

L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles ? Une analyse Resource Based

<p>Annelise Mathieu, Doctorante en sciences de gestion IAE d'Aix en Provence, CERAM Sophia-Antipolis Chemin de la croix, Rue des grillons 13 510 Eguilles E-mail : annelise.mathieu@iae-aix.com</p>	<p>Richard Soparnot, Docteur en sciences de gestion Professeur au Groupe ESCEM 1 Rue Léo Delibes, BP 0535, 37205 Tours Cedex 3 E-mail : rsoparnot@escem.fr</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Résumé :

L'approche de la « shareholder value », accordant aux actionnaires un rôle prépondérant dans la définition des orientations stratégiques, laisserait désormais place à une approche de la « stakeholder value ». Dès lors, la diversité ainsi que l'hétérogénéité des requêtes des différentes parties prenantes conduisent à reconsidérer la place et le rôle de la firme dans la société et, à fortiori, son management stratégique. Interdépendance forte à l'égard de ses ressources et de son environnement, activité sous contraintes, nécessité d'asseoir la légitimité de ses activités, l'entreprise est plus que jamais perçue comme une arène politique au centre d'un dense réseau d'acteurs influents sur son devenir et ses choix stratégiques. Ce glissement qualitatif ouvre la voie à une réelle transformation des règles par lesquelles l'entreprise est régie. Penser le Développement Durable en entreprise implique, en effet, de réviser les modes de pensée, de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail basées sur une stratégie multidimensionnelle visant à la fois la performance économique, sociale, sociétale et écologique. Comment les entreprises parviennent-elles à intégrer ces conceptions idéologiques dans la conduite de leurs activités ? Pour certaines, le développement durable s'assimile à une somme d'exigences contraignantes et coûteuses. Pour d'autres, une politique socialement et écologiquement responsable est source d'opportunités et créatrice de valeur. De nombreux travaux ont ainsi traité des stratégies responsables dans une perspective « externe » et ont mis en évidence les bénéfices vis-à-vis des clients, l'avantage procuré face aux concurrents et la satisfaction des requêtes des stakeholders. Les bénéfices « internes » sont évoqués de manière moins systématique. Quels effets sur les actifs de la firme une telle stratégie génère-t-elle ? Peut-elle permettre à l'entreprise de reconfigurer ses compétences et de mieux exploiter ses ressources ? Dans une première partie, notre propos se centrera sur l'étude des comportements des firmes en matière de développement durable. Nous verrons ensuite en quoi ces derniers peuvent effectivement être source de bénéfices sur le patrimoine de ressources et compétences de la firme. Sur la base de ces considérations, nous serons alors en mesure de proposer une analyse approfondie des deux cas retenus pour l'étude empirique. Grâce ces dernières, nous tenterons de montrer que, finalement, l'engagement de la firme sur la voie de la durabilité est tantôt créatrice et démultiplicatrice de ressources, tantôt démultiplicatrice de compétences.

L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles ? Une analyse Resource Based

Résumé :

L'approche de la « shareholder value », accordant aux actionnaires un rôle prépondérant dans la définition des orientations stratégiques, laisserait désormais place à une approche de la « stakeholder value ». Dès lors, la diversité ainsi que l'hétérogénéité des requêtes des différentes parties prenantes conduisent à reconsidérer la place et le rôle de la firme dans la société et, à fortiori, son management stratégique. Interdépendance forte à l'égard de ses ressources et de son environnement, activité sous contraintes, nécessité d'asseoir la légitimité de ses activités, l'entreprise est plus que jamais perçue comme une arène politique au centre d'un dense réseau d'acteurs influents sur son devenir et ses choix stratégiques. Ce glissement qualitatif ouvre la voie à une réelle transformation des règles par lesquelles l'entreprise est régie. Penser le Développement Durable en entreprise implique, en effet, de réviser les modes de pensée, de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail basées sur une stratégie multidimensionnelle visant à la fois la performance économique, sociale, sociétale et écologique. Comment les entreprises parviennent-elles à intégrer ces conceptions idéologiques dans la conduite de leurs activités ? Pour certaines, le développement durable s'assimile à une somme d'exigences contraignantes et coûteuses. Pour d'autres, une politique socialement et écologiquement responsable est source d'opportunités et créatrice de valeur. De nombreux travaux ont ainsi traité des stratégies responsables dans une perspective « externe » et ont mis en évidence les bénéfices vis-à-vis des clients, l'avantage procuré face aux concurrents et la satisfaction des requêtes des stakeholders. Les bénéfices « internes » sont évoqués de manière moins systématique. Quels effets sur les actifs de la firme une telle stratégie génère-t-elle ? Peut-elle permettre à l'entreprise de reconfigurer ses compétences et de mieux exploiter ses ressources ? Dans une première partie, notre propos se centrera sur l'étude des comportements des firmes en matière de développement durable. Nous verrons ensuite en quoi ces derniers peuvent effectivement être source de bénéfices sur le patrimoine de ressources et compétences de la firme. Sur la base de ces considérations, nous serons alors en mesure de proposer une analyse approfondie des deux cas retenus pour l'étude empirique. Grâce ces dernières, nous tenterons de montrer que, finalement, l'engagement de la firme sur la voie de la durabilité est tantôt créatrice et démultiplicatrice de ressources, tantôt démultiplicatrice de compétences.

INTRODUCTION

Depuis plusieurs années maintenant, tant les dirigeants que les chercheurs en gestion observent un changement des règles sectorielles. Sous l'effet conjoint de crises écologiques (Erika, Exxon Valdès...) et socio-économiques (Enron), des menaces environnementales (pluies acides, déforestation, effet de serre...) et du pouvoir de pression croissant des parties prenantes (Boiral et Croteau, 2001 ; Persais, 2002), les règles du jeu des affaires se transforment. En effet, selon Freeman (1984) puis Martinet et Reynaud (2001, 2004), l'approche de la « shareholder value », accordant aux actionnaires un rôle prépondérant dans la définition des orientations stratégiques, laisserait désormais place à une approche de la « stakeholder value ». Pour beaucoup, cette dernière « *est la seule qui soit robuste en stratégie [...]. Les actionnaires ne sont pas les seules parties prenantes de l'entreprise* » (Martinet et Reynaud, 2004). Dès lors, la diversité ainsi que l'hétérogénéité des requêtes des différentes parties prenantes conduisent à reconsidérer la place et le rôle de la firme dans la société et, à fortiori, son management stratégique (Freeman, 1984). Comme le soulignent Martinet et Reynaud (2004), « *l'entreprise est en société et son environnement est constitué de tous les acteurs en transaction économique ou en interaction socio-politique avec elle* ».

Interdépendance forte à l'égard de ses ressources et de son environnement¹ (Pfeffer et Salancik, 1978), activité sous contraintes, nécessité d'asseoir la légitimité de ses activités, l'entreprise est plus que jamais perçue comme une arène politique au centre d'un dense réseau d'acteurs influents sur son devenir et ses choix stratégiques (Crozier et Friedberg, 1977 ; Mathieu, 2004). Ce glissement qualitatif ouvre la voie à une réelle transformation des règles par lesquelles l'entreprise est régie.

Penser le Développement Durable en entreprise implique, en effet, de réviser les modes de pensée, de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail basées sur une stratégie multidimensionnelle visant à la fois la performance économique, sociale, sociétale et écologique. Dans son acception managériale², il peut se définir³ comme « *une politique et une stratégie visant à assurer la continuité dans le temps du développement économique et social,*

¹ La firme est en forte interdépendance avec ses parties prenantes au sens large du fait qu'elle est « en société ». Elle subit donc une forte dépendance à l'égard de ses ressources humaines et naturelles. En effet, d'après Pfeffer et Salancik (1978), la survie et la pérennité d'une organisation dépendent des ressources de son environnement.

² D'abord exprimé sous forme de « *croissance équilibrée* », le développement durable a concerné les politiques étatiques et se situait dans le champ de la macroéconomie. Au cours des années 70, émerge l'idée, développée par le Club de Rome, que la croissance a des effets négatifs. En 1987, la Commission de l'ONU, présidée par Gro Harlem Brundtland, définit la notion de développement durable comme un « *mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ».

³ Cependant, cette définition n'exclut pas une absence de consensus. Comme le notent Boiral et Croteau (2001), « *son caractère polymorphe a en effet donné lieu à des interprétations et des approches aussi diverses que variées, révélant ainsi la plasticité d'un concept qui semble en perpétuelle métamorphose* ».

dans le respect de l'environnement, et sans compromettre les ressources naturelles indispensables à l'activité humaine » (Brodhag, 2003, in Mathieu, 2004).

Face à la multiplicité de ces interprétations, nous sommes en droit de nous demander comment les entreprises parviennent à intégrer ces conceptions idéologiques dans la conduite de leurs activités. En effet, comment mettent-elles en place des comportements, une attitude générale et des choix stratégiques orientés prioritairement, voire exclusivement, vers la satisfaction de ces options ? De façon plus pragmatique, cela revient à se demander : quelle stratégie adoptent-elles en référence à cette réflexion ?

L'étude du comportement stratégique adopté par les firmes s'avère donc décisive pour cerner les motifs qui justifient cette option stratégique (Martinet et Reynaud, 2004). Pour certaines, le développement durable s'assimile à une somme d'exigences contraignantes et coûteuses. Pour d'autres, une politique socialement et écologiquement responsable est source d'opportunités et créatrice de valeur (Reynaud et Rollet, 2001; Persaix, 2002). De nombreux travaux ont ainsi traité des stratégies responsables dans une perspective « externe » et ont mis en évidence les bénéfices vis-à-vis des clients, l'avantage procuré face aux concurrents et la satisfaction des requêtes des stakeholders (Reynaud, 1997). Les bénéfices « internes » sont évoqués de manière moins systématique et peu de travaux à notre connaissance se sont concentrés sur les effets induits par l'adoption d'une stratégie de développement durable sur le patrimoine des ressources et compétences de la firme. En effet, quels effets sur les actifs de la firme une telle stratégie génère-t-elle ? Peut-elle permettre à l'entreprise de reconfigurer ses compétences et de mieux exploiter ses ressources ?

Dans cet article, nous tenterons d'examiner les sources potentielles de bénéfices issus de l'opérationnalisation du concept de développement durable en entreprise. Aussi, dans une première partie, notre propos se centrera sur l'étude des comportements des firmes en matière de développement durable. Nous verrons ensuite en quoi ces derniers peuvent effectivement être source de bénéfices potentiels sur le patrimoine de ressources et compétences de la firme. Sur la base de ces considérations, nous serons alors en mesure, dans une seconde partie, de proposer une analyse approfondie des deux cas retenus pour l'étude empirique. Grâce ces dernières, nous tenterons de montrer que, finalement, l'engagement de la firme sur la voie de la durabilité est tantôt créatrice et démultiplicatrice de ressources, tantôt démultiplicatrice de compétences.

1. L'ADOPTION D'UNE STRATEGIE RESPONSABLE

Ces dernières années ont vu la montée en puissance des préoccupations écologiques et sociales dans le management des entreprises (Donaldson et Preston, 1995 ; Hart, 1997 ;

Reynaud et Rollet, 2001). En la matière, les firmes adoptent cependant des stratégies variables (Carroll, 1979 ; Rugman et Verbeke, 1998), oscillant entre l'absence de réponse et l'attitude proactive (Sharma et Vredenburg, 1998). Nous cherchons donc à expliquer et caractériser cette diversité pour mieux cerner les motifs liés à l'adoption d'une stratégie de développement durable. Puis, dans un second temps, nous mettrons en lumière les gains organisationnels que procure cette stratégie.

1.1 DE LA NECESSITE D'UNE TYPOLOGIE DES COMPORTEMENTS RESPONSABLES

Prenant forme au travers des exigences des parties prenantes, les préoccupations sociales et écologiques font émerger la notion d'entreprise durable⁴ (Sharma, 2001). Le positionnement de l'entreprise relève alors d'une réflexion ontologique traduisant la volonté de l'entreprise de réfléchir sur sa propre nature, mission, raison d'être et exprime sa volonté de définir son identité (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Quelle est en effet sa raison d'être ? Comment conçoit-elle sa place et son rôle dans la société ? Dans la littérature, deux conceptions polaires dominant et font actuellement l'objet d'un intéressant débat (Rugman et Verbeke, 1998 ; Martinet, Reynaud, 2004). La première, dite utilitariste, assimile la durabilité à la pérennité financière. L'entreprise « financière », au sens de Jensen et Meckling (1976), n'accorde aucune importance aux externalités négatives⁵, son objectif se réduisant à la seule maximisation du profit pour l'actionnaire (Freeman, 1984). De fait, elle n'octroie aucune importance à ses responsabilités vis-à-vis des autres parties prenantes. Ainsi, l'enjeu de la réflexion est ici de cerner les actes pour lesquels les conséquences satisferont à cet impératif économique. Inscire le développement dans de telles considérations revient à considérer que la firme ne se préoccupera de ses responsabilités sociales et environnementales dans la seule et unique situation où cette prise en compte sera source d'utilité. La seconde, qualifiée de déontologique, conçoit l'existence de la responsabilité morale des entreprises à l'égard de la société (Sharma, 2001). Selon cette conception, « *l'entreprise a, par nature, un statut d'agent moral, capable de distinguer le bien du mal, donc ayant le devoir moral d'agir de façon globale responsable* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Pour l'entreprise durable (Schrivastava et Hart, 1996 ; Sharma, 2001), la création de valeur financière est

⁴ Comme le notent Boiral et Croteau (2001), « *la quête du développement durable semble plus que jamais associée à celle d'une « entreprise durable* » (Shrivastava et Hart, 1995; Weenen, 1999), *soucieuse de préserver l'intégrité des écosystèmes nécessaires à sa survie et à sa croissance. Par les changements majeurs qu'elle appelle dans les entreprises, et l'importance du concept pour assurer la pérennité des activités économiques, cette quête représente une dimension stratégique des entreprises* ». Pour Forthomme (1996), « *dans le cadre d'une perception claire à long terme, c'est la volonté de l'entreprise d'agir de la manière la plus responsable possible dans ses interactions avec son environnement au sens large* ».

⁵ Ceci du fait qu'elle considère que les intérêts des parties prenantes seront réglés soit par la voie judiciaire (dommages et intérêts), soit par le biais de l'État (impôts).

interdépendante de sa responsabilité sociale et écologique. L'enjeu réside alors dans la capacité de l'entreprise à « endogénéiser » des paramètres qui pourraient paraître, à priori, exogènes.

Dans cette optique, la démarche du développement durable est tantôt une variable visant au développement économique à long terme de l'entreprise et à la réduction des risques externes qui viendraient contrarier cette perspective (conception utilitariste) tantôt une recherche plus globale de pérennité de l'entreprise passant par la nécessité de parvenir à dégager une plus-value sociétale et environnementale (approche déontologique). La question qui se pose alors pour les gestionnaires est de savoir si, en référence à ces deux positionnements théoriques, il suffit ou non de se contenter de respecter le cadre légal et réglementaire ou s'il est préférable de se montrer particulièrement attentif aux intérêts des différentes parties prenantes et dépasser ainsi la notion de contrainte. Deux logiques gestionnaires dominantes émergent alors.

Tandis que certains adoptent une réponse adaptative aux contraintes sectorielles (pressions légales aux niveaux national et local) leur permettant de s'aligner face aux exigences écologiques et sociales, d'autres cherchent à devancer, voire dépasser le niveau des contraintes dans une logique de choix discrétionnaire. Cette typologie⁶ rejoint celle proposée par Martinet et Reynaud (2004), qui identifient les attitudes attentiste, adaptative et proactive. Comme les auteurs le soulignent, « *tandis que certaines entreprises choisissent une attitude attentiste en l'absence de données suffisantes, d'autres préfèrent se préparer à l'évolution future, d'autres vont mêmes jusqu'à tenter d'influencer cette évolution* » (Martinet et Reynaud, 2004).

Classiquement, Carroll identifie trois types de comportements écologiques industriels (Carroll, 1979 ; Bellini, 2003) : les comportements éco-défensifs qui privilégient les rendements économiques immédiats et considèrent les investissements environnementaux uniquement comme des coûts, les comportements éco-conformistes qui suivent les exigences réglementaires sans aller au-delà même si ça leur est possible et, enfin les comportements éco-sensibles qui vont au-delà des exigences légales, la donnée écologique étant considérée comme un élément clé de la pérennité de l'entreprise.

Ces comportements s'articulent autour de deux logiques de décision au sein de l'entreprise : la logique additive, suivant laquelle l'entreprise ne remet pas en cause son processus de décision (c'est le cas des comportements éco-défensifs ou éco-conformistes) et, la logique

⁶ Le lecteur peut se référer à Rugman et Verbeke (1998).

systémique, où l'intégration de l'environnement modifie la structure profonde du processus de décision (c'est le cas des comportements éco-sensibles).

1.1.1 Le comportement éco-défensif

L'éco-défense se mesure à la nature des arbitrages opérés entre le social, l'écologique et l'économique. Pour l'éco-défensif, le développement durable est créateur de contraintes légales fortes et donc sources de coûts importants pour y faire face. La logique financière et les résultats économiques immédiats priment pour les éco-défensifs, préoccupés par le court terme. La recherche exclusive de profit conduit à penser les investissements écologiques et sociaux comme des coûts inutiles, à limiter, voire antagonistes avec la dimension économique. L'éco-défense conduit à deux types de comportement. Le premier consiste à maintenir les pratiques actuelles sans intégrer la donnée écologique (au risque de se trouver hors la loi). Ce comportement est de moins en moins fréquent car les risques encourus (pécuniaires ou non) par les infractions aux réglementations sont de plus en plus importants. Le second se conforme aux réglementations, respecte les normes sans les dépasser et limite ainsi les risques d'infraction encourus en cas de non respect des lois en vigueur (éco-conformité). Il convient pour l'éco-défensif de minimiser les risques et les investissements en respectant au minimum les normes légales.

Pour ces entreprises, le développement durable ne présente aucun avantage stratégique. Il crée des contraintes techniques et organisationnelles, génère des coûts d'adaptation supplémentaires et ne crée pas de valeur. Sur le plan décisionnel, la politique responsable est une variable de faible importance qui ne conduit jamais à modifier en profondeur l'organisation en place.

1.1.2 Le comportement éco-sensible

L'éco-sensibilité doit être prise au sens large; elle englobe l'engagement éthique, socialement responsable et écologique de l'entreprise. L'éco-sensible ne privilégie donc pas la rentabilité financière immédiate ; les investissements sociaux et écologiques doivent produire des effets à plus long terme. Le système de mesure de la performance d'une telle politique est calé sur l'horizon long, comme en témoigne l'encadré suivant. En effet, le plus souvent, ces entreprises vont au-delà des normes imposées par la réglementation dans le but de parvenir à atteindre un profit optimal tout en améliorant la qualité et la performance dans une optique de recherche de légitimité. A l'heure actuelle, ce comportement est largement minoritaire car les entreprises doivent avoir les outils de gestion adaptés et des moyens financiers importants. L'encadré ci-dessous retrace l'expérience de Motorola dans le domaine.

Encadré 1 : Motorola, un écosensible

Motorola constitue un exemple d'entreprise éthique, elle en fait une valeur, un trait de sa culture d'entreprise quitte à perdre des marchés. Dès sa fondation dans les années 30 par P.Galvin, un code de conduite a été défini et concerne l'ensemble des salariés de l'entreprise. Ce code repose sur deux principes fondamentaux que sont le respect permanent des individus et une intégrité sans compromis dans les pratiques commerciales. L'internationalisation de l'entreprise s'est accompagnée d'un multiculturalisme grandissant des salariés (50 langues différentes) et des marchés. Les principes éthiques définis pour une entreprise américaine sur un marché américain ont dû être adaptés au mouvement d'internationalisation de l'entreprise. Pour répondre à ce défi, des comités d'adaptation ont été constitués par l'entreprise afin d'adapter au cas par cas le code d'éthique aux contextes culturels locaux. Par exemple, au Japon, les cadeaux aux négociateurs sont de coutume locale. En 1995, Motorola crée un groupe d'études, le MERP (Motorolla Ethics Renewal Process), chargé d'étudier les différentes perceptions de l'éthique à travers le monde. L'équipe a passé un an à interviewer des individus, ce qui a conduit à la création d'un processus de renouvellement éthique étendu à toute l'organisation. Le but du MERP est d'aider les salariés de tout niveau à prendre des décisions quotidiennes éthiquement correctes et de les inciter à s'approprier les valeurs éthiques du groupe. Ainsi, certaines pratiques telles que les pots de vin, sont jugées inacceptables par l'entreprise, quitte à renoncer à certains marchés.

Source : Thompson et Strickland (2001).

Les entreprises éco-sensibles sont généralement proactives, elles n'attendent pas la promulgation de lois pour intégrer les données environnementales et sociales dans leur management. Elles les devancent ou les dépassent. Mais ce comportement n'est pas le résultat d'une logique exclusivement idéologique. La logique instrumentale n'est pas absente des raisonnements de l'écosensible. Celui-ci tire avantage de son action. Ces bénéfices se situent aux niveaux des coûts (réduction des coûts de production), de la légitimité (image véhiculée aux parties prenantes, culture de l'entreprise) et de la différenciation (qualité des produits, labellisation...). Pour ces entreprises, généralement de grands groupes avec des ressources financières importantes, la donnée écologique/sociale est stratégique. Ce caractère s'évalue à partir des changements internes initiés sous l'impulsion du développement durable. L'écologie et le social altèrent le fonctionnement de l'entreprise, ils ne sont plus des critères décisionnels mais des finalités de l'action.

En résumé, les comportements éco-défensif et éco-sensible renvoient à des stratégies de développement durable distinctes. Si l'éco-défensif ne perçoit aucun intérêt stratégique, si ce n'est celui de limiter les risques financiers, l'éco-sensible estime quant à lui que le développement durable est susceptible de générer des effets positifs tant sur le plan stratégique qu'organisationnel. Quels bénéfices organisationnels l'éco-sensible peut-il espérer ?

1.2 DES EFFETS DU DEVELOPPEMENT DURABLE SUR LES RESSOURCES ET COMPETENCES

On ne peut appréhender l'aspect et l'intérêt stratégique de la mise en œuvre d'une politique de développement durable en entreprise sans se référer aux travaux développés dans le champ de l'organisation industrielle et notamment à ceux de la Ressource Based View. C'est pourquoi, afin de mieux comprendre les impacts d'une stratégie de développement durable sur le patrimoine des actifs de la firme, nous proposons de mettre tout d'abord en évidence l'intérêt

de se référer à la théorie des ressources et compétences. Puis, en nous basant sur la littérature, nous tenterons de mettre en exergue les principaux bénéfices organisationnels induits par cette stratégie.

1.2.1 Une perspective Resource Based

La Resource Based View constitue aujourd'hui le cadre privilégié de l'analyse interne de la firme. Initiée par Penrose (1959), elle souligne le rôle central des déterminants internes dans la performance des entreprises (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1990). Pour Amit et Shoemaker (1993), ce sont les actifs stratégiques maîtrisés par la firme qui expliquent les écarts de performance et les rentes générées. La firme est désormais pensée comme un assemblage de ressources et de compétences. Ses activités, produits et développements reposent ainsi sur l'exploitation conjointe d'un ensemble de ressources et de compétences. Ainsi, selon Barney (1991), le potentiel de la firme est à considérer comme un ensemble d'« *actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoir, etc., contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience* ». Dès lors, et dans l'optique de mieux cerner la conjonction des ressources et compétences au service de la stratégie de la firme, la RBV propose de distinguer les ressources des compétences.

Les ressources sont à concevoir comme des moyens grâce auxquels la firme parvient à transformer ses intrants en extrants et, qui lui sont rattachés, c'est-à-dire sont sa propriété. Wernerfelt (1984) distingue les ressources tangibles (ressources financières, physiques, technologiques et organisationnelles) et intangibles (culture, relations, réputation, légitimité...). Cependant, les ressources sont rarement productives en elles-mêmes. Le concept de compétences permet de mieux comprendre l'exploitation qui est faite des ressources. A partir de Amit et Shoemaker (1993), nous définissons les compétences comme le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources au sein de processus d'action pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques. Lamarque (2001) note ainsi que « *la compétence est plutôt définie comme une capacité à réaliser une tâche ou une activité grâce aux ressources. Elle désigne une combinaison de ces dernières en faisant appel à des processus organisationnels et des savoir-faire collectifs* ».

In fine, les compétences proviennent des ressources. Ces dernières sont des « particules élémentaires » des compétences (Métais, 2003). Le rôle de la stratégie d'entreprise est alors, en référence à la RBV, d'identifier les ressources et les compétences, de les protéger, de les exploiter et, le cas échéant, d'en créer de nouvelles. Une stratégie de développement durable

est-elle alors de nature à influencer les actifs de la firme ? Sur quelles ressources et/ou compétences agit-elle ?

1.2.2 Les bénéfiques organisationnels du développement durable

« Comme à chaque fois que les dirigeants ont à faire face à un contexte nouveau, il est de leur intérêt de savoir transformer ce qui leur apparaît initialement comme des contraintes nouvelles en un défi mobilisateur pour l'entreprise, en des opportunités de développement, en un facteur différenciant l'entreprise vis-à-vis de la concurrence » (Martinet et Reynaud, 2004). La mise en œuvre des principes du développement durable comme source d'avantages concurrentiels est le leitmotiv de nombreux auteurs travaillant sur le sujet. Parmi d'autres, Azzone et Bertelè (1994) « mettent en exergue des bénéfiques dont la somme est à l'origine de l'amélioration de la position concurrentielle ». Par ailleurs, Porter et Van der Linde (1995) « exposent, aussi, les bénéfiques potentiels issus de la protection de l'environnement ». Comme le notent de nombreux auteurs, « la construction d'avantages concurrentiels basés sur la protection de l'environnement semble donc être le résultat d'une somme de bénéfiques » (Martinet et Reynaud, 2004). En effet, Reynaud (1997), Reynaud et Rollet (2001), Martinet et Reynaud (2004) et Persaix (2002) soulignent clairement l'existence de bénéfiques organisationnels. Ces derniers apparaissent comme autant de déterminants potentiels des comportements abordés plus haut. En référence à la RBV, les effets suivants sur les actifs de la firme peuvent être identifiés.

S'agissant des ressources, Reynaud et Rollet (2001) soulignent que le développement durable confère une image d'entreprise « verte », citoyenne et socialement responsable. Ce bénéfice permet de mieux faire face aux requêtes des parties prenantes et contribue à assoir la légitimité de l'entreprise. Si les publics externes sont visés, l'entreprise imprime également une conscience verte en son sein. Les valeurs de l'entreprise, sa culture s'enrichissent par l'adoption d'une stratégie durable et peuvent accentuer l'implication du personnel. L'image comme la culture doivent être considérées comme des ressources intangibles.

Reynaud (1997) et Persaix (2002) mettent en évidence des bénéfiques en termes de relations humaines. Les auteurs évoquent l'amélioration de la créativité du personnel et la coopération interindividuelle. En effet, la stratégie durable soulève nombre de questionnements que les acteurs doivent résoudre (les risques de l'activité, une démarche de certification, les priorités d'engagement sociaux...). Un risque environnemental suscite ainsi une nécessaire concertation entre les acteurs pour produire l'analyse ainsi que l'émergence d'initiatives individuelles pour bâtir des solutions et les mettre en œuvre. La démarche qu'initie la

stratégie durable impulse une participation collective génératrice d'initiatives et de coopération.

Selon Persais (2002), les compétences technologiques se développent sous l'effet d'une stratégie durable. Celles-ci concernent l'innovation tant dans le domaine de l'efficacité écologique des produits que dans celui des impacts environnementaux des systèmes de production de la firme. D'une part, les compétences technologiques favorisent l'innovation de produits éco-respectueux. D'autre part, elles conduisent à développer des processus de production qui permettent de limiter les risques écologiques de leur activité. Persais (2002) souligne que cette compétence est liée à la maîtrise de l'installation comme à son fonctionnement opérationnel.

Enfin, la compétence communicationnelle s'intensifie sous l'effet d'une stratégie durable. Les investissements écologiques et sociaux effectués par la firme doivent produire des résultats tangibles, notamment en termes d'image et de légitimité. Il convient donc maîtriser la communication auprès des parties prenantes tant au sein de l'organisation que vers l'extérieur. Leur diversité et la variété de leurs attentes respectives rendent l'exercice de communication souvent délicat, parfois malaisé, induisant un apprentissage communicationnel.

Les bénéfices d'une stratégie durable s'analysent donc en termes de ressources (image, culture d'entreprise, créativité, coopération et implication) et de compétences (technologiques et de communication). L'encadré suivant nous en propose une illustration.

Encadré 2 : Les bénéfices organisationnels du développement durable chez Lafarge

« Nous sommes convaincus qu'un groupe industriel comme le nôtre ne peut s'inscrire dans la durée que s'il sait s'inscrire dans la perspective du développement durable » selon B.Collomb, PDG de Lafarge. Le groupe Lafarge estime que ses actions concrètes constituent une bonne occasion d'améliorer les résultats de l'entreprise. Tout d'abord, la réduction des coûts serait liée à la baisse de la consommation de matières premières naturelles et de combustible. Egalement, la diminution de la production de déchets et l'utilisation de produits dérivés (sous-produits) provenant d'autres industries permettent la réduction des coûts. Le groupe Lafarge utilise désormais de nombreux procédés techniques qui lui permettent de réaliser des économies de production, tout en améliorant les effets de son activité sur l'environnement. L'entreprise compte élargir les gammes de produits pour vendre des produits plus complexes et plus technologiques afin de correspondre aux exigences de clients sensibilisés ou inscrits dans une démarche de développement durable. L'expertise en matière de recherche et développement se traduit par une innovation produit et process et permet le lancement de produits éco-respectueux. La volonté de procéder à une gestion responsable vis-à-vis de la société doit mener à un renforcement de la culture d'entreprise. Cette politique devrait ainsi inciter à la loyauté des collaborateurs et à en attirer de nouveaux dotés de fortes potentialités. Cette approche culturelle n'est pas une utopie puisque 59% des managers Lafarge estiment que les Principes d'Action ont une influence sur la conduite des affaires. Une stratégie axée sur une démarche préventive permettra à Lafarge de conserver le soutien des parties prenantes, d'améliorer son image afin de préserver la valeur de sa marque, d'entretenir de meilleures relations avec les autorités et les collectivités locales, d'empêcher l'instauration de taxes et de réglementations nouvelles et inopportunes, d'éviter toute crise dommageable. Ainsi, selon Lafarge, leur meilleur argument pour ouvrir une nouvelle carrière est de montrer les projets de réhabilitation menés sur d'anciennes carrières. La maîtrise des processus de certification permet de répliquer la démarche de certification sur les multiples sites exploités par le groupe à travers le monde. La norme ISO 14001 tend à devenir une caution indispensable pour l'obtention d'exploitation, elle participe également de la légitimité du groupe face aux nouvelles normes sociales et des affaires. Cette légitimité lui permet d'affronter plus sereinement un éventuel durcissement réglementaire.

Source : Rapport de développement durable de Lafarge (2003, 2004).

2. LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans un premier temps, les orientations méthodologiques de la recherche sont exposées. Puis, les cas sont présentés en vue de révéler le contenu de leur stratégie de développement durable.

2.1 LES ORIENTATIONS METHODOLOGIQUES

La recherche s'interroge sur la portée organisationnelle d'une stratégie de développement durable. Afin de traiter cette problématique, notre stratégie d'accès au réel repose sur deux études de cas. Compte tenu des caractéristiques de la question de recherche, une analyse qualitative fondée sur des entretiens en profondeur a été retenue. Il s'agit de faire émerger des données capables de représenter et d'expliquer la réalité des bénéfices organisationnels d'une stratégie durable. Afin d'étayer nos choix méthodologiques, il convient dans un premier temps d'explicitier la méthode d'accès au réel et la méthode d'analyse des données retenues.

La démarche se fonde sur l'analyse approfondie de deux cas. Pour Yin (1990), l'étude de cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte actuel, où les limites, entre le contexte et le phénomène, ne sont pas facilement identifiables et où de multiples sources d'explication sont utilisées. Cette méthode paraît particulièrement adaptée pour notre objet du fait de la nécessité d'accéder à des données « enfouies » dans l'organisation dans le but de mettre en lumière l'existence de bénéfices potentiels issus de la stratégie de développement durable.

Compte tenu des objectifs de notre étude, les cas ont été sélectionnés en accord avec notre cadre théorique. Ils ont ainsi été retenus en cohérence avec deux critères de sélection : l'adoption d'une stratégie de développement durable qui se manifeste par un comportement éco-sensible.

Nos critères de sélection nous imposent donc d'accéder à des données spécifiques que seuls certains répondants sont en mesure de produire. Nos répondants étaient les directeurs ou responsables du développement durable de l'entreprise. La démarche qualitative est, selon nous, plus à même de saisir les liens entre l'adoption de la stratégie durable et les bénéfices organisationnels. De fait, les informations ont été recueillies sur la base d'une étude documentaire accompagnée d'un recueil de données primaires. Ce dernier s'est fait à l'aide d'entretiens non directifs centrés portant sur le thème de l'opérationnalisation du concept pour l'entreprise (Mathieu, 2004). Le corpus ainsi constitué a été traité à l'aide de la technique d'analyse thématique verticale et horizontale inter entretiens.

Compte tenu de l'hétérogénéité des idées et concepts abordés par les répondants, il est apparu nécessaire de procéder à un regroupement analogique des groupes de mots issus des retranscriptions brutes, puis à une homogénéisation des catégories intra et inter entretiens.

Ceci nous a permis, ensuite, de faire émerger une grille de catégories inter entretiens. Puis, nous avons classé les différentes catégories retenues en vue de faire émerger les résultats suivants.

2.2 LA PRESENTATION DES CAS

Compte tenu de notre objet de recherche, les entreprises retenues pour notre étude de cas devaient répondre à deux critères de choix : avoir mis en œuvre une stratégie de développement durable et avoir adopté un comportement éco-sensible. Deux entreprises internationales, leaders dans leur domaine, correspondaient à ces critères au sein de notre échantillon.

La première est une entreprise française qui évolue dans le secteur du bâtiment et des travaux publics. Implantée sur une grande diversité de marchés, elle n'existe que depuis quatre ans en tant que Groupe alors que les sociétés qui la composent ont pour certaines d'entre elles plus d'une centaine d'années. C'est un Groupe qui est composé de différentes activités, des activités de très court terme (ex : bordures de trottoirs), et parallèlement des activités de long voir très long terme (ex : ponts, des barrages), très récentes en tant que Groupe, très anciennes pour chacune des entreprises qui la composent. Présente dans plusieurs pays, elle dispose d'un mode de fonctionnement basé sur la décentralisation par la responsabilisation des collaborateurs sur le terrain. De plus, elle évolue dans un secteur d'activité en forte expansion dans lequel elle maintient sa position de leader sur plusieurs de ses marchés. La problématique et les enjeux par rapport au développement durable y sont particulièrement intéressants à observer. En effet, dans ce type d'activités qui « *grattent la croûte terrestre* », on observe une production réelle, qui bouscule les territoires et qui contribue à l'aménagement de ces derniers. Aspects environnemental, social et sociétal peuvent y être ainsi observés.

La seconde évolue dans le secteur des services. Elle a trois principaux métiers : le courrier, l'express et les services financiers. Sur le plan social, l'entreprise fédère près de trois cent mille collaborateurs. C'est donc une entreprise de main-d'œuvre. Disposant du monopole depuis toujours dans le secteur de la distribution du courrier et de l'express, elle s'ouvre aujourd'hui progressivement à la concurrence. Sur le plan sociétal, elle a depuis longtemps vocation au maintien de la présence d'un lien social sur le territoire et notamment dans les zones isolées. Par ailleurs, elle participe de façon assez sensible à la pollution à travers ses moyens de transport « *puisque'on gère plus de 65 000 véhicules et 22 avions* ». Donc, en plus, il y a du CO₂ et des nuisances sonores, sur près de 17 000 sites répartis sur l'ensemble du

territoire. Elle produit également beaucoup de déchets, à peu près 150 000 tonnes par an. En ce sens, elle présente un intérêt certain pour notre étude.

Afin de se prémunir des nombreux biais de rationalisation à posteriori et de prestige liés à l'utilisation de la technique directe de recueil de données, notre objet d'étude n'était pas connu des répondants.

3. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE : VERS UNE TYPOLOGIE DES BENEFICES ORGANISATIONNELS

L'étude qualitative des entretiens met en exergue l'existence des bénéfices en termes de ressources et compétences présents dans la littérature et les travaux précédents.

3.1 LES BENEFICES EN TERMES DE RESSOURCES

L'analyse approfondie des entretiens révèle, comme on pouvait s'y attendre, l'existence de deux types de ressources liées à la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable : - des ressources dites « tangibles » ; - des ressources dites « intangibles » (Wernerfelt, 1984).

Les premières sont d'ordre physique, technologique et organisationnel. Les répondants parlent alors d'équipements de transport ou de communication. « *Par exemple, la mise au point du vélo à assistance électrique, la mise au point d'un chariot de distribution électrique...* » (Extrait de l'entretien avec un des directeurs du DD). Ils se réfèrent aux innovations produit et process résultant d'une stratégie de développement durable.

Les secondes sont d'ordre réputationnel, culturel et relationnel. En effet, la perception des compétences de l'entreprise en matière de gestion des attentes des parties prenantes ainsi que de la qualité des produits proposés grâce aux brevets écologiques et process innovants mis en place créent une ressource essentielle : le capital immatériel. En effet, la quête de légitimité confère à ce dernier une place privilégiée dans les ressources et compétences des entreprises.

La contribution aux liens sociaux, le développement d'une capacité de gestion des parties prenantes, induisent nécessairement des logiques de réseaux (ce qui renvoie à la représentation de la firme en tant qu'arène politique) et allouent une importance croissante au capital immatériel (par exemple, les relations inter, intra et extra organisationnelles de l'entreprise avec son environnement). De fait, le capital réputation lié à l'image crée une ressource primordiale: la confiance des parties prenantes.

En externe, dans un contexte de forte dépendance à l'égard des parties prenantes, ce capital immatériel participe à la création d'un capital social fondé sur la confiance.

En interne, elles s'apprécient également par la qualité du relationnel avec les employés. Elles se mesurent notamment par leur loyauté à l'égard de l'entreprise, leur capacité d'adaptation aux changements liés à la mise en place de nouvelles techniques de travail...

3.2 LES BENEFICES EN TERMES DE COMPETENCES

Les compétences, notion fondamentalement dynamique, résultent de l'interaction entre plusieurs ressources. Comme nous l'avons vu plus haut, c'est une notion systémique résultant de l'interaction entre un ensemble de ressources, un apprentissage collectif et des processus organisationnels.

Naturellement, comme pour les autres domaines d'étude, il apparaît clairement à l'analyse du discours des répondants qu'il n'existe pas de marché des compétences « développement durable ». Au contraire, les entretiens réalisés montrent que l'opérationnalisation du concept pour l'entreprise s'assimile à un processus long et complexe au cours duquel ces dernières s'accumulent en interne dans une logique de petits pas faite d'aller-retour constants entre théorie et pratique. Elles sont donc complexes, difficilement imitables et substituables.

Plusieurs catégories de compétences liées à la mise en place d'une stratégie « verte » ont pu être identifiées. Il semblerait qu'elles soient aussi bien de nature technique ou créative que de nature « relationnelles »⁷. Cependant, il est intéressant de noter que la réflexion stratégique en matière de Développement Durable laisse apparemment une place privilégiée aux variables sociétales.

Du point de vue technique, il ressort de l'analyse que les compétences sont essentiellement de nature « environnementales ». Notre analyse confirme que les compétences basées sur l'environnement sont relayées par des compétences « vertes » (Martinet et Reynaud, 2004). En effet, deux types de compétences « vertes » permettent à l'entreprise de développer un savoir-faire technologique : la capacité à créer de nouveaux produits respectueux de l'environnement d'une part et la capacité de l'organisation à maîtriser l'utilisation des technologies propres d'autre part.

En effet, on observe que les entreprises interrogées développent une capacité à créer des produits/process innovants respectueux de l'environnement et/ou participant à l'amélioration des conditions de travail (santé, sécurité,...). A ce titre, l'un des répondants explique qu'« *il faut inventer de nouveaux trucs. Ca passe par l'éco-conception des produits...Par exemple, la mise au point du vélo à assistance électrique, la mise au point d'un chariot de distribution*

⁷ C'est-à-dire des compétences qui permettent de faire travailler ensemble efficacement des spécialistes.

électrique... » (Extrait d'un entretien). En ce sens, l'entreprise parvient à revaloriser l'image de ses produits et services ainsi qu'à développer sa capacité d'innovation.

Elle parvient également à développer une aptitude à adopter des technologies innovantes respectueuses de l'environnement et/ou participant à l'amélioration des conditions de travail (santé, sécurité, conditions de travail). Généralement, elle développe sa capacité à : diminuer la pollution, augmenter la sécurité de ses installations et de ses produits, utiliser des ressources renouvelables dans la composition de ses produits...

De plus, il est intéressant de noter que cette compétence centrale qui relaie la ressource produit et process innovants est le plus souvent protégée de l'imitation par un droit de propriété. En effet, l'analyse des entretiens permet de confirmer que tout ou partie de ces compétences centrales basées sur l'environnement sont protégées de l'imitation par le dépôt de brevets. En effet, ceci s'illustre par l'exemple suivant : *« on est un gros déposant de brevets. On a fait un bilan : plus de 50% des frais de recherche et développement sont liés à des sujets liés au développement durable et à l'environnement, soit pour économiser l'énergie dans nos moyens de production, soit pour produire plus propre, ... »* (Extrait d'un entretien).

Grâce à cette compétence technique, l'entreprise obtient de nombreux bénéfices. Ils sont de plusieurs ordres : environnementaux (diminution des déchets, réduction des coûts de dépollution), réputationnels aussi bien en interne qu'en externe (amélioration de la qualité des produits, image positive des produits et services, prévention des accidents grâce à la mise en œuvre de process DD) et, économiques (diminution des coûts de production grâce à la diminution du gaspillage et l'augmentation du recyclage, diminution des coûts d'adaptation législative).

A contrario, du point de vue relationnel, il ressort de l'analyse que les compétences sont essentiellement de nature « sociétales ». En effet, il apparaît que les compétences basées sur l'aspect sociétal sont relayées par des compétences « relationnelles » (Martinet, Reynaud, 2004). On distingue deux types de compétences relationnelles faisant appel à un savoir faire organisationnel et/ou communicationnel : les compétences relationnelles « internes » et les compétences relationnelles « externes ». Plusieurs émergent du discours des répondants. Parmi celles-ci, on peut noter : l'aptitude à asseoir la légitimité de ses activités, l'aptitude à créer et/ou développer la culture d'entreprise, la capacité de gestion des parties prenantes internes et externes, ou encore l'aptitude à générer une réputation et une image positives.

En matière de légitimité, il apparaît que, de façon implicite, cette dernière émane d'un profond besoin d'asseoir la légitimité des activités et plus globalement l'existence même de la firme. Cette quête se ressent aussi bien en interne qu'en externe.

On observe que les compétences relationnelles font appel à deux types de savoir-faire : un savoir-faire organisationnel et un savoir-faire communicationnel, assimilables à des compétences périphériques.

En interne, l'entreprise développe une compétence relationnelle du fait de l'appropriation du concept. Cette dernière est basée principalement sur deux aptitudes organisationnelles : sa capacité à accumuler du savoir faire organisationnel en matière de management environnemental ; ainsi que sa capacité d'apprentissage organisationnel. En effet, on observe que l'entreprise tente de parvenir à relever de nombreux défis soulevés par la mise en œuvre les principes du développement durable. De fait elle parvient à satisfaire les attentes des salariés, faciliter l'accès à la formation, améliorer la santé et la sécurité au travail, accéder à une dimension citoyenne de la RH, améliorer les conditions de travail ou encore lutter contre le harcèlement et promouvoir le respect des personnes.... De nombreux bénéfices en découlent. Parmi ceux-ci, les principaux sont les suivants : une innovation et une productivité accrues par une meilleure implication des acteurs, une plus grande motivation du personnel par une meilleure gestion du personnel, une revalorisation de l'image de l'entreprise en interne, l'acquisition d'une plus grande légitimité interne, une diminution du turnover et de l'absentéisme et une diminution des risques de détérioration de l'image externe par grève et boycott.

En interne, le savoir faire communicationnel développé par l'opérationnalisation du concept offre à l'entreprise la possibilité de développer une compétence relationnelle basée sur sa capacité d'innovation et la création d'une culture d'entreprise.

En effet, elle développe une aptitude à mettre en œuvre une communication interne basée sur le partage d'information et communiquer et promouvoir les valeurs communes. Ceci s'illustre notamment par ces extraits d'entretien: « *le développement durable c'est un changement de comportement, un changement de culture...* », « *(...) Définir à partir des finalités et des valeurs, de l'esprit d'équipe et des projets, la vocation de...* », « *On cherche à travers ça de partager la connaissance, ne pas perdre la mémoire...* ».

Cet effort de communication interne lui permet de bénéficier d'une augmentation de la créativité grâce au partage d'information, ainsi que d'une meilleure réactivité des salariés grâce à une meilleure connaissance et compréhension des enjeux.

En externe, elle développe sa capacité de gestion des réseaux relationnels avec les parties prenantes externes basé sur un savoir faire organisationnel. En effet, elle devient capable d'instaurer un dialogue constructif et adapté avec chaque partie prenante. Ainsi, l'un des répondants explique : « *Les valeurs et la politique de développement durable ont été clairement*

définis pour l'ensemble des parties prenantes. (...) Politique de développement durable pour les clients, pour les consommateurs pour les actionnaires, Politique fournisseurs (...) Politique collaborateurs ... ». De fait, l'entreprise améliore sensiblement son image vis-à-vis des partenaires externes ainsi que sa capacité d'adaptation à l'environnement.

Du point de vue communicationnel, elle développe d'une capacité de communication avec les parties prenantes, ainsi qu'une aptitude à se créer un capital immatériel basé sur l'image. En effet, elle cherche à mettre en œuvre une communication externe dans le but de promouvoir, valoriser, diffuser son positionnement et ses actions concrètes aux parties prenantes élargies. Cela se caractérise par la souscription au Global Compact, aux Normes ISO... Cela lui permet de bénéficier d'une légitimité externe des activités, d'anticiper et réduire les sources de conflit avec les acteurs de l'environnement externe et donc d'améliorer son image externe.

Savoir-faire technique, organisationnel et communicationnel ensemble induisent une capacité d'innovation organisationnelle accrue. En effet, on s'aperçoit que l'association développement durable/entreprise a pour conséquence la nécessité de repenser ses relations, ses interactions avec ses parties prenantes du fait du relationnel à gérer, revoir les règles et les méthodes de travail : concilier court terme et long terme, global et local, à penser dans la logique de réseaux, système. Ceci induit des changements profonds au sein de l'organisation en faisant appel à des logiques nouvelles constituant des innovations dans le système de management, dans les produits et les process.

A l'image des travaux de Persaix (2002), le tableau ci-dessous propose une typologie des ressources et des compétences « développement durable » identifiées dans notre étude.

Savoir-faire		Ressources	Compétences	Bénéfices	Catégories thématiques	Exemples de groupes de mots
Savoir-faire technologique	Dimension produit	Innovation produit / process Pro activité	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à créer de nouveaux produits respectueux de l'environnement ➤ compétences techniques 	<ul style="list-style-type: none"> - innovation produit - Revalorisation de l'image des produits et services 	Capacité à - créer des produits / process innovants respectueux de l'environnement et/ou participant à l'amélioration des conditions de travail (santé, sécurité, conditions de travail)	« Il faut inventer de nouveaux trucs. Ça passe par l'eco conception des produits... » / « Par exemple, la mise au point du vélo à assistance électrique, la mise au point d'un chariot de distribution électrique... »
	Dimension système		<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à maîtriser l'utilisation des technologies propres ➤ compétences techniques 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminution des déchets - Réduction des coûts de dépollution - Amélioration de la qualité - Image positive - Prévention des accidents - Diminution des coûts de production (diminution du gaspillage, augmentation du recyclage) - Diminution des coûts d'adaptation législative 	Capacité à : - adopter des technologies innovantes respectueuses de l'environnement et/ou participant à l'amélioration des conditions de travail (santé, sécurité, conditions de travail)	« Pour réduire les coûts, pour polluer moins, il faut inventer des choses... » « on est un gros déposant de brevets. On a fait un bilan : plus de 50% des frais de recherche et développement sont liés à des sujets liés au développement durable et à l'environnement, soit pour économiser l'énergie dans nos moyens de production, soit pour produire plus propre... »
Savoir-faire Organisationnel	Dimension intra organisationnelle	Innovation organisationnelle Motivation Apprentissage organisationnel Image vis-à-vis des partenaires internes Confiance des parties prenantes internes	<ul style="list-style-type: none"> - Aptitude à accumuler du savoir faire organisationnel en matière de management environnemental - Capacité d'apprentissage organisationnel l'image ➤ compétences relationnelles internes 	<ul style="list-style-type: none"> - innovation et productivité accrues par une meilleure implication des acteurs - Plus grande motivation du personnel par une meilleure gestion du personnel - Revalorisation de l'Image de l'entreprise en interne - Légitimité interne - Diminution du turnover et de l'absentéisme - Diminution des risques de détérioration de l'image externe par grève et boycott 	Capacité à : - satisfaire les attentes des salariés ; - faciliter l'accès à la formation ; - améliorer la santé et la sécurité au travail ; - accéder à une dimension citoyenne de la RH ; - améliorer les conditions de travail - lutter contre le harcèlement et promouvoir le respect des personnes	« Le développement durable, c'est un moyen de motiver le personnel... » « ...C'est un instrument de motivation... » « Faire en sorte qu'ils puissent exercer dans les meilleures conditions... » « L'école du dos où on apprend au gens à porter les charges... » « C'est réinventer les modes de fonctionnement de l'entreprise... » « ça veut dire concrètement, essentiellement une façon de réinventer les modes de fonctionnement de l'entreprise »
	Dimension extra organisationnelle	Réputation Image Confiance	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de gestion des réseaux relationnels avec les parties prenantes externes ➤ compétence relationnelle externe 	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'image vis-à-vis des partenaires externes - Amélioration de la capacité d'adaptation à l'environnement 	Capacité à : - instaurer un dialogue constructif et adapté avec chaque partie prenante	« Politique de développement durable en fonction et à partir des valeurs du Groupe (...) Les valeurs et la politique de développement durable ont été clairement définis pour l'ensemble des parties prenantes. (...) Politique de développement durable pour les clients, pour les consommateurs pour les actionnaires, Politique fournisseurs (...) Politique collaborateurs ... »

Source : Dédit de l'analyse de contenu intra et inter entretiens et inspiré des travaux de Persaix.

<i>Savoir-faire</i>		<i>Ressources</i>	<i>Compétences</i>	<i>Bénéfices</i>	<i>Catégories thématiques</i>	<i>Exemples de groupes de mots</i>
<i>Savoir-faire communicationnel</i>	<i>Dimension interne</i>	Innovation Confiance Culture d'entreprise	<i>Sociales s</i> - Capacité d'innovation accrue - Création d'une culture d'entreprise ➤ compétences relationnelles internes	- Augmentation de la créativité grâce au partage d'information - Meilleure réactivité des salariés grâce à une meilleure connaissance et compréhension des enjeux - Augmentation de la diffusion des valeurs communes	Capacité à - mettre en œuvre une communication interne basée sur le partage d'information - communiquer et promouvoir les valeurs communes	« L'idée c'est de faire des opérations de sensibilisation du personnel via la communication interne c'est-à-dire qu'on les sensibilise grâce à Intranet et le magazine, ... » « Le développement durable c'est un changement de comportement, un changement de culture... » « (...) Définir à partir des finalités et des valeurs, de l'esprit d'équipe et des projets, la vocation de... » « cette appartenance à un Groupe qui m'offre quand même beaucoup de choses, je lui dois loyauté, transparence et reporting. » Donc il n'y a pas de tricheries, l'information remonte de manière vive, directe, sans langue de bois, avec certains éléments de fierté qui n'existaient pas il y a peut-être même dix ans... » « On cherche à travers ça de partager la connaissance, ne pas perdre la mémoire... » « Il est primordial de leur expliquer ce que c'est que le développement durable... »
	<i>Dimension externe</i>	Confiance Image Réputation	<i>Sociales s</i> - Capacité de communication avec les parties prenantes - Capacité à mettre en œuvre une communication basée sur la prise en compte des intérêts des multiples parties prenantes - Aptitude à créer un capital immatériel basé sur l'image ➤ compétences relationnelles externes	- Légitimité externe des activités - Anticipation et réduction des sources de conflit avec les acteurs de l'environnement externe - Amélioration de l'image externe	Capacité à : - mettre en œuvre une communication externe dans le but de promouvoir, valoriser, diffuser le positionnement de l'entreprise et ses actions concrètes aux parties prenantes élargies	« Rapports d'activité, Normes ISO, Global compact, le but c'est de montrer que vous êtes propres... »

Tableau 1 : Grille de synthèse de l'analyse qualitative

CONCLUSION

La quête de légitimité face aux parties prenantes pousse l'entreprise à mettre en œuvre une politique de développement durable visant à maintenir sa position concurrentielle. Les différents types de comportements (de l'éco-défense à l'éco-sensibilité) témoignent d'intentions stratégiques distinctes (de l'utilitarisme à l'idéologique). Pour mettre en œuvre efficacement une stratégie de développement durable, l'entreprise éco-sensible étudie les mécanismes de création de valeur ainsi que les actifs stratégiques sources de différenciation et de réduction de coût. Les outils de gestion mis en œuvre reflètent une logique organisationnelle nouvelle se traduisant par des changements importants. Mais cette stratégie génère, comme notre étude le confirme, de nouvelles ressources relayées par des compétences centrales (relationnelles et techniques) en matière de développement durable. D'après plusieurs auteurs, ces dernières permettraient à la firme de générer une performance globale. *« La performance environnementale est alors au même titre que la performance sociale constitutive d'un ensemble plus vaste »* (Martinet et Reynaud, 2004). Si l'adoption d'une stratégie de développement durable a des effets indéniables sur le patrimoine des ressources et compétences, il reste à savoir si les actifs concernés sont importants, c'est-à-dire valorisés par l'environnement. Ainsi, selon Oliver (1997), la relation entre une ressource et la performance ne devrait pas être appréhendée en dehors de l'environnement dans lequel opère la firme. Autrement dit, *« le pouvoir d'influence d'une ressource sur la performance serait variable en fonction du contexte recevant les services de l'exploitation d'une ressource »*. Cette proposition a une implication très forte. Elle suggère en effet que l'approche par les ressources doit être combinée à une analyse de l'environnement lorsqu'une entreprise élabore sa stratégie. De fait, ce seraient les caractéristiques de l'environnement qui détermineraient à un instant donné les types de ressources stratégiquement facteur de succès.

De même, la stratégie de développement durable ne reconfigure les ressources et les compétences que lorsqu'elle est profondément intégrée à la gestion quotidienne de l'organisation. Ce serait donc la capacité d'apprentissage et d'intégration des préoccupations durables qui serait à l'origine de la production d'actifs. Cela ne dépend-t-il pas en effet fortement du potentiel d'apprentissage de l'entreprise ? Il y aurait alors, à priori, toutes les chances de créer une boucle vertueuse d'apprentissage organisationnel en matière de Développement Durable (Paradas, 2005). A ce titre, ne serait-il pas intéressant d'évaluer la corrélation entre la capacité d'apprentissage de l'entreprise et son aptitude à générer de nouvelles ressources et compétences ? Le débat est ouvert.

BIBLIOGRAPHIE

Azzone G., Bertelè U., [1994], “Exploiting green strategy for competitive advantage”, *Long Range Planning*, Vol.27, n°6, pp. 69-81.

Amit R., Shoemaker P., [1993] “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, Vol.14, n°1, pp. 33-46.

Barney J., [1990], “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, n°1, pp. 99-120.

Bellini B., [2003], « Un nouvel enjeu stratégique pour l’entreprise : la prise en compte de la protection de l’environnement dans son management, Etat des lieux et perspectives », XII^{ème} Conférence de l’AIMS.

Boiral O., Croteau G., [2001], « Du développement durable à l’écologie industrielle, ou la métamorphose d’un concept caméléon », XI^{ème} Conférence de l’AIMS.

Capron M., Quairel F., [2004], *Mythes et réalités d’une entreprise responsable*, La Découverte, Paris.

Caroll A., [1979], “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, Vol.4, n°4, pp. 497-505.

Crozier M., Friedberg E., [1977], *L’acteur et le système*, Edition Seuil, Paris.

Donaldson T., Preston L.E., [1995], “The stakeholders theory of corporation: concepts, evidences and implications”, *Academy of management Review*, Vol. 20, n°1, pp. 65-91.

Forthomme C., [1996], « Des relations avec l’environnement à l’éco-management », *L’Expansion Management Review*, n° 82, pp. 60-69.

Freeman E., [1984], *Strategic Management, A stakeholder Approach*, Massachusetts, Pitman Publishing Inc.

Hart S., [1997], “Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World”, *Harvard Business Review*, janvier-février, pp. 66-76.

Jensen M., Meckling W., [1976], “Theory of the Firm, Managerial Behavior, agency Costs and ownership Structure”, *Journal of financial Economics*, Vol.3, October, pp. 469-506.

Lamarque E., [2001], « Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d’une recherche sur le secteur bancaire », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.4, n°1, pp. 63-88.

Martinet A.C., Reynaud E., [2001], « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, pp. 12-25.

Martinet A.C., Reynaud E., [2004], *Stratégies d’entreprise et écologie*, Economica, Paris.

Mathieu A. [2004], « Développement durable et entreprises : du concept à la typologie », Mémoire de DEA, IAE d’Aix-en-Provence.

Métais O., [2003], *Stratégie de l’entreprise et ressources*, Economica, Paris.

Paradas A., [2005], « Possibilité d’apprentissage de la responsabilité sociale de l’entreprise (RSE) par les dirigeants de la petite entreprise (PE) », GREFIGE, Colloque « La responsabilité

