

- IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE -
" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier
- 24-25-26 Mai 2000 -

H₂O : Vers de nouvelles molécules
Sensibilité à la pollution et stratégies dans le secteur des eaux en bouteille

Alain Charles Martinet

Professeur des universités
Emmanuelle Reynaud

Maître de conférences

Euristik
Upres-a CNRS 5055
IAE de Lyon
Université Jean Moulin Lyon 3
15, Quai Claude Bernard
BP 0638
69239 Lyon Cédex 02
tél: 04.72.72.21.58.
fax: 04.72.72.45.50.

Email: emmanuelle.reynaud@univ-lyon3.fr
martinet@univ-lyon3.fr

Mots clés : Stratégies sociétales, stratégies vertes, parties prenantes, externalités, comportement concurrentiel, légitimité, calcul économique.

H₂O : Vers de nouvelles molécules

Sensibilité à la pollution et stratégies dans le secteur des eaux en bouteille

Force est de constater un décalage fort et insoutenable à terme pour le corpus du management stratégique entre l'importance que revêtent les questions d'environnement dans la perception, les attitudes et les comportements de nombreux acteurs et l'intérêt théorique et empirique que lui a accordé jusqu'à présent la recherche. En témoigne le faible nombre de travaux dans les revues scientifiques habituelles du domaine.

C'est pourquoi, ce travail s'inscrit dans un programme de recherche visant à étudier sur longue période les façons dont les entreprises prennent en compte et intègrent dans leurs stratégies les dimensions écologiques.

L'article constitue une étape exploratoire dont l'objectif se limite à esquisser un cadre d'analyse cherchant à formaliser les relations entre les facteurs réels ou perçus de « dégradation » de l'environnement, les acteurs qui les expriment, les comportements de consommation et les stratégies d'entreprises.

La démarche doit permettre de mettre au jour progressivement, selon des contextes différents, la palette des stratégies et des modalités d'actions des firmes.

Parmi ces contextes, l'un s'avère particulièrement intéressant dans la perspective adoptée. Il s'agit des cas où les entreprises considérées ne sont pas a priori les pollueurs mais modifient leurs comportements stratégiques et/ou bénéficient de l'intérêt accru des consommateurs ou de l'opinion publique à l'égard des questions d'environnement. L'activité des eaux en bouteille en constitue une excellente illustration.

Aussi, après avoir analysé l'origine des pressions environnementales et leur évolution, il est intéressant d'étudier les comportements stratégiques théoriques et de proposer un cadre d'analyse. Ce dernier est ensuite confronté au secteur des eaux en bouteille.

1- Analyse théorique

11- Evolution des pressions et conséquences sur les demandes

Les décisions de prise en compte de l'environnement des entreprises ainsi que les comportements des acteurs qui affectent celles-ci est profondément contextuel. C'est sûrement l'un des thèmes les plus dépendants des lieux et des moments tant il met en jeu des dimensions économiques, politiques, juridiques, scientifico-techniques et culturelles.

L'hétérogénéité et la non linéarité des pressions et de leur évolution caractérisent ce domaine. Loin d'être une donnée pour les directions, ces pressions relèvent au premier chef des processus de construction et de mise en scène et en acte (« enacting » de K. Weick) des effets de système entre les entreprises, les consommateurs, les media, les gouvernements...

Même si dans les pays riches, les tendances lourdes montrent clairement une exigence accrue des clients et des opinions publiques et des entreprises de plus en plus concernées, il subsiste d'abord et avant tout de très grandes disparités selon les activités, les secteurs et les régions du monde. Aussi la contingence règne et les stratèges doivent construire leurs critères de décision en fonction de leur vision de l'environnement (Martinet 84).

De façon très schématique, on peut styliser quatre problématiques susceptibles de servir de référentiel.

111. Le « face à face » d'inspiration néo-classique

Cette configuration retient une firme strictement « en marché » et un consommateur peu soucieux de la protection de l'environnement. La volonté de maximisation de la richesse des actionnaires d'un côté, celle de maximiser un « rapport qualité-prix » de l'autre conduit assez probablement à des accords et des transactions « contre la nature » et à la production d'externalités négatives dont la dénonciation éventuelle est renvoyée hors marché (Martinet 81).

112. Le consommateur averti et la pression à l'internalisation

Cette configuration correspond à des situations aujourd'hui fréquentes dans les pays riches où les consommateurs aisés se montrent de plus en plus exigeants à l'égard de produits et/ou de processus réduisant les pollutions, les nocivités, les encombrements voire les effets inesthétiques.

On reste assez largement dans une configuration de face à face firme / consommateur passant essentiellement par des transactions marchandes. Toutefois, ce dernier procède à des arbitrages qualité-prix qui poussent la première à une certaine internalisation de « coûts d'environnement » qu'elle aurait rejetés à l'extérieur dans la première situation.

Les relais d'opinion consuméristes ou les media accroissent la sensibilité des comportements d'achat et contribuent graduellement à l'élargissement des volumes de marché où le « critère écologique » devient pondéreux et peut accroître la différenciation de l'entreprise.

Cette configuration renvoie à un calcul économique rénové tant pour les producteurs que pour les consommateurs qui déplacent donc les arbitrages de coûts-prix dans le cadre d'une rationalité économique élargie (Porter, van der Linde, 95).

113. La « complexification » et le développement des interactions

Dans cette configuration, les effets systémiques sont de mieux en mieux perçus par les entreprises, les opinions et les consommateurs. Se multiplient les pressions, les demandes et leurs connexions directes ou indirectes sur les producteurs, les législateurs, les collectivités publiques...

Cette multiplication des parties prenantes et la réactivation de leur formalisation dans le concept de « stakeholder corporation¹ » correspond pour certains à l'âge de l'information des réseaux qui multiplie les interactions, les accélèrent et effacent les frontières entre l'entreprise et les acteurs environnants.

¹ Le thème de la responsabilité sociétale était très présent dans les années 70. La phase de financiarisation qui a suivi a aussi provoqué la résurgence de la notion de stakeholder.

Cf. les numéros spéciaux de LRP, vol.31, n°2/98 et AMR, vol.24, n°2/99

Celle-ci est invitée à montrer ses performances financières et économiques, mais aussi sociales et écologiques et à communiquer sur ses réalisations, ses préventions, sa capacité à sécuriser ses processus et ses produits... La légitimité des comportements managériaux est susceptible d'être interrogée et remise en cause en permanence et sa recherche amène certains à proposer le développement des compétences environnementales de l'entreprise et le passage du TQM au TQEM (« Total Quality Environmental Management »).

114. Vers le bouclage ?

Une quatrième configuration semble émerger quand certains actionnaires institutionnels introduisent le critère de la performance écologique dans leurs processus d'évaluation. La situation ainsi créée est fortement symbolique puisque l'opposition traditionnelle actionnaires / autres parties prenantes² se trouve court-circuitée, la performance verte pouvant apparaître comme une condition nécessaire à la stratégie financière et non plus comme un complément de stratégie sociétale inexorablement perçu comme manque à gagner pour l'actionnaire.

Quand on sait l'importance aujourd'hui des conventions, des normes, des qualifications, des évaluations institutionnalisées dans l'éligibilité des entreprises pour accéder aux marchés et aux ressources, il peut être de première importance que l'accès aux ressources en capital puisse être partiellement conditionné par l'affichage de performances écologiques étalonnées.

12- La réponse des entreprises

Les entreprises adoptent donc des manières plus ou moins actives de gérer l'incertitude environnementale (liée à l'évolution de la législation ou de la demande). Tandis que certaines choisissent une attitude attentiste en l'absence de données suffisantes, d'autres préfèrent se préparer à l'évolution future, d'autres vont même jusqu'à tenter d'influencer cette évolution.

121- Attitude attentiste

L'attitude, semble-t-il la plus commune dans les entreprises et la moins traitée dans la littérature théorique, est de nature attentiste.

Ce comportement a plusieurs fondements.

Tout d'abord, certaines entreprises ne se considèrent pas comme des pollueurs. Non conscientes de leur impact sur l'environnement, elles ne perçoivent aucune nécessité d'investir dans cette direction. Ces entreprises sont souvent face à une clientèle peu demandeuse, dans une industrie (ou service) jugée, pour l'heure, peu polluante.

D'autres considèrent la protection de l'environnement comme l'expression d'une mode. Pour elles, il s'agit d'un phénomène conjoncturel ayant bénéficié de l'audience de conférences internationales (conférence de Rio) ou des bons scores des écologistes. Compte tenu des investissements coûteux nécessaires, ces entreprises ne souhaitent pas répondre à une demande qu'elles jugent limitée et ponctuelle.

Mais, le choix d'une attitude attentiste n'est pas uniquement lié à la volonté de l'entreprise, celle-ci peut-être aussi limitée par des moyens financiers ou humains insuffisants. Dans la

² qui se retrouve dans « l'opposition » économique/social

mesure où la probabilité de mettre au jour une innovation majeure dépend des montants investis en recherche et développement, une entreprise aux moyens modestes ne peut espérer rivaliser avec de grands groupes et n'investira donc pas dans les techniques « vertes » du futur. Il faut également souligner l'importance des modifications de l'appareil de production nécessitées par une stratégie environmentaliste. Plus grande sera la flexibilité des équipements actuels, moindre sera le coût d'adaptation à ces nouvelles techniques (ou nouveaux produits). Les capacités (et la volonté) d'adaptation des équipes en place à une modification des tâches ou des techniques de travail sont aussi à considérer. Ces entreprises sont donc conscientes de l'importance revêtue par l'environnement mais demeurent « à la traîne » faute de moyens.

Enfin, l'attitude attentiste peut être aussi adoptée par des entreprises conscientes de l'évolution des exigences environnementales mais enclines à la prudence en l'absence de données suffisantes sur les modalités d'évolution. Il s'agit là du comportement de « postponement » au sens de Simon (78) : les entreprises ne réalisent pas d'investissements en t_0 pour garder une plus grande flexibilité, c'est-à-dire un nombre plus important d'options, en t_n . Non contraintes par la législation ni poussées par la demande, elles considèrent qu'il est plus rentable d'attendre l'innovation majeure. D'autres encore explorent les possibilités d'une technique « verte » sur une ligne particulière (Azzone, Bertelè 94) afin de permettre un délai d'adaptation plus court si la législation la rend (ou rend des normes plus strictes dans ce domaine) obligatoire et de ne pas pénaliser la totalité de l'entreprise en cas d'échec.

122- Attitude anticipatrice

49% des chefs d'entreprises interrogés par McKinsey en 1992 (Winsemius, Guntram 92) croyaient en une réduction d'environ 50% des émissions ou déchets permis par la législation d'ici l'an 2000. Pas étonnant, donc, que des mesures soient prises afin de diminuer, dès cette période, la pollution plutôt que de se laisser surprendre par une rapide évolution.

L'étude des lois en cours est le procédé d'anticipation de la législation le plus communément utilisé (Roy, Whelan, 92). Selon Olivier Boiral et Dominique Jolly (92), *"les départements environnement de la plupart des grandes entreprises industrielles consacrent une part non négligeable de leur temps à analyser des projets de loi, prévoir quelles vont être les normes dans dix ans, voire vingt ans, rencontrer des responsables des ministères de l'environnement, etc."* Les entreprises peuvent, alors, prendre les mesures nécessaires afin de se conformer, à leur rythme, aux normes prévues.

Lorsque les entreprises ne disposent pas d'informations sur l'évolution probable de la législation et qu'elles souhaitent réduire l'incertitude, elles optent usuellement pour l'adoption des technologies les plus propres lors d'un investissement de renouvellement. Selon Stevens Candice (93), *"les entreprises et les secteurs qui investissent tôt dans des technologies vertes peuvent (...) être mieux placés que d'autres face aux futures réglementations"*. Ainsi, afin d'anticiper la législation, Dow Chemical (Avila, Whitehead, 94), lors de la construction d'une nouvelle usine, utilise les technologies existantes les plus propres. En effet, les coûts d'adaptation pour répondre à une nouvelle législation sont souvent très importants ; d'où l'intérêt d'adopter des normes plus strictes que la législation actuelle lors de la construction d'une unité de production (Vasanthakumar, 92). Les politiques de protection de l'environnement en matière de diminution de l'utilisation d'énergie, de réduction de la consommation de ressources naturelles et d'élimination de la pollution, sont davantage rentables si elles sont envisagées lors de la conception d'un nouveau produit ou établissement.

C'est ainsi que, pour éviter les coûts liés à la substitution d'actifs, certaines entreprises essaient d'anticiper les évolutions futures.

De plus, même dans le cas d'une unité existante où des substitutions d'actifs seront nécessaires pour respecter, demain, les législations, envisager ces modifications avant qu'elles ne soient imposées permet de mieux gérer la trésorerie en étalant les investissements. Les dirigeants de 3M (Schmidheiny, 92) mettent ainsi en exergue le fait qu'il est toujours plus facile d'étaler les investissements sans la pression de la réglementation. Stuart Taylor(92) confirme en précisant que l'on peut alors programmer son *"propre emploi du temps"*. Il s'agit donc, pour les entreprises, de mieux planifier leurs investissements et de disposer *"d'une marge de manœ uvre suffisante en cas d'évolution rapide des normes."*(Boiral, Jolly, 92)

L'attitude anticipatrice peut aussi viser à satisfaire la demande future.

Nous avons mis en évidence, lors de notre première partie, une évolution de la perception de la nature vers une plus grande prise en compte. Forts de cette tendance, de nombreux industriels tâchent d'avoir une longueur d'avance en protégeant, dès aujourd'hui, l'environnement, même si le marché sur lequel ils œuvrent n'y est pas encore sensible. R. Roy et R. C. Whelan(92) précisent que ces industriels bénéficieront d'une avance sur la courbe d'expérience au moment où la totalité du marché demandera des produits plus respectueux de l'environnement. Mathilde de Bouard (93) confirme la foi en la demande verte de certaines entreprises : les dirigeants de Lever pensent, ainsi, que l'écologie va devenir un standard de marché à prendre en compte au même titre que la qualité ou le prix. Des pays en voie de développement commencent aussi à être sensibles à l'évolution probable de la demande. James Rogers (92) nous apprend que PSI, producteur d'électricité en Inde, a mis en place une charte de gestion de l'environnement afin *"d'affronter les importantes responsabilités auxquelles [ils] devron[t] faire face dans les années à venir."*(Rogers, 92).

Il n'en demeure pas moins certains risques en ce qui concerne l'approche anticipatrice. Ainsi, G. Azzone et U. Bertelè (94) rappellent que *"l'évolution des requêtes environnementales est critique. Il est évident qu'elles vont augmenter dans le futur. Cependant, la vélocité de ce procédé n'est pas claire. Les cataclysmes écologiques peuvent l'accélérer, une crise énergétique peut la ralentir"*. Les modalités de cette évolution sont-elles aussi inconnues. Dès lors, la préparation des entreprises aux modifications éventuelles n'est pas aisée, elle risque de mettre l'accent sur un point qui sera en fait secondaire.

123- Attitude proactive

Aussi, une autre attitude davantage proactive peut être rencontrée où l'entreprise adopte un comportement de protection de l'environnement afin d'influencer le comportement des autres opérateurs de la filière de production (Taylor 92).

Certaines entreprises adoptent ainsi une attitude délibérée de prise en compte de l'environnement suite à la détérioration d'une image sectorielle. Après les accidents de Seveso, Bhopal et Schweizerhalle, les entreprises chimiques n'avaient plus la confiance du public (Schmidheiny, 92). Aussi, les associations de professionnels de la chimie au niveau mondial ont adopté, en 88 aux U.S.A., en 90 en France et en 91 en Allemagne, le programme "Responsible Care"³.

³ L'application est du ressort de chaque pays, toutefois, il existe des actions communes :

- ◆ L'engagement de respect de ce programme,
- ◆ Règles, directives et contrôles à appliquer,

Ce type de réglementation, en érigeant des barrières à la mobilité (excluant plus ou moins les entreprises ne participant pas au programme) permet de limiter fortement les risques d'accidents. Ceci est particulièrement intéressant en termes d'image (Avila, Whitehead, 94) dans la mesure où un accident dans un établissement du secteur peut déprécier considérablement l'image de l'ensemble du secteur voire remettre en cause la légitimité de certaines technologies : un nouveau « Tchernobyl » dans l'ex-URSS affecterait probablement l'ensemble de la production électro-nucléaire dans le monde développé. De plus, lorsque cette attitude proactive est adoptée par l'ensemble des opérateurs d'un secteur, elle peut orienter l'évolution de la législation. En effet, l'Etat (ou les citoyens) satisfait des mesures prises par le secteur n'éprouvera pas le besoin de légiférer de façon plus contraignante (Schmidheiny, 92).

Il convient, néanmoins, de préciser que ces regroupements requièrent des conditions d'existence particulières : l'entente au niveau sectoriel est difficile. Elle sera facilitée par une structure de secteur favorable (petit nombre d'entreprises se partageant le marché). Mais, ce sont essentiellement les événements menaçant la crédibilité écologique du secteur qui incitent les entreprises à s'auto-réglementer. Ces incidents sont tant réels que potentiels. S'il est évident que les accidents entachant l'image d'un secteur seront à l'origine d'une gestion plus rigoureuse, il est à noter que la perception des risques environnementaux peut aussi favoriser la formation d'une coalition. Dans le cas contraire, les firmes, valorisant la différenciation issue de leur réglementation stricte, risquent de ne pas vouloir la faire partager.

En situation de concurrence, la proaction peut être motivée tant par des stratégies de niche que des stratégies de domination du marché.

En effet, lorsque le pouvoir de marché de l'entreprise proactive est insuffisant, celle-ci va se focaliser sur des segments sensibles. Elle cherche à se construire un avantage concurrentiel basé sur la différenciation : Le devancement des exigences environnementales étant généralement à l'origine de coûts additionnels, la valeur des produits de l'entreprise doit être perçue supérieure pour justifier un prix élevé. Dès lors, « *l'écologie [devient] un marché haut de gamme* » (Cairncross, 93). Si le segment sensible est de taille réduite et n'intéresse pas les concurrents de taille supérieure, les entreprises proactives peuvent opter pour une stratégie de niche et espérer construire un avantage durable. Si le segment est important ou appelé à se développer, la stratégie d'écramage est, sans aucun doute, la plus rentable puisque la petite entreprise sera tôt ou tard détrônée par des concurrents ayant des pouvoirs de marché supérieurs.

Lorsque l'entreprise détient un volume de marché suffisant, elle peut tenter une stratégie de domination par imposition d'un standard. Ici, l'entreprise souhaite, comme dans le cas précédent, modifier la perception des clients mais elle s'adresse à l'ensemble du marché.

Les manœuvres stratégiques déployées par ces entreprises visent à initier des phénomènes de verrouillage.

En innovant et en offrant au marché un nouveau produit moins polluant, l'entreprise initie une irréversibilité temporelle. Grâce à une communication de masse (publicité ou programmes éducatifs, Taylor 92), elle instaure un nouveau standard dans l'esprit des consommateurs. Du

-
- ♦ Réalisation d'études visant à évaluer les progrès accomplis,
 - ♦ Elaboration et utilisation active de canaux de communication avec les agents concernés (santé, sécurité...).
 - ♦ Réalisation de forums interentreprises, permettant d'échanger les opinions et expériences sur l'application du programme,
 - ♦ Adoption d'un logo: label d'appartenance au programme "Responsible Care",
 - ♦ Essayer de toucher toutes les entreprises membres des associations professionnelles pour les engager à participer au programme.

fait des rendements croissants d'adoption, cette innovation va rapidement distancer les innovations suivantes : la croissance du marché est à l'origine d'une offre plus variée et plus importante apte à satisfaire encore un plus grand nombre de consommateurs. Ces « rendements croissants d'adoption trouvent leur source dans l'apprentissage par l'usage, les externalités de réseau, les économies d'échelle, les rendements croissants d'information et les interactions technologiques » (Durand, 98). Nous sommes ici proches de l'avantage à la masse d'actifs mis en évidence par Black et Boal (94).

Par ailleurs, l'adoption d'une technologie plutôt qu'une autre se fait en suivant un chemin que les évolutionnistes qualifient d'irréversible : un pas effectué dans une direction conditionne la direction des pas suivants (« dépendance de sentier »). Il devient ainsi possible pour un premier entrant de taille suffisante d'imposer son standard. Péchiney, en travaillant sur le recyclage, a réussi à imposer l'aluminium face au fer (Taylor, 92). De même, Ottman (93) nous donne l'exemple d'un nouveau conditionnement de lait à la fois plus pratique plus économique et plus respectueux de l'environnement qui fut adopté par l'ensemble de la profession. Par ailleurs, en adoptant une approche soucieuse de l'environnement, l'entreprise peut fournir des données scientifiques et influencer la législation (Einsmann 92). "Les entreprises qui dépassent les exigences législatives du moment peuvent réussir à faire adopter par le gouvernement leur ligne de conduite comme meilleure pratique" (Taylor 92).

Dès lors, les suiveurs sont soumis à des coûts d'adaptation produit / procédé qui peuvent être très élevés.

L'ensemble des éléments entrant en compte dans la partie théorique permet d'esquisser un cadre d'analyse. Le paragraphe 1 a montré l'influence des facteurs et révélateurs sur la perception des demandes tandis que le paragraphe 2 a décrit les stratégies mises en œuvre par les offreurs.

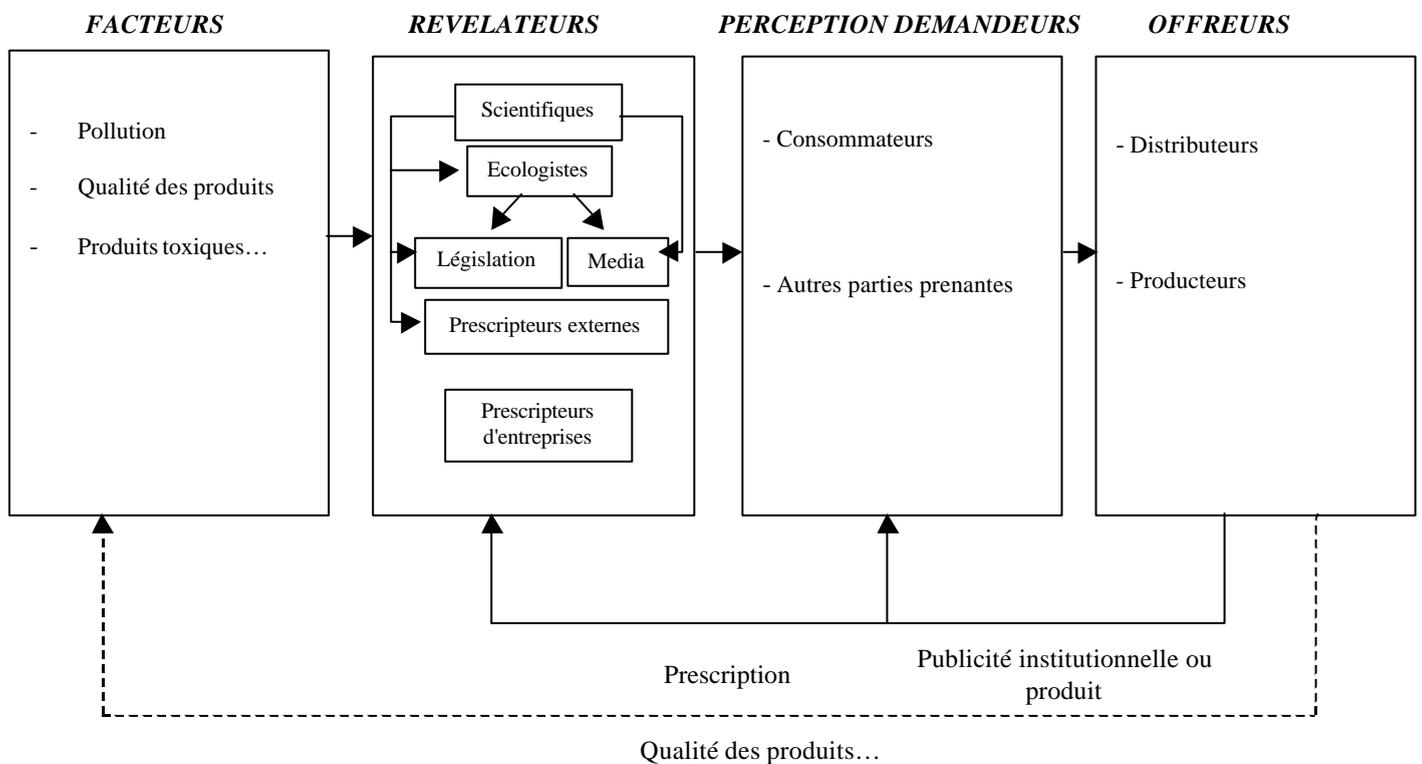


Figure 1 : Le cadre d'analyse

2- L'exemple des eaux en bouteille

21- Choix du secteur

Ce travail se voulant principalement exploratoire, il s'agissait de trouver un secteur aussi illustratif que possible en permettant une bonne lisibilité des évolutions des attitudes et comportements des acteurs concernés. En particulier, il importait que soient identifiables des modifications de comportements en fonction des dégradations d'environnement perçues.

Source fondamentale de la vie, révélateur et condensateur hautement symbolique, l'eau apparaît comme la ressource, longtemps considérée comme un bien libre mais aujourd'hui préoccupante pour beaucoup, s'agissant des quantités disponibles, des qualités gustatives, de sa pureté ou de sa composition.

Le fait qu'il s'agisse d'un produit de consommation courante, alimentaire, banal peu différenciable et naturel au moins en apparence, gèle « de facto » un certain nombre de dimensions par rapport à des produits plus sophistiqués artificiellement.

Le secteur des eaux en bouteille s'avère dès lors particulièrement intéressant puisqu'il évolue fortement en volume, en structure, en comportements d'achat et en stratégies d'entreprises, tout en restant de compréhension relativement aisée.

Le secteur des eaux en bouteille permet, par ailleurs, de mettre en évidence l'effet de système puisqu'il bénéficie des craintes de la pollution sur un autre secteur celui de l'eau du robinet.

En outre, la structure concurrentielle d'oligopole frangé - trois groupes, Danone, Nestlé, Neptune et une myriade de petites sources - avec des leaders à forte culture stratégique soignant leurs stratégies de communication, renforce la lisibilité des comportements et des décisions.

22- Méthodologie retenue

L'analyse théorique a permis de construire un modèle d'analyse que cette partie empirique cherche à documenter. Les sources de collecte de données sont donc multiples pour permettre d'apprécier les différents concepts (figure 4).

Par ailleurs, l'étude est de nature cinématique : du fait des profondes mutations opérées dans la consommation d'eaux en bouteille seule une mise en perspective longitudinale permet d'en rendre compte.

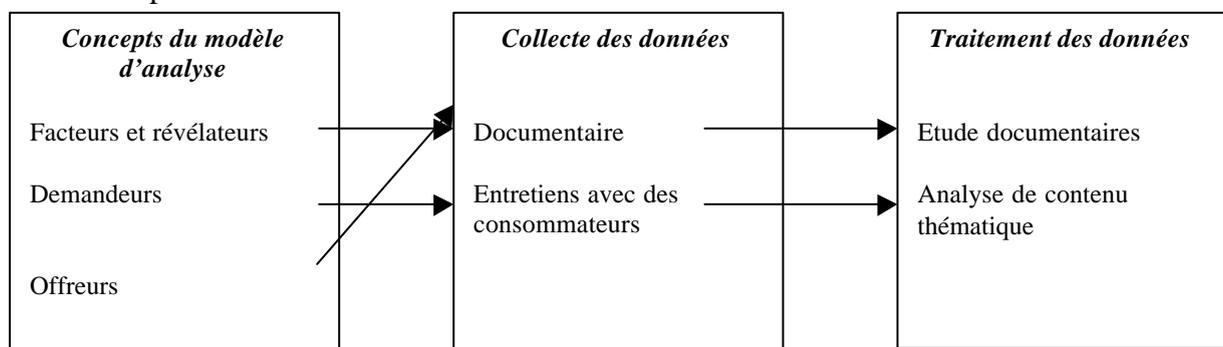


Figure 2 : Les sources de collecte et d'analyse des données

23- Les résultats

231- Evolution des facteurs et des révélateurs

L'analyse d'une cinquantaine d'articles (de 1992 à 1999) issus de journaux d'affaires a permis de mettre en évidence les principaux facteurs ou révélateurs à l'origine d'une modification de l'environnement concurrentiel des eaux en bouteille. Le schéma suivant regroupe les manœuvres stratégiques des producteurs (en haut) et les facteurs, les révélateurs ou la perception des demandeurs (en bas) de 92 à aujourd'hui. Les cases grisées sont les manœuvres directement liées à notre objet.

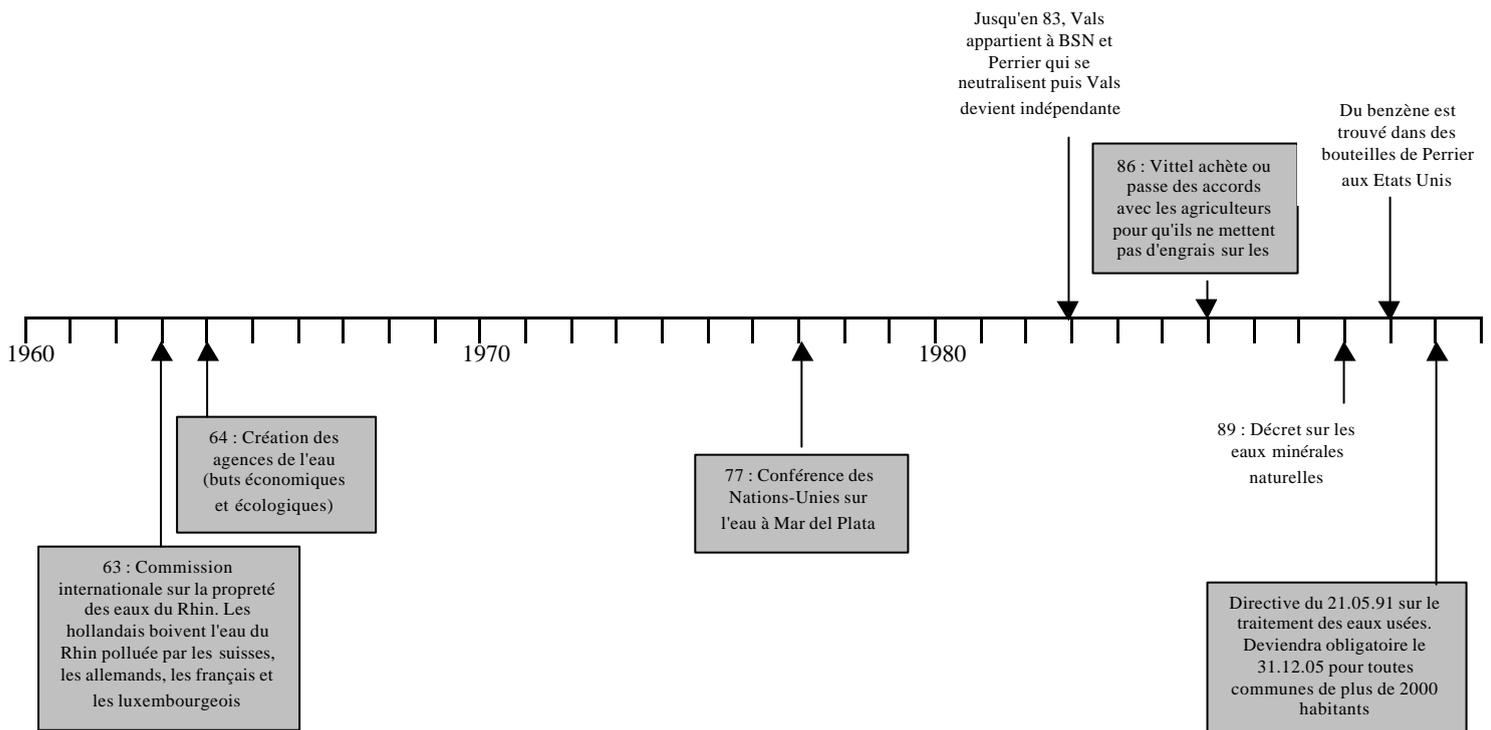


Figure 3 : De 1960 à 1992 : Manœuvres, stratégies et environnement dans le secteur des eaux en bouteille

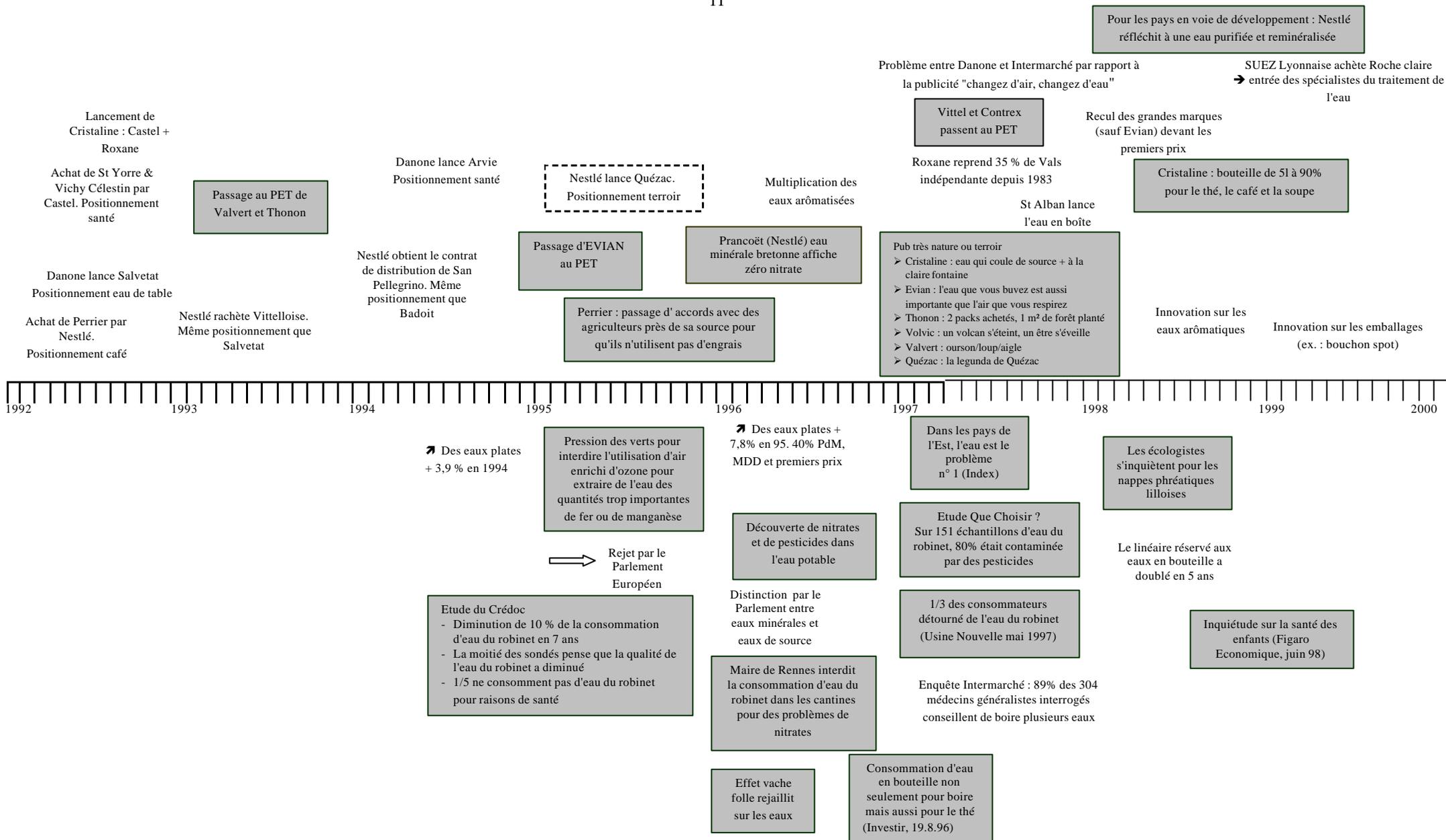


Figure 4: A partir de 92 :

Manœuvres stratégiques et environnement dans le secteur des eaux en bouteille

2311- Les facteurs

α Les sites industriels

D'intéressantes similitudes apparaissent entre la carte des sites pollués publiée par le ministère de l'environnement et celle de la consommation d'eau en bouteille (LSA 8 janvier 1998). Ainsi, dans le nord 217 sites pollués sont recensés sur six départements et l'indice de consommation de l'eau plate en bouteille est de 152 (100 étant l'indice moyen français). Ces mêmes sites pollués ne sont que de 50 sur 15 départements dans le sud est, où l'indice de consommation d'eau plate tombe à 73. Dans la mesure où la sécheresse et la chaleur sévissent davantage dans la seconde que dans la première région, la grande consommation d'eau en bouteille dans le nord semble pour une grande part incomber aux craintes de pollution.

β La pollution par les nitrates

Les sites industriels ne sont pas les seuls en cause. L'agriculture intensive joue aussi un rôle important. L'apport insuffisamment fractionné d'azote directement assimilable par la plante (sous forme nitrique) est à l'origine de fortes pertes dans les nappes phréatiques. Ainsi, la Bretagne et l'ouest bien qu'ayant peu de sites industriels connaissent des indices de consommation d'eau plate importants qui peuvent être imputés aux forts taux de nitrates dans les eaux de consommation ou à la médiatisation qui en résulte.

χ Les pesticides

Une analyse faite par le magazine « Que Choisir ? » en septembre 97 sur 151 échantillons d'eau du robinet montre que 80% d'entre eux étaient contaminés. De telles analyses sont difficiles à mettre en œuvre dans la mesure où plus d'une centaine de contaminants peuvent entrer en jeu. Mais de tels résultats influencent le consommateur.

δ Le plomb

La pollution de l'eau peut venir des canalisations elles-mêmes. Une étude réalisée dans les Vosges en 95 sur 115 enfants a montré que la moitié avait une plombémie supérieure à la normale. (LSA 8 janvier 98). Des problèmes peuvent apparaître surtout chez les nourrissons et les personnes âgées qui ont tous deux des insuffisances rénales.

Mais les facteurs modifient rarement directement les habitudes de consommation. Journalistes, élus locaux ou associations de protection jouent souvent le rôle de révélateurs.

2312- Les révélateurs

A partir de 1995, l'attention accordée aux problèmes de l'eau augmente (cf. schéma). Les révélateurs sont de plusieurs types.

α Les media

Si la pollution de l'eau n'a pas fait couler autant d'encre que les autres problèmes alimentaires, les articles sur l'eau la sortent de sa confidentialité. Ce n'est plus seulement Point de Vente ou Capital mais aussi le Monde (19 novembre 1998), le Figaro économie (29 juin 98), le Point (4 juillet 1998) ou même Ca m'intéresse (novembre 99) qui en font état. De plus, l'influence des media n'est pas uniquement directe. L'affaire vache folle a eu des conséquences dépassant le cadre étroit de la consommation de viande bovine.

β Les élus locaux

L'interdiction de consommation d'eau du robinet dans les cantines de Rennes par le maire est probablement l'exemple le plus marquant de révélateur local. L'affaire a fait grand bruit et a favorisé la consommation d'eau en bouteille... bien au delà des cantines.

χ Les associations de protection de l'environnement

Récemment dans la région lilloise, des mouvements écologiques se sont alarmés de nouvelles constructions industrielles qui risquent d'aggraver la pollution des nappes phréatiques déjà surexploitées. De telles révélations ne peuvent être sans impact sur la consommation.

232- La perception des demandeurs

Comme il fut noté dans la partie recueil des données, une enquête conduite auprès de 77 consommateurs d'eau en bouteille a permis de comprendre la perception des demandeurs et notamment les liens qui l'unissent aux facteurs précédemment identifiés.⁴ Pour ce faire, la recherche s'est centrée sur les raisons de consommation de l'eau en bouteille et non sur celles de non consommation de l'eau du robinet. En effet, une formulation aussi directe de la question de recherche aurait été porteuse de nombreux biais et notamment de biais de prestige et de rationalisation a posteriori : certaines raisons - et notamment la pollution - risquaient d'être privilégiées. Aussi ce sont les raisons de la consommation d'eau en bouteille qui permettront par réflexivité de connaître celles de non consommation d'eau du robinet.

La collecte des données a été effectuée par entretiens semi-directifs. Les enquêteurs demandaient aux répondants de parler de l'eau en bouteille consommée, les relances s'attachaient aux raisons de leur consommation. Une question rétrospective leur demandait depuis quand ils consommaient de l'eau en bouteille afin de leur remémorer les raisons de leur choix. Une question plus projective portait sur le consommateur type d'eau en bouteille. Cette approche indirecte permettait d'apprécier des raisons plus inconscientes (Reynaud, 00). Le matériau retranscrit a été traité par analyse de contenu thématique.

Les raisons de la consommation d'eau en bouteille sont, ainsi :

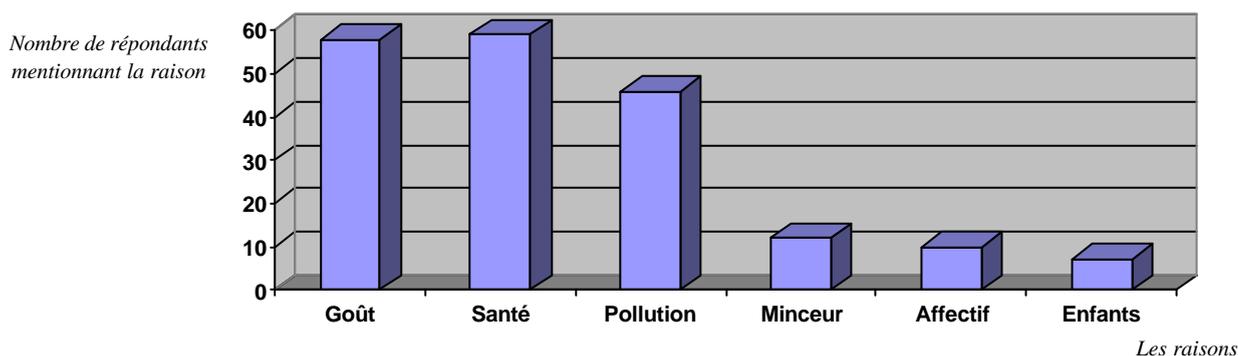


Figure 5 : Les raisons de la consommation d'eau en bouteille

Une des raisons les plus fréquemment mentionnées par les répondants est celle du goût, mais c'est surtout celle à laquelle les personnes pensent en premier. Un répondant note « *c'est le goût de l'eau de Lyon qui m'a décidé [à abandonner l'eau du robinet]* » d'autres précisent

⁴ La collecte des données a été réalisée par les étudiants de première année de l'Ecole Supérieure de Commerce Extérieur de Lyon, nous tenons à les remercier.

« *l'eau du robinet a un goût bizarre, pas très agréable* » (répondant 68) encore plus explicite, le répondant 71 rétorque « *l'eau du robinet, je la trouve dégueulasse* ».

La présence à l'esprit de ce critère (« Top of mind ») signale sinon son importance du moins son caractère englobant. Ce déterminant n'intervient d'ailleurs jamais seul : d'autres raisons apparaissent au fur et à mesure du déroulement de l'entretien et notamment lors de la question rétrospective et de la question projective.

La santé est aussi un critère prégnant chez les répondants de l'échantillon. Le répondant 4 précise que « *l'eau minérale est meilleure pour la santé que l'eau du robinet* ». Le répondant 65 évoque la santé lors de la question projective : « *les gens attachés à leur santé boivent de l'eau minérale* ». La minceur et les enfants en bas âge sont des catégories très proches du déterminant santé. Le répondant 60 voit ainsi le consommateur type comme « *une femme plutôt svelte qui fait attention à son corps* », l'attention accordée au corps est ici ambiguë car il parle ensuite tant du désir de mincir que de ses problèmes néphrétiques. Pour les enfants aussi, le critère santé est très présent. Le répondant 48 confie qu'il a « *l'impression que cette eau [Evian] convient aux enfants en bas âge.* » Le lien de causalité peut aussi être inversé. Pour le répondant 65 « *Evian est réputée pour être l'eau adaptée pour les bébés ce qui signifie qu'elle est pure.* »

Les catégories santé et goût ont deux facettes.

La première (contraignante) explique l'abandon de l'eau du robinet. Pour un répondant, « *l'eau du robinet est trop javellisée (...) Dans les grandes villes, le problème reste toujours le même : l'eau du robinet n'est pas bonne.* » Le répondant 5 pense qu'« *il y a du plomb dans l'eau du robinet et [qu'il] ne veut pas prendre de risques avec sa santé* »

La seconde facette porte sur le choix d'une marque d'eau particulière. Un répondant choisit Hépar car « *il y a du magnésium et à la fin de chaque saison, un petit coup de magnésium ça fait du bien. C'est l'eau la plus riche en magnésium* » tandis qu'un autre préfère Evian « *pour son bon goût.* »

Une dimension affective est aussi notée chez certains répondants. Elle n'explique pas l'abandon de l'eau du robinet mais bien le choix d'une eau en bouteille plutôt qu'une autre. La référence aux choix familiaux (« *quand j'étais chez mes parents, on en buvait toujours* » répondant 62) ou au lieu de la source (« *Evian que j'aime bien car c'est la Haute-Savoie* » répondant 2) détermine alors le choix d'une marque.

La raison directement liée à l'objet de recherche (la pollution) apparaît en troisième position où elle est spontanément citée par 46 personnes sur 77. Elle se manifeste généralement plusieurs fois dans l'entretien, ce qui est révélateur de son importance. Le répondant 48 dit ainsi : « *J'habite une zone où l'eau du robinet est parfois sale, boueuse suite au nettoyage de canalisation.* ». Plus tard, il précise, « *dans l'eau, il y a plein de bactéries qui peuvent être néfaste* ». De fait, il préfère « *faire le choix de payer [son] eau parce [qu'il a] l'impression que cette eau-là est intacte, parfaite* ». Chez beaucoup le passage à l'eau en bouteille est clairement imputer à la crainte de pollution. Les propos du répondants 52 illustrent le caractère récent de cette crainte : « *j'en achetais moins autrefois car on pouvait boire de l'eau du robinet : l'eau des villes était moins polluée que maintenant. La pollution des eaux n'était pas aussi répandue qu'à notre époque* »

La perception de la pollution de l'eau canalise des craintes relatives à la pollution en général et aux risques alimentaires en particulier, conformément aux présupposés théoriques. Le répondant 62 précise : « *en plus, avec toutes les cochonneries qu'on mange, la pollution qu'on respire, au moins l'eau en bouteille c'est une façon de se purifier* ».

Le critère de pollution n'intervient jamais comme raison unique. Il est très souvent relié au critère du goût et inévitablement à celui de la santé, ce qui rend parfois les catégories difficiles à distinguer : « *l'eau du robinet n'est pas bonne, elle est trop javellisée, elle a mauvais goût* ».

(répondant 65) ou bien « *je pense que l'eau du robinet n'est pas complètement saine* » (répondant 67). Par ailleurs, la crainte de pollution affecte davantage les interviewés fragilisés ou inquiets pour leur entourage. Le répondant 68 révèle qu'il « *approchait de la cinquantaine et [qu'il a] pensé que c'était important d'avoir une bonne hygiène de vie.* » De même, le répondant 61 confie « *avant je buvais de l'eau du robinet. Maintenant on entend partout que l'eau du robinet est polluée. Moi, ça me fait peur, avec les enfants il faut faire attention.* »

Le lien entre la pollution et la perception de la demande n'est donc pas toujours direct (« *on entend partout* »). Certains révélateurs entrent en jeu tels les media et les collectivités locales. Le répondant 63 s'inquiète ainsi à cause « *des messages sur la pollution de l'eau du robinet qui contient du chlore.* » Le répondant 52 confie : « *on entend de plus en plus à la télévision que dans certaines régions de France l'eau n'est pas potable à cause des agriculteurs qui déversent des produits chimiques ou du purin dans la terre.* » Le rôle avec les collectivités locales est plus complexe. Ces dernières amplifient les craintes de pollution du fait d'une crise de légitimité. Le répondant 48 voit le consommateur type d'eau en bouteille comme « *quelqu'un qui n'a pas confiance dans les institutions.* » De même, le répondant 50 « *fait plutôt confiance à l'équipe lyonnaise pour l'entretien de l'eau* » mais « *dans certaines villes, style Paris ou même Marseille, [il] ne peut pas boire l'eau* » du fait d'un problème de confiance.

Aussi, conformément au modèle théorique, il apparaît un lien entre les facteurs (la pollution) et la perception de la demande. Le relais entre pollution et perception de la demande est effectué par ceux que le modèle théorique qualifie de révélateurs. Ils correspondent dans notre échantillon aux media et aux collectivités locales, avec un rôle particulier accordé à leur légitimité.

Les entretiens illustrent aussi d'autres parties du modèle théorique. La prescription des entreprises est notée par certains répondants : « *c'est là [à la maternité] qu'on nous a conseillé de faire le biberon avec Evian.* » (répondant 48) De même, l'influence de la publicité sur la perception de la demande apparaît. Le répondant 17 exprime clairement ce lien « *je pense que la pub y est pour beaucoup. Regarde Evian et Perrier, leur pub est totalement réussie et beaucoup de gens en consomment.* »

Ces entretiens font, par ailleurs, apparaître un lien fort et direct entre la pollution perçue en général et la pollution de l'eau du robinet en particulier et la propension à consommer de l'eau en bouteille.

233- Evolution de la stratégie des offreurs

L'étude (figure 4) des manœuvres stratégiques révèle plusieurs faits intéressants.

Tout d'abord, le secteur des eaux en bouteille intéresse peu les distributeurs car la rentabilité au m² de linéaire est faible. La stratégie des offreurs se limite donc à celle des producteurs.

Ensuite, le secteur des eaux minérales plates arrive à maturité :

- La croissance se tasse,
- Le nombre d'acteurs est très restreint .Danone possède Evian, Volvic, Badoit, Salvetat et Arvie sur le marché français tandis que Nestlé détient Vittel, Contrex, Valvert, Hépar, Perrier, Vittelloise, Sanpellegrino, Quézac, Carola, Plancoët, Abatilles et d'autres eaux minérales régionales.
- La gamme est stable. Après les rachats ou les lancements importants des années 92 à 94, l'ensemble des positionnements marketing semble être occupé.
- Les innovations concernent donc aujourd'hui essentiellement les emballages.

Le secteur des eaux de source est pour sa part en croissance. Le potentiel du secteur est important et le nombre d'acteurs est supérieur bien qu'une phase de concentration s'opère avec Cristaline et les marques de distributeurs (MDD) comme principaux acheteurs.

Depuis 1995, les manœuvres stratégiques exploitent la crainte des pollutions. Certaines de ces manœuvres sont de nature anticipative comme les publicités positionnées nature pour rassurer le consommateur sur la pureté de l'eau ou le passage d'accords avec les agriculteurs autour de la source de Perrier ou de Vittel pour faire oublier aux écologistes pressants les procédés de gazéification.

D'autres manœuvres sont davantage proactives. Le passage d'Evian au PET, compactable et plus facilement recyclable a permis d'imposer ce matériau comme standard. Evian reste pionnier dans l'esprit des consommateurs même si Valvert et Thonon avaient opté pour le PET deux ans plus tôt. De même, la sortie par Cristaline d'un conditionnement de 5 litres risque d'accélérer l'utilisation d'eau en bouteille pour la cuisine. Enfin, l'eau Nestlé purifiée et reminéralisée risque de bousculer l'environnement concurrentiel des eaux en bouteille dans les pays en voie de développement.

Toutes les eaux en bouteille n'ont pas la même stratégie, c'est pourquoi, il est utile de dessiner une carte stratégique mettant en évidence les différents avantages concurrentiels recherchés et la présence prépondérante en Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) ou en Café Hôtel Restaurant (CHR).

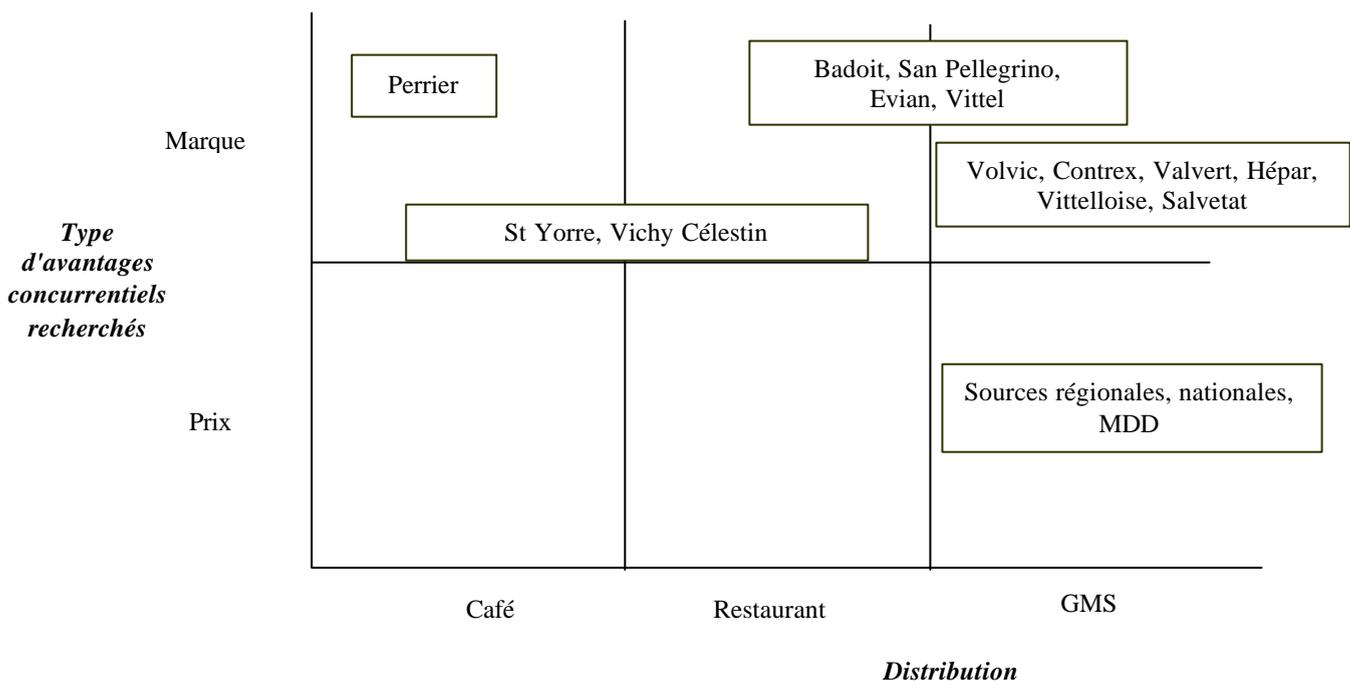
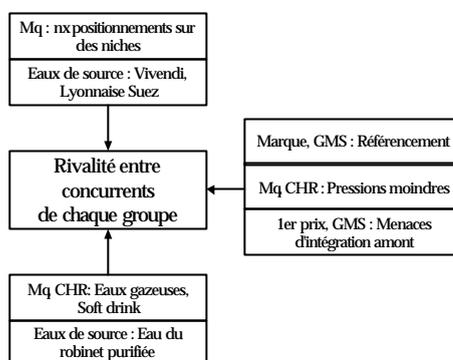


Figure 6: Carte stratégique des eaux en bouteille

La rivalité concurrentielle est, de fait, différente d'un groupe à l'autre avec une différence marquée entre les eaux minérales principalement commercialisées en CHR, celles commercialisant plutôt en GMS et les eaux de source.

Figure 7 : Les forces concurrentielles dans le secteur des eaux en bouteille



Ce sont les eaux de sources qui subissent les plus fortes menaces. Il s'agit d'un marché en croissance et profitable donc convoité. Les menaces externes viennent essentiellement des spécialistes de l'eau comme Vivendi ou la Lyonnaise Suez, qui forts de leurs connaissances dans le domaine, peuvent avoir envie de s'introduire sur le marché des eaux de source. La possession de Culligan par Vivendi ou de Roche Claire par Lyonnaise Suez sont des signes avant-coureurs. De même, les systèmes de purification d'eau à domicile représentent une menace importante pour les eaux de source.

Pour les eaux de source régionales, les menaces internes sont importantes. L'imposition de prix très bas par la concurrence les rendent vulnérables par rapport aux distributeurs qui cherchent à opérer une intégration amont ou à Cristaline qui veut augmenter le nombre de ses sources.

Les grandes marques souffrent davantage d'une stagnation de leur marché.

Cristaline pour les premiers prix et Evian pour les grandes marques sont les grandes gagnantes de l'explosion du marché des eaux en bouteille.

2331- Etude de la stratégie de Cristaline

Dans le secteur des eaux en bouteille en mutation, Cristaline tire son épingle du jeu grâce à la conduite d'une stratégie novatrice. La pollution par les nitrates, les contaminations par les pesticides, les contre-coups de la vache folle (Figaro Economique 29 juin 1998), autant de raisons pour lesquelles les consommateurs délaissent l'eau du robinet. Mais avec 11% du marché [juste derrière Evian (13,1%) et Contrex (12,4%) (LSA 6 mai 1999)] et une croissance de 28,6% entre mars 97 et mars 98 (Figaro Economique 29 juin 1998), Cristaline ne se contente pas de profiter d'une conjoncture favorable, elle opte pour une stratégie proactive.

α Alliance additive de deux challengers pour répondre à la globalisation du marché

Avec deux leaders historiques (Danone et Nestlé) réalisant des économies d'échelles et bien positionnés sur les facteurs clés de succès communs à l'ensemble de l'industrie (ex : Bingo des marques ou Danoé pour Danone, marque ombrelle pour la nouvelle eau Nestlé...), les barrières à l'entrée sont très importantes.

Puisqu'il n'est pas envisageable pour les challengers de rivaliser directement avec les leaders (en termes d'investissement publicitaire, par exemple, qui est de 250MF pour les eaux Danone et de 270MF pour celles de Nestlé - LSA 6 mai 1999), Roxane et Castel ont choisi de s'associer. En 91, l'union est consommée entre la PME, Roxane spécialisée des eaux bon marchés et l'empire bordelais des boissons Castel. La mise en commun des 15 sources donne naissance à Cristaline. Pour s'occuper de leur progéniture, les parents préfèrent pour l'instant s'engager au minimum et optent pour la création d'un GIE (groupement d'intérêt économique). Chaque partenaire conserve ses usines et sa force de vente, seule la marque fait l'objet d'une réflexion commune. Pour exploiter au mieux leur bonne connaissance respective des circuits de distribution de leur zone de chalandise, Castel distribue au sud d'une ligne Nantes Strasbourg tandis que Roxane exploite le nord.

β Une stratégie basée sur les coûts

Un affrontement direct avec les grandes marques étant suicidaire, Cristaline a opté pour un positionnement stratégique différent. L'élément clé de cette stratégie est la bouteille à un franc qui, en imposant de faibles marges aux distributeurs, bouscule les règles de ce marché en croissance. La maîtrise des coûts est donc essentielle dans cette stratégie.

- Avec 15 sources qui couvrent l'hexagone, Cristaline a des coûts de transport de 10 cts par bouteille au lieu de 20 cts pour les eaux minérales (et de 45 cts pour amener Perrier depuis la source à Vergèze (Gard) jusque dans le Nord).
- Les coûts d'emballage sont eux aussi inférieurs : les bouteilles ne pèsent que 29 grammes au lieu de 35.
- Chaque site ne fabrique qu'un produit afin de ne pas perdre de temps en changement de format.
- En mettant en évidence sa gestion rigoureuse des coûts et l'impact positif sur la consommation, Cristaline ne paie aucun frais de référencement à la grande distribution (Essentiel du Management, avril 98).

Cette maîtrise des coûts permet de conduire une politique de prix agressive, impossible à suivre par des sources régionales (du fait de leur retard d'expérience). Cristaline les rachète alors et augmente encore son maillage national.

χ Cristaline : une eau bon marché... de qualité

« *Mon eau à un franc, je ne veux pas que la ménagère ait honte de l'acheter et la cache au fond du Caddy* », expose le directeur de Roxane à l'Essentiel du Management (avril 98). C'est pourquoi, Cristaline reprend les innovations majeures des minéraliers comme les emballages en PET ou les poignées aux packs de six.

La publicité, elle non plus, n'est pas négligée. Elle reprend, néanmoins, le mot de la maison : les économies. Le spot est court (10 secondes au lieu de 20), et passe aux périodes boudée par les annonceurs (été et Noël). Son caractère mnémotechnique -slogan simple « *Cristaline, l'eau qui coule de source* » sur fond musical explicite « *à la claire fontaine* » - identique depuis trois ans, assure une très bonne efficacité notamment en terme de notoriété (79% selon l'Essentiel du Management, avril 98) pour un coût modique. La publicité est clairement positionnée pureté pour construire une image apte à satisfaire les consommateurs craignant la pollution.

En termes d'innovation, Cristaline tente aussi de modifier la consommation. Les bonbonnes de 5 litres à utiliser pour le café, le thé ou la soupe permettent encore d'exploiter le filon pollution.

2332. La stratégie d'Evian

Découverte en 1789 par un curiste, le Marquis de Lessert, la source Cachat devenue société des Eaux d'Evian contrôlée à 100% par BSN à partir de 1971, voit ses ventes passer de 100 millions de litres en 1954 à plus de 1,5 milliards en 1999.

Incontestable « créateur » du marché français des eaux en bouteilles, Antoine Riboud puis le groupe Danone jouent dès l'origine une stratégie de différenciation fondée sur « le miracle géologique » qui offre un processus de production naturel de 800 m de dénivelée et d'une durée de 15 ans sans le moindre filtrage depuis les drains jusqu'à la bouteille.

Evian a non seulement fait des Français avec plus de 110 l par an, les premiers consommateurs d'eau minérale dans le monde mais il a en permanence « donné le ton » par une succession d'innovations : brumisateur, bouteille PVC, packs de 6 x 1,5l, formats 0,5l, bouchon à vis, poignée de packs, bouteille en verre sculptée, bouteille compressible en PET..

A partir de 1978, Evian conquiert rapidement une centaine de pays en commençant par l'Amérique du Nord où une habile stratégie d'image la positionne comme produit d'élite permettant de compenser les coûts de transport par des prix très élevés (10F en moyenne).

Les investissements publicitaires et promotionnels très importants, proches de ceux de Coca-Cola en France, mettent en scène la pureté et la santé avec un accent particulier sur la cible historiquement première : les bébés. Soucieux de ne pas trop tirer sur la source pour ne pas risquer de compromettre la qualité bactériologique, Danone joue ainsi en France un positionnement haut de gamme et à l'étranger une politique de prix de luxe qui jusqu'à présent ont été récompensés par une marge opérationnelle proche de 20%, la première du secteur.

Au moment où les eaux de source prennent des parts de marché par des stratégies de domination par les coûts et où Nestlé attaque les pays en voie de développement avec son « eau de synthèse », Evian continue à jouer la formule « ressources naturelles » en s'attachant à une maîtrise totale de la qualité du produit des process et des emballages, en mettant en avant l'unicité et la préservation du site dans une stratégie de différenciation à fort volume. Le problème latent étant de savoir si et combien de temps la différence de valeur perçue imputable au caractère éminemment naturel du produit peut subsister dans l'esprit du consommateur s'il devait se laisser convaincre que la pureté d'eaux de source voire d'eaux de synthèse est accessible à un prix très inférieur.

En conclusion

L'étude des liens entre pollution et comportement stratégique des firmes a permis d'esquisser un cadre d'analyse unissant les facteurs de dégradation de l'environnement, ses révélateurs, la perception des demandeurs et la stratégie des offreurs.

Les développements théoriques ont mis en évidence l'existence de stratégies des producteurs ou des distributeurs plus ou moins proactives et notamment la possibilité d'actionner les deux leviers classiques de la stratégie que sont le prix et la valeur perçue.

Les développements empiriques se sont attachés au secteur des eaux en bouteille où l'explosion du marché incombe pour une grande part à la crainte de la pollution.

77 entretiens consommateurs et une étude documentaire ont illustré et enrichi le modèle théorique.

Les entretiens consommateurs font notamment apparaître un lien fort et direct entre la pollution perçue et la demande. Par ailleurs, seuls les media, les collectivités locales et les prescripteurs sont des révélateurs pour notre échantillon.

L'étude documentaire, pour sa part, souligne la mise en place de stratégies par les seuls producteurs. En effet, compte tenu de la faible rentabilité par mètre de linéaire, les distributeurs se désintéressent de ce produit.

L'étude des stratégies de Cristaline et d'Evian, deux gagnantes de l'explosion du marché des eaux en bouteille, souligne la nécessité de l'argument qualité pour rassurer les consommateurs. Le prix ne peut être actionné seul à la baisse sous peine d'affoler des consommateurs percevant déjà un risque. Le succès de Cristaline tient à l'habile combinaison des deux leviers (prix et valeur) tandis que celui d'Evian provient d'un positionnement en valeur élevée.

Dans le contexte empirique étudié, le cadre d'analyse se trouve documenté comme suit :

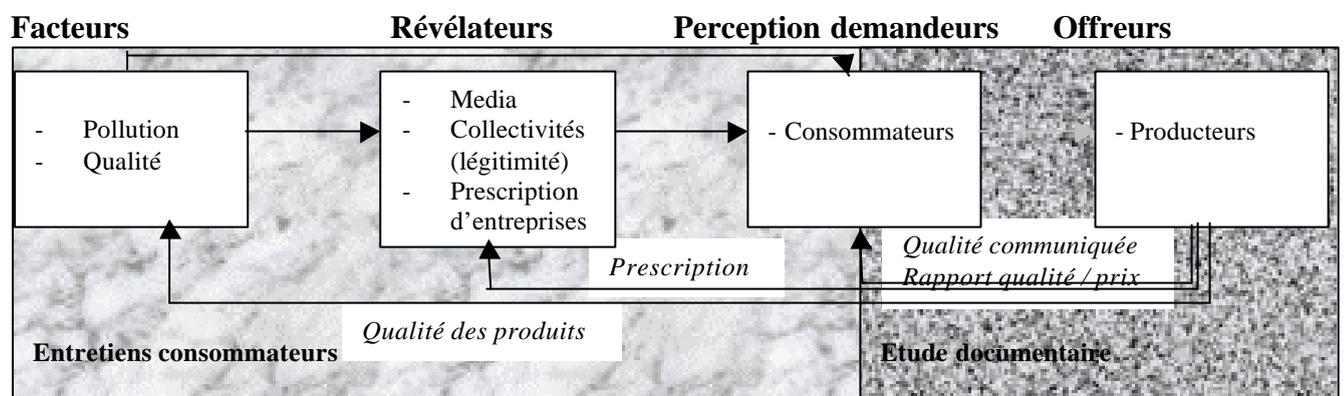


Figure 8 : Modèle empirique

Ainsi, à ce stade, n'apparaissent que des consommateurs et des producteurs. Quant aux révélateurs, la légitimité accordée aux autorités publiques locales garantes de la qualité de l'eau joue un rôle déterminant.

Il convient, désormais, d'enrichir ce cadre d'analyse par l'interrogation des autres parties prenantes économiques, sociales et politiques. L'investigation sur le terrain concerne actuellement la société Evian.

Bibliographie

- Avila Joseph et Whitehead Bradley, "Quand l'écologie devient stratégique", *L'expansion management review*, Été 1994, p 22 à 29.
- Azzone G. et Bertelè U., "Exploiting green strategy for competitive advantage", *Long Range Planning*, vol 27, n°6, p 69 à 81.
- Black Janice, Boal Kimberly, « Strategic ressources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, vol 15, 1994, p 131-148.
- Boiral Olivier, Jolly Dominique, "Stratégie, Compétitivité et Ecologie", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août 1992, p 80 à 95.
- Bouard (de) Mathilde, "Peut-on vendre le vert ?", *Marketing mix*, n°75, Septembre 1993, p 12 à 15.
- Candice Stevens, "Politiques d'environnement : Une incidence sur la compétitivité ?", *L'Observateur de l'OCDE*, Août-Septembre 1993, p 22 à 25.
- Dewey J., "Logique, le théorie de l'enquête", Ed PUF, 1990.
- Durand Rodolphe, "Théories évolutionnistes et management stratégique", chapitre 6, in "Repenser la stratégie", dirigé par Hervé Laroche et Jean-Pierre Nioche, Vuibert, 1998.
- Einsmann Harald, "The Environment : an Entrepreneurial Approach", *Long Range Planning*, vol 25, n° 4, p 22 à 24, 1992.
- Kleiner Art, "L'écologie commence dans l'atelier", *Harvard L'Expansion*, Hiver 91-92, p 25 à 43.
- Martinet Alain Charles, « Externalités et comportements stratégiques : à la recherche de nouvelles équilibres », *Economie Appliquée*, n°1, p 61 à 88, 1981.
- Martinet Alain Charles, « Management Stratégique : organisation et Politique, Mc Graw Hill, 1984.
- Ottman Jacquelyn, "Industry's response to green consumerism", *Journal of business strategy*, vol 13, n°4, 1992, p 3 à 7.
- Peattie Ken et Ratnayaka Moira, "Responding to the green mouvement", *Industrial Marketing Management*, n° 21, 1992, p 103 à 110.
- Porter Michael, Linde (van der) Claas, "Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship", *Journal of Economic Perspectives*, Vol 9, Number 4, Fall 1995, p 97 à 118.
- Reynaud Emmanuelle, "Enrichissement de la boîte à outils stratégique par la méthode des scenarii", à paraître in *Perspective en management stratégique*, Tome 6 dirigé par Gérard Koenig, Thomas Durand et Eléonore Mounoud.
- Rogers James "Adopting and implementing a corporate environmental charter", *Business Horizons*, Mars-Avril 1992, p 29 à 33.
- Roy R. et Whelan R.C., "Successful recycling through value chain collaboration", *Long Range Planning*, Vol 25, n°4, p 62 à 71.
- Schmidheiny Stephan, "Changing Course", The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1992.
- Simon Herbert, "Rationality as process and as product of thought", *American Economic Review*, vol 68, p 1 à 16, 1978
- Taylor Stuart, "Green management : the next competitive weapon", *Future*, septembre 1992, p 669 à 680.
- Vasanthakumar N. Bhat, "Strategic Planning for Pollution Reduction", *Long Range Planning*, vol 25, n° 4, p 54 à 61, 1992.
- Winsemius Pieter et Guntram Ulrich, "Responding to the environmental challenge", *Business Horizons*, Mars-Avril 1992, p 12 à 20.