

# **L'EXCELLENCE DURABLE : VERS UNE INTEGRATION DES PARTIES PRENANTES**

**Eric PERSAIS**

Maître de Conférences en Gestion

IUT GEA – Université de Poitiers

8 Rue Archimède

79000 NIORT

☎ 05 49 79 99 03

Fax 05 49 79 99 04

Mail : [eric.persais@iut79.univ-poitiers.fr](mailto:eric.persais@iut79.univ-poitiers.fr)

## RESUME

En prenant pour thème la notion d'excellence durable, l'auteur tente, au travers de cet article, d'intégrer deux courants majeurs de la pensée stratégique, le courant des ressources/compétences et la théorie des parties prenantes. D'une part, il démontre que l'excellence est inévitablement liée à la possession de compétences particulières détenues de manière exclusive par une entreprise. D'autre part, il souligne que l'atteinte de la durabilité suppose une reconnaissance du poids des parties prenantes et une parfaite intégration de leurs attentes dans la stratégie de l'entreprise. Dans la logique stakeholder, l'auteur affirme alors que les compétences à la base de l'excellence durable sont avant tout d'origine relationnelle. Ce-faisant, il souhaite montrer que la qualité des relations entretenues avec l'ensemble des parties prenantes constitue, dans un contexte d'ouverture et d'abaissement progressif des frontières organisationnelles, un gage de réussite et, au-delà, de suprématie pour l'entreprise.

## MOTS CLES

Competence Based View, stakeholder theory, parties prenantes, acteur clé, développement durable, compétence relationnelle, excellence durable.

# L'EXCELLENCE DURABLE : VERS UNE INTEGRATION DES PARTIES PRENANTES

## INTRODUCTION

Pendant de nombreuses années, la variable environnementale a été rangée au niveau des éléments contraignants par une majorité d'entreprises industrielles (Walley, Whitehead, 1994). Depuis lors, le statut de l'écologie s'est considérablement modifié et les firmes voient désormais, dans la prise en compte de ce facteur, un moyen d'acquérir un avantage décisif au sein de l'univers concurrentiel (Porter, Van der Linde, 1995 ; Hart, 1995 ; Oliver, 1997 ; Russo, Fouts, 1997 ; Persais, 2002). L'émergence du concept de Développement Durable<sup>1</sup> (Rapport Bruntland, 1987) et sa mise en application par le biais de la réglementation environnementale au plan international ont, sans aucun doute, favorisé ce nouveau regard de la part des entreprises. L'idée d'une convergence entre économie et écologie est, aujourd'hui, largement acceptée au sein du monde des affaires et la quête de l'excellence durable est devenue un véritable credo pour de nombreuses firmes visant le leadership dans leurs domaines. La déclaration de B. Collomb, président du groupe Lafarge, est significative de cette évolution des mentalités : "La performance sociale et environnementale vient appuyer et renforcer la performance économique de notre entreprise" (Rapport de développement durable, 2001).

L'étude des phénomènes organisationnels, en relation avec le thème de l'écologie, offre la possibilité aux chercheurs d'intégrer deux courants majeurs de la pensée stratégique : la théorie de la compétence et la stakeholder theory. Dans le premier cas, les auteurs démontrent que la source de l'avantage compétitif se situe dans la capacité de l'entreprise à tirer parti de compétences spécifiques au sein de l'univers concurrentiel (Prahalad, Hamel, 1990 ; 1994). Dans le second, il s'agit de montrer que l'entreprise, en tant que système ouvert, est en relation avec de multiples parties prenantes et que la prise en compte de leurs intérêts est un des éléments majeurs de sa réussite (Freeman, 1984 ; Carroll, 1993 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson, Preston, 1995 ; Harrison, Freeman, 1999). Bien que ces deux visions adoptent une logique différente, nous pensons qu'elles sont susceptibles de s'enrichir mutuellement et de permettre une meilleure compréhension de la manière dont les entreprises intègrent positivement l'écologie dans leur stratégie. Non seulement, la prise en compte de l'environnement résulte

---

<sup>1</sup> La notion de Développement Durable a été officiellement définie dans le rapport Bruntland publié en 1987 par la Commission sur l'Environnement et le Développement : "Développement Durable, qui répond aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs".

d'une reconnaissance des intérêts des parties prenantes (les groupes écologistes, les associations de consommateurs, la Société, l'Etat, les actionnaires...) (Martinet, Reynaud, 2001), mais elle ne peut se faire sans le concours de certaines d'entre elles (les salariés, les laboratoires de recherche, les fournisseurs de matière et de composants, les fabricants d'installations, les partenaires...) (Persais, 1999). L'approche stakeholder trouve donc, dans la problématique environnementale, un champ d'application de l'organisation en tant que lieu de relations, d'influences et de conciliation d'intérêts multiples. D'autre part, l'atteinte de la performance écologique suppose le développement de capacités particulières qui trouvent avant tout leur expression dans les réseaux établis avec certains acteurs clés. La théorie de la compétence est donc particulièrement adaptée à l'étude de l'*excellence durable* puisque la source de l'avantage compétitif se situe dans le déploiement de ressources considérées comme stratégiques. Elle trouve des points de convergence avec l'approche stakeholder puisque la notion de partie prenante est au cœur de la création et du développement de ces compétences distinctives (Mercier, 2001). Par conséquent, un rapprochement de ces deux courants semble utile pour mieux isoler les facteurs qui permettent à la firme d'atteindre l'*excellence durable*.

Dans cet article qui se veut avant tout, conceptuel, nous adopterons une démarche de présentation très classique. Tout d'abord, nous exposerons les deux théories évoquées précédemment, en mettant en évidence leurs apports dans la recherche en management stratégique. Ensuite, nous centrerons notre propos sur la notion d'*excellence durable*. Nous montrerons, dans ce cadre, que la théorie de la compétence est incontournable dès lors qu'il s'agit d'étudier la notion d'excellence. Puis, nous démontrerons que l'idée de durabilité (sustainability) porte en elle-même la reconnaissance du poids des parties prenantes. Nous présenterons alors les apports de la stakeholder theory dans la compréhension du phénomène étudié. Puis, nous tenterons d'intégrer ces deux courants de pensée afin de proposer un cadre d'analyse du concept d'*excellence durable*. Notre ambition sera enfin de démontrer que les compétences à la base d'une stratégie durable sont avant tout d'origine relationnelle (Persais, 2001).

## I - APPROCHE RESSOURCES COMPETENCES - STAKEHOLDER THEORY : DEUX VISIONS DIFFERENTES

### I – 1. L'approche Ressources/Compétences : un renouvellement de la pensée stratégique

Bien que son origine remonte aux écrits de Penrose (1959), l'approche ressources s'est véritablement développée à partir des travaux de Wernerfelt, au milieu des années 80. A cette

date, de nombreuses critiques ont été formulées à l'égard des modèles stratégiques proposés jusqu'alors, et qui ne parvenaient pas à expliquer la trajectoire ascendante de certaines entreprises. En fait, les auteurs issus du courant des ressources considèrent que, dans les démarches d'analyse stratégique classiques (modèle de Porter, modèle de Harvard), l'environnement prend une place trop importante. Ils proposent donc d'inverser la logique en accordant la prépondérance aux facteurs internes. Selon eux, la réflexion stratégique démarre, non pas par une évaluation des menaces et opportunités de l'environnement, mais par une mise en évidence des ressources et compétences (RC) de l'entreprise, dont certaines formeront la base d'un avantage concurrentiel durable. La mise en œuvre et le développement de ces RC constitue donc le principal levier de la création de valeur.

Les ressources correspondent aux facteurs tangibles et intangibles utilisés de façon semi-permanente par l'entreprise. Elles comprennent notamment les actifs physiques, les ressources financières et organisationnelles, le capital humain, les actifs intangibles et l'information. Les compétences désignent, quant à elles, la capacité de l'entreprise à associer, coordonner et déployer ces ressources pour accomplir un ensemble d'opérations. Elles sont basées, non seulement sur le savoir et l'information (connaissance), mais intègrent également les facteurs résultant de processus d'apprentissage (savoir-faire) et les attitudes (savoir-être) (Meschi, 1997 ; Durand, 2000). Les compétences peuvent être, soit individuelles, soit organisationnelles (ou collectives). Bien que l'origine d'une compétence soit individuelle (Donnadiou, 1999), celle-ci se façonne, s'exprime et s'enrichit dans l'interaction, c'est-à-dire au sein de l'organisation. Les compétences collectives résultent, quant à elles, de la combinaison unique, coordonnée et valorisante d'un ensemble de compétences présentes au niveau individuel (Meschi, 1997). Les phénomènes de complémentarité entre les personnes génèrent ainsi des effets de synergie qui trouvent leur expression dans une capacité organisationnelle propre et dont le système d'offre exprime le potentiel.

L'approche RC pose que la source de l'avantage compétitif se situe dans la capacité de la firme à tirer parti de ressources particulières au sein de l'univers concurrentiel. En d'autres termes, les différences de résultats constatés entre les firmes d'un même secteur s'expliquent par des disparités au niveau de leurs dotations en RC stratégiques. Au-delà des facteurs de marché (Peteraf, 1993), les auteurs identifient sept conditions pour qu'une ressource puisse représenter un atout compétitif pour la firme : la valeur, la rareté, le caractère inimitable, la longévité, la non-subsituabilité, la non-transférabilité et la possibilité d'appropriation (Amit, Schoemaker, 1993). Comme le souligne Durand (2000), tout actif ou ressource tangible est, par nature, identifiable, c'est-à-dire imitable et donc, non stratégique. A l'inverse, certaines

ressources intangibles, en particulier certaines compétences remplissent ces conditions et peuvent, par conséquent, être qualifiées de "clés" (core competencies). Bien qu'un individu puisse disposer d'un savoir, d'un savoir-faire ou d'un savoir-être, celui ne peut posséder, à lui seul, une compétence fondamentale (Prahalad, Hamel, 1994), dans la mesure où ses savoirs peuvent être transférés (ex : lors d'un recrutement). C'est alors au niveau de l'organisation qu'il convient de déceler les compétences clés qui sont, par essence, d'origine systémique (Arrègle, 1995). Les capacités stratégiques s'inscrivent ainsi dans un réseau de relations entre les différentes ressources possédées par l'entreprise (Black, Boal, 1994). Le caractère tacite, la complexité et l'opacité de ce réseau garantissent son caractère inimitable. De plus, ces propriétés génèrent une ambiguïté causale, ce qui constitue une barrière contre l'imitation. Selon Kusunoki et al (1998), les compétences organisationnelles peuvent se scinder en trois catégories : des capacités locales qui correspondent aux connaissances accumulées au niveau élémentaire (un individu, une unité fonctionnelle, une base de données...), des capacités architecturales qui permettent l'apparition de configurations stables au sein de l'organisation (répartition de l'autorité, distribution des rôles...) et des capacités dynamiques qui correspondent aux connaissances émergentes spontanément des interactions entre les unités élémentaires. Alors que les deux premières sont, soit transférable (pour la première), soit partiellement imitable (en ce qui concerne la deuxième), la troisième apparaît comme la plus tacite et la plus spécifique, ce qui constitue une garantie contre le transfert ou l'imitation. D'autre part, ces compétences ne peuvent faire l'objet d'une appropriation, dans la mesure où elles se construisent progressivement et sont pratiquement indissociables du cadre dans lequel elles s'expriment (Teece et al, 1997).

Le succès d'une organisation à partir de ses compétences repose sur une double exigence : une gestion réussie au niveau individuel et collectif. S'agissant du premier point, l'objectif est d'obtenir chez les salariés, le meilleur niveau de connaissances, de savoir-faire et de volontés, au regard des exigences d'une fonction qui s'intégrera dans un ensemble cohérent (Meschi, 1997). S'agissant du niveau organisationnel, l'acquisition d'un avantage compétitif durable s'appuie sur l'intégration réussie des compétences individuelles et ensuite sur le développement des compétences clés futures. Rappelons ici que les meilleures compétences individuelles ne garantissent pas l'émergence d'une compétence clé. La recherche de complémentarité doit alors guider les décisions en matière de GRH (Prahalad, Hamel, 1994). Concernant leur développement, l'organisation doit s'efforcer non seulement de consolider ses compétences actuelles, mais également, d'en faciliter le déploiement dans tous les secteurs. Les compétences clés ont pour vocation de circuler dans l'entreprise, leur application et leur

combinaison dans des contextes différents en garantissent la richesse et la pérennité (Meschi, 1997). Le comportement organisationnel influence donc très directement le développement de ces compétences stratégiques dans l'entreprise.

## I – 2. La Théorie des Parties Prenantes : vers une logique partenariale du management

Bien que le concept de partie prenante (PP) soit apparu au début des années 60, l'approche stakeholder n'a connu un véritable succès qu'à partir des travaux de Freeman et en particulier depuis la parution de son ouvrage en 1984 (*Strategic management : A stakeholder approach*). L'émergence de ce courant de pensée et sa diffusion progressive au sein des Sciences de gestion a répondu au besoin de contrebalancer la vision traditionnelle de l'entreprise, vision exclusivement axée sur l'intérêt des actionnaires (stockholders). Les tenants de l'approche stakeholder critiquent cette position en indiquant, d'une part, qu'elle est moralement inacceptable et, d'autre part, qu'elle ne correspond pas à la réalité du fonctionnement d'une entreprise dans un contexte d'ouverture et d'abaissement des frontières organisationnelles (Donaldson, Preston, 1995). Dans l'optique stakeholder, la firme doit avant tout être considérée comme une constellation d'intérêts convergents et/ou contradictoires, mais possédant chacun leur propre valeur. Par conséquent, le rôle du dirigeant consiste, non pas à rechercher l'intérêt exclusif des détenteurs du capital, mais plutôt à concilier ceux de l'ensemble des parties prenantes, dont les actionnaires font partie.

Dans son acception la plus large, une PP est "un individu ou un groupe qui possède un ou plusieurs intérêts dans une affaire et qui peut affecter ou être affecté en retour par les actions, décisions, politiques, pratiques et objectifs de l'organisation". Dans cette vision, la notion de PP conduit à envisager toute catégorie d'individus ou groupe en contact ou susceptibles d'entrer en relation avec l'entreprise, que ce soit de manière fortuite ou délibérée. Sont par conséquent inclus dans la liste des PP, les actionnaires, les syndicats, les employés, les fournisseurs, les collectivités locales, les gouvernements, les concurrents, les médias, les autres groupes d'intérêt, les clients, les consommateurs, les organisations consuméristes et les associations écologistes. A cette liste, Carrol (1996) propose d'adjoindre l'environnement naturel. Nous ne partagerons pas totalement ce point de vue dans la mesure où celui-ci ne constitue pas, au sens de Freeman, une véritable PP. En effet, si l'entreprise a la capacité d'agir sur les milieux naturels, nous ne pouvons que constater l'impossibilité d'une relation inverse. Chaque PP a un (ou plusieurs) intérêt(s) dans le fonctionnement de l'entreprise, celui-ci (ceux-ci) pouvant converger ou, au contraire, entrer en conflit avec celui (ceux) des autres PP. L'intérêt des actionnaires est, par exemple, généralement opposé à celui des employés. De la

même manière un individu peut appartenir à plusieurs catégories de PP (ex : le salarié-actionnaire, le consommateur ayant une sensibilité écologiste...) et exprimer, de ce fait, plusieurs attentes dont certaines se révéleront contradictoires. L'exemple précédent est, de ce point de vue, particulièrement révélateur des conflits d'intérêts émanant d'un même individu.

Les chercheurs ont proposé d'opérer des regroupements afin de préciser la nature des liens unissant les PP à la firme. Carroll (1996) distingue les PP primaires (ceux ayant des relations formelles, officielles, ou contractuelles avec la firme), des PP secondaires (ceux n'ayant pas...). Indirectement, il suggère de porter une attention accrue au premier groupe d'acteurs, sans toutefois négliger les intérêts du second. L'auteur reconnaît néanmoins le caractère relatif de cette distinction en indiquant, d'une part, que le passage d'une catégorie à une autre est possible et, d'autre part, que certaines PP secondaires estiment leur intérêt suffisamment important pour justifier leur appartenance à la première catégorie. Dans le même esprit, Clarkson (1995) propose de dissocier les PP volontaires et involontaires, selon que celles-ci disposent ou non d'un droit issu de relations contractuelles. En nouant des liens avec la firme, les PP volontaires poursuivent leurs propres objectifs, mais acceptent, en contrepartie les risques inhérents à cette relation. Quant aux PP involontaires, ils s'exposent, malgré eux, aux conséquences provoquées par les activités de l'entreprise (Mercier, 2001). S'agissant des liens tissés avec ces PP, les chercheurs parlent généralement de contrats tacites dans la mesure où il s'agit avant tout d'accords informels basés sur des attentes (Jones, 1995). Henriques et Sadosky (1999) proposent, quant à eux, un regroupement des acteurs sur la base, non seulement, de leur fonction, mais également de leur pouvoir vis-à-vis de l'organisation. Ils distinguent alors les PP de régulation (composées des gouvernements, des groupements professionnels, des réseaux informels et des firmes ayant, par leur autorité, la capacité d'influencer l'orientation des normes et des pratiques au sein de leurs secteurs), les PP organisationnelles (incluant les consommateurs, les fournisseurs, les employés et les actionnaires), les PP issues de la communauté (Groupes associatifs, organisations écologistes et autres lobbies potentiels) et enfin les médias. Alors que les premiers ont un pouvoir d'influence sur l'ensemble du (des) secteur(s), les seconds sont directement impliqués dans le fonctionnement opérationnel de la firme. De leurs décisions et actions dépend très directement le résultat de l'entreprise dans l'univers concurrentiel. Les PP issus de la communauté peuvent mobiliser l'opinion publique en faveur de la firme ou, au contraire, agir de telle manière que celle-ci modifie un comportement jugé inacceptable. Les médias, qui constituent la dernière catégorie, servent généralement de "caisse de résonance" aux groupes de pression qui les utilisent pour légitimer leurs revendications et influencer la perception que

la société aura de l'entreprise (Wheeler, Sillanpää, 1998). L'objectif final est évidemment d'amener la firme à infléchir son comportement.

La théorie des PP (TPP) est, en partie, instrumentale (Donalson, Preston, 1995), en ce qu'elle tente d'établir un cadre d'analyse des connexions entre les pratiques de management des PP et la performance dans ses différents aspects. Dans l'approche stakeholder, la firme est considérée comme un nœud de contrats conclus avec un ensemble d'acteurs. Le dirigeant devient donc l'agent de ces multiples PP. Cependant, toutes ne sont pas à mettre au même niveau puisque l'entreprise est, avant tout, supposée servir l'intérêt de ses actionnaires. Par conséquent, coexistent, au sein de la firme, deux types d'objectifs : ceux des propriétaires (objectifs primaires<sup>2</sup>) et ceux des autres PP (objectifs secondaires). Atkinson et al (1997) soutiennent que pour atteindre les premiers, il convient de cibler les seconds. En d'autres termes, la prise en compte des intérêts des (autres) parties prenantes est une condition *sine qua non* de la réussite de la firme (Hillman, Keim, 2001). En ce sens, la gestion des PP constitue un moyen au service des objectifs de l'entreprise (Clarke, 1998 ; Ogden, Watson, 1999). Elle est avant tout fondée sur la notion d'*intérêt bien compris* (Berman et al, 1999). Selon Harrison et St John (1996), les acteurs clés doivent avant tout être traités comme de véritables partenaires, ce qui signifie que l'intégration de leurs attentes sera prépondérante, en cas de conflits. Dès lors, la prise en compte des intérêts des PP n'est que le résultat du pouvoir d'influence que ceux-ci exercent sur l'entreprise (Caroll, 1996 ; Harrison, Barringer, 2000).

Cependant, cette vision utilitariste, bien qu'elle prédomine chez de nombreux managers (Ogden, Watson, 1999), n'est qu'une interprétation possible de l'approche stakeholder. De nombreux auteurs réfutent cette démarche qui conduit à établir une hiérarchie des PP selon leur pouvoir d'influence sur l'entreprise. Donaldson et Preston (1995) affirment que les différents intérêts en jeu sont légitimes et qu'ils possèdent, tous, leur propre valeur. Par conséquent, chaque PP, si peu influente soit-elle, mérite que l'on prenne en considération ses attentes. Le dirigeant ne peut en effet ignorer certaines revendications, sous prétexte que les satisfaire serait contraire aux intérêts des actionnaires (Berman et al, 1999). Dans cette optique, la TPP cherche à préciser le rôle de l'organisation dans la société, à apporter des éclaircissements quant à ses obligations vis-à-vis de l'ensemble des PP. La réflexion conduit donc à aborder les questions d'ordre éthique et moral (Jones, Wicks, 1999), à évoquer les notions de responsabilité sociétale (Harrison, Freeman, 1999). La recherche du profit ne peut donc être considéré comme un principe supérieur qui guiderait l'ensemble des décisions. Au

---

<sup>2</sup> Dans la définition de Atkinson et al, les notions d'objectifs primaire et secondaire ne peuvent être reliés aux concepts de PP primaires et secondaires, au sens donné par Carroll (1996).

contraire, l'entreprise doit être vue comme un "véhicule" permettant de coordonner les attentes des PP (Odgen, Watson, 1999). Par conséquent, la satisfaction des intérêts des individus ou groupes concernés (dont seraient exclus les actionnaires) ne doit pas être vue comme un moyen permettant d'atteindre des objectifs économiques, mais plutôt comme une finalité.

## II - L'EXCELLENCE DURABLE : UNE INTEGRATION DE L'APPROCHE RESSOURCES/COMPETENCES ET DE LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES

### II – 1. Le rôle des compétences dans la quête de l'excellence

Au sens littéral, le terme d'excellence exprime l'idée de supériorité, de (quasi)perfection. Une démarche comparative est donc nécessairement mise en œuvre pour qualifier ce qui peut être jugé comme excellent. Un travail est ainsi considéré comme tel, non seulement par comparaison à d'autres travaux (d'où l'idée de supériorité), mais également par comparaison à un travail dit « de référence » (d'où l'idée de perfection). Le terme d'excellence renvoie non seulement au concept de finalité (Rouby, Solle, 2001), mais également à la notion de moyens (Hermel, Pujol, 2001). L'optique téléologique privilégie, dans ce cadre, le résultat, alors que la vision méthodologique s'intéresse plus particulièrement à la manière dont celui-ci a été obtenu. Néanmoins, ces deux approches tendent à se compléter et l'utilisation de ce terme suppose, non seulement, l'existence d'une performance supérieure, mais elle implique également que les moyens mis en œuvre soient conformes aux règles préalablement fixées. Le prix d'excellence accordé au meilleur élève d'une classe suppose évidemment que sa performance ait été établie dans des conditions de conformité par rapport aux exigences d'un examen. Pour une organisation, l'excellence exprime également une idée de prééminence, de suprématie. Néanmoins, il est difficile de parler de perfection. Il semble en effet impossible de définir *a priori* une firme "idéale" qui cumulerait un ensemble de qualités dans de multiples domaines. A contrario, l'entreprise "excellente" devient-elle, pour ses adversaires, compte tenu de ses capacités et de sa performance, "la Référence". Son autorité s'exerce généralement bien au-delà de son secteur d'origine et les tentatives d'imitation impliquent, non seulement ses propres concurrents, mais également des organisations exerçant des activités différentes.

Comme le soulignent Rouby et Solle (2001), l'idée d'excellence est inévitablement liée à l'existence de compétences détenues, de manière exclusive, par une firme. Les compétences organisationnelles se concrétisent par des produits, des services ou des savoirs via des processus opérationnels. Ces derniers, articulation et combinaison d'activités animées par des

individus et reliées entre elles notamment par des flux d'informations, permettent de concrétiser dans le temps, le « métier » de l'organisation. Ces processus aboutissent aux produits, services ou savoirs qui ont de la valeur aux yeux des divers partenaires. Ce sont ces partenaires (en particulier les clients finaux ou intermédiaires) qui valident, *a posteriori*, les compétences de l'organisation et qui légitiment les processus opératoires sur lesquels elles reposent. Comme le soulignent Amit et Schoemaker (1993), la construction de compétences repose sur l'accumulation de savoirs et un apprentissage collectif. Ce dernier garantit le renouvellement et le déploiement des compétences dans le temps et l'espace (Teece et al, 1997). Pour Rouby et Solle (2001), ce principe cumulatif et dynamique qui caractérise les compétences collectives s'applique aussi au concept d'excellence. Selon les auteurs, l'excellence consiste avant tout à assurer l'interaction dynamique des compétences organisationnelles à différents niveaux (stratégiques, opérationnels) et selon des rythmes distincts (cycles lents, cycles courts), afin que l'organisation exerce son métier dans la durée et qu'elle réponde aux attentes de ses partenaires. Finalement, la quête de l'excellence consiste donc dans « le maintien en position de développement conduit, durable et évolutif des gènes fondamentaux de l'organisation ».

## II – 2 . L'excellence durable : l'apport de la Théorie des Parties Prenantes

Atteindre l'excellence, devenir la meilleure dans son métier, est un objectif affiché par de nombreuses organisations. Néanmoins, depuis les premiers écrits de Peters et Waterman (1982) et l'échec de certaines firmes supposées "exceller" dans leurs domaines, la quête de l'excellence à un instant donné n'est plus une fin en soi. Il convient de pérenniser cette suprématie afin d'entretenir, sur le long terme, le processus de création de valeur. A ce niveau se situe un autre défi. Selon de nombreux dirigeants, acquérir une position de leader est une tâche difficile ; pérenniser cette situation est un exercice autrement plus délicat et périlleux. Le relatif échec de leaders, un moment, "incontestés" (IBM, Texas Instrument...) semble confirmer la difficulté qu'éprouvent certaines entreprises à conserver leur supériorité. Deux catégories d'éléments se conjuguent pour expliquer ce phénomène, des facteurs exogènes et endogènes.

S'agissant du premier point, la quête de l'excellence constitue une véritable stimulation pour l'ensemble des firmes d'un secteur. Partant, celles-ci mettent en œuvre des démarches d'imitation à l'encontre de l'entreprise "de Référence". Pourtant, celles-ci peuvent s'avérer infructueuses, et ceci pour deux raisons. D'une part l'entreprise (durablement) excellente évolue elle-même et élève, ce-faisant, le niveau d'exigence pour ses poursuivants. D'autre

part, le caractère tacite et l'ambiguïté causale entourant les ressources stratégiques tendent à protéger le leader contre les procédures d'imitation.

Quant aux causes endogènes, elles apparaissent comme étant probablement les plus dangereuses parce que les plus insidieuses. Mintzberg (1999), rappelle dans cet esprit les dangers de la suprématie en affirmant : "Les mêmes qualités qui font l'excellence de l'entreprise peuvent la pousser ensuite à l'échec". Selon lui, la firme excellente risque d'être "ligotée dans un ensemble étouffant de compétences, de préoccupations et de conjonctures environnementales", qui risquent d'empêcher toute évolution. L'acquisition d'un avantage compétitif durable suppose que l'organisation ne reste pas figée sur ses capacités stratégiques actuelles. L'entreprise doit alors éviter l'écueil de l'inertie dont les causes sont multiples. Tout d'abord, et comme le signale Doz (1994), le processus de gestion des compétences est intrinsèquement conservateur, compte tenu de sa nature cumulative et répétitive. Il peut pousser l'organisation à se replier sur elle-même, en focalisant son attention sur l'identification et l'utilisation de ses compétences actuelles (Meschi, 1997). Ensuite, l'apparition d'une logique dominante au sein de l'entreprise risque de la rendre prisonnière de ses choix antérieurs et de la conduire vers un *statu quo* stratégique. Enfin, l'émergence de rigidités organisationnelles risque de contrarier le processus de renouvellement des compétences clés. Ces rigidités proviennent principalement de la volonté des acteurs de préserver leurs pouvoirs au travers des compétences dont ils sont individuellement ou collectivement détenteurs. Le remède consiste donc à mettre en œuvre une logique de destruction créatrice visant à assurer un renouvellement régulier des compétences.

La question de la durabilité est donc essentielle dans la quête de l'excellence, le but étant évidemment de privilégier la performance globale dans une optique de long terme. Paradoxalement, parler de durabilité, s'agissant de la notion d'excellence, apparaît presque comme une tautologie. En effet, l'excellence permet de qualifier une autorité confirmée et reconnue, ce qui suppose que cette supériorité ne soit pas, bien au contraire, éphémère. Cependant, il convient de relativiser ce propos afin d'éviter tout raisonnement qui consisterait à dire : "Puisque l'excellence est, par nature, durable, rien ne peut donc la remettre en cause". Ainsi que nous avons pu le constater, de multiples éléments sont susceptibles de contrarier cette suprématie. Par conséquent, la quête de l'excellence doit avant tout s'imaginer comme un but permanent plutôt que comme un véritable objectif<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Dans le sens d'objectif finalisé

Sur le plan étymologique, le sens donné à l'adjectif durable varie considérablement, non seulement selon les auteurs, mais également selon le contexte dans lequel ce terme est utilisé (Pinel, 2001). Dans certains cas, la logique économique prédomine (Dierickx, Cool, 1989 ; Barney, 1991), l'idée étant, pour le chercheur, d'énoncer les conditions d'un maintien, sur le long terme, d'un avantage concurrentiel (sustainable competitive advantage) ou d'un niveau de performance (sustainable performance). La notion de durabilité est alors associée à l'existence d'objectifs purement économiques et financiers. Toute autre problématique en est exclue. Dans d'autres cas, le terme "durable", par analogie au concept défini dans le rapport Bruntland (1987), recouvre un sens beaucoup plus large (voir supra). Son utilisation dépasse le cadre de la sphère économique pour englober des préoccupations d'ordre sociétal. Selon les auteurs, la performance économique à long terme est désormais indissociable de la performance écologique et sociale (Gladwin, Kenelly, Krause, 1995). L'obtention de résultats financiers ne peut donc se faire au détriment des milieux naturels et du bien-être social. La quête de la durabilité constitue, selon la vision adoptée, tantôt un objectif, tantôt un moyen permettant de réaliser cette ambition. Dans le premier cas, l'idée n'est pas de remettre en cause la finalité économique de l'entreprise, mais plutôt d'y adjoindre un certain nombre de missions complémentaires, s'analysant comme des contributions "normales" au développement de la société (participation au progrès social, préservation des milieux naturels). La firme existe, non seulement pour ses actionnaires, mais également pour (par) un ensemble de parties prenantes dont il convient d'intégrer les préoccupations (Freeman, 1984). Dès lors, une approche exclusivement financière du résultat est inadaptée, puisqu'elle ne rend compte que des intérêts d'une catégorie d'acteurs, les actionnaires. Il est donc nécessaire d'élargir le champ d'évaluation de la performance afin d'englober, plus généralement, des considérations d'ordre sociétal (Graves, Waddock, 1994 ; Carroll, 1996 ; Ogden, Watson, 1999 ; Harrison, Freeman, 1999). Quant à l'idée de moyens, elle part du principe que "la performance économique (objectif) est subordonnée à une attitude positive et volontariste dans le domaine écologique et social (moyens)". Sans être un véritable but, la prise en compte d'intérêts annexes est un condition *sine qua non* de la réussite économique et financière de l'entreprise. La notion de développement durable, qui autorise finalement ces différentes lectures (Boiral, Croteau, 2001)<sup>4</sup>, s'accommode bien de points de vue *a priori* divergents. C'est, en partie, la raison pour laquelle une certaine unanimité s'est créée autour de ce concept dont l'idée centrale est celle d'une convergence entre économie, social et écologie.

---

<sup>4</sup> Boiral parle d'ailleurs de la notion de Développement Durable comme d'un concept "caméléon".

Cependant, au risque de ne rester qu'un slogan incantatoire ou qu'une idée sans véritablement fondement, il convient d'approfondir la question de ce lien. La question de l'incidence de la performance sociétale sur la réussite économique fait régulièrement l'objet de débats animés au sein de la communauté scientifique (Griffin, Mahon, 1997). Waddock et Graves (1997) démontrent par exemple l'existence d'un lien positif entre la CSP (Corporate Social Performance)<sup>5</sup> et la performance financière (FP). Selon eux, les entreprises qui satisfont les attentes des autres PP sont perçues comme plus risquées par les actionnaires. En conséquence, elles subiront des coûts venant gréver leur profitabilité. Hillman et Keim (2001) tempèrent ce propos en montrant que la gestion des parties prenantes primaires (actionnaires, employés, fournisseurs, clients, communauté environnante et environnement) est associée à l'augmentation de la valeur pour l'actionnaire alors que la participation aux questions sociales (aspects qui ne concernent pas directement la relation aux PP primaires) est négativement reliée à cette variable. Williams et Siegel (2000) concluent quant à eux à une absence de lien entre performance économique et réussite sociétale. Gond (2001) soutient qu'il est difficile de trancher la question compte tenu notamment de l'ambiguïté du concept CSP. Il préfère centrer son propos sur les hypothèses théoriques sous-jacentes aux diverses interactions constatées entre CSP et FP (lien positif/neutre/négatif).

Le thème de l'environnement fait également naître de nombreux débats entre les chercheurs. Porter et van der Linde (1995) affirment qu'une stratégie éco-respectueuse favorise la compétitivité de l'entreprise. Selon eux, la pollution est une manifestation de l'inefficience des systèmes de production. La mise en place de mécanismes de régulation est indispensable pour favoriser les comportements vertueux. A partir d'exemples concrets, les auteurs démontrent que les coûts engagés en faveur de l'environnement sont largement compensés par les bénéfices tirés d'une démarche pro-environnementale : innovation, productivité des ressources, qualité des produits. Par conséquent, les entreprises ne doivent pas chercher à combattre ces mécanismes ou tenter de s'y soustraire. Elles doivent au contraire se servir de ces systèmes (et notamment des mécanismes d'incitation) pour s'engager dans une démarche volontaire qui aura des effets bénéfiques sur la performance. Les auteurs soutiennent que les firmes allemandes ou japonaises, stimulées par le haut niveau d'exigence environnementale dans leurs pays respectifs, ont conduit ces firmes à acquérir un avantage décisif sur le marché international<sup>6</sup>. Palmer et al (1995) critiquent le point de vue de Porter et

---

<sup>5</sup> Selon Clarkson (1995), la performance sociétale peut être définie comme la capacité à satisfaire les PP.

<sup>6</sup> Selon Hart (1995), un des moyens pour bénéficier d'un avantage compétitif consiste, pour l'entreprise, à établir des règles ou des standards qu'elle seule est en mesure de respecter et qui constituent, en quelque sorte, des barrières à l'entrée.

van der Linde en montrant que l'augmentation des pressions environnementales ne conduit pas systématiquement à une croissance du niveau de profit des entreprises (au travers des mécanismes cités précédemment). Si c'était le cas, les pouvoirs publics élèveraient le seuil d'exigence pour renforcer la solidité économique d'un pays. Or, les auteurs constatent que les gouvernements utilisent plus volontairement un faible niveau de régulation pour favoriser la compétitivité de leurs entreprises sur la scène internationale. Par conséquent, la position de Porter et van der Linde est contestable. S'agissant des compensations, les auteurs remarquent que les dépenses pour la protection de l'environnement excèdent, en règle générale, largement les ressources générées par la mise en œuvre d'une telle politique (ex : recettes estimées à 2 % des dépenses engagées en 1992 par les USA). A l'échelle de l'entreprise, bien que dans certains cas le bilan puisse s'avérer favorable, la plupart du temps les dirigeants s'accordent, selon eux, à reconnaître qu'une démarche écologique se solde par un coût pour la firme.

Cependant, cette position défendue par Palmer et al est aujourd'hui contestable. Les mentalités ont, depuis la date de parution de cet article, considérablement évolué. De plus en plus de dirigeants de firmes leader s'accordent désormais à reconnaître le rôle de la performance environnementale et sociale dans la réussite de leur entreprise (ex : Ford, Lafarge...)<sup>7</sup>. Tel que le démontrent les résultats d'une recherche empirique menée auprès de dirigeants d'entreprises certifiées ISO 14000 ou SMEA<sup>8</sup> (Persais, 2002), le lien entre performances écologique et économique n'est qu'indirect. En d'autres termes, le bénéfice d'un comportement responsable n'est obtenu que par "ricochet", principalement par le biais d'une stimulation de l'innovation, d'un meilleur fonctionnement de l'organisation et d'une amélioration du dialogue avec les parties prenantes<sup>9</sup>. Autant d'éléments dont les conséquences ne peuvent se faire ressentir qu'à long terme. De même, les effets négatifs d'un comportement irresponsable s'appréhendent plus en terme de modification durable de l'image et, par conséquent, de désaffection progressive de la clientèle. Les arguments généralement avancés sont tout autres puisqu'ils s'appuient sur l'idée, difficilement acceptable, d'une relation très *directe*, voire *instantanée* entre économie, social et écologie.

S'agissant du lien proprement dit, le durcissement progressif de la législation internationale et l'application du principe pollueur/payeur (PPP) vont évidemment dans le

---

<sup>7</sup> Voir à ce sujet les rapports de développement durable (ou stakeholders' reports) publiés par ces entreprises en 2001.

<sup>8</sup> Régi par un règlement européen (SMEA, Système de Management Environnemental et d'Audit), l'éco-audit est un instrument qui amène l'entreprise à s'engager dans une démarche volontaire d'amélioration de sa performance environnementale.

<sup>9</sup> Les compétences à la base de la performance sont d'origine technologique, organisationnelle et communicationnelle. Voir à ce sujet Persais (2002, à paraître).

sens d'un lien entre performance écologique et financière. De même, la mise en place de mécanismes économiques destinés à corriger les anomalies du marché (systèmes de taxes/subventions, systèmes de droits à polluer) permettent également d'étayer l'idée d'une relation entre ces deux dimensions. Néanmoins, dans les faits, force est de constater que les entreprises ne sont pas toujours financièrement récompensées d'une démarche pro-environnementale, ni sanctionnées en rapport avec leur attitude irrespectueuse à l'égard des milieux naturels (cf Total lors du naufrage de l'Erika). Quant au problème social, les exemples de Danone (régulièrement citée, avant les faits, comme une entreprise "responsable") ou de Marks & Spencer en 2001 démontrent que les mécanismes de régulation s'avèrent souvent insuffisants pour compenser les conséquences négatives que les décisions managériales font peser sur la société. Tout porte donc à croire qu'économie, social et écologie ne vont pas forcément de pair, d'autant que certaines firmes semblent promptes à détecter et tirer parti (sans l'avouer) de différences dans la réglementation entre Etats.

Quant à la question du caractère instantané ou non de ce lien, remarquons, comme nous venons de l'évoquer, qu'il existe un certain décalage entre les efforts consentis en matière d'environnement et le résultat que ces efforts procurent à l'entreprise. Dans sa préface à l'édition de l'Environnement en France (IFEN, 1999), D. Voynet, alors ministre français de l'environnement, reconnaissait que peu d'organisations avaient atteint le stade de l'excellence écologique. Shrivastava et Hart aboutissaient, en 1996, à la même conclusion. Ces réflexions montrent la difficulté qu'éprouvent les dirigeants à concilier des problématiques qu'ils jugent encore, pour certains, opposées. La raison provient du dilemme auquel ils se trouvent confrontés en permanence, entre la logique du court terme et celle du long terme. S'agissant d'environnement, l'intégration de considérations écologiques dans la politique de développement de produit (lors de la phase de conception), souvent coûteuse au départ, ne procure un retour sur investissement que sur une période relativement longue (lors de la phase de destruction, en fin de cycle de vie). Le problème est identique en ce qui concerne la politique technologique et de nombreux décideurs préfèrent les installations traditionnelles, couplées à des technologies de dépollution de "fin de chaîne", généralement moins onéreuses au départ, plutôt que l'adoption précoce de technologies propres qui s'avéreront, à terme, plus rentables. Quant à la dimension sociale, l'exigence de profit immédiat conduit de nombreux managers à préférer des solutions qui, au final, hypothéqueront la capacité future de l'entreprise à se développer. Néanmoins, force est de constater que la réaction des marchés financiers est, à court terme, souvent favorable à ce type de décision.

Cependant, en dépit de ces réalités, la multiplication de boycotts à l'encontre d'organisations jugées irresponsables, et notamment dans les pays de tradition étatique comme la France, semble présager d'une modification progressive des rapports de force au sein de l'entreprise. Désormais, un comportement respectueux constitue une exigence minimale mais qui n'offre pas véritablement de bénéfice à l'entreprise. A l'inverse, une démarche inconvenante est rapidement mise en évidence par les groupes de pression qui alertent l'opinion publique en vue d'actions de grande ampleur. Ceci contribue à altérer durablement la réputation de la firme qui risque d'être, à terme, sanctionnée par le marché. L'intérêt croissant des dirigeants pour la protection de l'image et de la réputation démontre, d'une certaine manière, le pouvoir croissant pris par les parties prenantes dans le fonctionnement de l'entreprise. De même, l'engagement de certains managers dans la mise en œuvre de politiques visant à intégrer les intérêts externes, démontre que ceux-ci sont conscients des risques que font peser sur les entreprises, les conditions d'ouverture imposées par le marché (Stafford, Hartman, 1996). Dès lors, la mission du dirigeant consiste de plus en plus à concilier un ensemble d'intérêts (Martinet, Reynaud, 2001), non plus contradictoires, mais plutôt, dans la logique du Développement Durable, convergents. L'approche stakeholder semble donc particulièrement appropriée pour rendre compte d'une telle évolution et pour aborder la question de la durabilité.

L'excellence durable consiste donc, pour une entreprise, à obtenir une suprématie sur le long terme en intégrant de manière harmonieuse les intérêts des différentes PP (dans le domaine économique, social et environnementaux). Atteindre ce stade suppose alors la mise en œuvre de compétences particulières impliquant une relation positive et constructive avec l'ensemble des acteurs concernés par le fonctionnement de l'organisation. Comme le souligne Schmidt (1999), les firmes excellentes ne sont pas simplement leader au niveau de la performance financière, elles sont aussi capables de maintenir leur leadership sur le long terme. Elles atteignent ce stade grâce au traitement équitable qu'elles accordent aux PP et au soutien qu'elles obtiennent, en retour, de leur part. Comme le soulignait, en 1999, l'ancien dirigeant de Harley Davidson, « *A major failure regarding any of the major stakeholder groups can lead a company into bankruptcy* ».

### III - LE RÔLE DES COMPÉTENCES RELATIONNELLES DANS LA QUÊTE DE L'EXCELLENCE DURABLE

#### III – 1. La notion de compétence relationnelle

Dans un contexte d'ouverture et d'abaissement progressif des frontières organisationnelles, les liens entretenus avec les PP conditionnent la performance de l'entreprise. C'est ce que s'efforce de démontrer la TPP que Jones et Wicks (1999) n'hésitent pas à assimiler à une théorie des relations. Comme l'admet Hall (1992), la mise en place de réseaux de relations avec les partenaires externes s'avère déterminante pour la survie et le développement de la firme. Parmi ceux-ci, l'auteur cite les relations entretenues avec les consommateurs, les fournisseurs, les agences gouvernementales, les instituts de recherche et éventuellement les concurrents. Hall considère ces réseaux relationnels comme une ressource intangible indispensable dans un environnement complexe et changeant. Mascarenhas et al (1999) affirment, dans ce prolongement, que la solidité des rapports avec des tierces parties correspond à une des trois compétences clé, au même titre que la supériorité technologique et la fiabilité des processus. Selon eux, entretenir des liens étroits avec divers acteurs de l'environnement proche peut être particulièrement bénéfique pour développer les activités. Grâce à un partenaire, l'entreprise peut identifier des opportunités profitables à l'un comme à l'autre. Les fournisseurs apportent des idées sur le développement de nouveaux produits et qui permettront à la firme d'obtenir, le cas échéant, un avantage décisif sur ses concurrents. Les fabricants d'installations suggèrent des modifications au niveau des systèmes de production, adaptations susceptibles d'améliorer la compétitivité de la firme. Les distributeurs ouvrent l'accès à certains marchés et collectent des informations indispensables sur la clientèle. Les clients suggèrent à la firme de nouvelles compétences ou de nouveaux produits à développer et participent, par le phénomène du bouche-à-oreille, à la diffusion d'informations positives sur l'entreprise. Les organisations issues de la société civile (organisations écologistes, associations de défense des consommateurs...) peuvent, par leur attitude, contribuer à une meilleure intégration de l'entreprise dans son environnement. Les administrations et collectivités territoriales peuvent, au travers de leurs représentants, accélérer certaines procédures dans le cadre d'une extension des activités (ex : autorisation d'implantation d'une unité de production...). Elles peuvent également s'avérer plus compréhensives à l'égard de firmes, à l'origine de légères pollutions accidentelles, mais ayant montré leur volonté de coopérer avec les autorités chargées de contrôler le respect de la réglementation (DRIRE). Autant d'éléments qui démontrent l'importance des liens tissés avec les différentes PP. Gulati (1999) affirme, dans ce prolongement, que le réseau de contacts et la qualité des relations avec l'ensemble des partenaires sont partie intégrante du capital de l'organisation. Bontis et al (1999) voient également dans les connexions établies avec les PP, l'un des trois composantes du capital structurel, au même titre que l'organisation et les projets visant à assurer le

renouvellement et le développement des activités. Schmidt (1999) soutient que l'évaluation d'une entreprise tend à refléter ses actifs intangibles. Ces actifs sont principalement constitués du capital de marque (brand capital) qui découle très directement de la gestion des relations avec les clients et la communauté et du capital de connaissances (knowledge capital) qui provient essentiellement des rapports avec les principaux fournisseurs et les employés. Les relations tiennent donc une place centrale dans la réussite ou l'échec de la firme.

L'instauration de relations durables avec une PP exige, de la part de l'entreprise, une certaine compétence relationnelle. Nous désignons par ce terme, *la capacité de l'entreprise à tisser et entretenir un lien positif et durable avec un acteur clé de l'environnement* (Persais, 2001). Elle suppose que celle-ci identifie les acteurs influents et qu'elle dispose de suffisamment d'informations sur leurs attentes (ex : les clients, les groupes de pression...), mais également sur leurs possibilités (ex : les fournisseurs...). Cette contrainte renvoie à la nécessité d'acquérir une bonne connaissance des groupes en présence (savoir) et qui inclut l'accès aux données les concernant, ainsi que la faculté à en accuser réception, pour les transformer en informations utilisables par l'entreprise. Notons, à ce stade, que ces données sont, plus ou moins explicites et que la firme doit être en mesure de détecter, dans sa relation avec les PP, des signaux parfois difficilement perceptibles et qui constituent des demandes tacites en provenance de certains acteurs. L'implantation de ces réseaux suppose que l'entreprise dispose d'une capacité d'écoute et de dialogue envers ces PP. Cette deuxième exigence fait donc référence au savoir-faire, élément qui résulte plus spécifiquement des phénomènes d'apprentissage. La pérennité de ces réseaux suppose enfin que la firme démontre, dans les faits, une réelle volonté de tenir compte des attentes et/ou des possibilités des PP. Elle implique que son comportement soit, en tous points, conforme au contrat plus ou moins tacite qui lie l'entreprise aux acteurs concernés. Sans une telle concordance, la relation ne peut perdurer. Cette dernière obligation renvoie donc au savoir-être (et, par conséquent, au vouloir-être). Nous retrouvons donc les trois dimensions qui permettent de qualifier une compétence, le savoir, le savoir-faire et le savoir-être (Durand, 2000).

### III – 2. Le rôle des compétences relationnelles dans la quête de l'excellence durable

La prise en compte de facteurs environnementaux est aujourd'hui considérée comme un élément déterminant du développement de la firme. Par conséquent, les compétences développées dans ce domaine peuvent, tout au moins, pour certaines d'entre elles, être qualifiées de stratégiques. Sharma et Vredenburg (1998) considèrent qu'une stratégie pro-environnementale s'appuie sur le développement de trois capacités particulières : capacité à

intégrer les PP, capacité d'innovation constante, capacité d'apprentissage. Pour notre part, nous soutenons que les deux dernières découlent en grande partie de la première, ce que nous tenterons de démontrer dans l'exposé suivant.

Atteindre le stade de l'excellence durable suppose une adhésion de l'ensemble des PP au projet développé par l'entreprise. Sans un tel consentement, cette dernière n'est pas en mesure de fonctionner sereinement et de bénéficier d'une avance vis-à-vis de ses concurrents. Dans la logique stakeholder, deux explications peuvent être données à ce phénomène. Dans sa vision instrumentale, la TPP apprend que chaque acteur émet certaines exigences qu'il tente de faire respecter par le biais du pouvoir qu'il détient sur l'entreprise. Si ses attentes ne sont pas assouvies, il est en mesure de contrarier l'action de la firme, soit par le conflit (ex : les groupes de pression), soit par une attitude plus détachée et un comportement moins positif à l'égard des actions mises en œuvre par l'entreprise (ex : les salariés). L'approche normative pose au contraire que les demandes des PP doivent être prises en compte parce qu'elles sont, avant tout, légitimes. Sans cette intégration, la firme ne peut disposer du soutien unanime nécessaire à une quelconque suprématie. Bien que ces deux logiques divergent quant à leurs fondements, elles convergent quant au constat qui découle de chacune d'elles, c'est-à-dire la nécessité d'impliquer, par une intensification des liens, l'ensemble des PP. L'instauration d'une relation durable basée sur l'échange, la confiance, le respect mutuel et la compréhension est une condition *sine qua non* de cette approbation (Percy, 2000). Cette démarche doit s'appliquer à toutes les PP, ce qui suppose que l'entreprise ait préalablement identifié qui sont ces PP. Elle ne doit pas, ici, se limiter aux acteurs habituels (ex : actionnaires, clients, fournisseurs...) mais doit, au contraire, s'efforcer d'impliquer d'autres groupes généralement négligés dans le cadre du processus décisionnel (ex : groupes issus de la société civile...). L'intégration des PP procède, par conséquent, d'une démarche volontaire et non d'une attitude passive de la part de la firme (Porter, van der Linde, 1995, p. 133).

S'agissant des actionnaires, l'entreprise ne peut ignorer aujourd'hui l'existence d'une demande croissante en matière d'éthique des affaires (Pinel, 2001). La diffusion des fonds "verts" ou "socialement responsables" atteste d'une sensibilité croissante des investisseurs institutionnels ou privés pour les questions écologiques et sociales (ex: Ethibel, Ethos, Storebrand Investments en France...). La création d'agences de notation spécialisées dans l'évaluation des entreprises sur ces deux aspects particuliers (ex : Arese en France, Innovel aux USA...) démontre que les investisseurs et gérants de portefeuilles sont devenus particulièrement attentifs au comportement sociétal des entreprises. Le respect de certaines règles de conduite est désormais devenu un impératif stratégique pour les dirigeants qui

n'hésitent pas à doter leurs entreprises de moyens particuliers (ex : commission d'éthique...) ou à faire appel à des cabinets de conseil spécialisés (ex : Terra Nova...) afin de faire face à cette nouvelle exigence. Parallèlement, la mise en place d'outils destinés à améliorer l'information des actionnaires s'avère indispensable dans une optique de développement des activités (ex : publication d'un rapport environnement...). Les investisseurs exigent désormais un certain nombre de garanties, non seulement pour des questions de morale, mais également parce qu'ils souhaitent éviter que des situations de crises ne compromettent la rentabilité future de leurs investissements. Dès lors, la capacité à établir et entretenir un dialogue ouvert et constructif avec les actionnaires est un gage de réussite puisqu'elle conditionne, en grande partie, la capacité de l'entreprise à assurer son développement sur le long terme. La construction d'une telle compétence exige que l'entreprise connaisse les attentes de ses actionnaires, mais peut-être encore plus, qu'elle se fasse connaître d'eux (sa philosophie, ses principes de fonctionnement, ses actions...). Elle suppose également que celle-ci ait développé un certain savoir-faire relationnel. Elle n'est enfin possible que si l'entreprise met en concordance ses paroles et ses actes (savoir-être). Ce n'est qu'à cette condition que la crédibilité et la confiance s'établiront entre les parties concernées.

De la même manière, l'aptitude à intégrer les attentes des clients constitue un élément déterminant de la réussite de la firme. La sensibilité croissante des consommateurs et des acheteurs pour les questions sociales et environnementales constitue une tendance lourde du comportement d'achat (Canel-Depitre, 2001). Désormais, le client s'intéresse aux caractéristiques écologiques des produits, caractéristiques qui deviennent des critères majeurs dans la phase décisionnelle. Au-delà, il évite de se rendre complice, par son comportement d'achat, d'actions menées par l'entreprise et qui seraient contraires à ses propres principes (ex : fabrication de produits dans un pays ne présentant pas de garantie suffisante quant au travail des enfants, contribution à la disparition de certaines ressources naturelles...). Ce faisant, il tient compte également de l'attitude générale de l'organisation et intègre, dans ses choix, des critères éthiques et moraux. L'entreprise doit donc être particulièrement attentive à ces différents phénomènes. Elle doit s'assurer, d'une part, que les caractéristiques des produits correspondent aux exigences des clients dans un contexte évolutif (ex : recyclabilité des produits...) et, d'autre part, que son comportement général ne heurtera pas la sensibilité de l'opinion publique et, par extension, des consommateurs (ex : politique sociale, attitude vis-à-vis de l'environnement naturel...). La firme doit, par conséquent, établir un dialogue permanent avec sa clientèle de manière à se trouver en parfaite adéquation avec elle. Au-delà,

elle se doit de devancer certaines attentes afin de devenir un acteur essentiel du Développement Durable. L'aspect relationnel est, ici encore, au cœur de cette problématique.

Dans une étude sur l'entreprise face aux pressions socio-politiques de son environnement, Pasquero (1979) montre le rôle joué par les groupes de pression (ONG par exemple) dans le processus conduisant au boycott de certains produits pour des raisons d'ordre éthique. Greenpeace a par exemple été à l'origine de la campagne menée contre Shell en 1995, suite à la volonté du groupe de faire couler une plate-forme pétrolière en Mer du Nord. Cette organisation a également contribué à l'opération médiatique initiée à l'encontre de TotalFinaElf, en 1999, suite au naufrage de l'Erika. Amnesty International a dénoncé, dans les années 90, les pratiques de travail (en particulier, le travail des enfants) chez les sous-traitants de Nike. L'impact de tels événements sur l'image des entreprises concernées, a probablement fait prendre conscience aux managers de la nécessité d'ouvrir le dialogue et d'accepter ce droit de regard de l'extérieur sur les activités de l'entreprise. Longtemps considérés comme des ennemis par de nombreux dirigeants, les activistes (désormais rebaptisés "représentants de la société civile") sont progressivement devenus de véritables partenaires pour les entreprises qui ont compris qu'il était, non seulement utile, mais également normal de soumettre leurs projets à des groupes externes, compte tenu des conséquences éventuelles de ces projets sur la société (externalités positives ou négatives). Au-delà du respect des contraintes légales, les entreprises cherchent, de cette manière, à légitimer leurs actions vis-à-vis de l'extérieur et minimisent ainsi, tout risque de confrontation ultérieure. Ainsi, la logique d'opposition fait progressivement place à une logique de conciliation. Dans un contexte d'ouverture, les dirigeants considèrent dorénavant qu'un dialogue ouvert et constructif avec les acteurs de la société civile est essentiel pour un fonctionnement optimal de la firme. L'aptitude à communiquer avec les différents groupes et leurs délégués (représentants de groupes écologistes, d'organisations des droits de l'homme, de comités anti-mondialisation ou d'organisations anti-OGM...) s'avère déterminante puisque, du rapport établi et, par conséquent, des concessions faites par l'entreprise, dépendra sa capacité à s'insérer positivement dans la société. Preuve de l'importance des réseaux de relations externes, certaines firmes n'hésitent pas à mettre en place des structures spécifiques (ex : mission environnement au sein d'EDF) ou à créer des fonctions ou des services spécialisés (ex : service "déontologie" à la Société Générale) afin d'améliorer le dialogue avec ces représentants de la société civile. Néanmoins, la professionnalisation du domaine de l'éthique au sein de l'entreprise, si elle s'avère utile pour la connaissance des groupes en présence (qui sont-ils, quelles sont leurs attentes ?) ou pour l'acquisition d'un savoir-faire relationnel, ne

signifie pas pour autant que la firme accepte ce droit de regard. En effet, cette attitude ne présage pas de la capacité de l'entreprise à tenir compte des remarques ou des critiques formulées à l'égard des projets présentés aux groupes externes. Dans de nombreux cas, les dirigeants considèrent, à tort, qu'il suffit d'expliquer le bien-fondé de certaines décisions pour obtenir l'assentiment de la société. Le responsable de l'éthique remplit alors exclusivement un rôle d'information vis-à-vis de l'extérieur. Cette vision ne correspond, en aucun cas, à l'approche stakeholder. En effet, une réelle prise en compte des intérêts des PP implique une communication bi-latérale et une pleine reconnaissance de la légitimité d'opinions, le cas échéant, opposées. Cette attitude relève avant tout du domaine de la culture d'entreprise, c'est-à-dire du savoir-être (et, par conséquent, vouloir-être).

Les liens établis avec les différents partenaires sont également déterminants dans la quête de l'excellence durable, et ceci, pour deux raisons. D'une part, le comportement de ses fournisseurs peut, ainsi que le démontre le cas de Nike (voir supra), avoir des conséquences négatives sur l'image du donneur d'ordre. Les entreprises les plus exposées (ex : secteur de la grande distribution) tentent donc de limiter ce risque en imposant à leurs fournisseurs, le respect de certaines normes (ex : les fournisseurs d'Ikea doivent obligatoirement posséder la norme ISO 14000...) ou l'adoption de codes de conduite intégrant les principes d'éthique (ex : Auchan impose à ses fournisseurs l'adoption d'un code de conduite intégrant les principes de l'Organisation Internationale du Travail). La réalisation d'audits permet également de s'assurer que les pratiques mises en œuvre chez leurs sous-traitants sont conformes aux règles légales<sup>10</sup> et aux principes qui régissent la morale. Cette démarche d'intégration des partenaires est, en tous points conforme à l'approche stakeholder puisque, dans la logique PP, le client dispose d'un droit de regard sur ses fournisseurs. D'autre part, le cas de l'environnement montre que l'entreprise n'est pas en mesure d'apporter, seule, une réponse optimale au nécessaire respect de la biosphère (Persais, 1999). L'amélioration de la performance écologique suppose que la firme collabore constamment avec ses fournisseurs et ses autres partenaires (ex : Centre de recherche, organismes spécialisés dans le transfert de technologie...) pour limiter l'impact des produits sur les milieux naturels (ex : composants moins nocifs, recyclabilité des matériaux utilisés...). Par conséquent, la quête de l'excellence durable exige que l'entreprise abandonne, notamment vis-à-vis de ses fournisseurs, l'idée d'une quelconque relation de pouvoir. Au contraire, la construction de véritables réseaux de relations basés sur l'échange, le respect mutuel et la coopération entre acteurs est, dans cet objectif, indispensable. Elle suppose

---

<sup>10</sup> Une attitude volontariste conduit l'entreprise à imposer le respect des contraintes légales de son pays d'origine si celles-ci sont plus contraignantes.

également le rejet de toute vision opportuniste concernant la politique d'approvisionnement. En effet, la mise en œuvre d'un processus d'amélioration constante chez les fournisseurs impose l'instauration d'une relation durable basée avant tout sur la confiance, voire sur l'entraide. Certaines entreprises préfèrent ainsi aider leurs partenaires à adopter leurs propres standards (ex : norme ISO 14000) plutôt que de les abandonner au profit d'autres fournisseurs plus avancés dans cette démarche. Une collaboration réussie suppose que l'entreprise dispose d'une bonne connaissance de ses partenaires, qu'elle ait développé vis-à-vis d'eux, un certain savoir-faire relationnel (utile pour les convaincre d'entrer dans une démarche d'amélioration constante), mais qu'au-delà, elle ait su gagner leur propre confiance. Cette dernière exigence relève avant tout du domaine du comportemental puisque la confiance se gagne progressivement par un ensemble d'attitudes tout au long de la relation entre les partenaires (savoir-être).

L'intégration des exigences des salariés s'avère évidemment essentielle dans la quête de l'excellence durable, d'une part, parce que la notion de durabilité comporte, faut-il le rappeler, une dimension sociale (voir supra), d'autre part, parce que l'amélioration des performances économique et écologique repose, en grande partie, sur les acteurs qui composent l'organisation. Selon la vision instrumentale de la TPP, l'existence d'un lien entre les différentes dimensions de la performance (économique, sociale et écologique) conduit l'entreprise à se soucier des attentes des acteurs en interne. Les hommes sont généralement considérés comme la principale ressource de l'entreprise (on parle habituellement de "capital humain"). Leur rôle dans l'atteinte des objectifs qui conduisent à la rentabilité (innovation, qualité, prix, flexibilité...), reste, dans un contexte de progrès technologique, décisif. Ce rôle s'exerce notamment par le biais des compétences dont ils sont individuellement ou collectivement détenteurs et qui permettent à la firme d'obtenir un avantage significatif sur ses multiples concurrents (Durand, 2000 ; Persais, 2001). Leur pouvoir dans l'amélioration de la performance écologique est également déterminant (Habbard, Forthomme, 1996 ; Persais, 2002). Ainsi, la diminution constante de l'impact des produits sur les milieux naturels résulte, pour une large part<sup>11</sup>, des capacités d'innovation de l'entreprise. Elle repose principalement sur les hommes, c'est-à-dire sur les capacités individuelles (connaissances, propension à innover...) et collectives (faculté à coopérer, complémentarité...). De même, et bien que le choix de technologies adaptées (technologies propres, systèmes de sécurité et de prévention) permette de faire face aux exigences de moindre pollution, le rôle des individus dans la diminution de l'impact des systèmes s'avère capital. Ainsi, et comme le rappellent Russo et

Fouts (1997), la source de l'avantage compétitif réside moins dans l'installation en elle-même que dans la capacité de l'entreprise à en maîtriser le fonctionnement. Par conséquent, les retombées d'une intégration réussie des intérêts des salariés ne peuvent être que positives pour la firme. En effet, cette forme de reconnaissance amène les individus à donner la pleine mesure de leur potentiel, ce qui n'aurait pas été le cas, autrement. Partant, la qualité du dialogue instaurée entre l'entreprise et ses salariés (au travers des organes de représentation, par exemple) constitue, sur le long terme, un gage de bonne santé économique. Evidemment, cette manière d'aborder la question est critiquée par de nombreux chercheurs qui rejettent une telle position à l'égard du personnel. Dans une vision normative qui nie en partie l'existence d'un droit supérieur des actionnaires vis-à-vis des autres PP, l'entreprise est supposée servir les intérêts d'un ensemble d'acteurs et, particulièrement, des salariés qui contribuent de manière essentielle à la création de richesse. Dès lors, il semble normal que leurs demandes soient intégrées dans l'ensemble des décisions prises au niveau du sommet stratégique. Un dialogue permanent, courtois et constructif entre la direction et le personnel démontre que ces derniers sont, sinon heureux des conditions qui leur sont réservées, tout au moins satisfaits que leurs demandes soient entendues et (en partie) exaucées. Le dirigeant, en tant qu'agent, a pleinement rempli la mission que le principal (l'ensemble du personnel) lui a confiée. Bien que ces deux approches diffèrent, elles conduisent malgré tout à l'idée que la qualité des liens entre l'organisation et ses salariés est essentielle pour l'entreprise. Une relation réussie repose sur trois piliers : une bonne connaissance du personnel, de ses attentes, de ses motivations ; une faculté à dialoguer avec lui par l'intermédiaire des organes de représentation (CE, CHSCT...) ; un comportement qui soit légitime et qui favorise, en dehors des contraintes légales, toute avancée dans le domaine social. Dès lors, le développement d'une compétence dans la relation avec les acteurs internes constitue un facteur central dans la quête de l'excellence durable.

## CONCLUSION

Le principal objectif de cet article était de démontrer que les compétences à la base de l'excellence durable étaient avant tout d'origine relationnelle. Nous sommes, pour cela, parti de deux courants majeurs de la littérature en Sciences de Gestion, l'approche ressources/compétences et la TPP (Théorie des Parties Prenantes), courants dont nous avons, tout d'abord, présenté les grandes lignes et les principaux apports. Nous avons ensuite tenté de montrer que la notion d'excellence était inévitablement liée à l'existence de compétences

---

<sup>11</sup> Mais pas uniquement puisque l'entreprise peut faire appel à des prestataires extérieurs (centre de recherche...).

particulières détenues, de manière exclusive, par une firme. Nous basant sur la notion de Développement Durable, nous avons également mis en évidence les éléments de convergence entre l'approche stakeholder et le concept de durabilité. Nous avons notamment indiqué que l'idée de durabilité supposait une reconnaissance, par le sommet stratégique, du poids des parties prenantes dans le fonctionnement et la réussite de l'entreprise. Ce-faisant, nous avons tenté d'intégrer les deux modèles précédents afin d'offrir un cadre d'analyse adapté à la notion d'excellence durable. Notre propos a été de démontrer que les compétences à la base de cette suprématie trouvaient leur origine dans la capacité de l'entreprise à dialoguer avec les multiples PP (actionnaires, clients, groupes issus de la société civile, fournisseurs et alliés, salariés) et à intégrer leurs principales demandes, attentes ou exigences. De manière plus générale, nous avons souhaité, au travers de l'étude de la notion d'excellence durable, focaliser l'attention sur le rôle des PP dans un contexte d'ouverture et d'abaissement progressif des frontières organisationnelles. L'entreprise, en tant que nœud de relations se doit de parvenir à concilier des intérêts multiples, tantôt contradictoires, tantôt, ce qui est plus conforme à la logique du Développement Durable, convergents. Dans ce cadre, la qualité des liens établis semble significative d'une capacité de la firme à dialoguer avec des partenaires qu'elle considère comme de véritables parties prenantes, c'est-à-dire des acteurs dotés de droits légitimes, d'intelligence et de pouvoir. L'instauration de relations basées sur la confiance, le respect mutuel, l'échange et la coopération constitue un gage de réussite et de suprématie sur le long terme. L'idée de compétence relationnelle comme facteur central d'une stratégie durable semble donc justifiée. Le caractère tacite et l'ambiguïté causale entourant ces compétences les préservent contre les risques d'imitation de la part des concurrents. Evidemment, cet article est avant tout le résultat d'une démarche conceptuelle et il conviendra de confronter ces propos à l'épreuve des faits, en effectuant une recherche de terrain.

## BIBLIOGRAPHIE

Amit R., Schoemaker P.J.H., "Strategic assets", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, p. 33-46.

Arrègle J.L., "Le savoir et l'approche Resource Based : une ressource et une compétence", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1995, p. 85-94.

Atkinson A.A., Waterhouse J.H., Wells R.B., "A stakeholder approach to strategic performance measurement", *Sloan Management Review*, Vol. 38, 1997, p. 25-37.

Barney J., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, 1991, p. 99-120.

Barringer B.R., Harrison J.S., "Walking a tightrope : creating value through interorganizational relationships", *Journal of Management*, Vol. 26, N° 3, 2000, p. 367-403.

Berman S.L., Wicks A.C., Kotha S., Jones T.M., "Does stakeholder orientation matter ?", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, 1999, p. 488-506.

Black J.A., Boal K.B., "Strategic resources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, special issue, Vol.15, summer 1994, p. 131-148.

Boiral O., Croteau G., "Du développement durable à l'écologie industrielle ou les métamorphoses d'un concept caméléon", *Communication Xème conférence AIMS*, Québec (Canada), juin 2001.

Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos G., "The knowledge toolbox", *European Management Journal*, Vol. 17, N° 4, 1999, p. 391-402.

Canel-Depitre B., « L'entreprise face aux engagements du consommateur-citoyen », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 2001, p. 168-172.

Carroll A.B., "*Business and society : ethics and stakeholder management*", Cincinnati, South-Western Publishing, 3<sup>rd</sup> édition, 1996.

Charreaux G., "*Le gouvernement des entreprises*", Ed. Economica, 1997.

Clarke T., "The stakeholder corporation : a business philosophy for the information age", *Long Range Planning*, Vol. 31, N° 2, 1998, p. 182-194.

Clarkson M.B.E., "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°12, 1995, p. 92-117.

Dierickx I., Cool K., "Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage", *Management Science*, Vol. 35, 1989, p. 1504-1511.

Donaldson T., Preston L.E., "The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°1, 1995, p.65-91.

Donnadieu G., "*Les ressources humaines*", ouvrage collectif sous la direction de Weiss D., Ed. Organisation, Paris, 1999.

Doz Y., "Les dilemmes du renouvellement des compétences clés", *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1994, p. 93-104.

Durand T., "L'alchimie de la compétence", *Revue Française de Gestion*, N° 127, janvier-février 2000, p. 84-102.

Feldman M.S., "Organizational routines as a source of continuous change", *Organization Science*, Vol. 11, N° 6, 2000, p. 611-629.

Freeman R.E., "*Strategic management : A stakeholder approach*", Pitman Publishing Luc, Marshfield, 1984.

Gladwin T.N., Kennelly J.J., Krause A.S., "Shifting paradigms for sustainable development : implications for management theory and research", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°4, 1995, p. 874-907.

Gond J.P., "L'éthique est-elle profitable ?", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 2001, p. 77-85.

Graves S.B., Waddock S.A., "Institutional owners and corporate social performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, 1994, p.1034-1041.

Griffin J., Mahon J.F., "The corporate social performance and corporate financial performance debate : Twenty-five years of incomparable research", *Business and society*, Vol. 36, N° 1, p. 5-31.

Gulati R., "Network location and learning : the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 1999, p. 397-420.

Habbar C., Forthomme C., "Des relations avec l'environnement à l'éco-entreprise", *L'Expansion Management Review*, N° 82, septembre 1996, p. 60-69.

Hall R., "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, p. 135-144.

Harrison J.S., Freeman R.E., "Stakeholders, social responsibility and performance : empirical evidence and theoretical perspectives", *Academy of Management Review*, Vol. 42, 1999, p. 479-485.

Harrison J.S., St John C.H., "Managing partnering with external stakeholders", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, 1996, p. 46-56.

Hart S.L., "A natural resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, Vol. 20, 1995, p. 986-1014.

Henriques I., Sadorsky P., "The relationship between environmental commitment and managerial importance of stakeholder importance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, 1999, p. 97-99.

Hermel P., Ramis-Pujol J., "An evolution of excellence : Some main trends", *Colloque MAAOE*, Université de Versailles – St Quentin, 26-28 septembre 2001.

Hillman A.J., Keim G.D., "Shareholder value, stakeholder management and social issues : what's the bottom line", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, p. 125-139.

IFEN, "*L'environnement en France*", Ed. Dunod, 1999.

Jones T.M., "Instrumental stakeholder theory : a synthesis of ethics and economics", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 2, 1995, p. 404-437.

Jones T.M., Wicks A.C., "Convergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, Vol. 24, 1999, p. 206-221.

Koenig G., "*Management stratégique*", Ed. Nathan, 1996.

Kusunoki K., Nonaka I., Nagata A., "Organizational capabilities in product development of Japanese firms", *Organization Science*, Vol. 9, N° 6, 1998, p. 699-718.

Leonard-Barton D., "Core capabilities and core rigidities : a paradox in new product development", *Strategic Management Journal*, special issue, Vol. 13, summer 1992, p. 111-126.

Martinet A.C., Reynaud E., "Shareholders, stakeholders et stratégie", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 2001, p 12-25.

Mascarenhas B., Baveja A., Jamil M., "Comment naissent les compétences", *L'Expansion Management Review*, mars 1999, p. 29-37.

Mercier S., "L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature", *Communication Xème Conférence AIMS*, Québec (Canada), juin 2001.

Meschi P.X., "Le concept de compétences en stratégie : perspectives et limites", communication, *Communication VIème Conférence AIMS*, Montréal (Canada), Mai 1997.

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., "*Safari en pays stratégie*", Ed. Village Mondial, 1999;

Ogden S., Watson R., "Corporate performance and stakeholder management : balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, 1999, p. 526-538.

Oliver C., "Sustainable competitive advantage : combining institutional and resource-based views", *Strategic Management Journal*, Vol. 18:9, 1997, p. 617-713.

Palmer K., Oates W., "Tightening environmental standards : the benefit-cost or the non-cost paradigm ?", *Journal of Economic Perspective*, Vol. 9, Number 4, 1995, p. 119 - 132.

Pasquero J., "*L'entreprise face aux pressions politiques de son environnement*", Thèse de Doctorat d'Etat de Sciences de Gestion, IAE de Grenoble, 1979.

Penrose E., "*The theory of the growth of the firm*", Basil Blackwell, Oxford, 1959.

Percy S.W., "Environmental sustainability and corporate strategy : why a firm's chief environmental officer should be its CEO", *Corporate Environmental Strategy*, Vol. 7, 2000, p. 194-202.

Persais E., "L'écologie comme atout stratégique : une validation de l'approche ressources par la méthode PLS", *Revue FCS, à paraître (2002)*.

Persais E., "Le caractère stratégique des compétences relationnelles", *Communication Xème conférence AIMS*, Québec (Canada), juin 2001.

Persais E., "L'écologie comme atout stratégique", *cahier de recherche*, N° 175, laboratoire CEREGE, IAE de Poitiers, 1999.

Peteraf M.A., "The cornerstone of competitive advantage : a resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, p. 179-191.

Peters T.H., Waterman R.H., "*In search of excellence*", New York, Harper and Row, 1982.

Pfeffer J., Salancik G.R., "*The external control of organizations : a resource dependence perspective*", New York, Harper and Row, 1978.

Pinel J.M., "Corporate governance et démocratie économique", *L'Expansion Management Review*, N° 101, juin 2001, p. 70-75.

Porter M., Linde (Van der) Claas, "Green and competitive", *Harvard Business Review*, September-october 1995, p. 120 - 134.

Porter M., Linde (Van der) Claas, "Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship", *Journal of Economic Perspective*, Vol 9, Number 4, Fall 1995, p. 97 - 118.

Prahalad C.K., Hamel G., "Strategy as a field of study : why search for a new paradigm ?", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, p. 5-16.

Prahalad C.K., Hamel G., "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68 (3), 1990, p. 79-91.

Rouby E., Solle G., "Contribution à une définition du concept d'excellence organisationnelle", *Colloque MAAOE*, Université de Versailles – St Quentin, 26-28 septembre 2001.

Russo M., Fouts A.P., "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N° 3, 1997, p. 534-559.

Schmidt J.A., "Corporate excellence in the new millenium", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 20, N° 6, november-december 1999, p. 39-43.

Sharma S., Vredenburg H., "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", *Strategic Manbagement Journal*, Vol. 19, 1998, p. 729-753.

Shrivastava P., Hart S., "Demain l'entreprise durable ?", *Revue Française de Gestion*, mars-mai 1996, p. 110-122.

Stafford E., Hartman C., "Quand industriels et écologistes s'allient", *L'Expansion Management Review*, N° 82, septembre 1996, p. 84-93.

Strategor, "*Stratégie, structure, décision, identité*", Ouvrage collectif, InterEditions, 1993.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A., "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol 18:7, 1997, p. 509-533.

Viardot E., "Les cinq réponses aux pressions écologistes", *Revue Harvard l'Expansion*, Automne 1993, p. 88-95.

Williams (Mc) A., Siegel D., "Corporate social responsibility and financial performance : correlation or misspecification ?", *Strategic Management Journal*, N° 21, 2000, p. 603-609.

Waddock S.A., Graves S.B., "The corporate social performance-financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 4, 1997, p. 303-319.

Walley N., Whitehead B., "It's not easy being green", *Harvard Business Review*, may-june 1994, p. 46-52.

Wheeler D., Sillanpää M., "Including the stakeholders : the business case", *Long Range Planning*, Vol. 31, N°2, 1998, p. 201-210.