources naturelles n'occupent pas une place particulière. La soutenabilité forte amène à repenser l'introduction d'une logique écocentrée dans l'optique de faire des enjeux écologiques et de la stratégie de manière générale, des alliés. L'extension de la RBV vers la Natural-Resource-based view (NRBV) offre une première réponse face à la contrainte écologique (Hart, 2011). Néanmoins, nous proposons de concentrer les efforts stratégiques a priori et ce de manière prioritaire sur une capacité distinctive respectant la soutenabilité forte et permettant de maintenir un avantage concurrentiel. . Cette capacité distinctive, pour les entreprises dont l'activité principale traite de l'exploitation de la Nature et donc des ressources naturelles, serait d'estimer ces dernières en tant que parties prenantes. De fait, les enjeux de substituabilité limitée et de criticité du capital naturel seraient portés par la considération et la compréhension de cette partie prenante non-humaine. En outre, il s'agirait de porter également une attention stratégique forte vis-à-vis des relations partenariales avec les représentants de la Nature. L'impératif de

comprendre et d'appliquer le caractère critique des ressources naturelles exploitées amène à intégrer au niveau stratégique les disciplines notamment issues des sciences naturelles pour accompagner les entreprises dans le seuil à fixer de l'exploitation des ressources naturelles. Cela permet par la suite, en fonction des enjeux conjoints amenés par les autres disciplines et les besoins des entreprises en approvisionnement de prendre en compte le facteur de criticité du capital naturel.

Une illustration issue d'une étude de cas exploratoire a été utilisée pour montrer les enjeux relatifs à la mise en place de cette capacité distinctive distinctive. Plusieurs éléments mettent en lumière de nouvelles recherches qui porteront sur la question de l'échelle, des acteurs et de modes de concertation ou de gouvernance autour de la ressource naturelle ainsi que d'un travail sur le mode de régulation (réglementation ou non, présence d'un Gendarme de la ressource). De plus, il serait intéressant d'étudier si la ressource naturelle exploitée et son niveau de criticité font l'objet ou non d'une représentation sociale dans l'entreprise.

Cet article s'accompagne aussi de limites. L'une d'entre elle serait en premier lieu de s'inscrire uniquement sur une révision de la NRBV sous un paradigme de soutenabilité forte. En effet, plusieurs auteurs étudient notamment le manque de prise en compte de l'enjeu écologique à partir de la RBV (voir Carton et Parigot, 2024) ou par exemple, de la théorie de la contingence des ressources (voir Aragon-Correa et Sharma, 2003). Une autre limite porterait sur l'injonction d'une capacité distinctive supplémentaire dans la lignée de la NRBV. Nous cherchons à travers cet article à étudier l'existence conjointe d'un respect du critère de capital naturel critique et d'un avantage concurrentiel à travers une capacité distinctive prioritaire supplémentaire. Les recherches futures pourraient porter sur la recherche d'une preuve empirique de l'efficacité de cette nouvelle capacité distinctive supplémentaire dans le but de proposer une extension de la NRBV.

En conclusion, cet article contribue, à travers le développement théorique d'une nouvelle capacité distinctive, dans la lignée de la NRBV, à participer à l'opérationnalisation d'une soutenabilité forte pour les entreprises. Cette capacité distinctive permettrait en effet de répondre aux enjeux liés à la substituabilité limitée du capital naturel et de sa criticité en prenant en compte les ressources naturelles, et de manière plus générale, la nature comme partie prenante pour en faire une condition et un atout du développement économique « fortement » durable au niveau environnemental de l'entreprise.

### Références

Andersén, J. (2021). A relational natural-resource-based view on product innovation : The influence of green product innovation and green suppliers on differentiation advantage in small manufacturing firms. *Technovation*, 104.

Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms : A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88-103.

Ashby, A., Smith, M.H. and Leat, M. (2012). "Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature", *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 497-516.

Ayres, R. U. (2008). Sustainability economics : Where do we stand? *Ecological Economics*, 67(2), 281-310.

Barbier, E., & Burgess, J. (2017). Natural Resource Economics, Planetary Boundaries and Strong Sustainability. *Sustainability*, 9(10), 1858.

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. Oup Oxford.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bastian, B., Richter, U. H., & Tucci, C. L. (2018). Natural resources and the resource-based view. In G. George & S. Schillebeeckx (Eds.), *Managing natural resources*.

Bithas K. (2008). Tracing operational conditions for the Ecologically Sustainable Economic Development: the Pareto optimality and the preservation of the biological crucial levels. *Environ Dev Sustain*. 10(3), 373 90.

- Boiral, O., & Heras-Saizarbitoria, I. (2017). Managing biodiversity through stakeholder involvement: Why, who, and for what initiatives? *Journal of Business Ethics*, 140(3), 403–421.
- Borowski, P. F. (2020). New Technologies and Innovative Solutions in the Development Strategies of Energy Enterprises. *HighTech and Innovation Journal*, 1(2), 39-58.
- Brand F. (2009). Critical natural capital revisited: Ecological resilience and sustainable development. *Ecological Economics*, 68(3), 605-12.
- Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. *Journal of Cleaner Production*, 182, 166-176.
- Carton, G., Parigot, J., & Roulet, T. (2024). How not to turn the grand challenges literature into a tower of Babel?. *Business & Society*, 63(2), 409-414.
- Castro, C. J. (2004). Sustainable development: Mainstream and critical perspectives. *Organization & Environment*, 17(2), 195–225.
- Chaminade, C. (2020). Innovation for What? Unpacking the Role of Innovation for Weak and Strong Sustainability. *Journal of Sustainability Research*, 2(1).
- Chiesura A, De Groot R. (2003). Critical natural capital: a socio-cultural perspective. *Ecological Economics*. 44(2-3), 219 31.
- Christmann, P. (2000). ‘Effects of “Best Practices” of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets’. *The Academy of Management Journal*, 43-4, 663-680.
- Cornell, B., & Shapiro, A. C. (1987). Corporate Stakeholders and Corporate Finance. *Financial Management*, 16(1), 5.
- Costanza, R., & Daly, H. E. (1992). Natural Capital and Sustainable Development. *Conservation Biology*, 6(1), 37-46.
- Cristina De Stefano, M., Montes-Sancho, M. J., & Busch, T. (2016). A natural resource-based view of climate change : Innovation challenges in the automobile industry. *Journal of Cleaner Production*, 139, 1436-1448.
- Daly, H. (1994). *Operationalizing sustainable development by investing in natural capital*, 152-159.
- Davies, G. R. (2013). Appraising Weak and Strong Sustainability : Searching for a Middle Ground. *Consilience*, 10, 111-124.
- De Groot R, Van Der Perk J, Chiesura A, Van Vliet A. (2003). Importance and threat as determining factors for criticality of natural capital. *Ecological Economics*, 44(2-3), 187-204.

- Dedeurwaerdere, T. (2014). *Sustainability science for strong sustainability*. Edward Elgar.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The Primordial Stakeholder : Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 55-73.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business : Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.
- Ekins P. (2003). Identifying critical natural capital conclusions about critical natural capital. *Ecological Economics*, 44(2-3), 277-92.
- Ekins, P., Simon, S., Deutsch, L., Folke, C., & De Groot, R. (2003). A framework for the practical application of the concepts of critical natural capital and strong sustainability. *Ecological Economics*, 44(2-3), 165-185.
- Ergene, S., Banerjee, S. B., & Hoffman, A. J. (2021). (Un) sustainability and organization studies: Towards a radical engagement. *Organization Studies*, 42(8), 1319–1335.
- George, G., Schillebeeckx, S. J. D., & Liak, T. L. (2015). The management of natural resources: An overview and research agenda. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1595–1613.
- Figge, F., & Hahn, T. (2020). Business- and environment-related drivers of firms' return on natural resources: A configurational approach. *Long Range Planning*, 44, 102066.
- Glavas, A., & Mish, J. (2015). Resources and capabilities of triple bottom line firms: Going over old or breaking new ground? *Journal of Business Ethics*, 127(3), 623–642.
- Gutiérrez-Martínez, I., & Duhamel, F. (2019). Translating sustainability into competitive advantage : The case of Mexico's hospitality industry. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(6), 1324-1343.
- Haigh, N., & Griffiths, A. (2009). The natural environment as a primary stakeholder : The case of climate change. *Business Strategy and the Environment*, 18(6), 347-359.
- Hamdoun, M. (2020). The antecedents and outcomes of environmental management based on the resource-based view : A systematic literature review. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 31(2), 451-469.
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.

- Hart, S.L. and Dowell, G. (2011). 'A Natural-Resource-Based View of The Firm: Fifteen Years After'. *Journal of Management*, 37 (5), 1464-1479.
- Hart, S.L., Sharma, S. and Halme, M. (2016). 'Poverty, Business Strategy and Sustainable Development'. *Organization & Environment*, 29(4), 401-415.
- Hengst, I.-A., Jarzabkowski, P., Hoegl, M., & Muethel, M. (2020). Toward a Process Theory of Making Sustainability Strategies Legitimate in Action. *Academy of Management Journal*, 63(1), 246-271.
- Huggett, A. J. (2005). The concept and utility of 'ecological thresholds' in biodiversity conservation. *Biological Conservation*, 124(3), 301-310.
- King, A., & Lenox, M. (2002). Exploring the Locus of Profitable Pollution Reduction. *Management Science*, 48(2), 289-299.
- Krebs, R. A., & Loeschcke, V. (1994a). Costs and Benefits of Activation of the Heat-Shock Response in *Drosophila melanogaster*. *Functional Ecology*, 8(6), 730.
- Laine, M. (2010). The Nature of Nature as a Stakeholder. *Journal of Business Ethics*, 96(S1), 73-78.
- Landrum, N. E. (2018). Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview. *Organization & Environment*, 31(4), 287-313.
- Lenton, T. M., Rockström, J., Gaffney, O., Rahmstorf, S., Richardson, K., Steffen, W., & Schellnhuber, H. J. (2019). Climate tipping points—too risky to bet against. *Nature*, 575(7784), 592-595
- London, T. and Hart, S.L. (2004). 'Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transitional Model'. *Journal of International Business Studies*, 5, 350-370.
- Loomis, J. J., Bond, A., & Dziedzic, M. (2022). Transformative effectiveness : How EIA can transform stakeholders' frames of reference. *Environmental Science & Policy*, 136, 207-215.
- Madni, A. (2007). Transdisciplinarity: Reaching beyond disciplines to Find Connections. *Trans. SDPS*, 11, 1-11.
- Martínez-Ferrero, J., & Frías-Aceituno, J. V. (2015). Relationship Between Sustainable Development and Financial Performance: International Empirical Research. *Business Strategy and the Environment*, 24(1), 20-39.
- McDougall, N., Wagner, B., & MacBryde, J. (2019). An empirical explanation of the natural-resource-based view of the firm. *Production Planning and Control*, 30(16), 1366-1382.
- Menguc, B. & Ozanne, L.K. (2005). 'Challenges of The 'Green Imperative': A NaturalResource-Based Approach to the Environmental Orientation-Business Performance Relationship. *Journal of Business Research*, 58 (4), 440-438.

- Miemyczyk, J., Johnsen, T.E. and Howard, M. (2016). 'Dynamic Development and Execution of Closed-Loop Supply Chains: A Natural Resource-Based View'. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21 (4), 453-469.
- Montabon, F., Pagell, M., & Wu, Z. (2016a). Making Sustainability Sustainable. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 11-27.
- Morelli, J. (2013). Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1).
- Neumayer, E. (2013). Weak versus strong sustainability: Exploring the limits of two opposing paradigms (4th ed.). Edward Elgar Publishing.
- Nikolaou, I. E., Tsalis, T. A., & Evangelinos, K. I. (2019). A framework to measure corporate sustainability performance: A strong sustainability-based view of firm. *Sustainable Production and Consumption*, 18, 1-18.
- Norton, B. G., & Toman, M. A. (1997). Sustainability: Ecological and Economic Perspectives. *Land Economics*, 73(4), 553.
- Oliveira Neto, G. C. D., Pinto, L. F. R., Amorim, M. P. C., Giannetti, B. F., & Almeida, C. M. V. B. D. (2018). A framework of actions for strong sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 196, 1629-1643.
- Pearce, D. W., Atkinson, G. D., & Dubourg, W. R. (1994). The Economics of Sustainable Development. *Annual Review of Energy and the Environment*, 19(1), 457-474.
- Pelenc, J., & Ballet, J. (2015). Strong sustainability, critical natural capital and the capability approach. *Ecological Economics*, 112, 36-44.
- Pernick, R. and Wilder, C. (2007). *The Clean-Tech Revolution*. New York: Harper Collins
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191
- Pezzey, J. (1992). *Sustainable development concepts: An economic analysis*. World Bank.
- Phillips, R. A., & Reichart, J. (s. d.). *The Environment as a Stakeholder? A Fairness-Based Approach*.
- Prahalad, C.K. and Hart, S.L. (2002). 'The Fortune at The Bottom of the Pyramid'. *Strategy & Business*, 26 (2), 1-23.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933-1949.

- Roberts, L., Nandy, M., Hassan, A., Lodh, S., & Elamer, A. A. (2021). Corporate accountability towards species extinction protection: insights from ecologically forward-thinking companies. *Journal of Business Ethics*, 170, 1–25.
- Russo, M.V. and Fouts, P.A. (1997). 'A Resource-Based Perspective of Corporate Environmental Performance and Profitability'. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 534-559
- Sachs, J. D. (2005). Challenges of sustainable development under globalisation. *International Journal of Development Issues*, 4(2), 1-20.
- Sama, L. M., Welcomer, S. A., & Gerde, V. W. (2004). Who speaks for the trees? Invoking an ethic of care to give voice to the silent stakeholder. In S. Sharma & M. Starik (Eds.), *Stakeholders, the environment and society*. 140–165. Edward Elgar Publishing.
- Sharma, S., & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26(2), 159-180.
- Shi, V.G., Koh, L., Baldwin, J. and Cucchiella, F. (2012). 'Natural Resource Based Green Supply Chain Management'. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17 (1), 54-67.
- Shiva, V. (2011). Equity: the shortest way to global sustainability. In *European Research on Sustainable Development: Volume 1: Transformative Science Approaches for Sustainability*, 23-27.
- Springett, D. (2003). Business conceptions of sustainable development : A perspective from critical theory. *Business Strategy and the Environment*, 12(2), 71-86.
- Starik, M. (1995). Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. *Journal of Business Ethics*, 14(3), 207-217.
- Stern, N. (2006). *Stern review : The economics of climate change*.
- Tashman, P. (2020). A natural resource dependence perspective of the firm: How and why firms manage natural resource scarcity. *Business & Society*, 60, 1279–1311.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Winn, M. I., & Pogutz, S. (2013). Business, ecosystems, and biodiversity: New horizons for management research. *Organization and Environment*, 26(2), 203–229
- Painter-Morland, M., & ten Bos, R. (2016). Should environmental concern pay off? A Heideggerian perspective. *Organization Studies*, 37(4), 547–564.
- Želazna, A., Bojar, M., & Bojar, E. (2020). Corporate Social Responsibility towards the Environment in Lublin Region, Poland: A Comparative Study of 2009 and 2019. *Sustainability*, 12(11), 4463.

Zsidisin, G. A., & Siferd, S. P. (2001). Environmental purchasing : A framework for theory development. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 61-73.