

Proposition de communication pour le Colloque de l'ADERSE 2008

Choisir et mettre en œuvre la performance sociale et la performance environnementale de l'entreprise

Caroline GAUTHIER

Grenoble Ecole de Management

DFR Marketing - 12, rue Pierre Sémard

BP 127 – 38003 Grenoble cedex 01

caroline.gauthier@grenoble-em.com

Proposition de communication pour le Colloque de l'ADERSE 2008

Choisir et mettre en œuvre la performance sociale et la performance environnementale de l'entreprise

Résumé. Le modèle de développement durable est de plus en plus largement plébiscité. Il sort pourtant du cadre microéconomique classique sur lequel sont fondés les théories et outils classiques de la gestion. Cette proposition de communication synthétise¹ les recherches que j'ai consacrées, ces dix dernières années, à la mise en œuvre et la gestion du développement durable de l'entreprise, dans ce contexte. Les recherches entreprises ont visé à la fois le développement théorique et le développement d'outils de mise en œuvre du développement durable, les réflexions et résultats de chaque volet nourrissant l'autre.

Dans une première étape, les recherches visent la compréhension du modèle, dans un but d'aide à la décision, à travers l'étude des composantes de l'offre et de la demande.

Dans une seconde étape, les recherches étudient la question de mise en œuvre du modèle. Dans un premier temps, le modèle classique de maximisation de la performance économique de l'entreprise est étendu aux objectifs de performance économique, environnementale et sociale. Dans un second temps, les travaux développent un marketing dédié au développement durable.

Dans une troisième étape, les recherches proposent d'élargir le concept d'orientation marché, trop restrictif dans ce contexte, au concept d'orientation durable de l'entreprise.

Mots-clés. Développement durable, Parties prenantes, évaluation contingente, analyse systémique, analyse du cycle de vie, orientation marché

Introduction. Le modèle de développement durable est de plus en plus largement plébiscité. Une majorité d'auteurs semblent s'accorder sur le fait que le modèle de développement durable correspond à la recherche d'un nouveau modèle de développement, par opposition au modèle de développement classique qui vise essentiellement la performance financière. Il est de plus en plus largement plébiscité par tous les types de parties prenantes de l'entreprise, managers compris. A ce sujet Jacques Lauriol (2004) avance le terme de « nouveau paradigme » managérial.

¹ Cette proposition de communication reprend partiellement la note individuelle pour la candidature à l'HDR de l'auteur.

Il sort pourtant du cadre microéconomique sur lequel sont fondés les théories et outils classiques de management. Le modèle de développement classique stipule que l'entreprise vise uniquement le profit économique. Alors que le comportement classique de l'entreprise a fait l'objet d'une modélisation rigoureuse et détaillée dans la théorie microéconomique, le comportement durable de l'entreprise n'a pas été modélisé. Seul le comportement durable d'une institution a été modélisé dans le cadre de la théorie des parties prenantes (Sharma, 2001) ; et ne saurait être reproduit par l'entreprise privée².

La théorie économique considère traditionnellement que l'objectif de toute entreprise, est de maximiser son profit économique, noté Π , sous la contrainte de sa technologie de production, où p est le prix, q l'output et $C(q)$ le coût total. L'équation fondamentale s'écrit :

$$\text{Max}_q \Pi = \text{Max}_q \{pq - C(q)\} \quad (1)$$

Le développement durable consiste pour le manager à intégrer dans le modèle d'optimisation des ressources de l'entreprise la prise en compte des impacts sociaux et des impacts environnementaux de ses activités. La fonction objectif de l'entreprise serait la maximisation du profit économique conjointement avec l'optimisation de ses relations avec ses parties prenantes et avec la maximisation de la préservation environnementale liée à ses activités, sous les mêmes contraintes que précédemment. Le modèle proposé par la théorie classique ne permet pas de prendre en compte ces nouveaux objectifs.

Les recherches entreprises ont visé à la fois le développement théorique et le développement d'outils de mise en œuvre du développement durable, les réflexions et résultats de chaque volet nourrissant l'autre. Nous nous sommes au préalable interrogés sur l'adoption ou non du modèle par les consommateurs (demande) d'une part ; et part les offreurs potentiels d'autre part.

I. Justifier le choix du développement durable pour l'entreprise

Les travaux relatés dans cette première partie entrent dans le cadre des recherches en analyse des marchés. Ils sont particuliers parce qu'il s'agit d'étudier le « marché » de biens « hors-marchés », par exemple de biens environnementaux non achetables sur un marché d'ordinaire (biodiversité, dépollution...). Après avoir répondu au problème de mesurabilité des valeurs de ces biens, la question précise du mode de révélation du prix à payer des consommateurs et du consentement à recevoir des offreurs est traitée.

a. Analyse de la demande de développement durable à travers le cas de la biodiversité

²« ...le concept de développement durable est apparu suffisamment institutionnalisé auprès de l'ensemble des parties prenantes et suffisamment modulable pour satisfaire à ce besoin de coordination entre deux logiques différentes : sans véritablement remettre en cause les fondements de l'économie et des affaires, il souhaite en changer partiellement les règles conventionnelles en demandant aux entreprises d'intégrer dans leur stratégie des préoccupations environnementales et sociales » (Sharma, 2001).

i. Une demande hors marché est elle mesurable ?³

La demande pour un produit ou service est traditionnellement mesurée par le niveau des ventes sur le marché et l'élasticité au prix de vente. Or, de nombreux biens présentant des caractéristiques environnementales ou sociales ne sont pas présents sur un marché. Le manager public qui souhaite les valoriser ou le manager privé qui souhaite intégrer de tels biens dans son offre, vont devoir mesurer les attentes des consommateurs vis-à-vis de ces biens.

A travers le cas particulier de la biodiversité⁴, cette recherche préalable vise à passer en revue les différentes études portant sur une telle mesure. En effet, au cours des années 90, la préservation de la diversité biologique, ou biodiversité, est devenue une priorité publique pour les Etats-membres de l'ONU (CNUED, 1993). Diverses programmes ont été lancés, avec pour objectif prioritaire l'identification des bénéfices et coûts de programmes de préservation. Nos recherches dans ce sens ont été financées par l'UE et l'OCDE (PRR W-133).

Une telle analyse s'appuie sur une problématique de micro-économie classique. La littérature montre qu'il s'agit d'établir la relation entre le niveau de biodiversité et la valeur sociale du flux de services rendus par ce niveau. La revue effectuée met en évidence l'insuffisance du cadre dont disposent les économistes pour procéder à une telle évaluation. En particulier, des problèmes spécifiques à la ressource existent : la non-familiarité et la complexité du bien pour les individus. Une première réponse est donc affirmative. Il est possible de mesurer la demande pour un tel bien. Il convient cependant de proposer un outil de mesure adapté, plus complexe que les outils d'études de marché classiques, puisqu'il s'agit de biens hors-marché.

ii. Méthode de mesure

1. La Méthode d'évaluation contingente⁵

La méthode dite de l'évaluation contingente (Contingent Valuation Method, (CVM), Davis (1963)) propose une solution adaptée. Elle se fonde sur la révélation directe des préférences des

³ Les résultats de cette recherche ont été publiés sous les références :

C. Gauthier, 1998, « Donner une valeur à la biodiversité », *Cahiers d'Économie et Sociologie Rurales*, vol 46-47, p. 5-27.

C. Gauthier, 1997, *Évaluation économique des ressources naturelles : le cas particulier de la biodiversité*, Thèse pour le Doctorat en Sciences Economiques, Université Toulouse I et University College of London.

⁴ « La diversité biologique signifie la variabilité parmi les organismes vivants de toutes sortes, incluant les écosystèmes terrestres et aquatiques et les complexes biologiques auxquels ils appartiennent. Elle inclut la diversité à l'intérieur des espèces, entre les espèces et des écosystèmes » (CNUED, 1993).

⁵ Les résultats de cette recherche ont été publiés sous la référence :

C. Gauthier, 2004, « Pricing Sustainable Development », *International Journal of Environmental Technology and Management*, vol 4, n°4, p. 291-299.

C. Gauthier, 1997, *Évaluation économique des ressources naturelles : le cas particulier de la biodiversité*, Thèse pour le Doctorat en Sciences Economiques, Université Toulouse I et University College of London.

consommateurs, face à des scénarii particuliers⁶. Les personnes interrogées annoncent leur consentement à payer (CAP) pour un bien hors-marché tel qu'un programme de dépollution de l'air ou de préservation environnementale par exemple (Mitchell et Carson (1989)).

Le cas présenté porte sur un programme de préservation de la biodiversité sur le site particulier des forêts riveraines de la Garonne, en Midi-Pyrénées (Tabacci et Tabacci, 1996). Le site est peu fréquenté par les usagers, mais sa biodiversité est néanmoins menacée par les activités humaines de production. Un échantillon représentatif de la population régionale de 402 individus a été interrogé sur la valeur (prix) d'un tel programme. Cette valeur correspond au consentement à payer des individus concernés pour le programme (voir Bishop et Heberlein (1979) ; Hoen et Randall (1987) par exemple). La réelle difficulté d'une telle étude réside dans la présence potentielle de nombreux biais, susceptibles de biaiser le prix annoncé : biais liés au comportement (enquêté et enquêteur) lors de l'enquête, biais dus à la présence de valeur de référence dans le questionnaire, biais dus à une mauvaise spécification du scénario. Il convient de faire diminuer la probabilité d'apparition de ces biais et de les corriger le cas échéant. L'article donne les clés pour mener à bien ce type d'études, en particulier le suivi des règles énoncées par le panel d'experts de la NOAA (Arrow et al., 1993).

Le montant annoncé par les individus est de l'ordre de 20 euros par an, par foyer ; ce qui a permis à la Région Midi-Pyrénées de mettre en oeuvre ce programme de préservation, compatible avec les attentes de la population concernée.

2. La question de révélation des préférences⁷

Une extension de cette recherche s'est intéressé à améliorer la question particulière de révélation du consentement à payer du consommateur. En effet la question de prix peut être posée sous différentes formes : ouverte, fermée, fermée à choix multiples, chacune présentant des avantages et des inconvénients bien connu du champ des études de marché, en particulier un écart entre le prix annoncé par voie ouverte et le prix annoncé par voie fermée. Nos recherches ont visé à montrer qu'une évaluation contingente du prix, effectuée en suivant rigoureusement les clés proposées ci-dessus, permettait d'éviter cet écart et laissait par conséquent le choix pour la question de révélation du prix. Or, en pratique, le format ouvert est moins coûteux que le format fermé, parce qu'il nécessite une taille d'échantillon moins importante.

⁶ Les préférences révélées sont ainsi contingentes aux scénarii proposés.

⁷ Les résultats de cette recherche ont été publiés dans :

C. Gauthier, 2000, « Révélation du consentement à payer : question ouverte ou question fermée ? », *Économie et Prévision*, avril-juin, vol 143-144, p. 327-245.

C. Gauthier, 1997, *Évaluation économique des ressources naturelles : le cas particulier de la biodiversité*, Thèse pour le Doctorat en Sciences Economiques, Université Toulouse I et University College of London.

Pour cela, dans le cadre de l'étude sur le programme de préservation de la biodiversité cité plus haut, l'échantillon interrogé a été scindé entre ceux qui annoncent leur consentement à payer suite à une question ouverte et ceux qui l'annoncent suite à une question fermée. Les deux formats ont été ensuite comparés. A travers deux tests différents, la recherche montre que les consentements à payer estimés par les deux formats ne sont pas significativement différents.

3. Analyse coût-bénéfice⁸

Une deuxième extension s'inscrit dans les recherches sur la mesure de l'offre. La comparaison de la demande et de l'offre de développement durable permet de mettre en relation les bénéfices et coûts attendus d'un tel projet. Pour cela nous évaluons le consentement à recevoir (CAR) des individus affectés par le programme de préservation et le comparons à l'agrégation des CAP des demandeurs. La mesure de CAR, ou perte de bien-être, s'avère souvent inutilisable : N'étant soumis à aucune contrainte budgétaire pour effectuer leur choix, les individus interrogés sur le montant qu'ils sont prêts à obtenir pour un dédommagement annoncent souvent une valeur surestimée (Bishop et Heberlein (1979)).

D'une part, nous montrons qu'un tel écueil peut être évité par l'introduction d'un format de révélation du CAR en deux étapes. La première étape visant à faire réfléchir l'enquêté sur sa volonté de participer au programme ou non, la seconde contenant la question de CAR.

D'autre part, l'agrégation des mesures de CAR obtenues, qui représente le montant à prévoir pour le dédommagement lié au programme de préservation (dédommagement des propriétaires dont les terrains vont être affectés par le programme), laisse une marge permettant d'envisager les coûts des travaux (plantations, aménagements).

b. Analyse de l'offre

Nous montrons ici qu'indépendamment de la demande des consommateurs, une stratégie de développement durable peut correspondre à un choix rationnel pour l'entreprise.

i. Rationalité de l'orientation vers les parties prenantes⁹

Au delà de l'objectif de triple performance: économique, environnementale et sociale, se pose la question de l'orientation de l'entreprise. Classiquement on considère que l'entreprise est orientée

⁸ Les résultats de cette recherche ont été publiés sous la référence :

J.P. Amigues, C. Boulatoiff, B. Desaignes, C. Gauthier, J.E. Keith, 2002, « *The Benefits and Costs of Riparian Habitat Preservation : A Willingness to Accept/ Willingness to Pay Contingent Valuation Approach* », *Ecological Economics*, vol 43, p. 17-31.

⁹ Les résultats de cette recherche sont en cours de publication sous la référence :

C.Gauthier, 2007, « *On the Rationality of Stakeholder orientation* », *Contemporary Issues in Business Ethics*, Franck Columbus ed, Nova Science Publishers.

vers ses actionnaires, alors que de plus en plus d'entreprises se réclament d'une orientation privilégiant les parties prenantes¹⁰ en général. La littérature, foisonnante d'études de cas et de conseils pratiques sur l'orientation vers les parties prenantes, n'a pourtant pas apporté de réponse aux fondements théoriques qui sous-tendent un tel choix (Jonker et Foster, 2002). Il nous a semblé fondamental d'apporter cette contribution à la littérature.

Freeman (1984) propose de remplacer le « modèle managérial » par un « modèle parties prenantes » qui incorpore l'environnement externe (environnement naturel, populations locales, ONG, société civile...). Donaldson et Preston (1995) propose une taxonomie des différentes théories afférant aux parties prenantes : normative, descriptive/empirique et instrumentale. La plupart de la littérature s'attache au type normatif, et vise à conseiller le manager sur le comportement à adopter vis-à-vis des parties prenantes de l'entreprise (par exemple Boatright, 1994; Clarkson, 1995; Evan et Freeman, 1983; Goodpaster, 1991). La littérature descriptive se compose d'études de cas sur la nature de l'entreprise orientée vers les parties prenantes (Brenner et Cochran, 1991), les mesures de management s'y rattachant (Clarkson, 1991; Halal, 1990; Kreiner et Bhambri, 1991)... La littérature instrumentale établit le lien entre le management des parties prenantes et les objectifs traditionnels de l'entreprise, à partir d'études statistiques, d'observations directes ou interviews (voir Aupperle, Carroll et Hatfield, 1985; Preston et Sapienza, 1990; Preston, Sapienza et Miller, 1991). Les liens spécifiques entre la cause (management des parties prenantes) et l'effet (performance de l'entreprise) ne sont que superficiellement explorés. Seul le modèle de Jones (1995) avance que si les entreprises établissent des contrats avec ses parties prenantes sur une base mutuelle de confiance et coopération, alors elles en tirent un avantage compétitif. Ce résultat n'est cependant pas démontré.

La théorie de l'agence étudie les contrats établis entre les personnes reliées par des relations d'agence. Cette théorie permet d'établir des équilibres efficaces en termes de minimisation des coûts de recherche, de coordination, d'information. Le rapprochement avec le concept de parties prenantes mérite d'être exploré. Hill et Jones (1995) ont l'idée de faire le rapprochement entre cette théorie et l'orientation PP, en considérant les managers comme des agents des autres parties prenantes, ils n'arrivent cependant pas à faire tendre leur modèle vers un équilibre (Voir aussi Tirole, 2001, Cespa and Cestone, 2002). Plus tardivement, Ambec et Barla (2002) parviennent à donner un fondement théorique à l'Hypothèse de Porter en utilisant cette théorie (Porter, 1995 ; Porter et Van der Linde, 1995). En adaptant leur modèle à notre problématique, nous pouvons définir des équilibres prouvant la rationalité d'une entreprise à opter pour l'orientation parties prenantes. Ambec et Barla utilisent un modèle de renégociation pour formaliser l'idée que la

¹⁰«A stakeholder in an organization is any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives» (Freeman, 1984, 46).

régulation peut créer une pression externe capable de bousculer l'inertie organisationnelle. Cela va mener l'entreprise à réaliser un effort d'innovation et à une réduction des rentes informationnelles, donc à un accroissement du profit.

Dans notre modèle, la pression externe est créée par les parties prenantes. On peut ainsi former deux jeux : le jeu à orientation classique (actionnaires) et le jeu à orientation parties prenantes. Nous montrons que chacun de ces jeux tend vers un équilibre de Nash bayésien parfait. En comparant les résultats de ces deux équilibres, on établit le résultat suivant :

Résultat. Une stratégie orientée vers les parties prenantes peut faire accroître simultanément les innovations pro-environnementales et le profit attendu de l'entreprise.

L'approche théorique que nous avons développée permet de positionner l'orientation parties prenantes comme un paradigme central du management.

ii. **Pensée systémique et développement durable : un duo gagnant pour le manager**¹¹

Divers travaux, parmi lesquels le numéro spécial « Le développement durable » de la Revue Française de Gestion (éditorial d'Emmanuelle Reynaud (2004)), ont tenté d'expliquer l'engouement pour le développement durable. Ils montrent qu'une telle adhésion est suscitée par des objectifs de légitimité (Gabriel, 2003), de responsabilité (Lauriol, 2004), de différenciabilité (Sharma, 2001) de mobilisation des collaborateurs autour d'un objectif commun (Pesqueux et Biefnot, 2002), et/ou de conformité à la tendance globale (Déjean et Gond, 2005). Au delà de ces objectifs, nous avons montré que la spécificité du modèle de développement durable offre plus que « cela » au manager ; en proposant un nouveau mode de pensée, libérateur pour le manager par rapport au modèle précédent, et plus adapté à l'environnement des entreprises en ce début de millénaire.

Lorsque l'objectif de l'entreprise est essentiellement la performance financière, le manager peut gérer ses projets en conciliant ses connaissances dans les diverses disciplines concernées : économie, finance, gestion de projet, logistique, ressources humaines, communication,... avec cet objectif unique. En effet, le système économique peut être schématisé comme un système fonctionnant de manière parfaitement autonome, à l'image de l'économie de marché libérale. Lorsque l'on ajoute à la préoccupation de performance financière de l'entreprise, la préoccupation de performance (préservation) environnementale et la préoccupation de performance sociale, la variété des éléments, des relations, des interactions, des dynamiques du système augmente, et le système se complexifie. L'analyse cartésienne devient insuffisante pour appréhender un système

¹¹ Les résultats de cette recherche sont en cours de publication sous la référence : C. Gauthier, 2007, « An Ultimate Contribution of Sustainable Development to Management Sciences », *International Journal of Environmental Technology and Management*.

aussi complexe et doit céder la place à une pensée complexe (De Rosnay 1975, Morin 1980, 1998) et à une démarche de résolution des problèmes dédiée. La définition et la mise en oeuvre du projet de développement durable constituent une formidable opportunité pour passer à un système de pensée systémique. Nous avons alors proposé un schéma permettant une analyse systémique d'un projet de développement durable et développé les implications managériales. En particulier, ce schéma invite le manager à dresser la liste de toutes les disciplines afférentes au projet et à considérer le point de vue de chacune d'entre elles dans toute décision. Il permet une prise en compte plus large de l'environnement de l'entreprise, surtout une meilleure connaissance de cet environnement (global, local, culture, éthique, économique, juridique, associatif,...). La considération de chacune des parties prenantes prise une à une et de leurs interdépendances va permettre une compréhension exhaustive des acteurs du système dans lequel l'activité évolue. Concrètement, cela peut donner lieu à de nouvelles pistes pour le manager, comme (i) le développement de partenariats avec certaines parties prenantes ; A l'instar de The Body Shop, entreprise de cosmétiques, qui a fait alliance avec l'association écologiste Greenpeace. Un exemple de partenariat « win-win » avec d'autres entreprises est celui de l'Ecoparc industriel de Kalundborg au Danemark.... Mieux connaître ces interdépendances peut aussi conduire à (ii) considérer des segments de nouveaux segments de clientèles, segments délaissés par le modèle de développement classique de l'entreprise car peu rentables a priori. Ainsi les entreprises du secteur médical Aurolab et Aravind et la Grameen Bank (cas développés dans l'article) ont-elles décidé de servir des segments de clientèle qu'une analyse cartésienne aurait classiquement laissés de côté. Le choix d'une stratégie de développement durable constitue ainsi une formidable opportunité pour le manager de repenser son organisation comme un système complexe. Et par la même de le libérer d'un mode de pensée uniquement fondé sur l'analyse cartésienne, qui atteint ses limites face à une multiplicité d'objectifs. La description complexe du projet de développement durable va permettre de rassembler et d'organiser les connaissances en vue de rendre l'action plus efficace au sein d'une « combinaison de mesures » interdépendantes.

II. Mettre en œuvre le développement durable

a. Propositions pour un nouveau modèle de développement de l'entreprise

i. Le modèle¹²

La fonction objectif de l'entreprise engagée dans le développement durable vise non seulement à maximiser son profit, noté Π' , mais aussi ses relations, R , avec les parties prenantes, et son niveau de préservation environnementale, noté E . La forme de la fonction de profit demeure inchangée par

¹² Cette recherche a été publiée sous la référence :

C. Gauthier, 2003, « Vers une modélisation du développement durable », *Cahiers du Management Technologique*, numéro spécial 2002-2003, p. 206-211

rapport à sa définition dans le modèle classique, même si l'engagement dans le développement durable peut engendrer une variation du chiffre d'affaire et/ou une variation des coûts. La variation du chiffre d'affaire peut en effet être due à des facteurs, du type amélioration de l'image de l'entreprise, qui peuvent se traduire par une augmentation de la quantité vendue ; ou une réduction de la quantité produite. La variation des coûts peut avoir des origines multiples, par exemple le choix d'une énergie de production moins polluante. On note a le vecteur contenant les composantes ayant une influence sur la fonction de coût, en plus de la quantité q' produite. Par extension de l'équation (1), le modèle proposé s'écrit :

$$\text{Max}\{\Pi+R+E\}=\text{Max}\{p'q'-C'(q',a)+R+E\} \quad (2)$$

Notons que ce premier modèle suppose que la relation entre les différentes composantes de la fonction objectif de l'entreprise est complémentaire.

ii. Première validation

L'implication dans le projet européen REBUS (Responsibility in BUSiness) a permis de tester ce modèle à travers les résultats des études réalisées. Un échantillon d'entreprises hétérogènes du point de vue de leur taille et de leurs activités ont fait l'objet d'enquêtes quant à leur comportement en matière de développement durable et de responsabilité sociale. Voir en particulier **STMICROELECTRONICS**¹³ et **SALOMON**¹⁴. Toutefois il s'agit d'une ébauche de modèle de développement durable qui demande à évoluer.

b. Mise en œuvre d'un marketing du développement durable¹⁵

Nous développons ci-dessous la politique de l'offre et la politique de communication. La politique de prix a été traitée dans la première partie.

i. Politique de l'offre¹⁶

¹³ Les résultats de cette recherche ont été publiés sous les références :

C. Gauthier, 2003, « Responsibility in Business: The STMicroelectronics Case », *Cahiers du Management Technologique*, numéro spécial 2002-2003, p. 240-251.

C. Gauthier, 2004, « The research in the large French companies: the French Case Histories: STMICROELECTRONICS », *CSR Practices among European Multinational Corporations*, éditeur ISTUD REBUS, European Union.

¹⁴ Les résultats de cette recherche ont été publiés sous la référence :

C. Gauthier, 2004, « The research in the large French companies: the French Case Histories: SALOMON », *CSR Practices among European Multinational Corporations*, éditeur ISTUD REBUS, European Union.

¹⁵ Les travaux entrepris sur le marketing du développement durable ont été publiés dans le chapitre 1 du livre « Marketing et Développement durable », *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, Collection Stratégies et Management, éditeur E. Reynaud, 2006, Dunod.

¹⁶ Les résultats de cette recherche ont été publiés dans :

Les outils dont dispose le manager pour établir une offre durable, au sens de compatible avec les objectifs de développement durable, sont l’empreinte écologique, l’écologie industrielle et l’analyse du cycle de vie. Ces outils sont cependant essentiellement tournés vers un objectif environnemental et laissent de côté l’objectif social (Korhonen, 2003). Nos recherches sur ce point ont visé à combler cette lacune, en proposant une extension de l’analyse du cycle de vie (Life Cycle Assessment (LCA)). La LCA constitue l’outil le plus largement utilisé dans le cadre de la gestion environnementale, et a fait l’objet d’un développement rigoureux dans le cadre ISO (International Standard Organisation) (AFNOR, 2001 ; Guinée J.B., 2002).

Nous proposons d’élargir la LCA dans deux dimensions : 1) en ajoutant des étapes à l’analyse, 2) en ajoutant des critères de performance sociale à chaque étape. D’une part, 1) aux 7 étapes préexistantes (Extraction de matières premières, Production, Packaging, Stockage, Distribution, Utilisation, Recyclage – destruction) ont été ajoutées les étapes clés : Recensement des besoins des parties prenantes, R&D et Tests, Design et Maintenance. L’article montre en quoi la prise en compte de ces étapes est fondamentale pour établir et maintenir une offre durable ; D’autre part, 2) les critères de performance sociale : Considération des salariés et Qualité-Hygiène-Sécurité en tant que critères internes ; et Relations avec les parties prenantes contractuelles et Relations avec les parties prenantes diffuses en tant que critères externes, ont été ajoutés aux critères de performance environnementale (Waddock, 2004).

Une application de cette méthode est détaillée dans l’article. Testée dans l’entreprise LSV productions pour le produit « La Souris Verte », chargeur manuel de téléphone portable, elle a permis effectivement un contrôle dynamique de la performance environnementale, et de la performance sociale de l’offre. Elle a permis aussi de révéler certaines failles du produit et suggérer des pistes pour améliorer la durabilité de l’offre, comme la nécessité de recourir à des distributeurs de proximité, ou de réviser certains composants du produit.

ii. Politique de communication¹⁷

La communication environnementale de l’entreprise s’inscrit dans un contexte d’attente de la part de la société. En communiquant sur son engagement environnemental, l’entreprise réduit le risque perçu. Son argumentation, qui doit être acceptable par toutes les parties prenantes (Laufer, 2000), crée un climat de confiance (Antheaume, 2001). Ce climat favorise l’adhésion aux valeurs de

C. Gauthier, 2005, « *Measuring Corporate Social and Environmental Performance: The Extended Life-Cycle Assessment* », *Journal of Business Ethics*, vol 59, n°1, p. 199-206.

¹⁷ Les résultats de cette recherche ont été publiés dans :

C. Gauthier et E. Reynaud, 2005, « *Impact de la communication environnementale : Le Cas E. Leclerc* », *Décisions Marketing*, vol 39, p. 21-32.

l'entreprise. Plus largement l'entreprise doit aujourd'hui rendre des comptes sur son engagement dans la voie du développement durable. L'entreprise doit étendre « ses relations d'échange au-delà de la sphère économique » et rechercher la légitimation de ces actions (Gabriel, 2003 ; Martinet, Reynaud, 2001). Il convient de communiquer les actions positives menées en faveur de l'environnement (Kolk, 2000), (Cérin, 2002). Les rapports environnementaux se multiplient donc avec leurs cortèges de mesures et d'indicateurs de performance durable (Depoers, Reynaud, Schneider-Maunoury, 2003). La communication environnementale semble être un élément stratégique incontournable.

Pourtant, certains praticiens commencent à sonner l'alarme. François Fatoux (2001), président de l'observatoire pour la responsabilité sociale des entreprises, met en garde contre l'effet paratonnerre suscité par les entreprises trop souvent citées comme modèle. Son interrogation semble faire écho à celle de Mathieu Detchessahar (2003) qui s'attache à présent au coût de la communication. Il paraît urgent de connaître l'impact d'une telle communication sur les acteurs qu'elle cible. Face à une littérature trop longtemps monolithique et théorique, nous tenté de répondre à ces questions par une recherche empirique : à travers l'étude de la communication environnementale du groupe de distribution E.Leclerc.

L'étude de cette communication, notamment au travers de l'opération « sacs de caisse » a permis de conduire une recherche inductive. Ces sacs consignés vendus 15cts et échangés gratuitement *ad vitam eternam* se veulent emblématique de la responsabilité écologique de Leclerc. Alors que l'on prévoyait en 1996 lors de son lancement une réaction en chaîne de la concurrence (qui s'était déjà produite suite aux innovations E.Leclerc en matière de livres, d'essence ou de bijoux), aucune enseigne n'a suivi. Parallèlement, E.Leclerc n'a pas perçu son innovation comme une erreur stratégique. Elle perdure depuis 7 ans et E.Leclerc continue à communiquer dessus (ex : campagne publicitaire de l'été 2001, changement de design des sacs en 2003). Au moment où l'ensemble de la profession va devoir réfléchir à une alternative aux sacs de caisse, le moment paraît opportun pour faire le point sur la stratégie de Leclerc.

Pour cela, l'impact sur différentes parties prenantes a été étudié : salariés, clients et public général. L'échantillon étudié est le supermarché E.Leclerc de Caen-Iffs, dans le Calvados (15), début 2003.

Les résultats de la recherche montrent qu'une communication environnementale efficace se doit d'être largement partagée en interne, puisqu'elle est un vecteur porteur du point de vue du marketing interne ; et mérite d'être développée en externe puisqu'elle participe de la satisfaction des clients et du public vis-à-vis de l'enseigne. En particulier, il semblerait que la communication sur les actions pro environnementales concrètes soit la plus porteuse. Face à la demande croissante du marché pour des entreprises engagées dans le développement durable, cette communication sur des actions pro environnementales concrètes peut favoriser l'adhésion d'autres cibles. Elle est

susceptible d'attirer les investisseurs ayant une sensibilité pour l'investissement responsable/éthique. Elle informe les sous-traitants et fournisseurs de l'engagement de l'entreprise. Elle implique une adhésion de leur part à la politique environnementale de l'entreprise (certification, label...). Elle favorise les partenariats autour de valeurs ou d'actions communes. Par la communication environnementale, l'entreprise transmet aux autorités et à la société en général, ses actions en termes de respect de la réglementation environnementale, gestion des risques, impacts environnementaux et sanitaires. Elle est ainsi pro active dans le développement de relations durables avec ces parties prenantes et sa communication environnementale peut devenir un moteur de son développement durable.

III. Vers l'orientation durable

a. De l'orientation marché à l'orientation durable¹⁸

Ces recherches sur la rationalité et la mise en œuvre du développement durable nous amènent à nous interroger sur le lien avec un concept clé du management : l'orientation marché. En effet, l'existence d'un effet globalement positif entre le degré d'orientation marché et la performance d'une organisation (Rodriguez Cano, Carrillat et Jaramillo, 2004 ; Kirca, Jayachandran et Bearden, 2005) constitue un encouragement à la recherche d'une compréhension toujours meilleure de ce concept. Nos travaux sur l'optimisation de la triple performance implique à revenir à la définition de ce que sont le marché et les agents qui y opèrent à travers la théorie des parties prenantes....

Si les prémisses de la théorie des parties prenantes datent des années 1920 et des travaux sur la responsabilité sociale d'entreprise, les premières formalisations académiques sont proposées dans les années 1970 (Carroll, 1979 ; Charan et Freeman, 1979 ; Sturdivant, 1979 ; Freeman et Reed, 1983 ; Freeman, 1984). Les réflexions de Freeman (1984) vont stimuler une multitude de travaux. De nature hétérogène (Donaldson et Preston, 1995), ceux-ci vont imposer le développement d'une théorie unifiée (Jones, 1995 ; Donaldson, 1999 ; Freeman, 1999 ; Gioia, 1999 ; Jones et Wicks, 1999 ; Trevino et Weaver, 1999). Trois hypothèses implicites, communes aux différentes approches existantes, peuvent ainsi être formulées (Aggeri et Acquier, 2005). En premier lieu, l'organisation est placée au cœur d'un système de relations avec des individus et des groupes d'individus – appelés « parties prenantes » – qui ont un enjeu, une requête ou un intérêt dans les activités et les décisions de l'organisation (Carroll, 1991)¹⁹. En deuxième lieu, les parties prenantes sont

18

¹⁹ Ces relations peuvent être régies par un « contrat » entre les parties prenantes et l'entreprise (Freeman et Evan, 1990). Celui-ci peut être explicite ou implicite, volontaire ou involontaire. La notion de contrat se rapproche alors de celle proposée par la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Hill et Jones, 1992) ou par les théories contractuelles de la firme (Williamson, 1995). La nature de ces contrats est extrêmement variable et renvoie à « une relation de propriété, de droits ou d'intérêts [...] ». Ces droits et intérêts revendiqués résultent de transactions ou d'actions entreprises par la firme, et peuvent être à caractère légal ou d'ordre moral, individuel ou collectif » (Clarkson, 1995, p.106).

détentrices de ressources stratégiques pour la survie de l'entreprise (Clarkson, 1995 ; Rowley, 1997 ; Frooman, 1999). En troisième lieu, les approches existantes s'inscrivent conjointement dans un paradigme de la réaction ou de la réponse (« *responsiveness* »). Le management des parties prenantes est ainsi construit sur l'hypothèse de l'existence de pressions auxquelles l'entreprise doit ou non réagir.

Les frontières du marché – défini par la théorie économique classique comme « le lieu de rencontre, [matériel ou non], entre une (ou des) offres et une (ou des) demande(s) dans le but de procéder à des échanges » (Guerrien, 1996) – peuvent ainsi être étendues à l'ensemble des agents affectant l'activité et la performance d'une organisation. Ceux-ci composent alors son environnement (d'après Mintzberg, 1982, p. 245 ; Bedeian et Zammuto, 1991, p. 318). Se retrouvent ici trois théories développées par la théorie des organisations et le management stratégique soulignant conjointement l'effet de l'état de l'environnement, qu'il soit favorable ou défavorable, sur la performance organisationnelle. En premier lieu, la théorie de la contingence indique qu'il n'existe pas de structure d'organisation idéale *a priori*, mais, plutôt, que les configurations structurelles sont plus ou moins performantes selon les conditions environnementales rencontrées (Lawrence et Lorsch, 1973). En deuxième lieu, la théorie de la dépendance aux ressources considère l'environnement comme un fond de ressources nécessaires à l'organisation pour assurer sa performance et sa survie. La performance de l'organisation dépendrait ainsi de l'état de l'environnement dans lequel elle évolue, puisque tributaire du niveau de ressources que celui-ci lui propose (March et Simon, 1958 ; Pfeffer, 1972). En troisième lieu, la théorie de l'écologie des populations adopte une perspective habituellement qualifiée de « macro ». Elle analyse non plus une organisation particulière – optique « micro » – mais une population d'organisations dont l'évolution, en nombre et en caractéristiques, est une fonction des variations de l'état des éléments constitutifs de l'environnement (Hannan et Freeman, 1977 ; Amburgey et Rao, 1996).

Dans ce contexte, une conceptualisation de l'orientation marché structurée autour de trois dimensions (*i.e.* : orientation clients, orientation concurrents et orientation technologie) apparaît restrictive : en tant qu'agents ayant le pouvoir d'affecter positivement ou négativement la performance de l'organisation, les parties prenantes doivent être intégrées dans la définition du concept d'orientation marché.

Une intégration annoncée. L'intégration de la théorie des parties prenantes à celle de l'orientation marché est annoncée depuis longtemps. En premier lieu, dès 1990, Narver et Slater font référence à la relation entre l'entreprise et la société. Ainsi, ils proposent d'inclure dans une mesure de l'orientation marché des items reflétant les dimensions du marketing sociétal, et d'examiner la relation entre le degré d'orientation marché d'une organisation et ses comportements relevant de la responsabilité sociale. En deuxième lieu, dans la discussion de leur propre définition,

Kohli et Jaworski (1990) précisent qu'une entreprise orientée marché doit « prendre en considération d'autres facteurs de marché comme la concurrence et le système juridique » (p. 4). En troisième lieu, Deshpandé, Farley et Webster (1993) soulignent la nécessité de ne pas négliger « d'autres parties prenantes comme les actionnaires, les cadres, ou les employés » (p. 27). Ces réflexions fondatrices ont été récemment enrichies par la proposition d'un cadre plus formalisé (Maignan et Ferrell, 2004). L'orientation parties prenantes est ainsi considérée comme une généralisation de l'orientation marché à l'ensemble des agents affectant les processus et la performance des organisations. De manière similaire à l'approche comportementale proposée par Kohli et Jaworski (1990)²⁰, elle est définie par trois comportements organisationnels : « la production d'informations sur la nature des parties prenantes, sur leurs normes, et sur leurs problématiques [...] ; la diffusion de ces informations dans l'organisation ; la réaction de l'organisation à ces informations » (p. 10).

Une typologie des parties prenantes. La définition proposée par Maignan et Ferrell (2004) reste néanmoins trop imprécise, et sans doute trop incomplète, pour permettre le développement d'une mesure, préalable nécessaire à toute recherche plus approfondie. Comme indiqué précédemment, les parties prenantes désignent l'ensemble des agents qui peuvent manifester un intérêt en rapport avec les activités de l'entreprise, et qui ont la capacité d'affecter son fonctionnement et sa performance. Dès lors, tout individu, groupe ou institution peut s'avérer être partie prenante d'une ou plusieurs entreprises. Afin que la prise en compte des parties prenantes soit susceptible d'apporter un bénéfice à l'entreprise, celle-ci doit être capable d'identifier celles qui sont pertinentes pour la conduite stratégique de ses activités. Une nomenclature précise des parties prenantes est pour cela nécessaire. Les efforts de structuration de la notion d'environnement entrepris par la théorie des organisations sont ici utiles. Très tôt, et afin de renforcer la finalité opératoire du concept, les recherches du domaine ont été orientées vers l'identification des agents composant l'environnement d'une organisation. Le nombre et la nature de ces agents varient d'un auteur à l'autre. Dill (1958) en distingue par exemple quatre : les clients, les distributeurs, les fournisseurs et les concurrents, auxquels Duncan (1972) ajoute la technologie ; Hellriegel et Slocum (1978) différencient trois sous-systèmes : le sous-système culturel, le sous-système politique, et le sous-système économique ; Kast (1980) distingue cinq facteurs : les clients, les concurrents, les fournisseurs, les acteurs disponibles sur le marché du travail, et le(les) gouvernement(s) ; Tan et Litschert (1994) en distinguent huit : les concurrents, les clients, les fournisseurs, la technologie, le système juridique, le système économique domestique, le système économique international, et le système socioculturel ; Desreumaux (1998) en distingue dix : le marché financier, le marché du travail, la concurrence, les pouvoirs publics, les fournisseurs, l'écologie, la technologie, les facteurs

²⁰ En suivant Narver et Slater (1990), une approche culturelle pourrait être développée en complément.

socioculturels, la démographie et les facteurs économiques. La théorie des parties prenantes a poursuivi un objectif similaire de développement d'une nomenclature des parties prenantes susceptibles d'affecter la performance d'une organisation, et une typologie en quatre classes a pu être proposée par Henriques et Sadorsky (1999). Elle comprend les parties prenantes régulatrices, organisationnelles, civiles et médiatiques. Cette classification reprend les agents précédemment singularisés par la théorie des organisations, tout en identifiant de nouvelles sources de pression. Elle propose en ce sens un cadre exhaustif favorisant la généralisation du concept d'orientation marché à de nouveaux agents.

Finalement, l'approfondissement théorique du concept d'orientation marché, par l'intégration de la théorie des parties prenantes et par une appréhension plus complète du concept, outre une meilleure définition et une meilleure compréhension de sa structuration, marque une avancée dans la connaissance des mécanismes par lesquels un surcroît d'orientation marché conduirait à un surcroît de performance. Les propositions développées ici pourraient, dans une prochaine étape, faire l'objet d'évaluations empiriques. Celles-ci, en cohérence avec les définitions proposées par Narver, Slater et MacLachlan (2004), restent par ailleurs focalisées sur les clients, et, en conséquence, sur la seule manifestation comportementale d'orientation clients. Si celle-ci est structurante du domaine, la réflexion pourrait être étendue à l'ensemble des parties prenantes.

b. Pistes de recherche pour une évolution du modèle de développement durable²¹

La modélisation de développement durable proposée se doit d'évoluer. En particulier,

(2) La recherche a porté sur la forme de la fonction objectif de l'entreprise dans ce premier temps. Dans le contexte du développement durable, les contraintes de l'entreprise évoluent aussi, par exemple l'entreprise doit prendre en compte les groupes de pression de consommateurs ou d'ONG, ou encore l'évolution de la réglementation (loi NRE 2001). Il conviendrait, dans un deuxième temps de compléter la recherche par une réflexion sur la forme de ces contraintes ;

(3) La relation de maximisation du profit économique, d'optimisation des relations avec les parties prenantes n'est peut être pas de type additionnelle. En effet l'optimisation de telles relations peut avoir un coût, citons par exemple le cas de la Fondation Salomon, qui vise à indemniser les familles des victimes d'accidents en montagne, et avoir une incidence sur le profit économique. Une telle remarque peut, de même, être appliquée à la relation entre maximisation du profit économique et optimisation de la préservation environnementale ; de même qu'entre optimisation des relations avec les parties prenantes et optimisation de la préservation environnementale ;

²¹ Ces propositions de recherche ont été publiées sous la référence :

C. Gauthier, 2003, « Vers une modélisation du développement durable », *Cahiers du Management Technologique*, numéro spécial 2002-2003, p. 206-211.

(4) Le modèle doit être testé avec des données quantitatives manquantes à ce jour du fait du manque d'indicateurs de performance des relations avec les parties prenantes et de préservation de l'environnement. On se heurte ici au résultat précédemment annoncé d'une nécessité de développement de telles mesures.

Conclusion. Le choix et la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable pour l'entreprise posent de multiples questions théoriques et pratiques, ces recherches ont tenté de répondre à certaines d'entre elles. Aux diverses questions théoriques sous-jacentes, nous nous sommes penché sur le modèle microéconomique latent certes, mais surtout : d'une part, sur la rationalité du choix d'une telle stratégie; et d'autre part, sur l'évolution induite du concept d'orientation marché. Aux nombreuses questions pratiques sous-jacentes, nous avons répondu par le développement de méthodes, outils et conseils de mise en œuvre d'une stratégie de développement durable de l'entreprise. Ainsi une méthode de détermination des prix de l'offre durable, une grille de contrôle de la durabilité de l'offre, un schéma d'analyse systémique d'un projet de développement durable ont été développés pour le manager. Une prise de recul sur la communication associée et les recommandations managériales induites ont été développées.

La quantité de questions restant à aborder est infinie ! Les volets politique de l'offre, politique de prix et politique de communication ayant été traité, la recherche mériterait par exemple d'être complétée par un volet sur la politique de distribution à mettre en œuvre dans un tel cadre. Une recherche sur le cas particulier du développement durable d'une offre de services seraient aussi à explorer, étant donnée la place particulière octroyée au client dans une telle relation.

Bibliographie.

- Adidas-Salomon, 2002, « Social and Environmental Report ».
- AFNOR : 2001, *Management de l'environnement*, Tomes 1 and 2
- Aggeri F. et Acquier A., 2005, La théorie des *stakeholders* permet elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?, Actes de la XIVème Conférence de l'AIMS, Pays de Loire.
- Ambec S. et Barla P., 2002, A Theoretical Foundation of the Porter Hypothesis, *Economic Letters*, 75(4): 355-360.
- Amburgey T.L. et Rao H., 1996, Organizational ecology: past, present, and future directions, *Academy of Management Journal*, 39, 5, 1265-1286.
- Anderson R., *Mid-course correction*, éd. Peregrinzilla Press, 1999.
- Antheaume N., 2001, La diffusion volontaire d'informations environnementales, *Actes du 22^{ème} congrès de l'Association Française de Marketing*, Université de Metz, 17-18-19 mai.
- Arrow K.J., Solow R., Portney P.R., Leamer E.E., Radner R., Schuman H., 1993, *Report of the NOAA Panel on Contingent Valuation*, US Federal Register, 58, 10, 4602-4614.
- Atuahene-Gima K., 1996, Market orientation and innovation, *Journal of Business Research*, 35, 2, 93-103.

- Aupperle K.E., Carroll A.B. et Hatfield J.D., 1985, an empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability, *Academy of Management Journal*, 28, 2, 446-463.
- Barrett S., 1992, Strategy and the environment, *Columbia Journal of World Business*, 27, 3 et 4, 202-208.
- Bedeian A.G. et Zammuto R.F., 1991, *Organizations theory and design*, Orlando, The Dryden Press.
- Benoun M. et Héliès-Hassid M.L., 1993, *Distribution, acteurs et stratégies*, Paris, Economica.
- Bishop R. et Heberlein T., 1979, Measuring values of extra market goods: are indirect measures biased ?, *American Journal of Agricultural Economics*, 61, 4, 926-939.
- Boatright, J., 1994, What's so special about shareholders? *Business Ethics Quarterly*, 4 : 393-408.
- Brenner, S. N. et Cochran, P., 1991, The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research. Paper presented at the annual meeting of the International Association for Business and Society, Sundance, UT.
- Cano C.R., Carillat F.A. et Jaramillo F., 2004, A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance : evidence from five continents, *International Journal of Research in Marketing*, 21, 1, 179-200.
- Carrillat F.A., Jaramillo F. et Locander W.B., 2004, Market-driving organizations: a framework, *Academy of Marketing Science Review*, 5, 1-14.
- Carroll A.B., 1979, A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, 4, 4, 497-505.
- Carroll A.B., 1991, The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34, 4, 39-48.
- Cerin P., 2002, Communication in corporate environmental reports, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9, 1, March, 46-65.
- Cespa, G. and G. Cestone, 2002, *Stakeholder Activism, Managerial Entrenchment, and the Congruence of Interests between Shareholders and Stakeholders*, manuscript, Universitat Pompeu Fabra.
- Charan R. et Freeman R.E., 1979, Stakeholders negotiations: building bridges with corporate constituents, *Management Review*, 8, 11, 8-13.
- Churchill G.A., 1979, A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, 1, 64-73.
- Clarkson, M. B., 1991, Defining, evaluating, and managing corporate social performance: A stakeholder management model. In J.E. Post (Ed.), *Research in corporate social performance and policy*: 331-358. Greenwich, CT: JAI Press.
- Clarkson M.B.E., 1995, A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20, 1, 92-117.
- CNUED, 1993, Action 21: *Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement. déclaration des principes relatifs aux forêts*, Nations Unies, NY.
- Davidson R., MacKinnon J.G., 1993, *Estimation and Inference in Econometrics*, Oxford University Press, p.520-521.
- Davis R.K., 1963, *The Value of Outdoor Recreation : An Economic Study of the Maine Woods*, PhD Dissertation, Harvard university, Cambridge, M.A.
- Déjean F., Gond J.P, 2005, La responsabilité des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, *Finance Contrôle Stratégie*, 7, 5-31.
- Depoers F., Reynaud E., Schneider-Maunoury G., 2003, Comment mesurer la performance durable, *Gestion 2000*, Mars-Avril.
- De Rosnay J., 1975, *Le macroscopie. Vers une vision globale*, Seuil Points Essais.
- Deshpandé R., Farley J.U. et Webster F.E., 1993, Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis, *Journal of Marketing*, 57, 1, 23-27.
- Desreumaux A., 1998, *Théorie des organisations*, Caen, Editions Management Société.

- Detchessahar M., 2003, L'avènement de l'entreprise communicationnelle, *Revue Française de Gestion*, 142, Janvier-Février, 65-84.
- Dill W.R., 1958, Environment as an influence on managerial autonomy, *Administrative Science Quarterly*, 2, 4, 409-443.
- Donaldson T., 1999, Making stakeholder theory whole, *Academy of Management Review*, 24, 2, 237-241.
- Donaldson T. et Preston L.E., 1995, The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, 20, 1, 65-91.
- Duncan R., 1972, Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17, 3, 313-327.
- Eiglier P. et Langeard E., 1987, *Servuction, le marketing des services*, McGraw-Hill.
- Elkington J., 1997, *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford, 402 p.
- Evan, W. et Freeman, R. E., 1993, A stakeholder theory of the modern firm: Kantian capitalism. In Beauchamp T., Bowie N. (Eds.), *Ethical theory and business*, 75-93. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Fatoux F., 2001, Quand les investisseurs se soucient de citoyenneté, Séminaire des Amis de l'Ecole de Paris.
- Fenneteau F., 1992, Les caractéristiques de l'acte d'achat et la logique du marketing amont, *Recherche et Applications en Marketing*, 7, 3, 45-68.
- Frambach R.T., Prabhu J. et Verhallen T.M.M., 2003, The influence of business strategy on new product activity: the role of market orientation, *International Journal of Research in Marketing*, 20, 4, 377-397.
- Freeman, R. E., 1984, *Strategic Management : A stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- Freeman R.E., 1999, Divergent stakeholder theory, *Academy of Management Review*, 24, 2, 233-236.
- Freeman R.E. et Evan W.M., 1990, Corporate Governance: A stakeholder interpretation, *Journal of Behavioral Economics*, 19, 4.
- Freeman R.E. et Reed D.L., 1983, Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance, *California Management Review*, 25, 3, 88-107.
- Frooman J., 1999, Stakeholders influence strategies, *Academy of Management Review*, 24, 2, 191-205.
- Gabriel P., 2003, « Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable », *Décisions Marketing*, 29, Janvier Mars, 67-76.
- Gatignon H. et Xuereb J.M., 1997, Strategic orientation of the firm and new product performance, *Journal of Marketing Research*, 34, 1, 77-90.
- Gerbing D.W. et Anderson J.C., 1988, An update paradigm for scale development incorporating unidimensionality an its assessment, *Journal of Marketing Research*, 25, 2, 186-192.
- Gioia D.A., 1999, Practicability, paradigms and problems in stakeholder theorizing, *Academy of Management Review*, 24, 2, 228-232.
- Goodpaster, K. E., 1991, Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quaterly*, 1(2) : 53-73.
- G.R.I., 2002, Sustainability Reporting Guidelines, Global Reporting Initiative.
- Guerrien B., 1996, *Dictionnaire d'analyse économique*, Paris, Editions La Découverte.
- Guinée J.B., 2002, *Handbook of Life Cycle Assessment – Operational Guide to ISO Standards*, ed. Kluwer.
- Halal, W. E., 1990, The new management: Business and social institutions in the information age. *Business in the contemporary world*, 2(3) : 41-54.
- Han J.K., Kim N. et Srivastava R.K., 1998, Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? , *Journal of Marketing*, 62, 4, 30-45.
- Hannan M.T. et Freeman J., 1977, The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.

- Henriques I. et Sadorsky P., 1999, The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance, *Academy of Management Journal*, 42, 5, 87-99.
- Hill, C. W. et Jones, T. M., 1992, Stakeholder-agency theory. *Journal of Management studies*, 29, 131-154.
- Hoehn J.P., Randall A., 1987, A satisfactory benefit cost indicator from contingent valuation. *Journal of Environmental Economics and Management*, 14, 3, 226-247.
- Jaworski B., Kohli A.K. et Sahay A., 2000, Market-driven versus driving markets, *The Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, 45-54.
- Jensen M. et Meckling W., 1976, Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and capital structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Joffre P. et de Montmorillon B., 2001, Théories institutionnelles et management stratégique, in Martinet A-C., Thiéart R.A., *Stratégies, actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert-FNEGE, 229-248.
- Jones T.M., 1995, Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics, *Academy of Management Review*, 20, 2, 404-437.
- Jones T.M. et Wicks A.C., 1999, Convergent stakeholder theory, *Academy of Management Review*, 24, 2, 206-221.
- Kast F.E., 1980, Scanning the future environment: social indicators, *California Management Review*, 23, 1, 22-32.
- Kirby A., 1988, Trade associations as information exchange mechanisms, *RAND Journal of Economics*, 19, 1, 138-146.
- Kirca A.H., Jayachandran S. et Bearden W.O., 2005, Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance, *Journal of Marketing*, 69, 2, 24-41.
- Kolk A., 2000, Green Reporting, *Harvard Business Review*, mars-avril.
- Kohli A.K. et Jaworski B.J., 1990, Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18.
- Korhonen J., 2003, Should We Measure Corporate Social Responsibility ?, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 10, 1, 25-39.
- Kreiner, P. et Bambri, A. 1991. Influence and information in organization-stakeholder relationships. In J. E. Post (Ed.), *Research in corporate social performance and policy*, 12 : 3-36. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kumar N., Scheer L. et Kotler P. (2000), From market-driven to market-driving, *European Management Journal*, 18, 2, 129-141.
- Laufer R., 2000, Quand diriger, c'est légitimer, *Revue Française de Gestion*, 111, 12-37.
- Lauriol J., 2004, Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine, *Revue Française de Gestion*, 2004.
- March J.G. et Simon H.A., 1958, *Organizations*, New York, John Wiley and Sons.
- Maignan I. et Ferrell O.C., 2004, Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework, *The Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 1, 3-19.
- Martinet A. C. et Reynaud E., 2001, Shareholders, stakeholders et stratégie, *Revue Française de Gestion*, novembre décembre, 12-25.
- Mercier S., 2001, *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, Actes de la Xème conférence de l'AIMS, Québec, Canada, Actes sur CD-Rom.
- Mintzberg H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Mitchell R.C., Carson R.T., 1989, *Using Surveys to Value Public Goods. The Contingent Valuation Method*, Resources For the Future, John Hopkins University Press.
- Morin E., *La méthode, Tome 1, La nature de la nature*, 1977 ; *Tome 2, La vie de la vie*, 1980 ; *Tome 3, La connaissance de la connaissance*, 1986 ; *Tome 4, Les idées, leur vies, leurs moeurs*, 1991 ; *Tome 5, L'humanité de l'humanité. L'identité humaine*, 2001, Seuil Points Essais.
- Morin E., 1980, *Introduction à la pensée complexe*, ESF, Paris.
- Morin E., 1998, *Relier les connaissances. Le défi du XXIe siècle*, Seuil Points Essais.

- Narver J.C. et Slater S.F., 1990, The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.
- Narver J.C., Slater S.F. et MacLachlan D.L., 2004, Responsive and proactive market orientation and new-product success, *Journal of Product Innovation Management*, 21, 5, 334-347.
- Nunnally J.C., 1967, *Psychometric theory*, New-York, McGraw-Hill Company.
- Pellaux F., 2000, *L'utilisation des conceptions du public lors de la diffusion d'un concept complexe, celui du développement durable, dans le cadre d'un projet en muséologie*. Thèse de doctorat, Université de Genève.
- Persais E., 2002, L'écologie comme atout stratégique : une validation de l'approche ressources par la méthode PLS, *Finance Contrôle Stratégie*, 5, 3.
- Pesqueux Y, Biefnot Y., 2002, *L'éthique des affaires*, éd. d'Organisation.
- Pfeffer J., 1972, Size and composition of corporate boards of directors, *Administrative Science Quarterly*, 17, 2, 393-410.
- Porter M.E., 1995, America's green strategy, *Scientific America*, 264:168.
- Porter M.E. et Van der Linde C., 1995, Toward a new conception of the environment competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(5):97-118.
- Preston, L.E. et Sapienza, H.J. 1990. Stakeholder Management and Corporate Performance. *Journal of Behavioral Economics*, 19:361-375.
- Preston, L.E. Sapienza, H.J. et Miller, R.D. 1991. Stakeholders, Shareholders, managers: Who Gains What from Corporate Performance?, in A. Etzioni et P. R. Lawrence (Eds), *Socio-Economics: Toward a New Synthesis*, M.E. Sharp, Armonk, New York, 149-165.
- Reynaud E., 2004, Le développement durable, *Revue française de gestion*, 30, 152, p. 115-119.
- Reynaud E., 2006, *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, Dunod.
- Rodriguez Cano C.R., Carrillat F.A. et Jaramillo F., 2004, A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents, *International Journal of Research in Marketing*, 21, 2, 179-200.
- Rossiter J.R., 2002, The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing, *International Journal of Research in Marketing*, 19, 4, 305-335.
- Rowley T.J., 1997, Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences, *Academy of Management Review*, 22, 4, 887-910.
- Saaty T. L., 1981-1984, *Décider face à la complexité, une approche analytique multicritère d'aide à la décision*, Entreprise Moderne d'Édition, Paris.
- Sharbrough W.C. et Moody J.W., 1995, Managing the media, *Journal of Systems Management*, 46, 4, 4-11.
- Sharma S., 2001, L'organisation durable et ses stakeholders, *Revue française de gestion*, 136, 154-167.
- Shrivastava P. et Siomkos G., 1989, Disaster containment strategies, *Journal of Business Strategy*, 10, 5, 26-30.
- Slater S.F. et Narver J.C., 1995, Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, 59, 3, 63-74.
- Spiller R., 2000, Ethical business and investment: a model for business and society, *Journal of Business Ethics*, 27, 1/2, 149-161.
- STMicroelectronics, 2000, « Plan de Déplacement d'Entreprise », Site de Grenoble, 2000-2005.
- Sturdivant F.D., 1979, Executives and activists: strategic and institutional approaches, *California Management Review*, 22, 1, 53-59.
- Tabacci A.M., Tabacci E., 1996, Annual Report, Centre d'Étude des Systèmes Aquatiques et Continentaux.
- Tirole, J., 2001, On Corporate Governance, *Econometrica*, 69, 1-35.
- Trevino L.K. et Weaver G. 1999, The stakeholder research tradition: converging theorists – not converging theory, *Academy of Management Review*, 24, 2, 222-227.
- Waddock S., 2004, Creating Corporate Accountability: Foundations Principles to Make Corporate Citizenship Real, *Journal of Business Ethics*, 50, 1-15.