

Quelques répercussions de l'écologie sur le comportement de l'entreprise

[Repercussions of the ecology on corporate behavior]

Soumaya Mejri¹, Ahlem Soualhia¹, and Habib Affes²

¹Doctorante en sciences de gestion, Faculté de sciences économiques et de gestion Sfax, Tunisia

²Maître de conférences à la faculté des sciences économiques et de gestion de sfax,
La faculté de sciences économiques et de gestion, département comptabilité, sfax, Tunisia

Copyright © 2014 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Such as environmental responsibility in the management of companies has grown significantly over the past four decades, several corrective measures must be taken into account in the business such as adopting a preventive approach against the pollution of the environment, the implementation of environmental management, marketing green, green production and green innovation to address the environmental damage.

KEYWORDS: Ecosystem, Sustainability, Environmental Management, CSR.

RESUME: La prise en compte de la responsabilité environnementale dans la gestion des entreprises s'est largement développée, ces quatre dernières décennies. Ainsi, pour remédier ces atteintes à l'environnement, plusieurs mesures correctives doivent être prise en compte au sein des entreprise comme l'adoption d'une approche préventive contre la pollution de l'environnement, l'application de la gestion environnementale, le marketing vert, la production verte et l'innovation verte.

MOTS-CLEFS: Ecosystème, Développement durable, Management environnementale, RSE.

1 INTRODUCTION

Le bouleversement écologique, social, économique et humain actuel est une invitation pressante à prendre conscience de notre interdépendance entre êtres humains sur la planète, comme avec la nature et avec toutes les formes de vie. Malgré les bonnes volontés individuelles et les rêves collectifs, les nombres d'initiatives s'essoufflent ou échouent faute de trouver des modes de fonctionnement humains pérennes au sein duquel les individus s'épanouissent tout en œuvrant à un projet commun. Selon **Hart Stuart (1997)**, l'entreprise est la seule organisation qui a les ressources financières, technologiques, motivationnelles nécessaires pour atteindre la durabilité. L'économie durable a pour enjeux de contrecarrer : la pollution, les changements climatiques, l'épuisement des ressources, la pauvreté et les inégalités. L'entreprise peut donc agir en interne sur ces différents éléments et revêtir aussi un rôle éducatif pour aller vers une préférence des produits et services « durables ». Ainsi dans ce présent travail, nous présentons la définition de l'écosystème et nous essayons d'éclaircir le processus d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise.

2 L'ECOSYSTEME

Pour **St Marc (1971)** « L'homme se doit d'être le gardien de la nature, non son propriétaire. Tant que notre civilisation matérialiste donnera au milieu naturel une grande valeur lorsqu'il est détruit, une valeur faible ou nulle lorsqu'il est sauvegardé, comment s'étonner qu'il disparaisse? Le coût de la protection du milieu naturel est beaucoup plus faible que le coût de sa reconstruction. La protection de la nature est rentable pour la nation. ».

L'écologie, du grec « oikos = maison » et « logos = science », est l'étude scientifique des interactions qui déterminent la distribution et l'abondance des organismes vivants. Ainsi, l'écologie est une science biologique qui étudie deux grands ensembles : celui des êtres vivants (biocénose) et le milieu physique (biotope), le tout formant l'écosystème.

L'écologie étudie les flux d'énergie et de matières (réseaux trophique) circulant dans un écosystème. Ainsi, l'écosystème désigne une communauté biotique et son environnement abiotique.

Selon le biologiste allemand **ERNEST HAECKEL (1866)**, dans son ouvrage « Morphologie générale des organismes », l'écologie c'est « **la science des relations des organismes avec le monde environnant, c'est-à-dire dans un sens large, la science des conditions d'existences** ».¹

L'être humain est à la fois un être biologique et social, il a toujours étendu des relations très étroites avec son milieu naturel pour garantir son existence et celles des générations futures. Il recourt aux ressources environnementales pour se nourrir, se vêtir, se loger, se soigner mais aussi pour accomplir certaines actions relevant de sa culture. Il faut être conscient que pour satisfaire ses besoins primaires, l'homme est souvent prêt à tout, même si cela est au déterminant de l'environnement dans lequel il vit (exemples : s'il doit cultiver pour se nourrir, il n'hésitera pas à défricher au risque de détruire la forêt ; si sa seule source d'alimentation provient de la mer, il ne se posera pas la question du cycle de reproduction de différentes espèces de poissons avant d'aller pêcher ; si sa survie ne tient plus qu'à un fil, il n'hésitera pas à saisir l'opportunité d'un emploi dans une industrie reconnue polluante pour l'environnement et la santé des populations locales).

Les travaux de recherche menés par les scientifiques du monde entier semblent de plus en plus converger vers le fait que nous vivons une période de changements climatiques brutaux directement liés à l'empreinte de l'homme sur l'environnement.

Il n'est pas ici question de soutenir ou de contredire cette hypothèse, mais il est impossible de mettre en doute la responsabilité de l'homme, la désertification de certaines régions du fait de la déforestation ; l'épuisement des terres agricoles à cause d'une agriculture exclusivement axée sur la productivité, la pollution des sols et des eaux en raison des engrais et rejets industriels de toutes sortes, la pollution de l'air à cause de l'émission de gaz toxiques..... . Ce sont la source de crise écologique qui se produit lorsque l'environnement d'une espèce ou d'une population évolue de façon défavorable à leur survie.

Il peut s'agir d'un environnement dont la qualité se dégrade par rapport aux besoins de l'espèce suite à une évolution des facteurs écologiques abiotiques (exemple : lors de l'augmentation de la température, de pluies moins importantes.....), ou suite à une augmentation du nombre de ses prédateurs (par exemple : lors de la pêche intensive), ou encore suite à une très forte augmentation du nombre des individus.

L'apparition de certains types d'industrie et de nouvelles techniques au cours du XXe siècle a rendu possible des accidents ou des actions ayant des conséquences très importantes sur les hommes et sur de multiples domaines de l'environnement, tout en touchant des zones géographiques plus ou moins vastes. Certains de ces accidents, dont certaines grandes catastrophes industrielles ou certains accidents nucléaires, peuvent affecter des écosystèmes entiers et engendrer des séquelles graves sur l'environnement.

Certains scientifiques avancent que les activités humaines ont un impact désastreux sur l'environnement comme le réchauffement de la planète, le trou de la couche d'ozone, la déforestation, le problème des ressources en eau, la régression et dégradation des sols, la pollution atmosphérique, la raréfaction des ressources naturelles renouvelables, la perte de biodiversité....etc.

¹ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Ecologie.htm>

3 L'ÉCOLOGIE ET L'ÉCONOMIE

La prise de conscience de la portée des problèmes écologiques de la planète a pris une dimension mondiale depuis la conférence des Nations Unies sur l'environnement humain, organisée en 1972 à Stockholm. Les années qui ont suivi ont vu la naissance d'un mouvement écologique international, l'émergence de milliers d'organisations écologiques locales et la prolifération dans des pays à travers le monde de lois et de réglementations concernant l'environnement. La fin du XXème siècle a toutefois constitué le théâtre d'affrontements entre deux disciplines en complète opposition : l'économie et l'écologie. Les économistes analysent l'évolution de la croissance (principalement le PIB) en s'appuyant sur des estimations de la consommation des ménages, de l'investissement des entreprises, du déficit public et des termes de l'échange (exportations, importations). Leur point de vue prédomine dans le monde de l'industrie et des finances, ainsi qu'au sein des gouvernements et des agences internationales de développement (Banque Mondiale, FMI, CNUCED...).

L'écologie ne représenterait qu'une sous discipline mineure de l'économie (certains l'associent à l'économie des ressources naturelles et/ou l'économie de l'environnement) qui doit être intégrée dans les modèles [10]. Les écologistes étudient quant à eux les rapports complexes et toujours changeants qui lient les organismes vivants à leur environnement. Pour l'écologiste, la croissance est limitée par les paramètres de la biosphère. L'économie ne serait qu'un secteur étroit de l'écosystème global. Les activités économiques croissantes de l'humanité ne pouvant être séparées des ressources et des systèmes naturels dont elles dépendent en dernier ressort, toute activité qui sape l'écosystème global ne pourrait se poursuivre indéfiniment. Longtemps séparées, les questions d'économie et d'écologie sont devenues inextricablement liées pour définir ce que l'on appelle aujourd'hui le développement durable ([5], [6]).

3.1 DEFINITION DU DEVELOPPEMENT DURABLE

C'est un concept relativement récent. Contrairement à ce qui croient beaucoup de gens, il ne se limite pas à une prise de conscience écologique mais vise à instaurer un meilleur équilibre entre les dimensions économique, sociale, et environnementale.

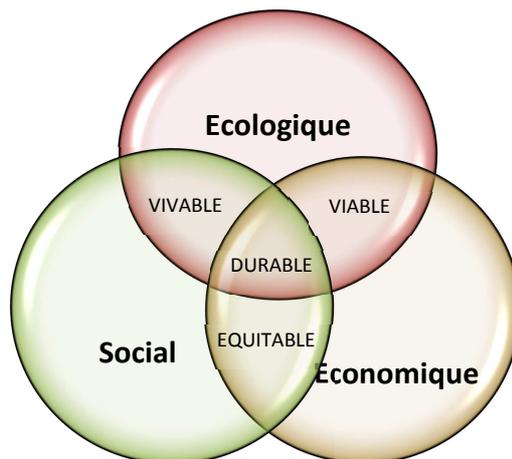
En 1987, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (Commission Brundtland) a défini le développement durable comme étant: «Un développement qui répond aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Il conduit ainsi à :

- Penser la pluri-dimensionnalité économique, sociale et environnementale et les interdépendances entre les niveaux locaux et globaux et à ne pas réduire les critères de décision aux seuls critères de la rentabilité et de la croissance ;
- Prendre en compte le long terme et l'intergénérationnel, d'où la nécessité de cadres stratégiques de long terme mobilisant les différents acteurs et fondant des actions publiques et collectives et mettant en relation les différentes parties prenantes ;
- Prévenir les risques systémiques et les catastrophes, d'où le principe de précaution en situation d'incertitude, se différenciant du principe de calcul économique en situation de risque, d'où la nécessité d'attitudes proactives.

3.2 LES DIMENSIONS DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Selon l'OCDE : « Le développement durable comporte trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Le concept de durabilité provient de la littérature scientifique où il désigne une gestion des ressources naturelles respectueuse des capacités de reproduction. Dans les sciences sociales, la durabilité va au delà de la croissance économique et du bien-être matériel, pour englober des considérations d'équité et de cohésion sociale ainsi que la nécessité de se protéger contre des dangers globaux. La notion met l'accent sur les liens et sur la nécessité d'un équilibre entre ces dimensions ».

Ainsi le développement durable se veut un processus de développement qui concilie l'écologique, l'économique et le social et établit un cercle vertueux entre ces trois pôles: c'est un développement, économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.



Source : Ministère de l'écologie et du développement durable et commissariat Général du Plan (2007), publication du ministère

Figure 1: SCHEMA DU DEVELOPPEMENT DURABLE

3.3 LES CONTRAINTES ET INFLUENCES INSTITUTIONNELLES EXERCEES SUR L'ENTREPRISE

De nos jours, les entreprises sont soumises à plusieurs contraintes et influences institutionnelles qui leur imposent de redimensionner leurs stratégies autour du développement durable.

3.3.1 LE CONTEXTE JURIDIQUE : LA CREATION DE LOIS ET LA MISE EN PLACE D'INCITATIONS

Depuis quelques années, le législateur essaye de promouvoir des pratiques de développement durable. Des lois apparaissent pour sensibiliser les entreprises aux nécessités d'actions sociétales ou environnementales. Par exemple la loi Nouvelles Régulations Economiques (NRE), propose aux entreprises un cadre pour intégrer des données environnementales et sociétales. De la même façon, le législateur tente d'endiguer des pratiques qui nuisent à l'environnement, par exemple, en interdisant l'utilisation de certains matériaux comme l'amiante dans la construction, le mercure dans le thermomètre ou encore les chlorofluorocarbures dans les réfrigérateurs. Ces mesures ont été acceptées par l'entreprise (qui légitime ses activités) et son environnement (action qui concourent à la sauvegarde de la planète et des espèces) [24]. Par la suite, les pouvoirs publics tentent de créer des incitations tels que :

- Les labels : Ils constituent un moyen pour initier des actions en favorisant le développement durable dans les organisations. Ils permettent de certifier que le produit ou le service est conforme à une norme. Le point faible du label réside dans sa crédibilité qui est fortement dépendante de l'organisme qui le délivre.
- Les écotaxes : Ils concrétisent le principe de pollueur payeur ainsi la taxe reportée sur celui qui pollue le coût de la pollution. Il s'agit d'un principe incitatif : la taxe va permettre de responsabiliser l'entreprise et de dégager des ressources pour la collectivité. On parle alors de « double dividende ». Le point négatif d'écotaxe est la baisse de la compétitivité internationale de l'entreprise qui doit supporter un surcoût qui n'est pas présent dans l'ensemble des pays.²

² Face à un surcoût, et afin de les limiter, se développe des « éco-subvention » (comme par exemple, Eco-emballage dans le domaine des déchets).

- Les droits à polluer : Ils tentent de limiter le droit de pollution de certaines entreprises. Le principe d'un marché international de droit à polluer a été adopté pour limiter les émissions de gaz à effet de serre dans le cadre du protocole de Kyoto en 1997. Au sein de l'Union Européenne, il est mis en œuvre depuis le 1er janvier 2005.

3.3.2 LE CONTEXTE ECONOMIQUE : UNE PRISE DE CONSCIENCE NATIONALE ET INTERNATIONALE

Au-delà du contexte législatif incitatif, l'entreprise évolue dans un environnement économique qui l'amène à prendre en compte, au niveau interne et externe, les enjeux sociétaux et environnementaux posés par le DD.

L'organisation subit des transformations importantes : l'action conjuguée des NTIC, le développement de nouvelles formes organisationnelles comme les réseaux, l'importance du capital immatériel de l'entreprise (la marque, sa réputation, l'opinion publique...), la volatilité de la demande ou encore les logiques d'externalisation engendrent une transformation de frontières organisationnelles de firmes. Comme le relèvent **Capron et Quairel-Lanoizelée (2004)**, le flou des contours de l'entreprise engendre le paradoxe suivant : l'entreprise semble se trouver nulle part (centres de responsabilités diffus et entité juridiques différentes) mais elle se trouve partout de par ses ramifications. Elle multiplie le contact avec l'environnement sociétal qui va devenir de plus en plus exigeant en matière d'information sur sa performance économique mais aussi sociétale et environnementale.

Les actions environnementales ne sont pas toujours imposées par des contraintes, mais constituent souvent des opportunités économiques que l'entreprise pourra saisir. On distingue des motivations relevant du marketing, d'autres ayant trait à la stratégie concurrentielle et enfin, certaines liées à la rentabilité actions écologiques :

- **Les motivations marketing** : L'entreprise peut développer une politique de marketing qui tient compte de sa responsabilité envers l'environnement. Selon **HENNION et KINNER (1976)**, le marketing écologique comprend deux éléments : Le premier s'intéresse aux systèmes écologiques, pollution (effet secondaire de la consommation des produits), raréfaction des ressources énergétiques, épuisement des ressources non énergétiques. Le second élément s'intéresse aux politiques de marketing qui, soit créent des difficultés à l'environnement, soit aident à les éviter. Le marketing écologique, entant que philosophie, doit influencer l'attitude et le comportement de l'entreprise à tous les niveaux de décision. Ceci devrait être concrétisé par une réorientation, voire, élargissement, de la politique de l'entreprise.

- **La stratégie concurrentielle** : Pour certaines organisations, les actions environnementales sont un moyen de se différencier par rapport à leurs concurrents, en apportant un élément nouveaux et perçu comme unique par les consommateurs. De ce fait, l'entreprise lance sur le marché des produits présentant certaine caractéristique pro environnementale : peinture sans mercure, détergents sans phosphate, essence sans plomb. Etc. L'objectif de ces actions est principalement de gagner des parts de marché. Cette stratégie peut permettre d'attirer et de fidéliser une clientèle de plus sensible aux problèmes de l'environnement. Cependant, il y a un risque d'imitation de la part des entreprises du même secteur d'activité.

- **La rentabilité** : Dans certains cas, les actions écologiques peuvent s'avérer financièrement rentables. En effet, la plupart des déchets industriels peuvent devenir une ressource pour le processus de production d'autres organisations. Une source de réduction de coût apparaît lorsque l'entreprise renouvelle des installations obscènes pour des raisons de productivité et les remplace par des équipements écologiquement plus propres.

3.3.3 LE CONTEXTE SOCIETAL EN FAVEUR DE LA PROGRESSION DES VALEURS DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Les actions menées en matière de développement durable sont liées à différentes pressions :

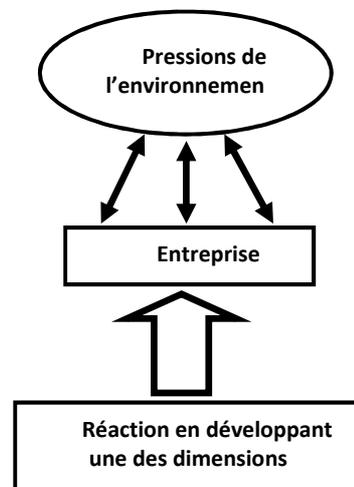
- La pression de la société, l'opinion publique, les organisations non-gouvernementales, jouent un rôle de **régulateur** qui oblige les organisations à réagir rapidement si elles désirent rester en adéquation avec les attentes de leur environnement. les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux valeurs véhiculées par le DD.

- la pression concerne les investisseurs : ces derniers sont de plus en plus sensibles à l'engagement sociétal de l'entreprise dans laquelle ils investissent.

- la 3ième pression est représentée par l'environnement local des organisations. Dans ce cas, l'entreprise doit vivre en accord avec l'ensemble des parties prenantes et respecter le cadre de vie de la communauté.

- Des pressions internes : tels que les salariés et les syndicats qui amènent l'entreprise à prendre en compte sa responsabilité sociétale et environnementale. Une entreprise peut réussir à développer une authentique culture d'entreprise pro environnementale, par une politique de formation et de sensibilisation intensive du personnel. Cette stratégie

astucieuse, permet de stimuler la motivation des employés, de développer leur sentiment d'appartenance à la firme et enfin de créer une cohésion sociale autour des enjeux écologiques de l'activité de l'entreprise. Les projets de l'environnement sont ainsi ancrés dans la culture de l'entreprise et ne sont donc pas le fruit d'une fondation simplement juxtaposée. Ils sont en cohérence avec l'activité de l'entreprise : Chacun à son niveau, à son échelle.



Source: Krupicka & Dreveton (2005), p.10.

Figure 2: LE DEVELOPPEMENT DURABLE : UNE REPOSE AUX PRESSIONS DE L'ENVIRONNEMENT

3.4 L'EVOLUTION DES PERCEPTIONS DE L'ENVIRONNEMENT NATUREL

Les perceptions de l'environnement naturel dans les entreprises ont considérablement évolué depuis le développement écologiste des années 1960.

En effet, on peut assister à une évolution progressive des perceptions à l'égard de la nature : L'entreprise est passée par la recherche de profit et de croissance économique sans se préoccuper d'un usage acharnée de la nature ; à l'intégration des valeurs écologiques et préoccupations environnementales.

Cette évolution apparaît à travers trois visions de l'environnement dépendantes l'une de l'autre :

- Vision économique classique
- Vision sociétale
- Vision intégrée

3.4.1 LA VISION ECONOMIQUE CLASSIQUE

Pour les économistes classiques, les ressources naturelles sont inépuisables et illimités. L'exploitation sauvage de la nature dont le seul objectif est la recherche de profit et l'augmentation des richesses, n'a pas d'importance.

Selon la théorie classique les richesses naturelles sont inépuisables et ne pouvant être multipliées ni épuisées, elles ne sont l'objet des sciences économiques.

Cela illustre bien les perceptions de l'environnement naturel et sociétal pour l'économie classique. Pour eux, la nature est une sorte de matière première à l'état brut consommé par l'homme sous forme de produits finis.

3.4.2 LA VISION SOCIETALE ET INSTITUTIONNALISTE

Selon cette vision l'entreprise est soumise à des pressions externes auxquelles elle doit impérativement répondre. Les écarts entre les attentes de la société et la perception du comportement des entreprises, souvent associées à des « pollueurs », représentent donc des menaces pour la légitimité et pour la survie des organisations [3]. Ainsi, les enjeux environnementaux sont la source de pressions sociales que les entreprises doivent savoir analyser et anticiper. Le renforcement de ces pressions n'est pas seulement susceptible de compromettre l'image de l'entreprise, mais aussi de

réduire considérablement sa marge de manœuvre en raison des contraintes réglementaires organisées par des groupes écologistes.

3.4.3 LA VISION INTEGREE

Elle implique l'intégration des préoccupations environnementales dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise (production, achat, ventes, recherches, et développement, etc...). C'est au milieu des années 1980 que cette vision est apparue, que les pressions écologistes se sont développées et que les alliances entre l'entreprise et les mouvements environnementaux sont désormais possibles. Ainsi, les questions environnementales ne se manifestent plus seulement par des pressions externes ponctuelles auxquelles l'entreprise doit répondre de façon passive : elles sont progressivement internalisées dans une stratégie à long terme. ([18], [31]). Les recherches sur l'entreprise et l'environnement s'articulent essentiellement autour des deux dernières visions présentées précédemment : La vision sociétale et la vision intégrée. En effet, l'approche économique tient peu compte des préoccupations environnementales ou sociales.

3.5 LES MECANISMES D'ADOPTION DU DEVELOPPEMENT DURABLE A TRAVERS LES DISCIPLINES DE SCIENCE DE GESTION

Depuis quelques années, toutes les disciplines se sont intéressées à cette thématique de recherche. Cette brève revue de la littérature ne se veut en rien exhaustive et se limite à présenter les principaux apports de chacune des disciplines de gestion aux connaissances sur le mécanisme d'adoption des pratiques de DD par les entreprises. Parmi ces disciplines nous pouvons citer :

3.5.1 LA DISCIPLINE DU MANAGEMENT STRATEGIQUE

Elle démontre que ce sont les évolutions de l'environnement de l'entreprise qui l'ont conduite à se préoccuper d'avantage de la légitimité de ses actions auprès de ses différents partenaires économiques et sociaux. Le DD semble offrir une perspective de légitimité de l'entreprise dans la mesure où il repose un consensus autour d'une représentation collective de la firme servant un intérêt commun à toutes les parties prenantes [32].

3.5.2 LA DISCIPLINE DU MARKETING

Selon **Gabriel (2003)**, le marketing va permettre à l'entreprise de communiquer et de se légitimer aux yeux des parties prenantes et garantir une pérennité dans le temps. En adoptant une démarche du DD, l'entreprise va pouvoir se positionner par rapport à ses concurrents dans l'esprit des consommateurs mais aussi des autres parties prenantes. Et en montrant ainsi son implication envers l'environnement, l'entreprise reflète son image et crée un positionnement de marque perçu comme étant plus crédible et acceptable.

3.5.3 LES TRAVAUX EN ORGANISATION

Suite aux changements, l'entreprise se voit contrainte de s'adapter aux pressions de l'environnement en créant de nouvelles formes organisationnelles (organisation durable, apparition des réseaux...) ([12], [17]).

3.5.4 LES TRAVAUX EN GRH

Les travaux de cette discipline ont tendance à se focaliser sur la dimension sociétale du DD. Elle va s'intéresser à la création d'emplois, la flexibilité du travail, la santé et la sécurité au travail ou le management relationnel [11].

3.5.5 LES TRAVAUX EN CONTRÔLES DE GESTION

Il s'attache à comprendre comment adapter ses outils aux nouvelles préoccupations stratégiques : essayer de construire un système de pilotage intégrant les finalités du DD; un certain nombre de formalisations, et notamment des indicateurs de performance globale (défini comme l'addition de la performance économique ; environnementale et sociétale) [32].

Toutefois, il s'agit d'ajouter au pilotage de la performance une nouvelle caractéristique : la prise en compte des variables sociétales et environnementales. Ces nouvelles dimensions ajoutent à la complexité de l'organisation que doit gérer un système de contrôle de gestion efficace.

3.5.6 LES RECHERCHES EN FINANCE D'ENTREPRISE

Des recherches montrent que les analystes financiers désirent enrichir le lien entre performance financière et DD. Les travaux en finance d'entreprise s'intéressent à la mesure de la performance durable de l'entreprise ou à développer des modèles permettant d'établir un lien entre responsabilité sociétale de l'entreprise et performance financière. Ainsi le lien entre DD et performance de l'entreprise peut résider dans une meilleure gestion des ressources de l'entreprise que permettent les pratiques du DD.

3.6 LA PERFORMANCE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE : PSE

La notion de performance sociétale s'inscrit dans une longue tradition de réflexion sur la responsabilité sociétale et renvoie à l'évaluation de la capacité d'une entreprise à gérer sa responsabilité sociétale [7].

Cette dernière notion renvoie à la nature des interactions entre l'entreprise et la société, et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques.

Wood (1991) a aussi défini la PSE comme : « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ».

3.7 LE DEVELOPPEMENT DURABLE SOURCE D'UN AVANTAGE COMPETITIF

HART (1995) note que le respect des milieux naturels constituera le principal combat pour les quarante prochaines années. Les entreprises auront par conséquent à faire face à ce nouveau challenge et devront s'adapter en vue de répondre à ce souci croissant des populations à l'égard de la biosphère.

L'auteur affirme alors que le succès de la firme dépendra, dans les années à venir, de sa capacité à contribuer au développement d'activités économiques durables. La source de l'avantage compétitif se situe donc, selon lui, à trois niveaux :

- ❖ Tout d'abord, au niveau de la prévention de la pollution : la diminution à la source des rejets polluants et des déchets permet à la firme de réaliser des économies substantielles et par conséquent de diminuer ses coûts de production.
- ❖ Ensuite, au niveau de la responsabilité vis à vis du produit tout au long de son cycle de vie : l'entreprise étant désormais rendue responsable du devenir des produits en fin de cycle de vie, elle a tout intérêt à concevoir celui-ci de manière à faciliter son recyclage.
- ❖ Enfin, au niveau de l'intégration de la notion de développement durable : selon l'auteur, les firmes ayant pour objectif de réaliser des profits à court terme, aux dépens de l'environnement naturel et/ou de la société, échouent généralement dans leur objectif de stabiliser leur position sur le long terme.

Une démarche éthique et un comportement sociétal constituent alors, selon **HART**, des facteurs clés de succès pour une entreprise. Ils contribuent à l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable.

4 SECTION 2 : L'INTEGRATION DU DD DANS LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

Les termes de développement durable et de responsabilité sociale sont utilisés par la plupart des chercheurs et des acteurs de manière assez proche. Pour la **Commission Européenne (2002)**, la responsabilité sociale de l'entreprise est intrinsèquement liée au concept de développement durable et les entreprises doivent intégrer les retombées économiques, sociales et environnementales dans leur gestion.

Ainsi, **MESTRALLET (2002)** stipule qu' : « Aujourd'hui, le développement durable n'est plus un simple cri d'alarme en faveur de l'environnement. Il s'inscrit dans une approche plus globale ». Cette approche plus globale concerne bien sûr une culture générale de la responsabilité qu'il s'agirait de développer. Les enjeux humains deviennent aussi importants que les défis environnementaux, auxquels ils sont étroitement liés ([13], [25]).

4.1 LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTALE

Le Management Environnemental désigne des méthodes de gestion et d'organisation de l'entreprise apparues dans les années 1990. C'est une démarche qui reste encore aujourd'hui innovante, car elle vise à prendre en compte de façon

systematique l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement, à évaluer cet impact et à le réduire. Elle consiste donc à intégrer l'environnement dans la gestion et la stratégie de l'entreprise.

Le Management Environnemental s'inscrit donc dans une perspective de développement durable: il implique une interdépendance entre développement économique et qualité de l'environnement. Si identifier et maîtriser les risques d'impact direct ou indirect des activités de l'entreprise sur l'environnement sont les modalités premières de la démarche, celle-ci repose également sur une recherche d'amélioration continue des performances environnementales. Elle implique donc une gestion dans le temps[21].

4.2 LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL (SME)

Il est défini comme « composante du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour établir, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale » (de la norme ISO 14050 qui définit le SME).

Les actions entreprises dans le cadre d'un système de management environnemental peuvent être :

- Un écobilan des activités de l'entreprise
- L'éco-conception des produits
- La prévention de la pollution
- La diminution de la consommation des ressources naturelles
- La diminution de la consommation d'énergie
- La réduction des déchets
- L'éducation à l'environnement
- La certification suivant les normes environnementales
- La mise en place de systèmes de production d'énergies renouvelables (photovoltaïque, solaire thermique...)
- L'implication des fournisseurs et sous-traitants en les encourageant à adopter un système de management environnemental, démarche liée à la problématique des achats durables [16].

4.3 LA RESPONSABILITE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

Perez (2002) définit deux modèles types permettant de faire évoluer l'entreprise vers une responsabilité globale.

➤ Le premier modèle est un modèle libéral qui dissocie les aspects économiques des aspects sociaux et dont la principale limite provient de l'hypothèse d'absence d'externalité sur la société. Des instruments économiques (tels que le principe pollueur-payeur) sont alors élaborés pour lutter contre les externalités négatives mais ne peuvent compenser qu'une partie des dommages issus des activités de l'entreprise sur la société.

➤ Le deuxième modèle de responsabilité est fondé sur l'intégration des domaines social et économique. Les externalités sont alors prises en compte au moment de chacune des actions initiées par l'entreprise. La faiblesse de ce modèle réside dans la complexité présentée au cœur de chacune des décisions de gestion où s'affrontent des objectifs différenciés et paradoxaux. Cet élargissement de la responsabilité mène ainsi, quel que soit le type de modèle choisi, à une évolution de la gouvernance de l'entreprise.

Les liens entre l'entreprise et la société se resserrent et impliquent une communication plus élaborée sur les conséquences des décisions de gestion. La multiplication des rapports de responsabilité environnementale et sociale qui dépassent largement la diffusion d'informations strictement réglementaires démontre cette volonté de transparence. Par ailleurs, le développement de relations avec certains acteurs de la société pouvant aller jusqu'à la mise en place de partenariats a bien comme objectif de faciliter la légitimation des actions que l'entreprise entreprend dans le cadre de ses activités. Ce contexte de responsabilité élargie est également une incitation à l'innovation et au développement des compétences. Répondre à de nouvelles exigences dans le domaine de la certification environnementale, par exemple, a un effet positif sur le développement de solutions innovantes ainsi que sur la croissance des compétences écologiques [29].

L'influence de la société sur l'entreprise est un phénomène sous-jacent mais omniprésent lorsque sont abordées la signification du développement durable pour l'entreprise et les conséquences de l'intégration de ce concept dans son fonctionnement.

4.4 LA STRATEGIE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

Bryan W. Husted et David B. Allen (2001) ont défini la stratégie comme étant : « celle qui se réfère à des plans, des investissements, et les mesures prises pour atteindre un avantage concurrentiel durable et à la fois des performances supérieures économiques et sociales ».

Il ressort de cette définition que la stratégie d'entreprise consiste à définir le ou les domaine(s) d'activité(s) qu'elle juge pertinents. Cela qui suppose une analyse multidimensionnelle (environnement interne et externe, ressources, opportunité,...), et de se doter des moyens nécessaires afin d'assurer sa pérennité d'une part, et son développement d'autre part. On peut distinguer deux niveaux de stratégie :

- **La stratégie de groupe ou stratégie d'ensemble de l'entreprise (corporate strategy)** : qui détermine les domaines d'activités de l'entreprise, et permet de faire un choix pour l'ensemble de l'entreprise concernant l'engagement ou le retrait d'un tel ou tel secteur.
- **La stratégie concurrentielle (business strategy)** : mise en œuvre dans chaque domaine d'activité, a pour rôle de définir les manœuvres nécessaires pour se positionner de façon favorable vis-à-vis des concurrents.

En fait, la stratégie sociale d'entreprise se définit comme le positionnement de la société avec le respect aux questions sociales pour réaliser des objectifs sociaux à long terme et créent un avantage compétitif [22].

Au-delà d'être un puissant levier pour gagner en acceptabilité et en légitimité [26], les stratégies sociétales (appelées aussi stratégies d'engagement sociétal), sont définies comme « **des stratégies visant une performance globale incluant les aspects sociaux et environnementaux, représentent de véritables opportunités, y compris économiques pour les entreprises** ».

En fait, la notion de stratégie sociétale est adoptée pour désigner : « **Toute stratégie déployée par l'entreprise pour répondre aux attentes et demandes des parties prenantes portant sur les aspects économiques, sociaux et/ou environnementaux. La stratégie sociétale regroupe les actions et les décisions managériales qui traduisent la responsabilité sociale de l'entreprise avec toutes ses composantes : économique, légale, éthique et discrétionnaire** » [7].

Cette stratégie qui se base sur le « *triple bottom line* » à savoir l'économie, le social et l'environnement peut constituer la contribution de l'entreprise au développement durable.

4.5 QUELQUES TYPOLOGIES DE LA STRATEGIE SOCIETALE

Les changements qui interviennent au sein des entreprises sont de différentes ampleurs selon le degré de leur implication dans les problèmes liés à l'environnement. Cette différence d'ampleur révélera à la nature de stratégie adoptée par la firme en matière de respect de biosphère. La matrice de **Boiral (2001), Berger – Doucer (2007)** suggère une nouvelle typologie de l'engagement sociétal des entreprises. Pour ces auteurs, la société est considérée comme porteuse d'attentes à la fois dans le domaine social et dans le domaine environnementale car le terme d'engagement sociétal englobe à la fois l'engagement social et l'engagement environnemental. Cette nouvelle matrice est composée du croisement de ces deux types d'engagement, chacune pouvant être d'intensité faible ou forte. Ce croisement permet d'identification de quatre stratégies d'engagement sociétal : rituelle, mobilisatrice, proactive ou réactive [1].

Donc, une stratégie sociétale (ou stratégie d'engagement sociétal) se définit comme la combinaison de l'engagement environnemental (faible ou fort) et de l'engagement social (faible ou fort), dont l'objectif est d'assurer la pérennité de l'organisation. Cette matrice est présentée dans la figure suivante :

Engagement Social		Engagement Environnemental	
		Faible	Fort
	Faible	STRATEGIE RÉACTIVE	STRATEGIE PROACTIVE
	Fort	STRATEGIE RITUELLE	STRATEGIE MOBILISATRICE

Figure 3: MATRICE DES STRATEGIES SOCIETALES DES CREATEURS (ADAPTE DE BERGE-DOUCE, 2007)

Avant de passer à expliquer cette matrice, on va tout d'abord définir les deux concepts de l'engagement environnemental et celui social. En effet, L'engagement est le lien de cohérence entre le *logos* (discours et idées) et la *praxis* (les activités humaines transformant la réalité), entre des convictions de différents ordres et des réalisations. Donc, le thème de l'engagement inspiré par la conjonction d'une actualité et d'un processus long :

- ✓ *L'actualité* : l'abstention aux élections européennes.
- ✓ *Le processus long* : l'instrumentalisation des acteurs du social

Ceci veut dire que l'engagement est la garantie d'une réelle qualité de l'accompagnement.

- **L'engagement environnemental:** Les engagements environnementaux des dirigeants traduisent la volonté de ces derniers à réduire les niveaux de la pollution de leurs entreprises. Ils déterminent significativement les résultats environnementaux. **Florida (1996)** trouve que les dirigeants constituent les premiers acteurs, avant les ingénieurs et les opérateurs, qui contribuent à l'amélioration des résultats environnementaux de leurs entreprises par le niveau de leurs engagements environnementaux. La norme ISO 14001 met l'accent sur le rôle des dirigeants en supposant que ces derniers doivent s'engager à améliorer les résultats environnementaux de leurs entreprises avant toute procédure de certification [16]. Mais ISO 14001 trouve sa spécificité dans la définition et l'identification de cibles environnementales. Les engagements environnementaux peuvent se matérialiser sous différentes formes : stratégie environnementale, certification environnementale, etc [20].

- **L'engagement social:** D'une façon générale, l'engagement social est un lien durable qui existe entre l'individu et ses actes. Dans le contexte de l'entreprise, l'entrepreneur accomplit un acte et, lorsque cette personne est engagée, cela signifie qu'il s'assimile à cet acte, qu'il le fait sien.

- **Donc un Engagement sociétal³:** c'est promouvoir la coopération ou le partenariat avec des partenaires locaux pour faciliter l'intégration sociale, le progrès environnemental, le respect des Droits de l'Homme et gérer pro activement les risques qui y sont liés. Au niveau de **management, l'engagement sociétal signifie :**

- ✓ Rendre l'entreprise et le personnel plus efficace en agissant de manière cohérente avec ses propres valeurs ;
- ✓ Reconnaître la complémentarité des rôles de chacun pour atteindre des objectifs communs clairement communiqués ;
- ✓ Encadrer les collaborateurs pour les amener à être en cohérence avec leurs propres valeurs et en congruence avec celles de l'entreprise.

4.5.1 STRATEGIE REACTIVE OU ADAPTIVE

C'est une stratégie de réponse à des dysfonctionnements médiatisés, aux demandes et revendications écologiques émanant de divers groupes de pressions associées à une volonté d'être en stricte conformité avec la réglementation, prendra le qualificatif de rationnelle-adaptative ou réactive. Cette stratégie correspond à un double engagement (environnemental et social) faible. Elle semble définir la majorité des PME françaises qui se heurtent à des difficultés récurrentes comme le manque d'informations sur le sujet, le manque de temps et le coût de la mise en place de pratiques de RSE ([8], [34], [36]). Une réduction de la production de la pollution ne sera perçue par l'entreprise que comme une contrainte externe sans enjeux stratégiques. Le choix d'opter pour des méthodes d'organisation, de production et de gestion qui prennent en considération l'environnement naturel notamment les technologies propres, peut être le résultat d'une volonté de parer à un risque de remise en cause, de la continuité de l'entreprise ou de la stricte conformité à la réglementation en vigueur.

4.5.2 STRATEGIE PROACTIVE OU ANTICIPATIVE

Une stratégie permettant d'atteindre des normes de pollution internes supérieures aux normes établies par l'administration, sera qualifiée d'anticipative ou rationnelle proactives. Selon cette stratégie, l'environnement constitue une

³ http://www.Kaliform.fr/engagement_societal

opportunité pour qui c'est rester à l'écoute ou à mieux devancer les mutations en cours et aspirations du public. Une telle stratégie vise donc à devancer les pouvoirs publics dans leurs rôles législatif et réglementaire, à éviter les conflits avec les associations de protection de la nature, mais également à obtenir un avantage concurrentiel. Une entreprise peut opter pour des méthodes de gestion et technologies intégrant l'environnement comme variable stratégique ou introduire un procédé plus propre afin de produire au niveau de la pollution inférieur aux normes. Pour les entreprises qui décident à passer d'un comportement défensif à une stratégie d'anticipation, l'enjeu n'est plus seulement de s'adopter aux signaux extérieurs mais il s'agit plutôt de répondre à des inspirations nouvelles de divers groupes dont la vigilance et le pouvoir se sont progressivement accrus. La stratégie proactive en matière d'environnement contribuera de façon décisive à la réalisation de performances productives et commerciales ainsi qu'à l'amélioration de l'image de l'entreprise garante de sa légitimité et son accessibilité sociale ([15], [23]).

Cette stratégie, impulsée par le volontarisme du dirigeant, correspond à un engagement environnemental fort (installation de panneaux solaires, système de récupération des eaux de pluie) associé à un engagement social faible. Elle peut se retrouver assez facilement dans des secteurs d'activité comme les éco-industries et dans des PME conscientes de leur pouvoir de nuisance en termes de pollution environnementale.

4.5.3 LA STRATEGIE MOBILISATRICE

Cette stratégie correspond à un double engagement (environnemental et social) fort. Cette stratégie est vraisemblablement assez peu fréquente dans les PME car elle repose sur une conviction forte de l'entrepreneur en faveur de l'engagement sociétal. Par ailleurs, ces entrepreneurs cumulent les difficultés lors de la création, car ils doivent convaincre leurs parties prenantes à la fois sur le plan social et sur le plan environnemental. S'agissant du volet environnemental, les voix ne manquent pourtant pas pour insister sur la pertinence de créations d'entreprises intégrant ces aspects.

4.5.4 LA STRATEGIE RITUELLE

Elle correspond à un engagement social fort (embauche de travailleurs à faible employabilité) associé à un engagement environnemental faible (tri des déchets dans les bureaux). Cette stratégie est vraisemblablement assez fréquente dans les PME si l'on considère que ces organisations sont imprégnées des valeurs de leur dirigeant. Une structure de taille modeste (cas des créations par essence) peut être considérée comme davantage propice à un engagement social fort notamment en raison des effets de proximité (ancrage territorial fort de la PME) [37].

4.6 LES LIMITES DES STRATEGIES ENVIRONNEMENTALES

Les problèmes d'environnements sont divers, ils revêtent plusieurs aspects qui impliquent l'intervention de nombreux acteurs : scientifiques, industriels, agriculteurs, économistes, responsables, politiques, etc.... L'unité des stratégies devient alors difficile, d'autant plus que chacun a tendance à faire prévaloir sa méthode d'appréciation de la nuisance concernant le phénomène étudié :

Quoi qu'il en soit, la définition des stratégies adéquates pour protéger l'environnement semble dominée par des constatations majeures :

Les incertitudes du diagnostic : Il existe toujours un problème de connaissances exactes en matière d'environnement (incertitude scientifique) surtout lorsque le phénomène étudié aura ses répercussions négatives dans le long terme. Ces dernières peuvent être très faibles ou très importantes et peuvent beaucoup varier d'une région à une autre. Dans cette situation d'incertitude, se pose un problème concernant la manière de coordonner et d'organiser ces connaissances dans le sens de la plus grande efficacité.

La difficulté de traduire les inventions en actes efficaces : La finalité des politiques de développement ainsi que ceux des politiques d'environnement est d'améliorer les conditions de vie sur la longue période. Mais cet objectif peut être tenu en échec par de nombreuses forces d'inertie se situant sur le plan social ou politique.

Les différences de comportement et de réaction des pays : Les problèmes d'environnement et leurs liens avec l'économie se présentent avec des caractères différents selon le degré d'évolution qui vient de leurs ressources naturelles ce qui implique par conséquent au gaspillage et surexploitation de ces ressources et il y a également des pays importateurs. Il existe d'autres limites liées aux stratégies du développement durable qu'on ne peut ressentir qu'après leurs applications ou même avant, ce qui implique par conséquent une grande réflexion quand au choix de l'adoption de la stratégie adéquate.

5 CONCLUSION

Dans ce papier, nous avons essayé de donner un bref éclaircissement sur le développement durable et le management environnemental. L'introduction de ce concept dans l'entreprise importe une grande modification de ses objectifs, sa stratégie ou encore son mode de communication. L'intégration de facteurs clés de succès environnementaux et sociaux aux facteurs clés de succès économiques, déclinés à partir de la stratégie de développement durable, vient modifier la représentation de la compétitivité.

Or, le développement durable selon sa définition comporte trois dimensions à savoir : la dimension économique, écologique et sociale, dans ce présent papier nous avons concentré uniquement à sa dimension écologique.

L'implication des entreprises dans des programmes concrets en faveur de la protection de l'environnement n'est plus seulement l'expression de leurs responsabilité sociale, elle est devenue, dans beaucoup de cas, un impératif économique et social vital. Par conséquent, la nature n'est pas seulement une ressource matérielle: Elle véhicule également des ressources affectives, sociales et culturelles auprès de l'ensemble du personnel des organisations.

L'accent mis sur l'innovation et le développement des compétences donne la priorité à l'axe de la pérennité et risque, par-là même, de mettre en péril la compétitivité et la création de valeur.

REMERCIEMENTS

Au Seigneur, qui nous accorde santé et protection, et nous comble de ses bénédictions tous les jours de notre vie. A feu mon père, ma mère et mes sœurs qui ont toujours été présent pour moi, qui ont su m'offrir le support moral indispensable à la réalisation de ce travail et à qui je dédie ce travail. A tous mes professeurs, pour leurs conseils avisés.

RÉFÉRENCES

- [1] Beger-Douce S. (2007), "Taille et engagement environnemental des PME familiales", Papier de Recherche.
- [2] Boiral O. (2001), « ISO 14 001 : d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration », Actes de la Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13 – 15 juin, Québec, 24 p.
- [3] BOIRAL O., JOLLY D. (1992), "Stratégie, compétitivité et écologie", Revue Française de Gestion N° 89, p. 80-95.
- [4] Bourg D. (2010), "vers une société sobre et durable", PUF,
- [5] Brunel S. (2004), "Le développement durable", PUF.
- [6] Rayssac, G.L. et Bourg, D. (2006), « Le développement durable, maintenant ou jamais, Gallimard », collection Découvertes, novembre.
- [7] Carroll A. (1979), « A three-dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of management review*, Vol.4, pp.497-505
- [8] Clark P.U. Pisas N.G. Stocker T.F. Weaver A.J. (2002), "The role of the thermohaline circulation in abrupt climate change", *Nature* 415:863.
- [9] Clausen J. L. (2005), 'Range assessment lessons learned', *Federal Facilities Environmental Journal*, 16(2):49-62.
- [10] Diemer A. (2005), « Le Développement Durable vu par les économistes », Journées « Culture, Economie et Développement durable », IUFM Auvergne, 13 p.
- [11] Dejean F. et Oxibar B. (2003), "Pour une approche alternative de l'analyse de la diffusion de l'information sociétale", *Comptabilité Contrôle Audit*.
- [12] Dekker A.H. (2004), "Simulating network robustness: two perspectives on reality", *Proceedings of SimTecT 2004 Simulation Conference*, 24-27 May, National Convention Centre, Canberra, Australia, 126 131.
- [13] Ferone G., D'Arcimoles C., Bello P., Sassenou N. (2001), « Le Développement Durable », Éd. d'Organisation.
- [14] Florida R. (1996), "Lean and green: the move to environmentally conscious manufacturing", *California Management Review*, 39, 1, pp. 80-105.
- [15] Freiman V. et Lirette-Pitre N. (2005), "Innovative approach of building connections between science and math didactics in pre-service teacher education using WIKI-technology", *Acte de colloque "The First International Symposium of Mathematics and its Connections to the Arts and Sciences (MACAS1)"*, Pädagogische Hochschule University of Education, Schwäbisch Gmünd, Germany.
- [16] Gavronski I., Ferrer G. et Paiva E L. (2008), « ISO 14001 certification in Brazil ».
- [17] Gittel, J.H. (2000), "Organizing work to support relational coordination", *Intern. J. Human Resource, Mgt.*11: 517-539.
- [18] GLADWIN T.N., KENNELLY J.J., KRAUSE T.S. (1995), "Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°4, p. 874 - 907.

- [19] HART S.L. (1995), "A natural resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, Vol. 20, p.986 – 1014
- [20] Henriques I. et Sadosky P. (1999), "The relation between environmental commitment and managerial perception of stakeholders importance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n°1, pp. 87-99.
- [21] Hu, W. and G. Wall (2005), 'Environmental Management, Environmental Image and the Competitive Tourist Attraction', *Journal of Sustainable Tourism* 13(6), 617–635.
- [22] Husted, Bryan W. and David B. Allen (2001), "Toward a model of corporate social strategy formulation," *Academy of Management*, Washington, D.C., August.
- [23] Jolly P. (1990), « La reprise de la productivité à la fin des années quatre-vingt n'est-elle qu'apparente ? », *Économie et Statistique*, n° 237-238.
- [24] Krupicka A., Drevet B. (2005), « Le développement durable : une problématique de gestion ? », XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.
- [25] Laville E. (2002), « L'entreprise verte », Paris : Village mondial, p.227.
- [26] Mathieu A. et Reynaud E. (2005), « Les bénéfices de la responsabilité sociale de l'entreprise pour les PME : entre réduction des coûts et légitimité », *Revue de l'économie méridionale*, Vol.53, n°211, p. 357-380.
- [27] Perez R.(2002), "Management et société", *Cahier de l'ERFI* n° 23.
- [28] Persais E. (1998), « La relation entre l'organisation et son environnement : le cas de l'écologie », AIMS.
- [29] Persais E. (2002), "L'écologie comme atout stratégique : une validation de l'approche ressources par la méthode PLS", *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 5, No 3, p. 195-230.
- [30] Persais E. (2002), « La relation entre l'entreprise et l'environnement : Le cas de l'écologie », Thèse de Doctorat NR de Sciences de Gestion, IAE, Université de Poitiers, à paraître.
- [31] PURSER R.E., PARK C., MONTUORY A. (1995), "Limits to anthropocentrism: toward an ecocentric organization paradigm?", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 4, p. 1053 - 1089.
- [32] Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.
- [33] Reynaud E. (2006), *Le développement durable au coeur de l'entreprise. Pour une approche transverse du développement durable*, Dunod, 256 p.
- [34] Ritter T. and Gemünden H. G. (2003), 'Network Competence: Its Impact on Innovation Success and its Antecedents', *Journal of Business Research* 56(9), 745–755.
- [35] Ritter, T. and Gemünden H. G. (2004), 'The Impact Of A Company's Business Strategy on Its Technological Competence, Network Competence and Innovation Success', *Journal of Business Research* 57(5), 548–556.
- [36] Tilley D.R. (1996), "Benefits of ecologically engineered stormwater management systems in urban watersheds south of Miami", Florida. M.E. thesis, University of Florida,
- [37] Torrès O et Gueguen G. (2006), « Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique », 8^{ème} Conférence Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Fribourg, Suisse, oct (Actes-Cd-Rom).
- [38] Wood, D.J. (1991), 'Corporate social performance revisited', *Academy of Management Review*. 16, pp. 691-718.