

Université de la Méditerranée – Aix Marseille II
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique (CRET-LOG)

**Intégration du développement durable dans la stratégie
d'entreprise: une explication par la théorie des ressources et
compétences et l'approche des parties prenantes.**
Le cas du secteur des produits de grande consommation

Thèse présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

Le 25 novembre 2010 par

Sandrine GHERRA

JURY

Directeur de Recherche: **Monsieur Pierre-Xavier MESCHI**
Professeur à l'Université Aix-Marseille III

Rapporteurs: **Madame Ulrike MAYRHOFER**
Professeur à l'Université Lyon III

Monsieur Frédéric LE ROY
Professeur à l'Université Montpellier I

Suffragants: **Monsieur Gilles GUIEU**
Professeur à l'Université Aix-Marseille II

Monsieur Emmanuel METAIS
Professeur à l'Edhec Business School

Monsieur Gilles PACHE
Professeur à l'Université Aix-Marseille II

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier le Professeur Pierre-Xavier MESCHI, mon directeur de thèse, pour ses conseils clairs et constructifs, ses encouragements, sa grande disponibilité et son soutien sans faille tout au long de ce travail.

J'exprime également toute ma gratitude aux Professeurs Ulrike MAYRHOFER et Frédéric LE ROY, pour avoir accepté de porter une appréciation sur ce travail en tant que rapporteurs, ainsi qu'aux Professeurs Gilles GUIEU, Gilles PACHE et Emmanuel METAIS, pour avoir bien voulu participer au jury de soutenance.

Je souhaite également remercier l'Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie, qui a participé au financement de cette recherche, le Club Déméter qui m'a accueillie tout au long l'étude empirique qualitative, ainsi que toutes les entreprises qui ont accepté de répondre au questionnaire.

Ces remerciements seraient incomplets sans mentionner les personnes qui, à l'Université d'Aix-Marseille II, m'ont accordé du temps et ont contribué au bon déroulement de ce travail. Ma reconnaissance s'adresse plus particulièrement à Franck, pour son soutien de tous les instants, Ian, pour sa hotline informatique, Frédéric, pour son coaching de fin de thèse, Félix pour son réconfort, et Aimée, pour sa bienveillance.

Enfin, mes remerciements et mes pensées vont à ma famille, et plus spécialement à mes parents, pour leur accompagnement et leur patience au cours de ces années.

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans cette thèse:
ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Sommaire

Introduction	1
Partie 1 - Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise: Modèle conceptuel.....	17
Chapitre 1: Développement durable: implications et challenges pour l'entreprise.....	17
1.1 Définition du concept de développement durable.....	17
1.2 Les fondements du développement durable	18
1.3 Perspectives éthique, morale et de responsabilité sociale dans une approche de développement durable	21
1.4 Postures d'entreprises face aux principes de développement durable	28
Chapitre 2: Caractérisation des différents niveaux d'intégration du développement durable dans la stratégie.....	36
2.1 Une stratégie environnementale réactive	37
2.2 Une stratégie environnementale défensive.....	43
2.3 Une stratégie environnementale coopérative	48
2.4 Une stratégie environnementale proactive	56
Chapitre 3: L'emballage: élément révélateur du niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise	64
3.1 Des fonctions qui font appel à une perspective stratégique	65
3.2 L'emballage au cœur des enjeux de développement durable.....	68
Chapitre 4: Analyse de la relation entre « l'orientation parties prenantes » de l'entreprise et la stratégie environnementale engagée	81
4.1 Une représentation des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes.....	81
4.2 Les différentes composantes de l'approche des parties prenantes	83
4.3 Les parties prenantes de l'entreprise dans un contexte de développement durable ...	90
4.4 L'orientation parties prenantes en fonction du niveau de proactivité de la stratégie environnementale	101
Chapitre 5: Types de ressources, compétences et capacités dynamiques en fonction de la stratégie environnementale engagée	116
5.1 Principes de la théorie des ressources et compétences.....	116
5.2 Principes de la théorie des ressources et compétences naturelles	139
5.3 Analyse de la relation entre le type de ressources et compétences et le niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée.....	142
5.4 Effet catalyseur de la possession de compétences relatives à l'environnement naturel sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes et le niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée.....	161
Partie 2 - Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise: méthodologie de la recherche et résultats de l'étude empirique	170
Chapitre 1: Choix du positionnement épistémologique et complémentarité entre les approches qualitative et quantitative adoptées	170
1.1 Positionnements épistémologique et méthodologique de la recherche	170

1.2 Les produits de grande consommation: un secteur propice à la conduite de notre recherche	181
Chapitre 2: Choix méthodologiques et mise en œuvre du protocole de recherche qualitatif	188
2.1 Le choix du terrain d'étude	188
2.2 La combinaison de trois techniques de recueil de données.....	189
2.3 Le choix des techniques d'analyse de données	196
2.4 Les critères de validité de la phase de recherche qualitative.....	203
Chapitre 3: Analyse et discussion des résultats de l'analyse qualitative.....	206
3.1 Résultats et analyse de l'étude documentaire.....	206
3.2 Analyse des résultats issus des entretiens	208
3.3 Analyse des résultats issus de l'observation	215
3.4 Synthèse des résultats de l'analyse qualitative.....	247
Chapitre 4: Méthodologie quantitative et mesure des construits	250
4.1 Présentation de la méthodologie statistique mise en œuvre	250
4.2 Opérationnalisation des variables.....	264
4.3 Mise en œuvre des variables et collecte des données.....	288
4.4 Evaluation de la qualité des instruments de mesure.....	292
Chapitre 5: Analyse et discussion des résultats de l'analyse quantitative	355
5.1 Test individuel des hypothèses par la méthode des analyses de régressions linéaires	355
5.2 Test global du modèle de recherche: la méthode des équations structurelles	391
5.3 Discussion des résultats.....	415
Conclusion générale de la recherche	430
Bibliographie.....	440
Index des tableaux et des figures	461
Tables des matières	469

Introduction

Bien plus qu'un phénomène de mode, le développement durable constitue désormais un défi stratégique majeur pour les entreprises. Ce concept, s'articulant autour des trois axes de développement que sont les axes économique, environnemental et social, rencontre cependant des difficultés quant à son opérationnalisation en des pratiques claires et pertinentes. En l'absence de repères fiables et précis, les entreprises mettent en œuvre une multitude de solutions afin de parvenir à intégrer les exigences de développement durable dans leurs pratiques.

Le cas du groupe mondial Coca-Cola constitue une bonne illustration de son intégration au sein de sa stratégie. Coca-Cola France, filiale française du leader mondial des boissons sans alcool, n'envisage plus le développement de sa stratégie sans considérer l'impact de ses activités sur l'environnement ainsi que leurs conséquences sociales. L'entreprise met en œuvre sur le territoire la stratégie de développement à long terme, la stratégie de communication et les relations avec les consommateurs. Au niveau opérationnel, elle fournit à un réseau d'embouteilleurs les concentrés nécessaires à la fabrication des boissons.

Dans la stratégie de Coca-Cola France, l'intégration du développement durable apparaît comme une évidence « *la responsabilité sociale et environnementale est au cœur du développement de notre activité* » (Rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale, 2006: 1). Au niveau environnemental, les actions prioritaires sont de trois ordres: l'eau (réduction de la consommation globale, optimisation des ressources et traitement des eaux usées par jardins filtrants naturels entre autres), le transport (réduction du trafic routier et développement du transport collaboratif), et l'emballage (fabrication économe en matières premières et recyclage): « *Les enjeux de RSE les plus fréquemment cités avec nos clients sont ceux liés à l'environnement et au transport, le poids de la préforme, la quantité d'eau utilisée et la quantité d'emballage* » (Rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale, 2006: 8). Au sein de l'axe environnemental, l'emballage représente un élément central car « *la mise sur le marché de nos emballages représente une empreinte environnementale* ». (Rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale Coca-Cola France, 2006: 16). L'entreprise a, dès les années 1960, cherché à réduire le poids de ses emballages et à optimiser leur conception, afin de réduire leurs impacts environnementaux. Cela se traduit, en 1969, par la réalisation de

la première analyse de cycle afin d'arbitrer entre les matières plastiques ou le verre pour l'embouteillage du produit.

Depuis, l'accroissement de la pression réglementaire dans le domaine de l'emballage, a conduit l'entreprise à persévérer dans ses efforts de réduction des impacts environnementaux. Elle entreprend donc un travail de réduction à la source du poids des emballages primaires: réduction de l'épaisseur de la canette acier et des préformes pour les bouteilles en PET, prévision en amont des filières de recyclage disponibles. Des résultats probants ont été obtenus par l'entreprise en la matière: entre 1996 et 2005, le poids moyen d'une préforme PET 1,5L est passé de 48 grammes à 40 grammes, soit une économie de 5 000 tonnes d'emballage par an. Pour les boîtes, le poids moyen est passé de 32 grammes à 22 grammes, soit une économie de 3 600 tonnes d'acier par an. Les barquettes en carton enveloppant les lots de six canettes ont été supprimées: 150 tonnes de carton par an ont pu être économisées.

Afin d'être en conformité avec les exigences réglementaires, Coca-Cola France étend ensuite ses efforts de réduction à la source aux emballages de regroupement et de transport. Or, ces emballages remplissent essentiellement des fonctions pour les autres acteurs de la chaîne logistique, comme par exemple, les prestataires de services, les entreprises de distribution ou les clients finaux. Dans ce contexte, la direction logistique de Coca-Cola France se rapproche de ses partenaires commerciaux privilégiés afin d'échanger, de partager et de progresser sur des pratiques logistiques respectueuses de l'environnement. En prenant en compte les besoins de chaque acteur, il a été possible, par exemple, de réduire considérablement l'utilisation des films plastiques pour l'acheminement des produits depuis leur lieu de production jusqu'au lieu de consommation (8% d'économie sur les lots de six boîtes, soit 110 tonnes de film économisées chaque année).

En 2005, Coca-Cola France crée un poste de responsable du développement durable afin de permettre de centraliser et d'organiser en interne toutes les dimensions relatives à ce thème, de coopérer avec les partenaires extérieurs privilégiés et de développer la communication institutionnelle. Dans cette perspective, l'emballage représente un axe important pour le responsable du développement durable, puisque l'enjeu réside dans la poursuite de développement des marques du groupe tout en réussissant à répondre aux exigences de développement durable. Or, avec notamment des tendances marketing en faveur de la miniaturisation des formats, l'entreprise doit trouver un mode de développement économique lui permettant de répondre favorablement aux attentes des consommateurs tout

en préservant les ressources de l'environnement naturel. Il s'agit de parvenir à satisfaire à la fois des critères environnementaux et marketing qui semblent être contradictoires.

Dans la même période, Coca-Cola France lance un emballage innovant sur le plan marketing. Elle décide de profiter de son expertise acquise dans le domaine de réduction à la source pour évaluer l'impact environnemental de cet emballage par rapport à son ancien conditionnement. Pour mener cette étude, Coca-Cola s'appuie sur son réseau de relations étroites avec ses principaux partenaires en amont (fournisseurs de matières premières) et en aval (prestataires de services logistiques, entreprises de distribution...) de la chaîne logistique afin de relever les données pertinentes pour la réalisation de l'analyse. Contre toute attente, l'étude révèle que l'emballage innovant sur le plan marketing n'est pas favorable à la préservation de l'environnement. L'entreprise décide, alors, de ne plus lancer de nouveau packaging sans réaliser d'étude environnementale préalable afin de réussir à intégrer l'aspect environnemental au moment de la conception. Une fois encore, critères environnementaux et marketing ne semblent pas converger, et fournissent à l'entreprise de nombreux défis pour trouver, à l'avenir, un mode de développement d'emballages durables.

L'intensité des pressions réglementaires et l'absence d'opérationnalisation du concept de développement durable en des pratiques concrètes, notamment dans le domaine de l'emballage, a amené Coca-Cola France à expérimenter des tests pilotes. Elle a aussi recherché un mode de coordination avec ses principaux partenaires détenteurs d'expertise, afin de faciliter sa démarche d'intégration du développement durable dans sa stratégie d'entreprise, et donc de développer des compétences environnementales.

Problématique et question de recherche

Tout comme Coca-Cola France, les entreprises s'efforcent d'acquérir des compétences, afin de développer des stratégies d'entreprise, plus ou moins proactives en matière de développement durable. Seulement, avec un concept de développement durable apparaissant comme très large, parfois flou, et difficilement opérationnalisable, l'évaluation du niveau des entreprises dans ce domaine peut vite devenir difficilement appréhendable. Pour notre recherche, il nous apparaît alors pertinent d'utiliser une clé d'entrée plus spécifique, afin d'appréhender le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise: les pratiques de gestion des emballages.

En effet, l'emballage occupe une place prépondérante dans la chaîne de fabrication qui relie le produit brut au consommateur final et concerne toutes les industries où le

conditionnement joue un rôle déterminant en matière de sécurité et d'hygiène alimentaire, d'information au consommateur, de design et de respect de l'environnement. L'emballage et sa gestion, qui peuvent représenter 15 à 20% du coût d'un produit, se révèlent être un axe privilégié d'appréciation du niveau de ressources et compétences environnementales détenues par une entreprise. Ainsi, si l'on considère le format de l'emballage dans une perspective environnementale, on constate qu'il vise généralement à susciter un très fort impact visuel (taille parfois surdimensionnée, forme originale...) sans pour autant avoir systématiquement recours à des composants écologiques. Le développement de compétences environnementales au niveau de la gestion des emballages constitue par conséquent un élément révélateur du niveau de ressources et compétences en relation avec l'environnement de l'entreprise.

Symboles de notre société de consommation, les emballages font pourtant l'objet d'interrogations. En effet, une réelle contradiction émerge entre, d'un côté, les pressions qui visent à réduire l'empreinte environnementale des emballages, et de l'autre, une modification des comportements de consommation qui a pour conséquence d'accroître le nombre d'emballages mis sur le marché. En effet, au cours des trente dernières années, la population française a augmenté de 21% (soit 58,7 millions d'habitants en 2000), tandis que le nombre de ménages a progressé de plus de 50% (soit 23,5 millions en 2000) et que le nombre de personnes seules a pratiquement doublé (Adelphe et al. 2004). Concernant la taille des ménages, elle était en moyenne de 3,1 personnes dans les années 1970 pour atteindre 2,3 personnes en 2005, favorisant ainsi la diminution des formats des emballages (Insee, 2006). Les familles nombreuses sont de moins en moins fréquentes, et les personnes seules représentent 26% de la population en 2005, soit près d'un foyer sur trois. De plus, aujourd'hui, plus de la moitié des femmes travaillent contre seulement une sur trois en 1960: elles aspirent à se libérer des contraintes du quotidien pour disposer de plus de temps pour elles. Ainsi, quand le temps de préparation des repas diminue, l'achat de produits tout prêts et de produits préemballés augmente au détriment des produits en vrac. Par ailleurs, les repas sont déstructurés (grignotage), la consommation devient de plus en plus individuelle (en portions) et nomade. La hausse des achats en grandes et moyennes surfaces (GMS) et en libre service de produits préemballés est significative de l'évolution de la démographie, de la modification des habitudes et des attentes de consommation. Pour preuve, en 2005, 100 milliards de produits emballés ont été consommés en France, contre 85 milliards en 1997, et 80 milliards en 1994 (CNE, 2005). Les déchets d'emballages ménagers et non ménagers représentent environ en poids, le tiers (et plus de la moitié en volume) des ordures ménagères collectées par les communes. En 2003, le gisement français des emballages ménagers après

usage s'élève à cinq millions de tonnes, soit approximativement le quart des ordures ménagères provenant des particuliers. Ce tonnage tend à se stabiliser en raison de nombreux efforts de réduction à la source qui permettent de réduire le poids unitaire de chaque emballage mis sur le marché (Adelphe et al., 2004).

En présence d'attentes contradictoires qui émanent des parties prenantes, notre intérêt se porte sur la façon dont les entreprises sont en mesure d'appréhender ces demandes et d'y répondre en adoptant une stratégie plus ou moins proactive de développement durable. Elles s'orientent vers un principe de responsabilité sociétale, afin d'attester de leur conformité avec les valeurs véhiculées par les parties prenantes. Cet engagement de responsabilité sociétale passe essentiellement par la gestion de la communication externe et de l'image de marque. A travers notamment la publication des rapports de développement durable, le discours des entreprises repose sur le modèle des parties prenantes, puisqu'il relate les efforts faits par l'entreprise dans ce domaine à l'égard des différents groupes d'acteurs affectés par ses activités.

A travers l'exemple de la gestion de l'emballage, il est donc possible de mieux cerner la problématique de développement durable à laquelle l'entreprise est confrontée. En effet, l'exemple a montré que pour répondre aux exigences de développement durable véhiculées par ses parties prenantes, l'entreprise se devait de détenir des compétences spécifiques. Par conséquent, nous considérons la gestion des emballages comme une clé d'entrée pour appréhender, d'un point de vue plus général, les antécédents du niveau d'intégration au sein de la stratégie d'entreprise. La thèse défendue est donc la suivante: les ressources et compétences ainsi que le type de relation entretenu avec les différentes parties prenantes permettent d'expliquer le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. Cela nous amène à formuler notre thèse sous la forme de la question de recherche suivante: **dans quelle mesure, les ressources et compétences ainsi que le type de relation entretenu avec les différentes parties prenantes, expliquent-ils le niveau d'intégration du développement durable au sein de la stratégie d'entreprise ?**

Afin de répondre à notre question de recherche, nous proposons de la décomposer en plusieurs interrogations:

- 1) Quels sont les enjeux de développement durable pour l'entreprise ?
- 2) Existe-t-il plusieurs niveaux d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise ?
- 3) Qui sont les parties prenantes véhiculant des exigences de développement durable envers l'entreprise ?

4) Quelles sont les ressources et compétences en jeu selon le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise?

5) Existe-t-il un niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise qui anticiperait les attentes des parties prenantes en explorant de nouvelles règles du jeu concurrentiel ?

Pour répondre à notre question de recherche, nous mobilisons un double cadre d'analyse, fondé sur l'approche des parties prenantes et sur la théorie des ressources et compétences. Ce cadre nous permet d'étudier la nature des connexions entre la gestion des relations avec les parties prenantes et la performance environnementale consécutive de la maîtrise de ressources et compétences environnementales. L'approche des parties prenantes permet d'établir une relation entre une forte orientation vers les parties prenantes et le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. Les organisations ne doivent pas limiter leurs décisions stratégiques à la seule satisfaction des actionnaires mais élargir leurs objectifs afin de répondre aux attentes et aux intérêts d'une large variété de parties prenantes (Buysse et Verbeke, 2003). La théorie des ressources et compétences met en évidence l'origine de l'avantage concurrentiel dans la capacité de l'entreprise à exploiter des compétences spécifiques au sein de l'univers concurrentiel. Le déploiement de ressources et compétences considérées comme stratégiques permet alors d'obtenir un avantage compétitif. Ce double cadre théorique permet d'articuler le niveau de compétences environnementales et l'importance accordée aux parties prenantes en fonction du niveau de d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise.

Le développement durable: un ancrage historique tourné vers le futur

L'accroissement des préoccupations en faveur du développement durable coïncide avec l'expansion du phénomène de globalisation, synonyme d'interdépendance accrue, d'augmentation du nombre d'acteurs influents, de concurrence renforcée, d'accroissement du niveau de risque et d'accélération des changements au sein des organisations (Urban, 2005).

Le développement durable, actuellement un des termes les plus médiatisés, est en fait un concept ancien, et il s'est nourri des débats de société et des questions que se pose l'homme relativement à son milieu. Une approche historique permet de situer son origine dans l'entreprise paternaliste du XIX^{ème} siècle (Stephany, 2003). Plus récemment, il se développe à partir de 1974 avec le terme d'écodéveloppement, puis en 1980 où l'expression « *sustainable development* » est adoptée par l'Union Internationale pour la Conservation de la

Nature. Mais c'est en 1987, que le développement durable prend son véritable essor. A cette date, Madame Brundtland, alors Ministre Norvégienne, définit pour la première fois l'expression. Dans son rapport intitulé « *Our Common Future* », elle le présente comme: « *un mode de développement économique qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (Commission Mondiale de l'ONU sur l'Environnement et le Développement, 1988: 51). Depuis, bien d'autres définitions se sont succédées, mais c'est cette première qui est largement reconnue et acceptée par tous.

Au niveau de la littérature, l'Harvard Business Review s'intéresse en 1997 au développement durable avec notamment, l'article de Hart, intitulé « *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World* » dans lequel l'auteur explique les raisons pour lesquelles le monde dans son ensemble s'inscrit dans un développement non durable. Pour préserver les ressources naturelles, le développement durable doit donc s'appuyer sur trois piliers complémentaires et indissociables: l'efficacité économique, le respect de l'environnement et l'équité sociale (Elkington, 1997 ; Gladwin et al., 1995 ; Hart, 1995 ; Stikker, 1995 ; Welford, 1995). Cette convergence entre les sphères économique, sociale et environnementale autorise une double lecture du développement durable: la quête de durabilité peut constituer soit un objectif, soit un moyen permettant d'atteindre le but que se fixe l'entreprise (Boiral et Croteau, 2001 ; Persais, 2004).

Dans le premier cas, il s'agit d'adjoindre à la finalité économique un certain nombre de missions complémentaires, comme la participation au progrès social ou la préservation des milieux naturels, par exemple. Puisque l'entreprise n'existe pas uniquement pour ses actionnaires mais aussi pour ou par une multitude d'autres parties prenantes (Freeman, 1984), il convient donc d'élargir le champ d'évaluation de la performance afin d'intégrer des considérations d'ordre sociétal (Graves et Waddock, 1994 ; Carroll, 1996 ; Ogden et Watson, 1999). De ce fait, le courant déontologiste se fonde sur une éthique du devoir et ne se préoccupe pas des conséquences de l'action, mais mesure la dimension éthique contenue dans un acte.

Dans le second cas, l'objectif de performance économique (résultat) est subordonné à un comportement positif et volontariste dans le domaine écologique et social (moyens). Pour Friedman et les économistes de l'école de Chicago, la responsabilité d'entreprise ne s'exerce que par des décisions permettant d'améliorer la rentabilité aux actionnaires. Ici, la prise en compte d'intérêts sociétaux conditionne la réussite économique et financière de l'entreprise. Cette approche évalue donc les actions à partir de leurs conséquences en considérant l'éthique selon une logique utilitariste, c'est-à-dire une source de profit et de rentabilité.

Quelle que soit la grille de lecture choisie, la prise en compte du développement durable implique la reconnaissance d'un certain nombre de responsabilités à l'égard de la société. Le débat sur la responsabilité d'entreprise prend son essor lors de l'article de Bowen (1953) qui préconise une révision des stratégies en intégrant les dimensions sociétales afin de répondre aux différentes pressions de la société. Parmi la littérature abondante sur le sujet, deux courants majeurs se distinguent. Le premier, axé sur les courants « *Business Ethics* » et « *Corporate Social Responsibility* », est moraliste. Il se base sur les fondements des théories sociologiques néo-institutionnelles de la légitimité, où l'entreprise se situe au sein d'un champ social et cherche à être en conformité avec les valeurs de la société. Cette approche se fonde sur l'éthique (distinction entre le bien et le mal au niveau individuel) et la morale (obligation de se conformer aux valeurs de la société). Bien que fondatrice, cette approche normative de la responsabilité sociale est insuffisante pour appréhender le processus d'intégration du développement durable au sein des organisations. C'est pourquoi une seconde approche, stratégique, portée par les courants « *Social Issue Management* » et « *Corporate Social Responsiveness* » s'est développée. Elle s'inspire de l'approche néo-classique économique et libérale, où la responsabilité de l'entreprise sert à accroître le profit des actionnaires. Ces deux approches se rejoignent pour définir des typologies de postures d'entreprises vis-à-vis de la responsabilité sociale. Complétées par des travaux relatifs au management environnemental, elles permettent de déterminer les différentes postures possibles d'entreprise face aux exigences de développement durable.

Pourtant cette approche présente le problème majeur qu'il n'existe pas d'opérationnalisation de la responsabilité d'entreprise permettant d'établir un cadre propice au recueil de données (Clarkson, 1995). Toute entreprise a des relations avec différentes parties prenantes, et ces relations peuvent être gérées ou non, suivant les cas. Ainsi, les données que l'on peut recueillir sur le terrain correspondent au modèle du management des parties prenantes (Freeman, 1984) plutôt qu'aux concepts de responsabilité d'entreprise, de sensibilité aux questions sociales ou à la performance sociale de l'entreprise (Clarkson, 1995). C'est pourquoi l'approche des parties prenantes permet de dépasser les limites liées au concept de responsabilité d'entreprise. Par l'intermédiaire des parties prenantes, toutes les exigences de développement durable sont donc véhiculées jusqu'aux organisations.

Parties prenantes: définition, identification et hiérarchisation

L'approche des parties prenantes s'inscrit dans la lignée d'approches normatives, avec les recherches sur la responsabilité sociale (Berles et Means, 1932 ; Dodd, 1932 ; Bowen,

1953 ; Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1979 ; Garrod, 1997 ; Mc Gee, 1998). L'approche des parties prenantes porte, dans un premier temps, son attention sur la morale (Philips, 2003) en s'intéressant à l'équilibre des intérêts des parties prenantes (Goodpastor, 1991 ; Frooman, 1999). Puis, dans un second temps, une approche stratégique axée sur la performance, se préoccupe de la gestion des intérêts des parties prenantes. Cette approche propose un cadre intégrateur du management stratégique en dépassant les conceptions restrictives de la théorie de l'agence focalisée sur les rapports entre les managers et les actionnaires, et des stratégies concurrentielles de Porter sur les rapports entre l'entreprise et les acteurs de l'environnement (Martinet et Reynaud, 2004).

Les premiers travaux formalisant le concept de parties prenantes apparaissent dans les années 1970 et 1980 (Charan et Freeman, 1979 ; Sturdivant, 1979 ; Freeman et Reed, 1983). Le concept de partie prenante n'a pas le même sens pour tous les auteurs (Philips et al., 2003). La vision large des parties prenantes de Freeman (1984) ancre la gestion des parties prenantes à un niveau stratégique, mais pose des problèmes puisque tout le monde pourrait prétendre à un intérêt dans une organisation (Sternberg, 2001 ; Orts et Strudler, 2002 ; Jensen, 2002) ; quant à l'acception plus étroite distinguant les parties prenantes volontaires et involontaires (Clarkson, 1995), elle se réfère plus à une notion d'enjeu et de pari que d'intérêt (Hill, Jones, 1992).

Depuis la publication de Freeman (1984) intitulée « *Strategic Management: A Stakeholder Approach* », de nombreux articles (Brenner et Cochran, 1991 ; Clarkson, 1991 ; Goodpaster, 1991 ; Wood, 1991 ; Hill et Jones, 1992) sont venus enrichir ce champ de recherche. Cette littérature de plus en plus abondante, où apparaissent les concepts de parties prenantes, de modèle des parties prenantes, de management et de théorie des parties prenantes, déconcerte le lecteur.

Un des principaux enjeux réside donc dans l'identification des parties prenantes importantes et de leurs attentes, ainsi que dans la mise en œuvre de moyens adéquats pour les satisfaire (Beck, 1992 ; Welford et Gouldson, 1993 ; Shrivastava, 1995 ; Henriques et Sadorsky, 1996 ; 1999 Berry et Rondinelli, 1998). Si l'idée d'une hiérarchisation est reconnue comme nécessaire par l'ensemble des auteurs, il n'en est pas de même des modalités pratiques liées à cette hiérarchisation.

Une typologie des parties prenantes propose de les répartir en deux groupes distincts: les parties prenantes primaires impliquées directement dans le processus économique et ayant un contrat explicite avec l'entreprise, et les parties prenantes secondaires ayant des relations volontaires ou non avec l'entreprise, dans le cadre d'un contrat implicite ou moral (Carroll,

1996 ; Clarkson, 1995 ; Savage et al., 1991 ; Buysse et Verbeke, 2003). Une autre typologie basée sur les attributs des parties prenantes permet de hiérarchiser l'importance des parties prenantes pour l'entreprise et donc d'en justifier la pertinence: le pouvoir, la légitimité (Andriof et Waddock, 2002 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Gond et Mercier, 2005), et l'urgence, perçus par les dirigeants (Mitchell et al., 1997 ; Agle et al., 1999 ; Egri et Herman, 2000 ; Sharma, 2000). Dans une logique stratégique, la justification de l'existence des parties prenantes par l'existence des relations de pouvoir, conduit à une interdépendance de l'organisation avec les différents groupes qui constituent son environnement et avec lesquels elle interagit (Andrioff et Waddock, 2002).

Stratégie de développement durable et théorie des ressources et compétences

La théorie des ressources et compétences prend racine dans la loi des débouchés de Say (1803) et dans la théorie de la rente de Ricardo (1817). Dans le prolongement, Schumpeter (1950) a suggéré une stratégie qui s'appuie sur des ressources uniques ou rares, comme étant à l'origine de la performance des entreprises. Cela a apporté un éclairage nouveau à un débat économique ancien qui opposait l'impact sectoriel (Bain, 1951 ; Scherer, 1973) à celui des ressources et compétences sur la performance. Ce débat théorique a animé la question de l'importance relative des capacités internes des entreprises (Galbraith et Kazanjian, 1986 ; Peters et Waterman, 1982 ; Prahalad et Hamel, 1990) par rapport aux facteurs environnementaux (Hannan et Freeman, 1977 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Porter, 1980, 1990) dans la construction d'un avantage concurrentiel solide.

La théorie des ressources et compétences met l'accent sur l'identification des ressources stratégiques ainsi que sur leur bonne utilisation pour construire un avantage concurrentiel solide (Barney, 1986 ; Amit et Schoemaker, 1993). Dans la lignée de Penrose (1959), Chandler (1962) et Caves (1980), Wernerfelt (1984: 72) apporte une contribution importante en définissant le concept de ressources comme « *les actifs tangibles et intangibles qui sont attachés de manière semi permanente à une entreprise* ». Par la suite, d'autres auteurs se sont intéressés aux caractéristiques devant être possédées par les ressources pour pouvoir être considérées comme stratégiques (Dierickx et Cool, 1989 ; Barney, 1991).

Les spécialistes se sont intéressés aux compétences centrales (Prahalad et Hamel, 1990), et à la capacité de l'entreprise à développer des capacités dynamiques en réponse à des changements organisationnels (Teece et Pisano, 1994). La théorie des ressources suggère que la stratégie d'entreprise ne débouchera sur un avantage concurrentiel solide que si elle est

soutenue par les compétences de l'entreprise (Barney, 1991 ; Meschi, 1997 ; Rugman et Verbeke, 2003).

Historiquement, la théorie du management a utilisé les dimensions politique, économique, sociale et technologique de l'environnement en omettant sa dimension naturelle (Shrivastava et Hart, 1992 ; Shrivastava, 1994). Les travaux de Hunt et Auster (1990), Roome (1992), Schot et Fischer (1993), ainsi que ceux d'Azzone et Bertelé (1994) y remédient, en proposant des typologies qui classent les entreprises en fonction de leurs stratégies environnementales. Ces typologies représentent une opérationnalisation des questions environnementales développées précédemment par Carroll (1979) ainsi que par Wartick et Cochran (1985). Dans son article de 1995, Hart développe une typologie des ressources naturelles de l'entreprise, où l'avantage concurrentiel réside dans la nature de ses relations avec l'environnement naturel. Dans le prolongement de Hart (1995), Fowler et Hope (2007) s'interrogent sur le processus de développement des compétences environnementales pour savoir si les ressources nécessaires à l'intégration de ces stratégies dans les entreprises doivent être acquises de façon séquentielle ou en parallèle.

Ces recherches mettent l'accent sur la perspective managériale de la théorie des ressources, où le facteur environnemental et la nécessité de s'y adapter en tirant parti des opportunités générées par ce contexte, jouent un rôle déterminant. Parallèlement à cette approche, un mouvement intégratif, considérant la protection de l'environnement comme une responsabilité collective s'est développé (Purser et al., 1995) Malgré l'intérêt certain de l'approche intégrative, l'approche managériale semble être davantage adaptée à une opérationnalisation du concept de développement durable au sein des organisations.

Pour compenser les limites de la théorie des ressources, certains auteurs ont préféré le rôle complémentaire des approches internes et externes des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Hansen et Wernerfelt, 1989 ; Barney, 1991 ; Meadows et al., 1992 ; Brown et al., 1994). L'entreprise s'engage à être responsable afin de répondre aux pressions des parties prenantes, qui possèdent certaines des ressources dont elle a besoin pour construire un avantage concurrentiel solide.

Stratégie de développement durable et approche des parties prenantes

Le développement durable, en faisant appel à des questions sociales, se prête particulièrement bien à l'utilisation de l'approche des parties prenantes car elle possède elle-même des valeurs intrinsèques de responsabilité. Cette approche est considérée comme une

référence en matière de responsabilité sociétale des entreprises bien que sa complexité et son caractère multidimensionnel offrent matière à débattre.

Au sein même de cette approche, un des débats majeurs réside dans la connaissance des raisons pour lesquelles les organisations cherchent à satisfaire les intérêts de leurs parties prenantes: est-ce pour des raisons économiques ou altruistes ? Deux approches coexistent: l'une, normative, où les parties prenantes ont des intérêts légitimes que l'entreprise doit, par obligation morale, prendre en compte, et l'autre, instrumentale, où l'on s'intéresse à la mesure de l'efficacité du management des parties prenantes sur la performance organisationnelle de l'entreprise (Donaldson et Preston, 1995 ; Berman et al., 1999). L'approche instrumentale stipule qu'un management pertinent des parties prenantes peut permettre à l'entreprise de résoudre le dilemme entre une compétitivité et des actions perçues comme offensives par les parties prenantes (Freeman, 1984 ; Freeman et Gilbert, 1987 ; Harrison et St John, 1996) en intégrant les préoccupations sociétales (Donaldson et Preston, 1995 ; Jones, 1995 ; Wood et Jones, 1995).

Les activités de l'entreprise produisent des externalités sur l'environnement naturel qui engendrent des réactions d'hostilité de la part des acteurs avec qui elle est en relation. Les pressions environnementales qui s'exercent sur l'entreprise, s'expriment donc par l'intermédiaire de groupes d'acteurs, issus de l'environnement opérationnel, qui influencent directement ou indirectement, par leurs actions, les objectifs et opérations quotidiennes de l'entreprise (Dill, 1958). De nombreux travaux s'attachent donc à identifier les groupes d'acteurs qui exercent des pressions en fonction de la légitimité de leurs attentes (Clarkson, 1995 ; Frooman, 1999 ; Mintzberg, 1986 ; Persais, 1998 ; Rowley, 1997). Henriques et Sadorsky (1999) proposent de regrouper les acteurs sur la base de leur fonction et de leur pouvoir vis-à-vis de l'entreprise, à savoir: les parties prenantes de régulation (Barrett, 1992 ; Kelley, 1991 ; Kirby, 1988 ; Allen, 1984 ; Porter et Van Der Linden 1985 ; Schrader, 1991), les parties prenantes organisationnelles (Greeno et Robinson, 1992), les parties prenantes issues de la communauté (Clairet al., 1995 ; Turcotte, 1995) et les médias (Mittroff et al., 1989 ; Sharbrough et Moody, 1995 ; Shrivastava et Siomkos, 1989).

Les parties prenantes sont aussi perçues comme étant en possession de ressources stratégiques pour la survie de l'entreprise. Toutes ne sont donc pas aussi importantes les unes que les autres pour développer des stratégies environnementales, et cette importance est susceptible d'évoluer dans le temps (Henriques et Sadorsky, 1996 ; Mitchell et al. 1997 ; Buysse et Verbeke, 2003). Leur identification varie donc en fonction du niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. A l'image de Simon (1993), il s'agit

de savoir comment mettre en œuvre des actions collectives permettant de satisfaire les objectifs individuels et collectifs. L'entreprise fait partie intégrante de son environnement et la coopération constitue l'essence même de l'organisation dont le but devient partagé par tous.

Les recherches issues des théories néo-institutionnelles (Powell et Di Maggio 1983 ; Meyer et Rowan, 1983 ; Suchman, 1995) expliquent le processus de diffusion de certaines pratiques managériales comme des tentatives de gestion de la légitimité organisationnelle. De ce fait, l'entreprise, en s'adaptant aux exigences de développement durable véhiculées par les parties prenantes, est en mesure de faire reconnaître la légitimité de ses actions, par l'ensemble de la société (Boiral et Jolly, 1992). Une impression de transparence avec les parties prenantes génère un accroissement de l'image de marque, de la réputation et de la légitimité de l'entreprise. Pourtant, cela n'implique pas nécessairement que cette gestion soit effective et mise en œuvre par des pratiques concrètes. Dans la mesure où il existe toujours un écart entre le discours des entreprises et leurs pratiques réelles, la gestion intentionnelle de la communication externe et de l'image de marque représente un enjeu critique pour les entreprises (Aggeri et Acquier, 2005).

Pour des raisons de légitimité et non d'efficacité, les organisations qui appartiennent à un même champ organisationnel, sont conduites à se conformer à certaines règles, structures et pratiques communes, requises par l'environnement institutionnel. Meyer et Rowan (1983) qualifient ce processus de conformation symbolique, dont le but est d'attester de l'adoption d'un ensemble de croyances et valeurs par l'entreprise. En recherchant la légitimité, les organisations reconnaissent les intérêts des parties prenantes, et développent des stratégies en faveur du développement durable (Martinet et Reynaud, 2001).

Performance sociétale et performance économique

Auparavant, la variable environnementale était considérée comme une contrainte par la majeure partie des entreprises industrielles (Hart, 1995 ; Porter et Van de Linde, 1995 ; Oliver, 1997 ; Persais, 2002 ; Russo et Fouts, 1997). L'émergence du concept de développement durable et sa mise en œuvre favorisent l'idée d'une convergence entre les dimensions économique, sociale et environnementale (Gladwin et al., 1995). Alors que l'entreprise était en position de gérer des contraintes environnementales, elle est aujourd'hui en mesure de le considérer comme de réelles opportunités de développement stratégique.

Pourtant, la question de l'impact de la performance sociétale sur la performance économique fait l'objet de débats au sein de la communauté scientifique (Griffin et Mahon, 1997). Klassen et McLaughlin (1996) considèrent l'entreprise comme une boîte boire et

mettent en évidence une relation entre performance environnementale et performance économique. Il en est de même pour Waddock et Graves (1997), Russo et Fouts (1997) qui considèrent que les performances économique et environnementale sont liées. Au contraire, Williams et Siegel (2000) concluent à une absence de relation entre performance économique et réussite sociétale. Quant à Gond (2000), il préfère ne pas se prononcer en raison de l'ambiguïté du concept de performance sociétale.

Selon l'approche néo-classique, le premier objectif du management est de maximiser les rentes des actionnaires (Friedman, 1962, 1970). Le management doit restreindre ses initiatives environnementales à des projets qui confèrent la conformité à l'entreprise tout en générant de la valeur aux actionnaires (Walley et Whitehead, 1994 ; Hillman et Keim, 2001).

Récemment, les spécialistes ont avancé l'idée selon laquelle il est possible de parvenir à un scénario dans lequel l'entreprise peut maximiser sa valeur tout en progressant dans l'intégration de pratiques de développement durable (Florida, 1996 ; Judge et Douglas, 1998 ; Klassen et McLaughlin, 1996 ; Porter et Van der Linde, 1995). Ce courant est illustré par plusieurs études où il apparaît qu'une stratégie environnementale proactive peut amener à développer de nombreuses compétences organisationnelles qui augmentent la compétitivité de l'entreprise (Aragon-Correa et Sharman 2003 ; Berry et Rondinelli, 1998 ; Sharma et Vredenburg, 1998). Inversement, une faible performance sociétale peut affecter les relations avec les parties prenantes de l'entreprise et donc avec elle-même. Les actionnaires souffriront de pertes pécuniaires sur leur investissement si l'entreprise est responsable de dommages causés à l'environnement naturel ou si ses faibles scores font la une des actualités (Hamilton, 1995). Une entreprise avec une faible performance environnementale peut donc apparaître comme risquée aux yeux des actionnaires et des investisseurs. Ils réclameront une prime de risque élevée ou refuseront d'octroyer de nouveaux prêts. Par ailleurs, l'entreprise avec une faible performance sociétale risque d'avoir des difficultés pour conserver son personnel qualifié qui peut être attiré par des entreprises plus performantes.

Par conséquent, s'il n'est pas clairement établi que la performance sociétale s'accompagne de la performance économique, les entreprises ont pourtant besoin d'intégrer les questions de développement durable dans leur stratégie afin de rester compétitives sur leurs marchés (Christman, 2000 ; McGee, 1998).

Objectifs de la recherche

Le concept de développement durable étant global et théorique, un des objectifs de notre recherche est de comprendre et d'explorer la place du développement durable dans la stratégie d'entreprise.

Le deuxième objectif de recherche réside dans l'identification des parties prenantes qui jouent un rôle clé dans le niveau de proactivité de la stratégie de développement durable engagée par l'entreprise.

Enfin, le troisième objectif de recherche est d'identifier la nature des ressources et compétences détenues par l'entreprise qui déterminent le niveau d'intégration du développement durable au sein de sa stratégie.

Méthodologie de la recherche et présentation du terrain d'étude

Pour répondre à notre question de recherche, nous nous inscrivons dans une logique hypothético-déductive. Cela signifie que le point de départ pour répondre à notre question de recherche se situe au niveau de la théorie. La revue de la littérature nous permet d'établir un modèle de recherche que l'on confronte par la suite au terrain d'étude.

Le design de la recherche s'articule autour d'une méthodologie en deux phases. La première est une phase d'exploration, afin de comprendre comment le développement durable s'intègre dans la stratégie d'entreprise. Cette phase permet d'identifier les points critiques de la recherche, de comprendre l'ensemble du problème. Cette phase exploratoire s'appuie sur un échantillon de petite taille afin de recueillir des données qualitatives. Notre choix, quant au terrain d'étude, s'est porté sur l'analyse d'une démarche initiée par l'entreprise de distribution Carrefour, qui a engagé en 2001, une réflexion avec ses principaux partenaires, industriels et prestataires de services logistiques, autour de la problématique environnementale de la logistique en France. En 2003, ces partenaires décident de fonder ensemble l'Association du Club Demeter Environnement et Logistique, un groupe d'acteurs privés et publics de la chaîne logistique globale, dont l'objectif est de promouvoir et de mettre en œuvre des actions concrètes, mesurables et respectueuses des trois sphères économique, sociale et environnementale du développement durable. L'ensemble de ces acteurs représente 40% de la grande distribution en France, soit près de 400 000 salariés et 75 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Les partenaires ont défini cinq domaines clés sur lesquels ils souhaitent concentrer leurs efforts: la saturation des moyens logistiques, l'optimisation de la chaîne logistique, les emballages, la logistique urbaine, les indicateurs de référence en logistique et environnement.

A travers l'étude de cas longitudinale réalisée entre 2003 et 2007, nous avons particulièrement suivi l'évolution du groupe de travail sur les emballages. Nous avons mobilisé le recueil de données secondaires (étude documentaire des rapports de développement durable) et de données primaires (l'observation d'un groupe restreint, et les entretiens semi-directifs) afin d'appréhender un des principaux axes de collaboration entre ces différentes parties prenantes, à savoir la politique des emballages. Il s'agit donc d'une étude en profondeur, réalisée sur un point précis afin de connaître quelles sont les ressources et compétences en jeu dans la pratique de gestion des emballages dans un contexte de développement durable. En fonction de la proactivité de ces pratiques, les parties prenantes qui collaborent avec l'entreprise varient.

Sur la base de l'analyse de la littérature et de la première phase empirique de la recherche, un questionnaire d'enquête est construit. Celui-ci est, au préalable, pré-testé auprès de Responsables Environnement de trois entreprises industrielles opérant dans le secteur des produits de grande consommation, et de trois enseignants chercheurs français, experts en stratégie et développement durable. A la suite de cette phase de pré-test qui a permis de modifier, supprimer, ou reformuler certaines questions, le questionnaire a été administré à la cible. La cible de recherche est constituée des entreprises industrielles du secteur des produits de grande consommation. Le choix de cette cible tient au fait que les produits de grande consommation sont particulièrement représentatifs de la problématique de consommation de produits plus respectueux de l'environnement. De plus, ce secteur représente à lui seul, le premier consommateur d'emballages. Pour ces raisons, le questionnaire est ainsi administré aux personnes en charge des questions relatives au développement durable, au sein d'entreprises industrielles opérant dans le secteur des produits de grande consommation. L'échantillon final de 188 individus est ici de plus grande taille que dans l'étude qualitative, puisqu'il s'agit de recueillir des données quantitatives. La première phase de l'étude quantitative consiste à mesurer la validité et la fiabilité des construits. Pour cela, des analyses en composantes principales, suivies d'analyses factorielles confirmatoires sont successivement engagées. A l'issue de ces procédures, les hypothèses sont retravaillées, de façon à prendre en compte ces premiers résultats relatifs à l'évaluation de la qualité de mesure des construits. Une fois la validité et la fiabilité des outils de mesures réalisés, les hypothèses sont dans un premier temps, testées une à une au moyen d'analyses de régressions linéaires, puis dans un second temps, l'ensemble des hypothèses du modèle de recherche sont testées simultanément au moyen de méthodes d'équations structurelles. A l'issue du test des hypothèses, les résultats sont discutés, puis une synthèse générale vient clore cette recherche.

Partie 1 - Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise: Modèle conceptuel

La première partie de la thèse a pour objectif de construire le modèle conceptuel de la recherche. Pour ce faire, cette partie se décompose en plusieurs chapitres. Le premier, introductif, définit le concept de développement durable et met en perspective ses enjeux et ses principes pour l'entreprise. Le deuxième chapitre construit une typologie du niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie. Le chapitre 3 inscrit le domaine de l'emballage dans une double perspective de stratégie et de développement durable. Le chapitre 4 identifie les parties prenantes pertinentes en fonction du niveau d'intégration du développement durable au sein de la stratégie d'entreprise. Le chapitre 5 met en évidence les ressources et compétences en jeu en fonction du niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. L'ensemble de ces cinq chapitres permet de construire le modèle de recherche.

Chapitre 1: Développement durable: implications et challenges pour l'entreprise

Ce premier chapitre sur le développement durable est de nature introductive. Dans un premier temps, le concept de développement durable est défini. Puis, sont présentés les fondements sur lesquels il est construit. Ensuite, les implications pour l'entreprise des principes d'éthique, de morale et de responsabilité sociale qui lui sont associés sont analysées. Enfin, les différentes postures pouvant être prises par l'entreprise face à ses principes sont décrites.

1.1 Définition du concept de développement durable

Le développement durable est parfois qualifié de concept caméléon, qui s'adapte et change d'apparence en fonction du contexte dans lequel il est développé (Gutsats, 1983). Il a fait l'objet de multiples définitions. La première, retenue depuis par tous, est celle du rapport « *Our Common Future* » de Gro Harlem Brundtland, alors ministre norvégienne de l'environnement: « *un mode de développement économique qui satisfait les besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (Commission Mondiale de l'ONU sur l'Environnement et le Développement, 1988:51). Elle marque la naissance du concept de développement durable.

Pourtant, cette définition est soumise à de nombreuses critiques. La principale réside dans le fait qu'elle n'offre que peu de pistes d'opérationnalisation du concept (Epstein et Roy, 2001 ; Reynaud, 2004). En effet, elle n'explique pas la manière pour intégrer ce concept aux actions de l'entreprise. Seules des lignes idéologiques émergent, et non une traduction opérationnelle. Ces manquements expliquent pourquoi d'autres auteurs ont tenté d'apporter une définition prenant en compte ces éléments. On peut citer Schmidheiny (1992:6): « *Le développement durable, qui traduit la volonté d'une meilleure maîtrise des rapports entre l'homme et son milieu, se veut comme une forme de progrès répondant aux besoins du présent sans compromettre l'aptitude des générations futures à répondre aux leurs* ». Cette définition n'apporte pas de précision, bien au contraire, puisqu'elle fait disparaître la notion de « *développement économique* » au profit de « *forme de progrès* », encore plus général. On est très loin d'une opérationnalisation du concept pour faciliter sa mise en œuvre au sein des entreprises: on demeure dans des définitions macroéconomiques. A l'opposé, on peut citer la définition beaucoup plus précise de Stéphany (2003: 33): « *le développement durable consiste pour l'entreprise à assurer un développement, par une approche globale de la performance, maintenu dans le temps et résistant aux aléas, respectueux d'un système de valeurs explicite, impliquant différents acteurs internes et externes, dans une logique de progrès continu.* ». Bien que cette définition apporte de réelles précisions afin d'opérationnaliser le concept de développement durable, elle présente le défaut d'être uniquement axée sur la performance, et non sur les déterminants de cette dernière. Quoi qu'il en soit, ces efforts de traduction opérationnelle restent vains car c'est la définition évasive du développement durable envisagée par la commission Brundtland (1987) qui fait l'unanimité aujourd'hui. Cela s'explique par le fait que son caractère polysémique et elliptique contribue à son appropriation par tous les acteurs de la société. Le « *caractère globalisant, conciliateur et pour le moins imprécis de cette démarche d'intégration explique pour une large part sa grande popularité* » (Boiral et al., 2008: 1). Dans la mesure où les problèmes environnementaux des entreprises sont larges et complexes, une définition précise et adaptée à toutes les entreprises n'est pas envisageable. C'est pourquoi, la définition de Brundtland (1987) rencontre un tel succès même si elle manque de précisions.

1.2 Les fondements du développement durable

1.2.1 Les piliers du développement durable

Afin de satisfaire les besoins de la génération actuelle sans priver les générations futures de répondre aux leurs, le développement durable se situe à l'intersection de trois

principes fondamentaux et complémentaires: l'efficacité économique, le respect de l'environnement et l'équité sociale.

Le principe économique: la prospérité économique de l'entreprise réside dans la création de valeur à travers les produits et services qu'elle développe (Bowen et Ambrosini, 2000). Les firmes accroissent la création de valeur en étant plus efficaces et plus efficientes (Conner, 1991 ; Porter, 1985). Le principe environnemental: la protection de l'environnement est essentielle. Les entreprises doivent réduire leur empreinte écologique en développant des pratiques de prévention. Cela conduit à une utilisation raisonnée des ressources qui ne menace pas l'avenir des générations futures (Bansal, 2005). Le principe social stipule que chacun doit être traité de façon équitable. L'équité sociale doit être accordée à toutes les parties prenantes de l'entreprise et non plus pour les seuls actionnaires (Bansal, 2005).

Le développement durable imagine donc la possibilité d'un développement où la croissance économique, la protection de l'environnement et la prise en compte des exigences sociales sont compatibles. Ces trois principes sont généralement acceptés par les entreprises (Rondinelli et Berry, 2000). Elles doivent intégrer ces trois principes au sein de leurs produits, politiques et pratiques (Bansal, 2005). Cette intégration se caractérise par un processus d'évolutions et d'innovations technologiques, organisationnelles, et comportementales qui s'inscrivent dans le temps.

Par là-même, il s'oppose au concept de croissance zéro, développé dans les années 1970, mis en avant au club de Rome et dans son rapport: « *The limits to growth* ». Cette réflexion, qui considère la croissance économique comme attentatoire aux perspectives environnementales, est restée sans écho. Il en est de même de la notion d'écodéveloppement proposée par Sachs et officiellement adoptée dans la déclaration de la conférence mondiale de l'environnement de Stockholm en 1972. Cette notion tentait d'établir une connexion entre environnement et développement. Elle illustre l'éveil de la prise de conscience des questions environnementales par toute la société qui se concrétise par l'émergence du concept de développement durable. L'adoption du développement durable par un nombre croissant d'organisations réside dans l'existence de moyens de diffusion à grande échelle de ses principes.

1.2.2 Mode de diffusion des fondements de développement durable

Le rapport Brundtland a inspiré le développement de structures et d'outils afin de faciliter la diffusion des principes de développement durable.

1.2.2.1 Les structures

Concernant les structures, le rapport Brundtland a servi d'édifice au premier Sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992, qui a notamment adopté un plan mondial « *Action 21* » afin de préparer le monde aux orientations stratégiques et éducatives du XXI^{ème} siècle. Dans cette lignée, les conférences internationales de Kyoto en 1997, Davos en 2001, Johannesburg en 2002, Montréal en 2005, Nairobi en 2006 et Paris en 2007, se sont toutes inscrites dans les principes définis de ce rapport. Il a par ailleurs inspiré la création du « *World Business Council for Sustainable Development* » (WBCSD) en 1995, dont le but est de diffuser les principes du développement durable et de mettre en commun les savoir-faire des entreprises. L'année 2000 est marquée par la publication d'un guide des principes directeurs de l'OCDE, et dans chaque pays membre, la création d'un PCN (point de contact national), dont l'objectif est d'aider à la concrétisation et au respect de ces principes. Plus spécifiquement sur le plan français, est créé en 2001, l'Institut du Développement Durable et des Relations Internationales (IDDRI), afin de mener une réflexion sur les grands problèmes environnementaux. Cette création est suivie en 2003 par celle du Conseil National du Développement Durable (CNDD), constitué de représentants d'entreprises, de collectivités territoriales, de syndicats et d'associations. Un grand nombre d'entreprises ont adhéré au pacte mondial de l'ONU qui inclut des recommandations pour assurer le développement durable. Les efforts portent sur la nature des produits mais aussi sur les processus de production intégrant la gestion des ressources et l'élimination des déchets.

1.2.2.2 Les outils

Le second axe de diffusion des principes de développement durable au sein des entreprises passe par le développement d'outils d'évaluation spécifiques. Afin de vérifier la convergence des sphères économique, environnementale et sociale, les modalités de son évaluation doivent être clairement définies. Il s'agit d'adopter une démarche normalisée qui passe par la mise au point de standards volontaires, le développement d'une comptabilité sociale de référence (GRI) et le développement d'agences de notations spécialisées (Férone et al., 2001). Le concept de triple bilan, plus connu sous « *Triple bottom line* », est un outil créé par la Commission européenne en 2000, pour évaluer la performance des entreprises dans les

sphères environnementale, économique et sociale. Il trouve son application dans l'intégration du développement durable au sein des entreprises (Elkington, 1997). Cette approche évalue les entreprises en fonction de leurs performances économiques, environnementales et sociales. Face à la multiplication d'initiatives individuelles ou sectorielles au sujet de la publication de rapports sociétaux, il est devenu indispensable de développer un standard international permettant de comparer les entreprises. C'est la mission que s'est fixée la Global Reporting Initiative (GRI) créée en 1997, par le PNUE et l'ONG CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies). Cette organisation internationale a pour objectif l'élaboration du guide « *GRI Sustainability Reporting Guidelines* » prenant en compte les dimensions économique, sociale et environnementale. Elle a vocation à devenir la norme de référence dans le domaine en s'appuyant sur onze principes qui permettent de bâtir le rapport (transparence, inclusion, auditabilité), de choisir les informations qui doivent apparaître (complétude, pertinence, définition of du contexte de développement durable) et d'assurer l'accessibilité aux personnes intéressées (clarté et opportunité). On peut aussi citer l'European Foundation of Quality Management (EFQM). Elle propose un modèle d'excellence, basé sur neuf catégories d'analyse qui certifie que les leviers de développement durable sont conçus et développés en fonction des attentes des parties prenantes. La normalisation représente un marché qui offre des perspectives de développement pour les entreprises concernées. Les entreprises d'audit comptable et financier se développent sur les marchés de la certification comptable. Quels que soient les modes de diffusion des fondements du développement durable, ils prennent en considération ses perspectives d'éthique, de morale et de responsabilité.

1.3 Perspectives éthique, morale et de responsabilité sociale dans une approche de développement durable

La prise en compte du long terme, la conciliation des intérêts des générations actuelles et futures, les dimensions économique, environnementale et sociale sont toujours les points forts lorsque l'on évoque le développement durable sur le plan macro-économique, politique, comme sur le plan plus spécifique de l'entreprise. Dans la logique de développement durable, la finalité économique de l'entreprise n'est pas remise en cause. Par contre, la quête de durabilité suppose que l'entreprise reconnaisse ses responsabilités dans les domaines concernés par ses décisions (Ferone et al., 2001 ; Lauriol, 2004 ; Mayrhofer et al., 2005). Cependant, tout comme le développement durable, cette notion souffre d'un foisonnement

sémantique. Il existe une confusion relative à la définition du bon niveau d'engagement de l'entreprise dans la responsabilisation. Une grande diversité de travaux est parue, générant une indétermination sur le concept de responsabilité et une convergence plus ou moins importante entre l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt général. Cependant, au sein de cette littérature abondante, on retrouve deux principales approches (Gond, 2001 ; Persais, 2004).

La première, intégrative, fondée sur la morale (« *Corporate Social Responsibility* ») et sur l'éthique (« *Business Ethics* »), considère que l'entreprise doit assumer ses obligations vis-à-vis de la société. Cette vision normative, construite sur un principe déontologique, estime que la nature est un sujet d'attention et non un objet d'utilisation. Le développement durable constitue un objectif à part entière, que l'entreprise doit satisfaire. Cette approche morale est construite sur le principe de responsabilité et inspirée de la philosophie de Jonas (1990). Elle considère que l'entreprise a l'obligation de se conformer aux principes moraux qui régissent la société.

La seconde, stratégique, basée sur la réponse sociale (« *Corporate Social Responsiveness* ») et sur une vision instrumentale (« *Social Issue Management* »), permet à l'entreprise de réagir aux demandes sociales issues de son environnement. Dans cette approche pragmatique, la préservation de la nature constitue une condition de survie pour l'homme. Axée sur un principe utilitariste, elle appréhende la politique de développement durable comme un moyen permettant de réaliser des objectifs. La réponse de l'entreprise, confrontée à des demandes des parties prenantes, sera déterminante de son succès sur le long terme. Ainsi, des débats théoriques ont lieu entre les défenseurs l'approche éthique/morale et ceux de l'approche stratégique/utilitariste. Le concept de développement durable autorise ces différentes lectures pour créer une convergence entre ses sphères économique, sociale et environnementale.

1.3.1 L'approche morale de la responsabilité d'entreprise

Le concept de développement durable est récent (« *Our common future* », 1987), mais les préoccupations auxquelles il fait référence sont plus anciennes. En effet, il est issu d'un processus de réflexion qui s'est nourri des débats de société et des questions que se pose l'homme vis-à-vis de son milieu. Dans une perspective historique, le développement durable plongerait ses racines jusque dans la moitié du XIX^{ème} siècle, avec l'entreprise paternaliste, qui assume des tâches de régulation que l'État ne veut pas prendre en charge. C'est ainsi que le courant moraliste éthique « *Business Ethics* » puise ses racines dans les préceptes religieux

et moralisateurs du paternalisme d'entreprise (Ballet et Debry, 2001). L'efficacité de cette entreprise repose sur une association de l'économique, du social, mais aussi sur l'affirmation d'une respectabilité du patron vis-à-vis de ses salariés (Stephany, 2003). Cette approche considère que l'économie est une science fondée sur deux points (Sen, 1999): l'éthique et la morale.

1.3.1.1 La perspective éthique

Le concept de développement durable a donné lieu à une multitude de travaux ouvrant des perspectives dans le domaine de l'éthique (Purser et al., 1995 ; Gladwin et al., 1995). Il convient de définir ce que recouvre le concept d'éthique. L'éthique s'est développée autour de deux approches: la déontologie et la téléologie. La déontologie, est notamment issue des travaux de Kant et de Platon, qui définissent l'éthique comme une activité accessible à tous, qui ne lèse personne, qui est avantageuse pour quelques individus et qui accorde une liberté de choix et d'actions. Cette approche implique la conformité à des règles dont le contenu et la source peuvent différer. Elle se fonde sur une éthique du devoir en mesurant la dimension éthique contenue dans un acte. Quant à la téléologie, elle s'inspire notamment des travaux d'Aristote et de Sartre, et implique que chaque acte soit évalué en fonction des conséquences, au niveau de l'acteur (égoïsme éthique) ou au niveau d'autrui (utilitarisme). Le concept d'éthique est complexe, puisque les deux lectures sont possibles. Cependant, il est généralement admis que l'éthique traduit un comportement individuel qui doit être conforme aux règles de la philosophie morale (De Ferran, 2003). Pour Sirieix et Tagbata (2003:1123) *« l'éthique désigne d'une part, la disposition individuelle à agir selon les vertus, d'autre part, la réflexion sur les comportements qui en découlent ou sur la perception et les jugements de valeur dont ils font l'objet dans une situation précise »*. On retrouve ces principes dans la philosophie de Jonas (1990). Il propose une éthique qui s'impose à tous, vis-à-vis des progrès techniques, dont les conséquences peuvent être dévastatrices pour l'avenir, si elles ne sont pas maîtrisées par le principe de responsabilité. Ici, le devoir éthique se manifeste par une contestation croissante des modes de développement actuels (Lauriol, 2004).

1.3.1.2 La perspective morale

Selon la définition du dictionnaire Le Robert, la morale *« est une science du bien et du mal ; une théorie de l'action humaine soumise au devoir et ayant pour but le bien »*. Dans cette perspective, l'entreprise a une responsabilité morale à l'égard de la société et des

générations futures: la vie des individus entraîne des interdépendances et des obligations réciproques liées aux relations qu'ils entretiennent (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

- Complémentarité éthique morale

Bien que l'éthique et la morale soient deux concepts proches, ils se différencient: l'éthique relève du bien tandis que la morale relève de l'obligation. Contrairement au questionnement éthique, la morale envisage uniquement la loi et la conformité de la décision à cette dernière pour évaluer une action. L'éthique prend en considération le contexte de la situation dans laquelle a lieu l'action tandis que la morale se concentre sur la conformité de la décision avec la loi (Sirieix et Tagbata, 2003). Ces deux principes se rejoignent vers un pôle unificateur qu'est la responsabilité sociale, voire sociétale. Cette approche intégrative de la responsabilité sociétale considère donc la protection de l'environnement comme une responsabilité collective. Il ne faut donc plus raisonner en termes de droits, mais en termes d'obligations vis-à-vis de l'environnement naturel (Purser et al., 1995).

1.3.1.3 Apports de l'approche morale: Définition et enjeux du concept de responsabilité sociale

Contrairement au concept d'éthique, généralement étudié au niveau de l'individu, la responsabilité sociale est analysée au niveau de l'entreprise. Les premiers travaux sur la RSE se sont concentrés sur la définition du concept pour identifier les responsabilités de l'entreprise (Berles et Means, 1932 ; Bowen, 1953 ; Mcguire, 1963 ; Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1999). Ainsi, dans son article, Bowen (1953) préconise une révision des stratégies en intégrant les dimensions sociales afin de répondre aux différentes pressions de la société. Steiner (1972) considère la responsabilité sociale de l'entreprise comme un contrat social entre le milieu entrepreneurial et la société. Ce contrat est constitué de relations, d'obligations et de devoirs en rapport avec l'impact de l'entreprise sur la société Bowen (1953). Cette définition, bien qu'intéressante, présente le défaut de pouvoir être remise en question par les évolutions sociétales. C'est pourquoi Carroll (1999) lui préfère une définition articulée autour de quatre dimensions: économique (commercialisation de biens et de services dans une optique capitaliste), légale (respect des lois qui encadrent le fonctionnement et l'environnement de l'entreprise), éthique (comportements et normes que les entreprises doivent suivre pour satisfaire la société), et discrétionnaire (philanthropique, c'est-à-dire des actions volontaires des entreprises qui ne sont pas explicitement souhaitées par la société).

Ces travaux, orientés vers la définition du concept de responsabilité sociale ont trouvé écho dans de fortes réactions de l'opinion publique au cours des années 1970 et 1980. Une série d'accidents technologiques frappent les esprits: Seveso 1976 (accident d'une usine de produits chimiques au nord de l'Italie), Three-Miles-Island 1979 (accident d'un réacteur nucléaire aux États-Unis), Bhopal 1984 (accident dans une filiale du groupe Union Carbide en Inde), Tchernobyl 1986 (accident dans un site nucléaire en Ukraine), Sandoz 1987 (incendie dans une usine pharmaceutique à proximité du Rhin). Ces événements, très médiatisés, affectent le grand public car il s'agit de problèmes globaux. Associés aux crises pétrolières de 1973 et 1979, ils remettent en question la légitimité des industries. C'est dans cette période où les sinistres s'accumulent que les chercheurs ont donc défini le concept de responsabilité d'entreprise dans une vision normative.

Dans cette approche, l'entreprise intègre sa responsabilité au sein de sa stratégie et de sa politique afin de développer une convergence entre l'impératif de création de valeur et la prise en considération de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Elle adjoint donc à la finalité économique un certain nombre de missions complémentaires, comme la participation au progrès social ou la préservation des milieux naturels, par exemple. Puisque l'entreprise n'existe pas uniquement pour ses actionnaires mais aussi pour ou par une multitude de parties prenantes (Freeman, 1984), il convient donc d'élargir le champ d'évaluation de la performance afin d'intégrer des considérations d'ordre sociétal (Graves et Waddock, 1994 ; Carroll, 1996 ; Ogden et Watson, 1999).

Ce courant considère qu'il n'existe pas de frontière fixe entre l'entreprise et la société. Les deux éléments sont en interrelation et se structurent mutuellement par l'intermédiaire de leurs interactions constantes. De par ses activités, l'entreprise émet un certain nombre d'externalités négatives sur l'environnement nature. Une externalité négative constitue une nuisance à la société qui peut être économique (délocalisation qui engendre des pertes d'emplois), écologique (pollution), violations des droits, justice. Elle génère des réactions d'hostilité de la part des acteurs avec lesquels l'entreprise est en relation. L'entreprise entretient donc avec la société, des relations qui ne sont pas seulement marchandes. Il en ressort une forme de contrat social, permettant un contrôle social par la société et la possibilité de sanctionner une entreprise ne respectant pas les règles. Cela renvoie à un environnement qui impose par l'intermédiaire de parties prenantes, des exigences sociales et culturelles, qui force les entreprises à jouer un rôle déterminé et à maintenir les apparences vis-à-vis de l'extérieur.

Enfin, l'entreprise est amenée à anticiper la conformité aux contraintes institutionnelles, par l'adoption de valeurs sociales. En faisant reconnaître la légitimité de ses actions par l'ensemble de la société, elle peut bénéficier d'un avantage de légitimité (Boiral et Jolly, 1992). La légitimité est « *l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales* » (Suchman, 1995:572). La légitimité possède une connotation symbolique (Oliver, 1991 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004) puisqu'au sein d'un environnement institutionnalisé, les organisations légitimes sont soutenues sans pour autant être précisément évaluées quant à leurs actions. Par conséquent, une entreprise peut très bien apparaître en accord avec les critères convenus sans pour autant confirmer ce bon comportement au niveau de ses actions. Meyer et Rowan (1977) insistent sur ce point surtout lorsque les résultats des actions de l'entreprise sont difficilement mesurables.

Cette approche de la responsabilité sociétale, axée sur la morale, a généré un important mouvement autour de l'éthique des affaires, avec un discours axé sur le bien et l'utile, qui a donné naissance à de nombreuses chartes éthiques et à une instrumentalisation de l'éthique à des fins économiques. Malgré l'intérêt certain de l'approche intégrative, elle présente comme principale lacune d'être trop radicale pour une opérationnalisation du concept de développement durable au sein des organisations.

1.3.2 L'approche stratégique de la responsabilité d'entreprise

Après s'être attachés à définir le concept de responsabilité dans une vision normative, les travaux se sont intéressés au développement de la responsabilité sociale, au-delà de considérations morales (Ackerman et Bauer, 1976 ; Wartick et Cochran, 1985). En effet, les courants « *Corporate Social Responsiveness* » et « *Social Issue Management* » évaluent les actions à partir de leurs conséquences, en considérant la responsabilité selon une logique utilitariste, c'est-à-dire une source de profit et de rentabilité. Ils mettent à disposition des gestionnaires des outils pour accroître la performance de l'entreprise, intégrant les attentes exprimées par les parties prenantes. Ils sont en phase avec les théories libérales et les économistes de l'école de Chicago, qui placent la responsabilité de l'entreprise dans un modèle basé sur les relations avec ses actionnaires. En effet, le modèle libéral classique de la responsabilité d'entreprise est axé sur la satisfaction des propriétaires de l'entreprise (Goodpaster, 1991 ; Jensen, 2002). L'objectif de performance économique (résultat) est subordonné à un comportement positif et volontariste dans le domaine sociétal (moyens). Par

conséquent, la prise en compte d'intérêts sociétaux conditionne la réussite économique et financière de l'entreprise.

Ici, l'intégration d'objectifs sociétaux au sein des décisions d'entreprise, ne se fait que s'il est prouvé qu'une bonne performance sociétale entraîne une bonne performance financière. Cela explique que le lien entre ces deux dimensions ait fait l'objet de multiples débats au sein de la communauté scientifique (Griffin et Mahon, 1997). Le BSR (2002) et le GRI (2002) citent un nombre important d'études qui confirment l'existence d'une relation positive entre performance sociale et performance financière. Pourtant, les chercheurs ne sont pas parvenus à un consensus sur ce point: avec cinquante et une études réalisées entre 1970 et 1997, vingt ont établi une corrélation négative, vingt-deux, une corrélation positive et neuf ne sont pas parvenues à une conclusion. Pour certains, seule la gestion des questions sociales concernant les parties prenantes primaires, est significative d'une augmentation de la valeur pour l'actionnaire (Hillman et Keim, 2001). D'autres considèrent que seules de fortes pressions réglementaires peuvent rendre cette corrélation positive (Persais, 2004). En effet, les mécanismes utilisés pour diffuser les principes de développement durable pénalisent les comportements irresponsables par la législation ou des instruments économiques. Ainsi, théoriquement, l'application du principe pollueur payeur permet d'internaliser les coûts environnementaux générés par la pollution. Par conséquent, la performance environnementale influence la performance financière de l'entreprise. Or, ce courant de recherche repose sur le postulat de l'efficacité des marchés et considère que ce n'est qu'en cas d'inefficacité de sa part que l'État se doit d'intervenir par la mise en place d'incitations directes ou indirectes. Enfin, certains concluent à l'absence de lien entre performance économique et réussite sociétale (Williams et Siegel, 2000). Bien que les incohérences méthodologiques expliquent l'absence de consensus, le concept de performance sociétale est remis en question quant à sa définition trop ambiguë et sa mesure (Clarkson, 1995 ; Gond, 2000). Dans la mesure où il est impossible de mesurer la relation entre performance sociétale et performance financière, toute justification rationnelle devient obsolète (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Par conséquent, pour ne pas remettre en question la priorité de l'objectif de rentabilité, les discours de responsabilité sociale de l'entreprise font appel à une perspective de profit à long terme: le postulat de relation directe entre performance sociétale et financière peut donc être maintenu. Ainsi, pour certains auteurs, la performance économique à long terme est associée à la performance sociétale (Gladwin et al., 1995 ; Waddock et Graves, 1997 ; Persais, 2002). Dans cet esprit, est admise l'existence d'un décalage temporel entre les efforts entrepris en faveur de l'environnement par l'entreprise et l'appréciation des résultats. Cela complexifie le

management car le champ des acteurs est élargi et la projection des décisions est prolongée. Or, l'exigence de profit immédiat incite l'entreprise à préférer des solutions qui pourtant rendront hypothétique, à long terme, sa capacité future de développement.

L'approche stratégique de la responsabilité sociétale correspond à un point de vue positiviste où l'environnement naturel est représenté comme une des composantes objectives de l'environnement organisationnel. Cette vision pragmatique considère l'environnement comme une source de menaces, d'opportunités ou de pressions qui ne peuvent laisser indifférentes les entreprises. L'environnement naturel apparaît comme une opportunité pour l'entreprise puisqu'elle ouvre la voie à de nouveaux marchés porteurs comme les éco-produits ou les technologies propres (Hunt et Auster, 1990 ; Viardot, 1993 ; Hart, 1995). Le succès de l'entreprise dépend de sa capacité à développer des activités économiques prenant en compte les dimensions du développement durable. Par conséquent, cette perspective stratégique reconnaît l'importance du facteur environnemental et la nécessité de s'y adapter en tirant parti des opportunités générées par ce contexte.

La problématique de développement durable s'inscrit dans le courant normatif car il s'agit de défendre un certain nombre de principes moraux. Toutefois, l'entreprise évolue dans un marché compétitif et ne peut renoncer à son obligation de résultats économiques. Pour mener à bien sa mission, elle a donc recours à des instruments économiques prévus pour favoriser la diffusion du développement durable (Persais, 2004). Par conséquent, les approches morales et stratégiques ne s'opposent pas forcément et peuvent même se rejoindre.

1.4 Postures d'entreprises face aux principes de développement durable

La littérature sur la responsabilité sociale et sur le management environnemental proposent des modèles qui intègrent les approches morales et stratégiques, en proposant des typologies de comportements d'entreprises face aux exigences de développement durable.

1.4.1 Postures envisagées dans le cadre de la responsabilité sociale

Les travaux de synthèse sur la responsabilité sociale de l'entreprise se matérialisent par la construction de modèles, en termes de stratégie d'entreprise et de posture vis-à-vis des questions sociales (Sethi, 1975 ; Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Oliver, 1991 ; Clarkson, 1995, Wheeler et al., 2003). Ces comportements caractérisent la position de l'entreprise par rapport à sa responsabilité sociale et donc au développement durable. Suivant les modèles, les comportements peuvent être classés en deux, trois ou quatre catégories.

Sethi (1975) identifie deux niveaux de comportements: une mise en conformité, ainsi qu'une capacité de l'entreprise à apporter une réponse raisonnable aux exigences des parties prenantes, en internalisant les attentes sociétales. Ce modèle est l'un des premiers à avoir été défini au sein de la littérature. Il constitue un apport pour identifier les comportements d'entreprise, mais présente certaines limites. En effet, il ne distingue que deux catégories de comportements qui n'illustrent pas toute la complexité des comportements observables.

Mais c'est véritablement Carroll (1979) qui propose le premier modèle de synthèse sur la RSE. Ce modèle est accompagné d'un éclairage sur la philosophie de réponse développée par l'entreprise. Carroll distingue un continuum de réponses possibles (réactives, défensives, coopératives ou proactives) et le croise avec les différentes catégories de responsabilités. Cela aboutit à une grille de lecture de la situation de l'entreprise par rapport aux enjeux sociaux. Ce modèle représente un outil d'analyse pour les dirigeants qui leur permet d'identifier les enjeux sociaux auxquels ils doivent faire face. Cependant, cela n'apporte pas d'éléments sur le processus de formation de la responsabilité sociale.

C'est pourquoi Wood (1991) apporte des clarifications et des éléments de mesure. Il distingue trois principes (institutionnels, organisationnels et individuels) et trois processus (évaluation et analyse de l'environnement, gestion des parties prenantes, gestion des enjeux sociaux). Ce modèle se sépare des perspectives philosophiques qui étaient présentes dans le modèle de Carroll. Il fournit une structure cohérente d'évaluation de l'intérêt des questions centrales dans le champ de recherche en entreprise et société. Il permet de comprendre les trois logiques individuelle, organisationnelle et institutionnelle. Cependant, il présente la limite de ne pas expliquer le processus de formation de la RSE.

Swanson (1995) évalue la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les processus de réceptivité sociale de l'entreprise et les résultats en termes de comportement de l'entreprise. Clarkson (1995) mobilise l'approche des parties prenantes pour opérationnaliser le concept. Il la considère comme la capacité à gérer les attentes des parties prenantes car l'entreprise n'est pas en relation avec la société mais avec les parties prenantes. A l'instar de Carroll, il propose un continuum allant de la réaction à la proaction en passant par la défense et l'accommodation pour prendre en compte les attentes des parties prenantes. Il se concentre sur la relation entre entreprise et chacune des parties prenantes pour développer une échelle de mesure de la relation. En revanche, il n'apporte que peu d'éclairage pour appréhender le processus de formation de la RSE.

Enfin, Wheeler et al. (2003) identifient trois types de comportements d'entreprise: la mise en conformité avec les normes en vigueur sans être engagé avec les parties prenantes concernées, le management des relations où les bonnes relations avec les parties prenantes sont considérées comme importantes et reconnues par l'entreprise, la reconnaissance des interdépendances et des synergies existant entre elle et ses parties prenantes comme essentielles dans son processus de création de valeur. Ces trois types peuvent aussi être rapprochés de ceux définis par Oliver (1991) et repris par Quairel et Capron-Lanoizelée (2004): l'évitement, la manipulation, la conformité partielle et la conformité totale. Un comportement d'évitement dissimule la non-conformité de l'entreprise par la construction d'une image de conformité. Ce type de comportement est possible lorsque la fréquence des audits est faible et que les sanctions prévues sont minimales. Un comportement de manipulation se définit comme « *une tentative d'influencer ou de contrôler les pressions institutionnelles et les évaluations* » (Oliver, 1991:157). Il s'agit de lobbying auprès des pouvoirs publics ou dans les comités de pilotage qui définissent les normes, de la mise en en valeur d'actions ponctuelles de prévention, afin de détourner l'attention de problèmes plus importants. La conformité, qu'elle soit totale ou partielle, fait référence aux entreprises qui institutionnalisent le principe de responsabilité sociétale en se conformant aux règles, normes et valeurs de l'environnement dans lequel elles évoluent. Ces quatre comportements sont pertinents car ils sont précis et en nombre suffisant pour représenter une palette importante d'observations. Cependant, ils présentent le défaut de placer l'entreprise dans une position passive, où elle subit sa responsabilité, et peut au mieux, être en conformité avec les attentes des parties prenantes.

Les modèles de comportements d'entreprise dans le domaine de la responsabilité sociale font donc état de plusieurs nombres de types définis. Cette différence dans le nombre de types définis s'explique par le fait que, suivant les auteurs, les classifications sont plus ou moins précises, certaines catégories pouvant être précisées voire déclinées en plusieurs catégories. En outre, suivant les modèles, l'attitude de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes peut soit être passive, active voire même proactive. C'est pourquoi, parmi tous les modèles, celui de Carroll (1979), bien qu'étant un des premiers sur le sujet, est le plus complet pour décrire les postures stratégiques d'entreprise face au concept de responsabilité. Ici, l'entreprise peut, comme dans les modèles précédents avoir une attitude passive, considérant les attentes des parties prenantes comme des menaces. Mais, elle peut aussi adopter une attitude active, voire proactive, et estimer que les attentes des parties peuvent constituer des opportunités de développement pour l'entreprise. Ainsi, les comportements

d'entreprise peuvent être regroupés en quatre types: réactif, défensif, accommodant ou proactif. Ces quatre types de comportements peuvent correspondre à diverses étapes de la stratégie d'entreprise et donc varier dans le temps. Cette échelle d'intégration du développement durable au sein de la stratégie d'entreprise permet de caractériser la posture par rapport au management de ses parties prenantes, et la performance (cf. tableau 1.1.1). Cette performance mesure la satisfaction des parties prenantes en évaluant les actions de l'entreprise par rapport au management des parties prenantes et au niveau de responsabilité défini.

Tableau 1.1.1: Comportements d'entreprises face à la responsabilité sociale

Sethi (1975)	Wheeler et al., (2003)	Oliver (1991)	Carroll (1979) ; Wartick et Cochran (1985)	Posture ou stratégie	Performance
		Évitement	Réactif	Déni la responsabilité	Fait moins que ce qui est requis
	Mise en conformité	Manipulation	Défensif	Admet la responsabilité mais la combat	Fait le minimum requis
Mise en conformité	Management des relations	Conformité partielle	Accommodant	Accepte la responsabilité	Fait tout ce qui est requis
Capacité de réponse aux parties prenantes	Création de valeur	Conformité totale	Proactif	Anticipe la responsabilité	Fait davantage que ce qui est requis

Source: élaboration personnelle

Plus récemment, la littérature relative au management environnemental a proposé des typologies de comportements d'entreprises. Ces typologies représentent un prolongement des questions environnementales développées précédemment au sein de la littérature sur la responsabilité sociétale de l'entreprise.

1.4.2 Postures envisagées dans le cadre du management environnemental

A la différence de la littérature sur la responsabilité sociétale qui distingue généralement quatre niveaux dans ses classifications, la littérature sur le management environnemental fait plutôt état de grilles à cinq niveaux.

Hunt et Auster (1990), proposent de décrire cinq niveaux de management environnemental: le débutant, le pompier, le citoyen concerné, le pragmatique, et le proactif. Cette typologie fait bien apparaître les différentes attitudes possibles de l'entreprise dans le

domaine du management environnemental. Cependant, par rapport aux typologies issues de la responsabilité sociale de l'entreprise, il peut être difficile de savoir dans quelle catégorie classer un comportement. En effet, le passage à cinq catégories n'enrichit pas forcément la typologie. On retrouve ces éléments avec Romme (1992) qui suggère de classer les entreprises en fonction de leur niveau de proactivité en matière de management environnemental: refus d'obéissance, obéissance, obéissance élevée, excellence commerciale et environnementale, comportement offensif. Le comportement d'excellence commerciale et environnementale et le comportement offensif de Roome (1992), tout comme que le comportement pragmatique et le comportement proactif de Hunt et Auster (1990) sont des déclinaisons du comportement proactif de Carroll (1979) et Wartick et Cochran (1985). On peut donc se poser la question de la nécessité de cette déclinaison. D'ailleurs, Berger-Douce (2004) propose une grille de lecture adaptée de la matrice de Boiral (2001) qui distingue seulement quatre types d'engagement environnemental (rituel, mobilisateur, proactif, réactif) en fonction du degré d'intensité des enjeux internes et externes. Ainsi, l'engagement de type rituel renvoie à des pressions et opportunités externes fortes, sans que le dirigeant soit convaincu du bien-fondé de la démarche. Le type mobilisateur permet de répondre à des opportunités externes et de satisfaire les besoins de gestion en interne: l'environnement fait partie intégrante de la mission de l'entreprise. Le type proactif renvoie à une volonté forte du dirigeant de s'engager en faveur de l'environnement sans qu'il n'existe de contraintes externes. Enfin, le type réactif renvoie à situation d'inertie, d'attente de changements dans le domaine de la réglementation notamment et se rejoint les comportements éco-conformistes décrits par Butel-Bellini (2000). Dans ces typologies, on retrouve des points communs avec Carroll (1979) et Wartick et Cochran (1985), puisque deux catégories ont les mêmes intitulés: réactif et proactif. Cependant, les deux autres intitulés (rituel et mobilisateur) nous semblent moins pertinents que ceux utilisés par Carroll (1979). Quoiqu'il en soit, ces différents comportements dans le domaine du management environnemental (cf. tableau 1.1.2), illustrent l'importance croissante des questions sociétales, tant au niveau de la formulation de la stratégie, qu'au niveau de son développement (Clarkson, 1995).

Tableau 1.1.2: Comportements d'entreprises dans le domaine du management environnemental

Hunt et Auster (1990)	Roome (1992)	Boiral (2001) ; Berger-Douce (2004)
Débutant	Refus d'obéissance	Réactif
Pompier	Obéissance	Rituel
Citoyen concerné	Obéissance élevée	Mobilisateur
Pragmatique	Excellence commerciale et environnementale	Proactif
Proactif	Comportement offensif	

Source: élaboration personnelle

Le management environnemental répond à des impératifs politique, législatif, économique, éthique et planétaire de développement (Shrivastava et Hart, 1996). Sa mise en œuvre consiste à mettre en place une organisation et des procédures qui permettent de prendre en considération le facteur environnement dans toutes les activités de l'entreprise et de façon coordonnée entre les unités responsables. L'indicateur le plus souvent utilisé pour le mesurer est le degré d'adoption d'un système de management environnemental formalisé (certification ISO 14001 ou Emas).

1.4.3 Synthèse des postures d'entreprises par rapport au développement durable

La littérature sur le management environnemental et sur la responsabilité des entreprises se rejoignent pour donner lieu à des typologies de comportements d'entreprises. Ces comportements traduisent la place occupée par les questions sociétales au sein de la stratégie d'entreprise (cf. tableau 1.1.3). Ces questions sociétales sont au cœur de la problématique d'intégration du développement durable au sein des organisations.

Tableau 1.1.3: Synthèse des comportements d'entreprises vis-à-vis du développement durable

Littérature sur le management environnemental		Littérature sur la responsabilité sociale de l'entreprise	Caractéristiques
Roome (1992)	Hunt et Auster (1990)	Wartick et Cochran (1985) ; Carroll (1979)	
Refus d'obéissance	Débutant	Réactif	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de soutien ou d'implication de la direction - Absence de nécessité d'un management environnemental - Absence de reporting environnemental - Absence de séminaires de formation à l'environnement
Obéissance	Pompier	Défensif	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien au coup par coup de la direction - Question Environnementale considérée quand cela est nécessaire - Satisfaire aux réglementations environnementales - Peu de séminaires de formation à l'environnement
Obéissance élevée	Citoyen concerné	Accommodant	<ul style="list-style-type: none"> - Présence de soutien de la part de la direction - Nécessité d'une fonction de management environnemental - Reporting en interne mais peu en externe - Présence de séminaires de formation à l'environnement
Excellence commerciale et environnementale	Pragmatique	Proactif	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien de la direction dans les questions environnementales - Importance de la fonction de management environnemental - Reporting interne et externe - Incitations en faveur du suivi de formation à l'environnement
Comportement offensif	Proactif		

Source: adapté de Henriques et Sadorsky (1999)

La littérature relative à la responsabilité sociale et celle attachée au management environnemental se rejoignent donc pour définir des modèles de postures d'entreprise vis-à-vis des exigences de développement durable. Elles permettent de définir des types révélant le niveau d'implication des entreprises observées dans le développement durable. Le concept de responsabilité sociale connaît un regain d'intérêt, aussi bien dans la domaine académique que dans celui de l'entreprise (Dejean, et al., 2002). Il progresse car les entreprises perçoivent de mieux en mieux les attentes sociales. Elles ont de plus en plus conscience de l'aspect social du développement durable (PNUE, 2002). Alors, que la mesure du succès de l'entreprise a traditionnellement été limitée à la satisfaction d'une seule partie prenante: l'actionnaire, il a été démontré que cette poursuite d'une mesure unique était trompeuse (Clarkson, 1988). En effet, la responsabilité sociale est fondée sur l'approche des parties prenantes. Il est alors possible d'analyser les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, sa responsabilité dans le développement durable et ses stratégies d'intégration de la responsabilité sociale.

Synthèse du chapitre 1: Développement durable: implications et challenges pour l'entreprise

Ce premier chapitre nous a permis d'introduire et de définir le concept de développement durable ainsi que les notions qui lui sont attachées, telles l'éthique, la morale et la responsabilité. Une large diffusion des principes de développement durable est assurée par un ensemble d'outils et de structures qui lui sont dédiées. La prise en compte du développement durable implique la reconnaissance d'un certain nombre de responsabilités. Ces responsabilités peuvent être envisagées sous un angle moral ou stratégique. L'intégration du principe de responsabilité associée au développement durable génère un certain nombre d'implications en termes de comportements vis-à-vis des parties prenantes. Chaque entreprise peut adopter un comportement qui peut être représenté sous la forme d'un continuum, allant d'une attitude réactive, à une attitude proactive, vis-à-vis des enjeux de développement durable.

Après avoir défini le concept de développement durable, il convient de le croiser avec la littérature relative à la stratégie. Cela permet d'analyser dans quelle mesure la pensée en stratégie prend en compte les variables sociétales dans ses principaux modèles.

Chapitre 2: Caractérisation des différents niveaux d'intégration du développement durable dans la stratégie

En tant que discipline académique, la pensée en stratégie a évolué au cours des cinquante dernières années (Saïas et Métais, 2000 ; Boissin et al., 2003; Mayrhofer, 2007). L'analyse historique de cette évolution, permet de mettre en évidence quatre modèles de pensée en stratégie, depuis l'adaptation à l'environnement jusqu'à l'intention de transformer les règles du jeu concurrentiel, en passant par le positionnement ainsi que les ressources et compétences.

La pensée en stratégie étant intimement liée au contexte économique et historique dans lequel elle s'inscrit, l'examen des grands modèles stratégiques se révèle être pertinent pour évaluer la place accordée aux dimensions sociétales au cours des cinquante dernières années. A chaque époque correspondent des problématiques particulières, des courants de pensée et des outils, révélateurs du contexte. Cette démarche, qui permet d'examiner l'évolution de la place des dimensions sociale et environnementale dans la pensée en stratégie, donne lieu à de grands écarts. Cette variabilité d'intégration de la politique de développement durable dans la pensée en stratégie peut être représentée par un continuum allant de l'absence de traitement de la question sociétale jusqu'à l'intégration totale du développement durable dans la pensée stratégique.

Enfin, une étroite interaction lie la pensée en stratégie avec le comportement observé des entreprises. En effet, la pensée stratégique influence la stratégie de nombreuses entreprises car la diffusion à grande échelle des principaux modèles stratégiques favorise leur application au sein des entreprises. Étant immergés dans un marché extrêmement concurrentiel, où les pressions en faveur du développement durable s'accroissent, les entreprises sont à la recherche de nouvelles solutions de développement. Dans cette perspective, la capacité de l'entreprise à répondre favorablement aux exigences de développement durable se traduit par la formulation de sa stratégie. L'intégration de la politique de développement durable au sein de la stratégie d'entreprise se caractérise par la recherche d'équilibre entre les piliers économique, environnemental et social du développement durable. La traduction industrielle d'une stratégie de développement durable passe par la recherche de réduction des externalités négatives générées par la conception, la fabrication et la mise sur le marché des produits. L'enjeu réside dans la capacité à créer des produits et des processus innovants qui respectent l'environnement naturel.

Ce premier chapitre a donc pour objectif d'analyser l'évolution de la pensée en stratégie dans une perspective historique afin de distinguer quatre modèles stratégiques: l'adaptation, le positionnement, les ressources et compétences et enfin l'intention stratégique. Pour chacun des modèles mis en évidence, la place des variables sociétales puis les comportements d'entreprises face aux exigences de développement durable sont analysés. Enfin, une synthèse des quatre niveaux d'intégration de la politique de développement durable dans la stratégie d'entreprise est réalisée.

2.1 Une stratégie environnementale réactive

L'analyse historique de l'évolution de la pensée en stratégie fait émerger un premier type d'intégration de la politique de développement durable dans la stratégie d'entreprise que l'on peut qualifier de stratégie environnementale réactive. Ce type de stratégie environnementale s'inscrit dans une logique d'adaptation, considère les variables sociétales comme des menaces ou des contraintes issues de l'environnement et génère un comportement d'entreprise réactif face aux exigences de développement durable.

2.1.1 La logique d'adaptation

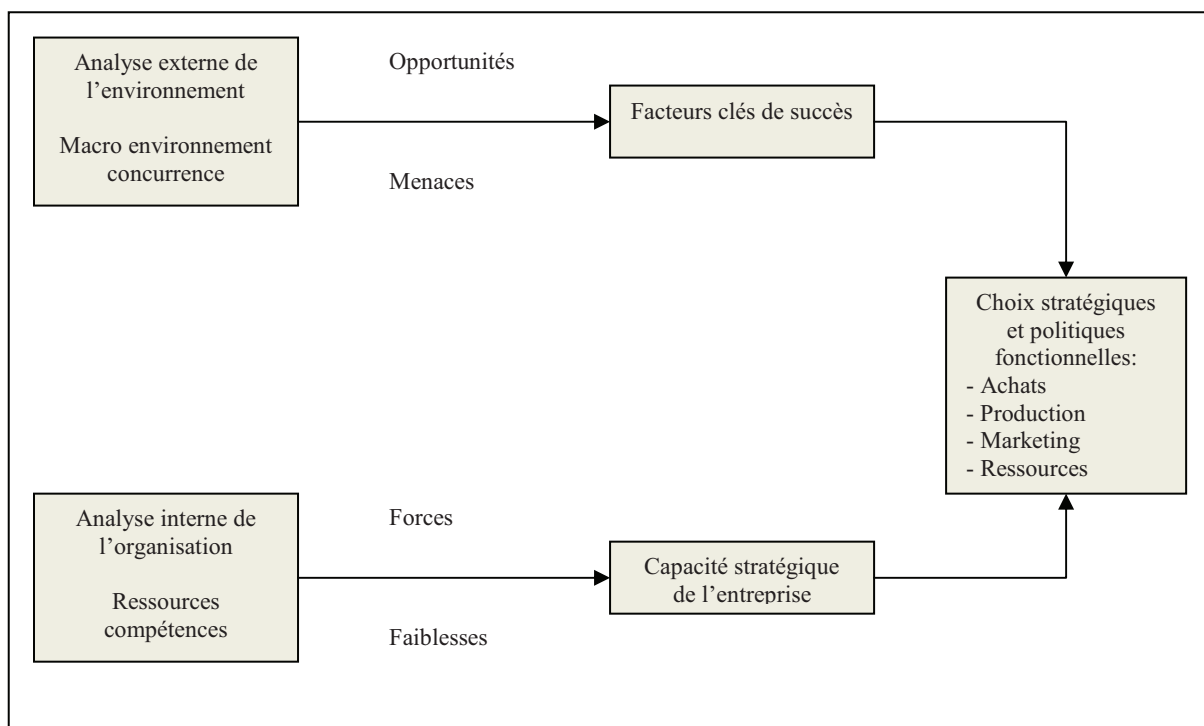
Les fondements de la pensée en stratégie remontent à la fin des années 1950. Les premiers travaux ont été dominés par l'organisation industrielle, où le secteur de l'entreprise détermine la rentabilité de cette dernière, par opposition aux ressources qu'elle détient. Ils se sont initialement centrés sur les notions d'adaptation et de positionnement concurrentiel. En d'autres termes, l'entreprise s'adapte à son environnement afin d'acquérir une position pérenne dans son secteur. Ce courant de pensée se structure autour des modèles stratégiques « *SWOT* » et « *les cinq forces de Porter* ». Le modèle « *SWOT* » représente le fondement sur lequel la stratégie se développe pendant cette période, puis le modèle de Porter prolonge ces bases. Ces deux modèles partagent une vision classique de l'organisation industrielle où l'appartenance à l'industrie est le meilleur facteur explicatif de l'origine de la rente des entreprises (Schmallensee, 1985 ; Wernerfelt et Montgomery, 1988 ; McGahan et Porter, 1997).

2.1.1.1 Le modèle « *SWOT* »

Le modèle forces/faiblesses et opportunités/menaces (Strengths/Weaknesses, Opportunities/Threats), appelé aussi « *SWOT* », (cf. figure 1.2.1) est issu de l'Ecole de Harvard. En mettant en relation l'influence de l'environnement et les forces et faiblesses de

l'entreprise, il pose les bases de la stratégie d'entreprise pour les décennies suivantes. Le modèle « *SWOT* » fait référence au principe d'adéquation stratégique: l'analyse de l'environnement influence le positionnement de l'entreprise. L'environnement, par l'intermédiaire des représentations en termes d'opportunités ou de menaces, représente l'ensemble des conditions externes et des influences qui impactent le développement de l'entreprise. Ce modèle questionne en trois temps les activités de l'entreprise. La première question se rapporte à la définition de l'activité de l'entreprise. La deuxième renvoie à la l'environnement en tant que menaces et opportunités pour l'entreprise. Enfin, le dernier questionnement définit le positionnement de l'entreprise en termes de forces et faiblesses.

Figure 1.2.1: le modèle « *SWOT* »



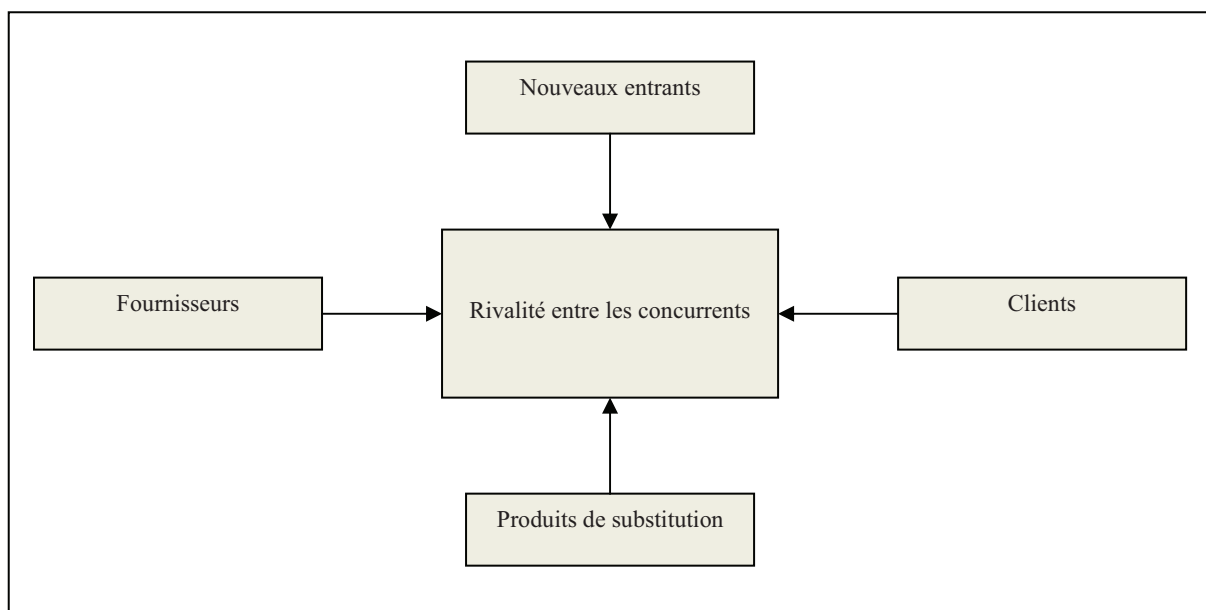
Avec le temps, le modèle « *SWOT* » subira trois grandes évolutions. La première est due à Mintzberg (1973) qui considère que la décision stratégique est le résultat d'un jeu de pouvoir au sein d'une coalition de parties prenantes. Pour pallier le caractère trop statique du modèle SWOT, il introduit la notion de changement. Dans cette perspective, les forces et les faiblesses deviennent des moteurs et des freins. La deuxième est attribuée à Abell (1980) avec ses travaux sur la segmentation: le cas des entreprises monomarché et monoproduit est exceptionnel. Pour toutes les autres, les forces et faiblesses ainsi que les menaces et opportunités doivent être appréhendées segment de marché par segment de marché et non à un niveau global et général. La dernière évolution se rapporte à la concurrence, c'est-à-dire

qu'il faut évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à celles de ses concurrents. Le deuxième modèle caractéristique d'une pensée stratégique d'adaptation est le modèle des cinq forces ou modèle de Porter.

2.1.1.2 Le modèle de Porter

Dans le sillage de Bain (1956), Porter a profondément influencé le champ de recherche en management stratégique tout en perpétuant l'ancrage de l'industrie comme déterminant de l'avantage concurrentiel. Son modèle (cf. figure 1.2.2) est influencé par le modèle « *SWOT* ».

Figure 1.2.2: le modèle de Porter



Il s'est essentiellement consacré aux problèmes généraux de la compétitivité des firmes d'une industrie. Le modèle de Porter met en avant la suprématie de l'environnement de l'entreprise. Il caractérise l'importance de l'analyse sectorielle à travers l'étude des forces qui structurent la concurrence au sein d'un secteur. Comme dans le modèle « *SWOT* », on retrouve donc l'appartenance à l'économie industrielle qui considère que la structure de marché influe sur la rentabilité globale du secteur et sur la performance des entreprises. Pour Porter, cinq forces influent les conditions de concurrence d'un secteur: les pressions des fournisseurs, les pressions des clients, les produits de substitution, les barrières à l'entrée ou les menaces des nouveaux entrants et la rivalité entre concurrents. Ce modèle introduit les relations de pouvoir avec l'amont et l'aval, et Porter vulgarise la notion de barrière à la mobilité en introduisant le concept de groupes stratégiques. Au sein d'une même industrie, des acteurs se regroupent et se font concurrence directe avec les mêmes armes, en visant les

mêmes cibles. Un apport important du modèle réside dans la présentation simplifiée de ces forces concurrentielles. Dans ce modèle, on retrouve donc la suprématie des conditions externes qui prévaut sur les capacités de l'entreprise. Dans ces conditions, nous allons à présent voir comment les variables sociétales sont appréhendées.

2.1.2 Les variables sociétales comme menaces ou contraintes

La vision classique de la stratégie considère que le premier objectif du management est de maximiser les rentes des actionnaires (Friedman, 1962). Dans ces conditions le management restreint ses initiatives environnementales à des projets qui confèrent la conformité de l'entreprise tout en générant de la valeur aux actionnaires (Walley et Whitehead, 1994). Si l'on s'intéresse plus spécifiquement au modèle « *SWOT* », on constate qu'il ne prévoit pas explicitement l'intégration des variables sociétales. Le modèle étant très général, on peut cependant les considérer à plusieurs niveaux. On peut en premier lieu les considérer comme des tendances externes, c'est-à-dire comme une composante importante de l'environnement. Dans ce cas, elles seront considérées comme des menaces ou opportunités. En second lieu, il est possible de les associer aux valeurs du dirigeant. Mais cela s'avère difficile du fait de leur caractère marginal. De fait, elles seront considérées comme des contraintes. Enfin, la dernière possibilité consiste à les intégrer au sein des responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de la communauté. Cela est possible car le modèle se préoccupe de l'impact de ses choix stratégiques sur la communauté. Les variables sociétales, sont donc associées à la responsabilité d'entreprise, et donc à des contraintes « *puisque les responsabilités n'interagissent pas avec le choix des produits et marchés de l'entreprise dans le procédé de formulation de la stratégie, elles peuvent être traitées comme des contraintes* » (Ansoff, 1968: 59). Suivant le lieu d'intégration, les variables sociétales auront donc un sens différent: contraintes si elles représentent des valeurs ou des responsabilités ; menaces ou opportunités si elles représentent une tendance dominante de l'environnement (Martinet et Reynaud, 2004).

Dans le modèle de Porter, elles peuvent être intégrées au niveau de la pression exercée par les nouveaux entrants ou par les produits de substitution. Dans ce cas, elles peuvent représenter un avantage distinctif pour les nouveaux entrants et les produits de substitution ou entraver l'entrée de nouveaux entrants grâce à la différenciation et aux réductions de coûts dues à cette prise en compte (Martinet et Reynaud, 2004). Une deuxième possibilité consiste à intégrer les variables sociétales au niveau de la rivalité concurrentielle: elles peuvent jouer un rôle crucial entre les concurrents lorsque la pression exercée par les clients va dans le même

sens et que les fournisseurs sont sensibilisés au développement durable. L'organisation industrielle a donc accordé peu de place à l'intégration de l'environnement et du développement durable dans la stratégie d'entreprise. Au final, quel que soit le lieu d'intégration des variables sociétales dans le modèle de Porter, elles apparaissent comme des contraintes ou des menaces issues de l'environnement de l'entreprise qui vont la conduire à adopter une posture réactive.

2.1.3 Un comportement d'entreprise réactif aux exigences de développement durable

Dans les deux modèles stratégiques que nous venons de voir, les variables sociétales sont essentiellement exogènes, et sont appréhendées comme des menaces ou contraintes. L'entreprise s'y adapte au fur et à mesure, en fonction des problèmes qui se posent.

Le comportement de l'entreprise peut soit être passif soit être réactif face à ces variables sociétales exogènes. L'approche passive poursuit une logique de statu quo (Boiral, 2006). Les parties prenantes ne font pas pression sur l'entreprise. L'activité de l'entreprise n'est pas considérée comme polluante par l'opinion publique. Les réglementations environnementales ne sont pas très développées dans ce secteur d'activité. Le développement durable n'est pas appréhendé comme une menace par l'entreprise. Il n'est donc ni reconnu ni pris en compte dans la stratégie d'entreprise. Dans ce contexte, l'entreprise ne développe pas système de management environnemental. Elle se conforme à ses objectifs concurrentiels classiques.

Lorsque l'entreprise n'a pas d'autre choix que de se conformer aux attentes réglementaires sous peine d'être hors la loi, elle maintient les lignes directrices de sa stratégie industrielle classique, auxquelles elle incorpore des actions curatives de traitement des externalités négatives (Boiral, 2006). La modification des produits et des procédés de l'entreprise résulte donc d'une obligation de mise en conformité avec de l'environnement de l'entreprise (réglementations, normes). Il s'agit d'une démarche réactive afin de s'adapter aux évolutions de l'environnement de l'entreprise. Cette vision de la stratégie à court terme se concrétise par des initiatives environnementales marginales. Elles correspondent à des réponses locales, ponctuelles, connues et maîtrisées aux demandes formulées par parties prenantes. Mais cette approche curative n'anticipe pas les futures attentes des parties prenantes.

Pour ce faire, l'entreprise s'appuie sur les routines acquises au cours d'expériences passées. Elle choisit, parmi les solutions disponibles, celle qui lui semble la plus appropriée.

Elle peut aussi créer des compétences non centrales afin de répondre aux attentes des parties prenantes (Reynaud et Rollet, 2001). Pour répondre aux questions sociétales, l'entreprise s'appuie donc sur ses expériences passées et exploite les savoirs faire existants de la boîte à outils stratégique classique (Ackerman, 1973 ; March, 1991). Elle s'inscrit donc dans une démarche corrective qui ne génère que peu ou pas du tout d'innovation en faveur de l'environnement naturel (Porter et Van der Linde, 1995 ; Abrassart et Aggeri, 2007). Ce rôle passif se caractérise par le maintien de la trajectoire stratégique prévue avec une exploitation des solutions à disposition de l'entreprise. L'entreprise adapte ses ressources aux attentes de l'environnement.

Concernant la politique technologique, nombreux sont les dirigeants qui optent pour des installations traditionnelles, couplées à des technologies de dépollution en fin de chaîne, plutôt que des technologies propres, qui se révéleront être à terme, plus économiques. C'est donc la recherche de solutions ponctuelles pour améliorer la technologie du produit ou du process qui prévaut. Dans cette perspective, l'ingénierie environnementale permet de contrôler le rejet de polluants relatifs aux activités de l'entreprise dans les milieux naturels: les rejets dans les eaux, les rejets atmosphériques et les déchets solides (Bras, 1997). Ce type de réponse curative permet de limiter les pollutions en incorporant des techniques de dépollution « end of pipe » (Dewberry, 1995). L'entreprise va avoir recours à des technologies additives (Valenduc et al., 2001 ; Faucheux et al., 2006) afin de réduire les émissions toxiques en bout de chaîne. Il s'agit donc d'une solution de traitement ex post des externalités négatives avec notamment le développement du recyclage ou de la réutilisation. On tente seulement de réduire les nuisances sans modifier les conditions d'émission.

Les investissements dans des technologies en bout de chaîne traduisent une posture réactive vis-à-vis des questions environnementales, où les ressources limitées sont utilisées pour résoudre les problèmes environnementaux tels que l'amélioration des processus de production afin d'être en conformité avec les réglementations en vigueur. De plus, ces traitements des déchets, des pollutions de l'eau, de l'air et du sol, demeurent insatisfaisants dans la mesure où ils peuvent être à l'origine de transferts de pollution. Il ne s'agit donc en aucun cas d'une remise en question des modes de production et de consommation.

C'est la recherche d'ordre et de stabilité organisationnelle qui guide cette logique additive (Bellini, 2003). Cela renvoie à un comportement d'entreprise que l'on peut qualifier de « symbolique » puisque l'entreprise va très faiblement intégrer le développement durable. La plupart des initiatives concernent uniquement la politique de communication

institutionnelle et commerciale de l'entreprise. Il s'agit donc d'une stratégie centrée sur l'image de marque de l'entreprise qui ne donne pas lieu à de réels progrès en matière de rentabilité, de produits ou de méthodes. Le tableau suivant reprend les éléments caractéristiques d'une stratégie environnementale réactive (cf. tableau 1.2.3).

Tableau 1.2.3: Caractérisation d'une stratégie environnementale réactive

Pensée stratégique	Adaptation
Vision de la stratégie	Court terme
Place des variables sociétales	Exogènes: menaces ou contraintes
Comportement d'entreprise en développement durable	Réactif
Attitude face aux parties prenantes: - réponse aux attentes - anticipation des attentes	Réactive Partielle Non
Type d'actions mises en œuvre: - Niveau de proactivité environnementale - Type de technologie - Fréquence de mise en œuvre	Bout de chaîne Faible Additive Ponctuelle
Ressources et compétences en jeu	Exploitation des savoirs disponibles

Source: élaboration personnelle

La stratégie environnementale réactive constitue le premier type d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. Nous allons à présent envisager le deuxième type de stratégie environnementale.

2.2 Une stratégie environnementale défensive

L'évolution de la pensée en stratégie distingue un deuxième type d'intégration de la politique de développement durable dans la stratégie d'entreprise que l'on peut désigner comme une stratégie environnementale défensive. Ce type de stratégie environnementale s'inscrit dans une logique de positionnement, prend en considération les variables sociétales à des fins de réduction des coûts et engendre un comportement d'entreprise préventif dans un contexte de développement durable.

2.2.1 La logique de positionnement

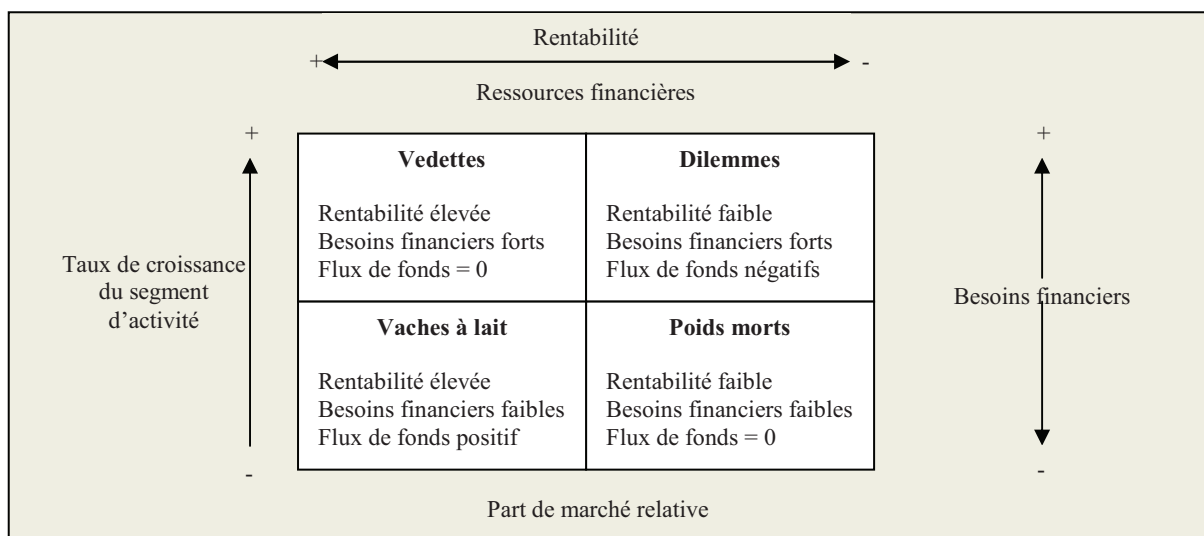
Après s'être attachés aux caractéristiques de l'environnement, les travaux en stratégie se sont orientés vers la nature de l'avantage concurrentiel, c'est-à-dire sur la façon dont une entreprise peut prendre durablement l'avantage sur ses concurrents. Il s'agit de trouver le moyen d'être le plus compétitif possible afin de dominer la concurrence. C'est en 1972 que les consultants du Boston Consulting Group (BCG) proposent les premiers une matrice d'aide à la décision basée sur l'effet d'expérience. Il s'agit d'un outil simple d'utilisation qui permet

aux entreprises de s'affronter par rapport à la notion de coûts. Cette matrice et l'approche de Porter sont caractéristiques d'une logique de positionnement.

2.2.1.1 La matrice « BCG »

Dans cette matrice, les atouts de l'entreprise sont mesurés par la part de marché relative, c'est-à-dire la part de marché comparée à celle des concurrents (cf. figure 1.2.4). Cela permet d'évaluer l'écart entre les concurrents. Lorsque l'entreprise possède une forte part de marché relative, elle réalise des économies d'échelle, profite des effets d'expérience et réduit ses coûts. L'attrait du secteur est déterminé par le taux de croissance du marché.

Figure 1.2.4: la matrice « BCG »



Cet outil, toujours très populaire aujourd'hui a fait l'objet de deux principales critiques. La première s'adresse aux choix qui sous-tendent la logique de la matrice. Elle évalue la position concurrentielle de l'entreprise par la part de marché et l'attractivité du secteur par le taux de croissance. Or ces critères peuvent s'avérer être insuffisants. C'est pourquoi de nouvelles matrices sont ensuite proposées pour mesurer l'attractivité et le positionnement de façon plus complète. On peut citer la matrice « McKinsey » qui est plus complexe et plus subjective que la matrice « BCG ». La deuxième critique vis-à-vis de la matrice « BCG » réside dans le fait que le coût ne constitue pas la seule logique concurrentielle dominante. En effet, cette logique de coût et donc de volume se rattache à un contexte économique de croissance. Or, le premier choc pétrolier et le ralentissement de la croissance font apparaître l'intérêt de la qualité et de la technologie comme autres sources d'avantage concurrentiel. La mise à jour de la matrice « BCG » permet de considérer plusieurs sources d'avantage concurrentiel, toutes exclusives les unes des autres. Cela signifie qu'une entreprise ne peut pas concilier plusieurs sources d'avantage concurrentiel, comme la

qualité et les coûts par exemple. Elle doit en choisir une et une seule, qu'il s'agisse des coûts, de la qualité ou de la technologie, et la poursuivre. Chaque industrie est donc étudiée puis caractérisée par une source d'avantage concurrentiel spécifique. Dès lors, chaque entreprise de ce secteur doit adapter cette logique concurrentielle à sa propre stratégie. Mais, la notion de stratégie générique peut apparaître comme trop réductrice, voire simplifiée. Plusieurs stratégies peuvent être combinées. Ainsi, dans le cas des produits de grande consommation, la recherche d'économies d'échelle répond à une stratégie de volume, et en même temps, ces produits exigent une forte différenciation. On se rend compte que les stratégies pratiquées sont généralement mixtes. Les éléments de la matrice sont complétés par l'approche de Porter.

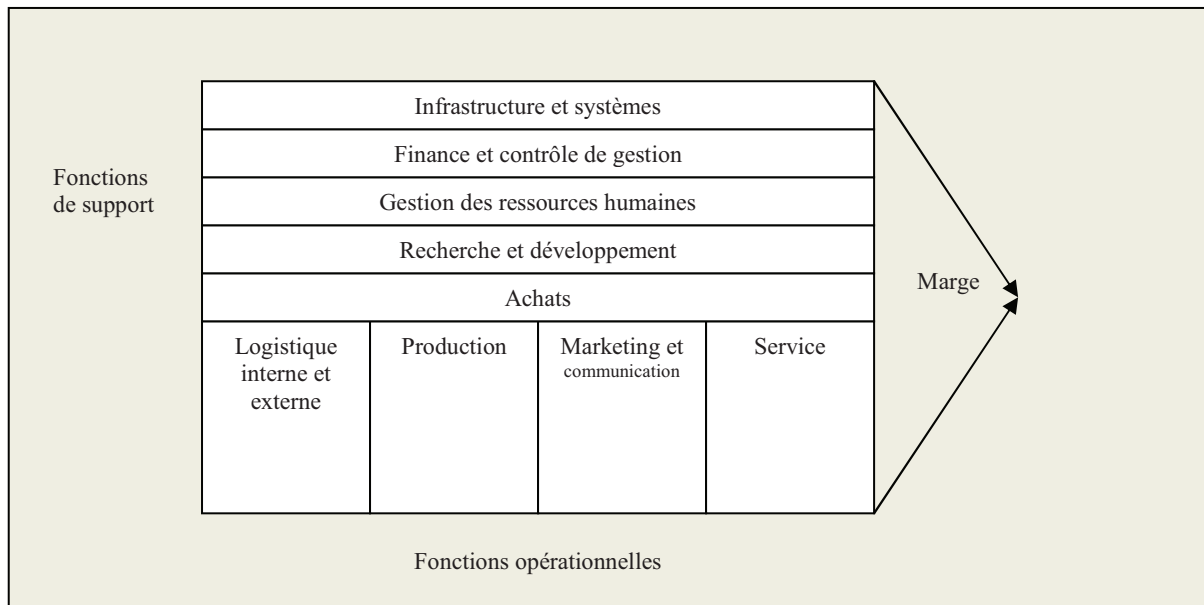
2.2.1.2 L'approche de Porter

Porter apporte une synthèse complète de la logique d'adaptation et de positionnement. Son approche caractérise la philosophie de la pensée stratégique jusqu'au début des années 1990. Cela permet à l'entreprise de comprendre la logique concurrentielle dominante d'un segment industriel, pour choisir une stratégie générique qui lui permettra de créer de la valeur et d'acquérir une position avantageuse vis-à-vis de ses concurrents. La formulation de la stratégie est donc dépendante d'une analyse préalable de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. L'environnement constitue par conséquent une variable forte sur laquelle l'entreprise n'a que très peu d'influence. Porter offre trois perspectives essentielles à la pensée en stratégie.

Premièrement, dans la lignée de la matrice « *BCG* », Porter (1980) définit les modalités d'analyse d'un secteur: l'identification des déterminants du jeu concurrentiel au sein d'une industrie permet de mettre en évidence les facteurs clés de succès. Chaque industrie possède donc une combinaison de facteurs clés de succès qui font référence aux types de stratégies génériques. Deuxièmement, Porter définit les trois grandes formes de stratégies génériques permettant d'acquérir une position dominante sur un marché: la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation. Chaque stratégie générique est spécifique et exclusive: une entreprise ne peut pas combiner des avantages concurrentiels différents. Si elle le faisait, elle se retrouverait en situation d'échec. Troisièmement, dans l'ouvrage « *Competitive Advantage* », Porter développe le concept de « *chaîne de valeur* » (cf. figure 1.2.5). La chaîne de valeur permet d'analyser les stratégies génériques en décomposant l'activité de l'entreprise. Cette décomposition permet de faire émerger les éléments qui expliquent les coûts et qui contribuent à la valeur du produit ou du service étudié. Elle décompose l'entreprise en deux groupes distincts de fonctions: les fonctions opérationnelles et

les fonctions de support. Les fonctions opérationnelles sont directement créatrices de valeur et les fonctions de support permettent le bon fonctionnement des activités opérationnelles.

Figure 1.2.5: la chaîne de valeur



Cette notion va remporter un grand succès et soulever, de par sa simplicité apparente, de nombreuses questions. Concernant la méthodologie par exemple, la grille de la « chaîne de valeur » constitue rencontre des obstacles lorsqu'il s'agit de distinguer les activités support des activités opérationnelles. Par ailleurs, une fois définies, ces activités rencontrent le problème de leur évaluation. Cependant « la chaîne de valeur » permet d'étudier la façon dont une entreprise construit sa stratégie et son avantage concurrentiel en fonction du choix d'une stratégie générique.

Le positionnement revient à identifier les segments industriels externes à l'entreprise, puis à cerner les domaines d'activités stratégiques qui leurs correspondent au sein de l'entreprise. L'approche « fit » permet donc à l'entreprise de concilier son positionnement, après une analyse des menaces et des opportunités, avec ses capacités, après un constat sur ses forces et ses faiblesses. Cette logique de positionnement permet d'accorder une place relative aux variables sociétales.

2.2.2 Les variables sociétales comme levier de réduction des coûts

En ce qui concerne les travaux de Porter, on ne retrouve pas explicitement les variables sociétales. Cependant, on peut considérer qu'elles sont prises en compte de façon indirecte, si le secteur s'en préoccupe. Dans la matrice « BCG », l'introduction de données sociétales semble exclue puisque seul le prix détermine le choix du client. Pourtant, il semble

possible de les considérer dans une perspective de réduction des coûts. En effet, une stratégie défensive peut très bien envisager la réduction des coûts comme un axe de développement. Cette minimisation des coûts peut se faire par l'adoption de mesures visant à réduire les gaspillages de ressources. Dans la matrice « BCG » revisitée, on retrouve l'idée selon laquelle à chaque type d'environnement correspond une stratégie et une forme d'organisation bien spécifiques. Dans ce type de modèle, rien ne prévoit non plus explicitement la prise en compte de variables sociétales. Pourtant, l'introduction de ces données pourrait aussi être envisagée dans une logique de réduction des coûts par l'amélioration de la qualité et de la technologie. Une stratégie fondée sur les coûts pourrait donc prendre en compte les variables sociétales car il s'agit d'améliorer le produit et le processus pour réaliser des économies. Les progrès faits dans ces deux domaines peuvent donc intégrer des variables sociales et environnementales. Quoiqu'il en soit ces modèles s'inscrivent dans une logique de positionnement, où l'identification de la logique dominante de l'environnement influe sa transposition au sein de la stratégie d'entreprise. Cette approche de positionnement ne considère les variables sociétales que de façon partielle et génère un comportement d'entreprise préventif.

2.2.3 Un comportement d'entreprise préventif dans un contexte de développement durable

Une approche « *middle of pipe* » qui succède à l'approche palliative s'est développée dès la fin des années 1980 afin de prévenir les impacts environnementaux résultants de l'activité de l'entreprise. L'entreprise a conscience qu'il est nécessaire de passer du stade de la logique en bout de chaîne à celui de la logique préventive. Les émissions et les gaspillages sont réduits grâce à une innovation du processus par opposition au traditionnel contrôle des pollutions où les traitements sont faits en bout de chaîne. Cette stratégie préventive intègre les trois dimensions de la gestion, à savoir: financière, environnementale et sociale. Elle implique une adaptation constante des produits et des processus afin de ramener le niveau des pollutions sous les seuils imposés par la réglementation. Cette prévention à la source permet aux entreprises d'être en conformité avec la réglementation tout en réduisant les coûts. C'est une stratégie qui peut être considérée comme dirigée par les coûts et qui évite les gaspillages de matières. Les buts recherchés sont la minimisation des déchets, la production propre et la prévention des pollutions en anticipant les problèmes environnementaux à venir et en menant des actions pour les éviter. L'entreprise va donc agir sur ses propres émissions en les réduisant au maximum lors de la conception des produits et des processus. Cela dépasse les frontières du management total de la qualité pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Le plus souvent, l'entreprise sélectionne un axe principal sur lequel elle concentre

ses efforts de prévention. Par exemple, elle peut choisir la réduction des déchets ou bien l'économie des ressources non renouvelables, etc. Elle répond donc généralement à un impact environnemental spécifique.

Au sein de cette approche, se distinguent notamment l'économie domestique (approche orientée sur les ressources en matériaux et en énergie pour les économiser) et la conception verte (approche de conception focalisée sur un critère environnemental du produit, sans forcément prendre en considération les impacts les plus significatifs) (Dewberry, 1995). Cependant, tout comme l'ingénierie environnementale, la prévention des pollutions reste focalisée sur la fabrication des produits et de leurs emballages en ignorant les autres étapes de leurs cycles de vie. Dans le tableau suivant, les principales caractéristiques d'une stratégie environnementale défensive sont reprises (cf. tableau 1.2.6).

Tableau 1.2.6: Caractérisation d'une stratégie environnementale défensive

Pensée stratégique	Positionnement
Vision de la stratégie	Moyen terme
Place des variables sociétales	Internes: réduction des coûts
Comportement d'entreprise en développement durable	Préventif
Attitude face aux parties prenantes: - réponse aux attentes - anticipation des attentes	Défensive Oui Non
Type d'actions mises en œuvre: - Niveau de proactivité environnementale - Type de technologie - Fréquence de mise en œuvre	Milieu de chaîne Assez faible Additive Fréquente
Ressources et compétences en jeu	Non centrales, exploitation des savoirs disponibles

Source: élaboration personnelle

La stratégie environnementale défensive constitue le deuxième type d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. Nous allons à présent considérer une troisième stratégie environnementale.

2.3 Une stratégie environnementale coopérative

L'étude de la pensée en stratégie met en lumière un troisième type d'intégration de la politique de développement durable dans la stratégie d'entreprise que l'on peut définir comme une stratégie environnementale coopérative. Ce type de stratégie environnementale s'inscrit dans une approche basée sur les ressources et compétences de l'entreprise, envisage les

variables sociétales en tant qu'outil de différenciation par rapport à la concurrence et produit un comportement d'entreprise axé sur l'éco-conception.

2.3.1 *L'approche des ressources et compétences*

Le contexte des années 1950 et 1960 se caractérise par une forte croissance et la suprématie des logiques de volumes. L'utilisation des matrices « *SWOT* », « *BCG* » ou du modèle de Porter qui avaient pour pré-requis, un environnement dominant, stable et en croissance, préconisent des stratégies défensives. Cela conduit à définir des typologies d'environnement concurrentiel et des stratégies génériques propres à chaque environnement. Mais, le début des années 1990 est marqué par un changement du contexte concurrentiel (Prahalad et Hamel, 1994): récession économique, crises pétrolières, accroissement de la concurrence, accélération des cycles de vie, fragmentation des marchés et demande de diversité de l'offre. Les données issues de l'environnement s'en trouvent donc modifiées. Celui-ci devenant instable et imprévisible, l'utilisation d'outils d'aide à la décision issus d'un contexte en croissance et stable, conduit à s'adapter aux conditions du passé et non à celles l'avenir. En effet, les outils d'aide à la décision créés à une certaine période, sont valides par rapport à un contexte historique et économique donné. Dans ces conditions d'incertitudes et de complexité, les portefeuilles d'activités deviennent, particulièrement difficiles à gérer. Dans ce contexte difficile, les entreprises cherchent de nouvelles sources d'avantage concurrentiel. La mise en évidence des ressources et compétences trouve un écho favorable afin d'expliquer ces nouvelles sources d'avantages concurrentiels. Bien que l'origine de la théorie des ressources et compétences remonte aux écrits de Penrose (1959), elle s'est véritablement développée à partir des travaux de Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Barney (1986) et Collis (1991). Cette nouvelle perspective rappelle que le développement de la firme ne dépend pas uniquement de son positionnement externe et du jeu de forces auquel elle est soumise, mais aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise, de façon à proposer son offre aux clients. Tout un courant de recherche se structure alors sur la notion de ressources et compétences, avec des travaux traitants du lien avec l'avantage concurrentiel et d'autres relatifs à sa définition précise.

2.3.1.1 La construction de l'avantage concurrentiel

Le débat concernant l'origine des rentes présente un intérêt significatif pour comprendre comment les ressources et compétences peuvent être à l'origine de la construction d'un avantage concurrentiel. Les travaux sur les ressources et compétences sont

en rupture avec l'approche classique de l'économie car ils considèrent qu'en orientant la réflexion stratégique sur les conditions externes de l'entreprise, c'est-à-dire l'industrie, on ignore alors la majeure partie des causes traduisant la performance des entreprises (Rumelt, 1991 ; Powell, 1996). Ils s'inspirent des travaux de l'économie sur l'analyse des situations de déséquilibre (Schumpeter, 1950) pour appréhender les marchés comme étant en déséquilibre en raison de l'asymétrie relative à la détention et à l'usage des ressources. Les auteurs en stratégie se sont intéressés à ces recherches car la situation de déséquilibre dans la répartition des ressources renvoie directement à l'avantage concurrentiel (Saïas et Métais, 2000). Des tests empiriques ont évalué l'impact des caractéristiques de l'industrie sur la performance de l'entreprise: après avoir épuisé les sources exogènes possibles à l'explication de la performance économique des organisations, ils confirment une explication en termes de ressources et compétences (Hansen et Wernerfelt, 1989 ; Rumelt, 1991 ; Powell, 1996 ; Brush et al., 1999 ; Durand, 1997, 2000).

Des performances différentes entre les entreprises s'expliquent donc par des différences au niveau des ressources. Les concurrents possèdent un ensemble de ressources hétérogènes qui se traduit par une différence de position concurrentielle et donc de performance (Arrègle, 1996 ; Arrègle et Quélin, 2001). Une entreprise, grâce à ses ressources, sera en mesure de développer et de maintenir pendant une période, une performance supérieure à celle des concurrents. Dans le cas où les ressources d'une entreprise se déprécient, alors, les rentes générées disparaîtront. Si une entreprise cherche à imiter les ressources des concurrents, le processus sera long et difficile. Les rentes peuvent donc être maintenues à long terme. L'analyse en termes de ressources souligne l'importance de l'histoire et des phénomènes sociaux et elle explique les aspects dynamiques du comportement de la firme, en matière d'accumulation et d'utilisation des ressources. Par ailleurs, les firmes ayant appliqué des stratégies visant à augmenter leur pouvoir de marché obtiennent des résultats inférieurs à ceux des firmes fondant leurs stratégies sur leurs ressources et compétences. La distinction concurrentielle provient alors directement d'une différence dans l'utilisation des ressources et compétences de l'entreprise (Arrègle, 1996). Par conséquent, le positionnement concurrentiel d'une entreprise trouve son fondement dans la possession de ressources par l'organisation.

Par ailleurs, la théorie des ressources et compétences réagit aux travaux de Porter (1980). Face à une pression concurrentielle de plus en plus forte, elle remet en question le principe de barrières à l'entrée de Porter. Ces dernières s'avèrent inefficaces pour protéger les rentes de monopole (Yip, 1982). Si, pour un groupe stratégique donné, les concurrents ne

pénètrent pas le secteur, cela provient des ressources de l'entreprise et non de son environnement (Wernerfelt, 1984 ; Arrègle, 1996) L'entreprise est en mesure de maintenir sa position vis-à-vis de la concurrence grâce à la qualité des ressources qu'elle détient.

2.3.1.2 Caractéristiques des ressources

Les ressources détenues par l'entreprise ont une mobilité imparfaite, ce qui a pour conséquence de provoquer des situations de déséquilibre. Cette mobilité imparfaite résulte des caractéristiques mêmes des ressources: spécifiques, complexes, tacites, immatérielles, etc. De par ces caractéristiques, elles se révèlent difficiles à identifier et donc à imiter par les concurrents. Cela permet aux entreprises de bénéficier de rentes pendant un certain laps de temps (Arrègle et Quélin, 2001). Les ressources sont faiblement mobiles, c'est-à-dire difficilement imitables. Ghemawat (1991) explique que cette faible mobilité des ressources sous-tend une réflexion stratégique pour évaluer le temps nécessaire au développement des ressources imposées par l'environnement pour survivre. Il existe donc une certaine inertie pour développer des ressources et compétences. Ainsi, plus une ressource est imparfaitement mobile, plus elle est stratégique car susceptible de générer un avantage concurrentiel. La théorie des ressources et compétences ne prétend pas pour autant qu'un avantage est inimitable, mais plutôt que, suivant les caractéristiques des ressources, les avantages sont plus ou moins imitables.

En s'appuyant sur les travaux de Penrose (1959), Chandler (1962) et Caves (1980), Wernerfelt (1984) a défini les ressources comme des actifs tangibles et intangibles, qui sont liés de façon quasi permanente à l'entreprise, et il donne des exemples: les marques, les savoirs, l'emploi de personnel compétent, des réseaux de contacts, des machines, des processus efficaces, des capitaux... Par la suite, d'autres auteurs se sont intéressés aux caractéristiques devant être possédées par les ressources pour pouvoir être considérées comme stratégiques (Dierickx et Cool, 1989 ; Barney, 1991). Quatre caractéristiques se démarquent: valeur, rareté, inimitabilité et non substituabilité. Mais c'est réellement en 1990 que la théorie des ressources et compétences rencontre un véritable succès avec l'article de Prahalad et Hamel. La principale contribution des auteurs a été de mettre en évidence l'idée essentielle de la théorie des ressources en rendant le concept plus opérationnel et plus accessible aux managers.

La théorie des ressources et compétences met en évidence l'importance de l'identification des ressources stratégiques et de leur bonne utilisation pour construire un avantage concurrentiel durable (Barney, 1986 ; Amit et Schoemaker, 1993). Contrairement à

l'analyse concurrentielle classique étudiant l'industrie, l'approche fondée sur les ressources s'intéresse à la création d'un avantage concurrentiel durable au sein d'une démarche active (Arrègle, 1996). Elle permet une analyse précise des ressources de l'entreprise considérée, tout en se rattachant à la logique d'adaptation au niveau de la formulation (Grant, 1991). Cela signifie que la théorie des ressources n'a pas pour objectif de transformer l'environnement dans lequel elle évolue. Elle permet plutôt de savoir si l'entreprise dispose de tous les actifs nécessaires à une manœuvre stratégique. Dans cette perspective, la théorie des ressources et compétences envisage les variables sociétales en tant que facteurs de différenciation par rapport à la concurrence.

2.3.2 Les variables sociétales comme outil de différenciation

La théorie des ressources et compétences constitue une contribution importante au champ du management stratégique. Elle suggère que la stratégie d'entreprise ne confèrera un avantage concurrentiel que si elle est supportée par les ressources et compétences de l'entreprise (Barney, 1991 ; Rugman et Verbeke, 2003). De telles compétences reflètent des combinaisons uniques de ressources non substituables, inimitables et rares. Ces combinaisons de ressources sont construites sur une grande variété d'éléments tels les actifs matériels ou les processus organisationnels. Cependant, dans sa conception initiale, elle ne prend pas spécifiquement en considération les contraintes de développement durable. Dans un contexte où l'entreprise dépend de plus en plus de l'écosystème, cette omission a rendu la théorie existante inadéquate pour identifier les sources de l'avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel réside dans la manière dont les entreprises développent des ressources et des compétences pour faire face à cet environnement changeant. Dans cette perspective, Hart (1995) apporte une contribution majeure à la théorie des ressources et compétences en développant la théorie des ressources naturelles. Cette extension de la théorie des ressources et compétences à la prise en compte des contraintes et opportunités en relation avec l'environnement naturel, apporte une réelle contribution au débat sur le développement durable (Russo et Fouts, 1997). Elle distingue trois stratégies environnementales interconnectées entre elles: la prévention des pollutions, l'éco-conception et le développement durable. L'acquisition d'une ressource dépend alors du développement de ressources préliminaires (Dierickx et Cool, 1989) ou une compétence donnée dépend de la présence d'autres ressources acquises par un processus historique unique (Barney, 1991). Cela revient à faire appel à deux dimensions: la trajectoire (séquence particulière d'accumulation des

ressources) et l'ancrage (difficulté à développer de nouvelles ressources en l'absence de certains éléments). Ces deux dimensions sous-tendent l'existence d'une séquence logique entre les trois stratégies environnementales. En effet, en l'absence d'efforts concluants en matière de prévention des pollutions, il sera très difficile de parvenir à mettre en œuvre des démarches d'éco-conception. D'autre part, une entreprise qui souhaite se différencier de la concurrence en lançant sur le marché des produits respectueux de l'environnement, ne peut continuer à avoir de hauts niveaux d'émissions et de gaspillages, sous peine de voir sa crédibilité et sa réputation remise en cause par les parties prenantes. Cependant, d'autres auteurs considèrent qu'il est possible de progresser de façon continue dans les trois domaines (Fowler et Hope, 2007). Les progrès réalisés dans un des domaines ne sont pas forcément dépendants des progrès réalisés dans les autres domaines. C'est-à-dire que les ressources nécessaires à l'intégration des stratégies environnementales peuvent être accumulées en parallèle, par opposition à une accumulation basée sur une succession logique.

Quel que soit le mode d'accumulation de ces compétences, l'idée centrale réside dans le fait que les ressources et compétences en faveur de l'environnement naturel peuvent être considérées comme des sources d'avantage concurrentiel. En effet, depuis la parution de l'article de Hart (1995), les spécialistes ont admis l'idée selon laquelle il était possible de parvenir à un scénario gagnant/gagnant, dans lequel l'entreprise pouvait maximiser sa valeur tout en progressant dans l'intégration de pratiques de développement durable (Porter et Van der Linde, 1995 ; Florida, 1996 ; Judge et Douglas, 1998 ; Klassen et McLaughlin, 1996). L'intégration des questions de développement durable dans la stratégie des entreprises leur permet de rester compétitives (McGee, 1998 ; Christmann, 2000). Ainsi, une stratégie respectueuse de l'environnement naturel favorise la compétitivité de l'entreprise, tandis que la pollution est synonyme d'une inefficience du système de production de l'entreprise. Les coûts engagés en faveur de l'environnement sont compensés par les bénéfices liés à une telle démarche, appréciés en termes d'innovation, de productivité des ressources et de qualités des produits. En effet, plusieurs études concluent qu'une stratégie environnementale proactive peut amener à développer de nombreuses compétences organisationnelles qui augmentent la compétitivité de l'entreprise (Berry et Rondinelli, 1998 ; Shrama et Vredenburg, 1998 ; Aragon-Correa et Sharma, 2003). La théorie des ressources et compétences accorde donc une place de choix aux variables sociétales. Reynaud et Rollet (2001) ont montré comment la nature des compétences environnementales contribuait, en fonction des entreprises étudiées, à l'avantage concurrentiel. Par une anticipation sur la concurrence, l'entreprise construit des compétences centrales en faveur de l'environnement qui sont sources d'avantage

concurrentiel (Hart, 1995 ; Martinet et Reynaud, 2004). Cela se matérialise par un comportement d'entreprise axé sur l'éco-conception de tous les produits et process, où la responsabilité est étendue tout au long de leur cycle de vie.

2.3.3 Un comportement d'entreprise axé sur l'éco-conception

Les années 90 marquent le passage d'une approche focalisée sur l'unité de production et sur les processus de fabrication, à une approche plus globale, considérant toutes les nuisances environnementales des produits tout au long de leur cycle de vie (Bakker, 1995 ; Bralla, 1996 ; Janin, 2000). Cette logique industrielle permet d'intégrer le paramètre environnemental dans le processus de développement des produits. Elle fait l'objet d'un intérêt croissant car elle présente l'avantage d'être multicritères, c'est-à-dire qu'elle ne se concentre pas uniquement sur une catégorie d'impact environnemental. Pour ce faire, une analyse du cycle de vie établit les entrants (matériaux et énergie) et les sortants (émissions polluantes et déchets) des processus de fabrication, distribution, utilisation et élimination (Welford et Gouldson, 1993 ; Hart, 1995). C'est donc un raisonnement en termes de prélèvements et de rejets occasionnés, depuis la conception et l'extraction des matières premières jusqu'au traitement des déchets en fin de vie. L'objet est de minimiser tous les impacts environnementaux en générant le moins d'externalités négatives possibles. Par conséquent, l'éco-conception se différencie de l'ingénierie environnementale dans la mesure où les impacts environnementaux ne sont pas seulement déplacés, mais éliminés sur l'ensemble du cycle de vie du produit

L'éco-conception des produits, pour qu'elle soit intégrée au sein de l'entreprise, doit être synonyme d'éco-efficacité. En d'autres termes, cette stratégie préventive doit non seulement être efficace (respect de l'environnement) mais aussi efficiente (coûts à supporter pour l'entreprise). Cela signifie que la dimension environnementale (surveillance du contenu chimique du produit, contrôle de la consommation énergétique et anticipation du traitement du produit en fin de vie) et la dimension économique (démarche d'anticipation permettant de diminuer de nombreuses sources de coûts) sont associées. Cette démarche a donc pour objet d'éliminer les gaspillages des ressources naturelles et de l'énergie et d'éviter les traitements coûteux en fin de vie des produits. La réduction des impacts environnementaux est essentielle puisque plus de 80% des nuisances d'un produit tout au long de son cycle de vie sont déterminées au cours de la phase de conception. Comme le précisent Nevins et Whitney (1989), 70% du coût total de produit tout au long de son cycle de vie est déterminé au moment

de la conception de ce dernier. Ainsi, en fin de phase de conception, plus de 90% des coûts sont engagés contre seulement 10% des dépenses réelles cumulées (Barth, 1993). Il est alors capital d’agir dès la phase de conception des produits, c'est-à-dire le plus en amont possible du processus, pour intégrer la dimension environnementale de façon pertinente dans l’entreprise. Le choix des matériaux et des méthodes de production est essentiel pour une minimisation du coût du produit tout au long de son cycle de vie (Hart, 1995). L’éco-conception constitue donc « *un moyen de concevoir des produits en prenant en compte les aspects environnementaux* » (Janin, 2000: 31).

Puisque tous les impacts environnementaux des produits sont anticipés lors de leur conception, l’éco-conception est une approche stratégique qui prend en compte tous les niveaux de l’entreprise et dont la mise en œuvre requiert des connaissances multidisciplinaires, accompagnées d’une vision à long terme (Dewberry, 1995). Elle peut être considérée comme une forme de différenciation par les produits. Son processus sort du cadre de l’entreprise, de l’économie locale, de son environnement immédiat. Cette démarche étend son territoire d’action et multiplie les parties prenantes. L’éco-conception donne à voir les relations qui existent entre l’entreprise, l’environnement et la société ; dans cette perspective, elle est bien une composante du développement durable. Elle renvoie à la recherche de solutions de rupture afin de prévenir la production de déchets (Hart, 1997). Ces efforts de conception de produits respectueux de l’environnement sortent l’entreprise de ses trajectoires habituelles. Ils la conduisent à innover au niveau du design des produits et des process. La synthèse des caractéristiques d’une stratégie environnementale coopérative est reprise dans le tableau suivant (cf. tableau 1.2.7).

Tableau 1.2.7: Caractérisation d’une stratégie environnementale coopérative

Pensée stratégique	Ressources et compétences
Vision de la stratégie	Long terme
Place des variables sociétales	Internes: réduction des coûts et différenciation
Comportement d’entreprise en développement durable	Eco-conception
Attitude face aux parties prenantes: - réponse aux attentes - anticipation des attentes	Coopérative Oui Partielle
Type d’actions mises en œuvre: - Niveau de proactivité environnementale - Type de technologie - Fréquence de mise en œuvre	Début de chaîne Fort Intégrée Très fréquente
Ressources et compétences en jeu	Centrales

Source: élaboration personnelle

La stratégie environnementale coopérative constitue le troisième type d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. En s'appuyant sur la théorie des ressources et compétences, elle constitue un pont entre les logiques d'adaptation et d'intention. Nous allons maintenant considérer la quatrième et ultime stratégie environnementale.

2.4 Une stratégie environnementale proactive

L'étude de la pensée en stratégie met en lumière un quatrième et dernier type d'intégration de la politique de développement durable dans la stratégie d'entreprise, que l'on peut associer à une stratégie environnementale proactive. Ce type de stratégie environnementale repose sur une logique d'intention stratégique, perçoit les variables sociétales comme de réelles opportunités de développement de l'entreprise, et donne lieu à un comportement d'entreprise durable.

2.4.1 La logique d'intention stratégique

Au cours des années 1990, dans le prolongement de la théorie des ressources et compétences, de nouvelles réflexions, remettent en cause les fondements de l'approche d'adaptation et de positionnement. En effet, cette approche classique de la stratégie d'entreprise ne permet pas d'expliquer la trajectoire concurrentielle d'entreprises qui partent d'une position défavorable et arrivent à transformer les règles du jeu concurrentiel (Hamel et Prahalad, 1989). C'est par exemple le cas des entreprises japonaises qui combinent les stratégies génériques de coût et de différenciation afin d'acquérir une position dominante en créant de nouvelles façons d'affronter la concurrence au sein d'un secteur. Ainsi, pour comprendre comment certaines entreprises réussissent à modifier leur environnement concurrentiel, les auteurs proposent une nouvelle philosophie de la pensée en stratégie qui s'oppose à la logique d'adaptation et de positionnement: l'intention stratégique. L'intention stratégique positionne l'entreprise au cœur de la décision stratégique afin de transformer l'environnement concurrentiel: « *l'entreprise devient, par le biais de l'intention, l'acteur de son devenir* ». Cette transformation des règles du jeu offre la possibilité de créer de nouveaux espaces concurrentiels. (Saïas et Métais, 2000: 20).

Cette pensée stratégique s'appuie sur deux éléments déterminants. Tout d'abord, il s'agit d'avoir une vision à long terme et très ambitieuse de la stratégie d'entreprise. La vision stratégique représente « *ce que l'entreprise aspire à devenir sur le long terme* » (Saïas et Métais, 2000: 22). Elle crée un vide entre ce que l'entreprise voudrait être dans le futur et ce

qu'elle est aujourd'hui. Cela l'oblige à sortir de son domaine habituel afin de combler ce vide par des stratégies innovantes. Elle se caractérise par sa démesure et sa déviance qui positionnent l'entreprise en situation de carence en ressources. Cette carence en ressources a pour conséquence, un effet de levier (recherche d'une maximisation dans l'utilisation des ressources) et un effet de tension (besoin d'une utilisation nouvelle des ressources). L'action de ces deux leviers permet de démultiplier l'usage des ressources.

La deuxième pierre angulaire de l'intention stratégique c'est le développement d'un portefeuille de compétences centrales (Hamel et Prahalad, 1990). La théorie des ressources et compétences (Wernerfelt, 1984 ; Peteraf, 1993, Hamel et Prahalad, 1990) ne s'inscrit pas initialement dans la stratégie d'intention mais en constitue un élément essentiel car l'entreprise peut, à partir de ses ressources et compétences, transformer les conditions de son environnement. Les compétences centrales correspondent aux différents savoirs de l'entreprise, en termes de technologies ou de connaissances (Mascrenhas et al., 1998). Hamel et Prahalad (1990: 82) définissent donc une compétence comme *« étant le résultat de l'apprentissage collectif de l'organisation, particulièrement pour coordonner différentes techniques de production et intégrer de nombreux éléments technologiques »*. Les produits et les services de l'entreprise sont donc appréhendés comme la matérialisation des compétences centrales détenues par l'entreprise. Ils traduisent la qualité de mise en œuvre des compétences dans des conditions d'efficacité optimales: coût, qualité, temps et diversité (Stalk et al., 1992). Cela conduit à considérer l'entreprise sans frontières géographiques (Bartlett et Ghoshal, 1989), car le développement d'une compétence suppose un maximum d'interactions avec les parties prenantes (Ashkenas et al., 1995), qu'elles soient internes à l'entreprise ou externes. Il est alors essentiel de réduire le clivage entre compétences et environnement (Taylor, 1997), car les relations clients fournisseurs, par le croisement de compétences différentes, représentent une des sources de modification des facteurs clés de succès d'une industrie Jick (1990). Les compétences permettent de comprendre le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de la concurrence. Sur le long terme, elle investit prioritairement sur les compétences à partir desquelles elle définit toute son offre. Dans la pensée stratégique d'intention, les variables sociétales occupent une place essentielle car elles permettent à l'entreprise de combiner plusieurs sources d'avantages concurrentiels dans le but, non plus de s'adapter aux conditions de la concurrence mais de les transformer et d'en créer de nouvelles. Cette logique accorde un rôle moteur aux variables sociétales.

2.4.2 Les variables sociétales comme opportunités de développement

Bien que la littérature sur le management stratégique ait largement envisagé les questions relatives au développement durable avant les années 1990, ces dernières années se sont développées des recherches relatives aux implications en termes de compétitivité liée à l'intégration de pratiques de développement durable dans la stratégie d'entreprise. En 1997, l'Harvard Business Review s'intéresse pour la première fois au développement durable avec l'article de Hart, intitulé « *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World* » dans lequel il explique les raisons pour lesquelles le monde dans son ensemble s'inscrit dans un développement non durable. Depuis, les travaux de recherche sur le développement durable ont donné lieu à un corpus théorique qui n'a cessé de s'enrichir, et ouvrant de nouvelles perspectives dans le domaine de la stratégie. En ce qui concerne l'avantage concurrentiel, la protection de l'environnement apparaît comme une variable de différenciation et de réduction des coûts (Porter et Van den Linde, 1995 ; Urban, 2005). Elle offre donc l'opportunité à l'entreprise de combiner plusieurs sources d'avantages concurrentiels afin de modifier le secteur concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue. Elle permet de préserver la survie de l'entreprise en transformant les contraintes environnementales en de véritables opportunités de croissance.

L'intention stratégique confère aux variables sociétales et donc au concept de développement durable, une place privilégiée. Elle permet de considérer l'intégration des variables sociétales comme une opportunité de développement. Elle traduit la volonté délibérée de l'entreprise d'agir sur l'environnement concurrentiel dans lequel elle évolue, en développant une capacité d'innovation des produits et des process. L'innovation permet d'importantes économies par la réduction des gaspillages, l'augmentation du recyclage et de la réutilisation (Reynaud, 2004). En s'inscrivant dans une logique d'intention, l'entreprise adopte un comportement proactif et anticipatif qui le conduit à progresser dans le domaine du développement durable (Hart, 1995). Ces progrès passent par la création d'un nouveau portefeuille de compétences centrales, orientées vers le développement durable. Cela va permettre à l'entreprise d'avoir une vision de sa stratégie à long terme et de l'intégrer à chaque composante de sa stratégie: ressources humaines, finances, gestion... Seule une vision à long terme est génératrice d'innovation: donc, plus les entreprises ont une vision à long terme sur les problématiques de développement durable, plus elles sont innovantes dans ce domaine. La place de choix accordée au développement durable dans l'intention stratégique génère des comportements d'entreprise durable.

2.4.3 Un comportement d'entreprise durable

Les dirigeants d'entreprises adoptent progressivement ce point de vue et reconnaissent le rôle des performances sociale et environnementale dans la réussite de l'entreprise (Persais, 2004). Toutes les entreprises peuvent être proactives dans le domaine du développement durable, quel que soit le niveau de pressions en faveur de l'environnement du secteur dans lequel elles évoluent (Palmer et Oates, 1995). Si les pressions sont faibles, alors l'entreprise se positionne en tant promotrice, c'est-à-dire qu'elle est volontaire et qu'elle s'engage dans le développement durable par conviction. Si les pressions sont élevées, l'entreprise va utiliser les mécanismes de régulation et d'incitation pour conforter son engagement afin d'anticiper les contraintes futures.

Quel que soit le niveau de pressions subies par l'entreprise, le bénéfice d'un comportement d'entreprise durable s'obtient par l'intermédiaire d'un meilleur fonctionnement de l'organisation, d'une stimulation de l'innovation et d'une amélioration du dialogue avec les parties prenantes. Or, l'appréciation de ces éléments, ne peut se faire que sur le long terme (Persais, 2002) puisqu'ils nécessitent des investissements conséquents qui seront amortis dans la durée. Un comportement d'entreprise durable renvoie à un fort engagement qui se manifeste par un profond bouleversement de l'entreprise et de son organisation. Il se caractérise par des évolutions technologiques, organisationnelles, et comportementales qui s'inscrivent dans le temps. Afin de répondre aux valeurs de la société, l'entreprise modifie ses objectifs et adapte sa structure, notamment au niveau du processus de décision. Elle explore de nouvelles routines et compétences centrales (March, 1991) dans une logique d'innovation et de rupture. Il s'agit du stade le plus abouti d'intégration des variables sociétales au sein de la stratégie d'entreprise (Hart, 1995) où l'innovation se déploie au niveau des produits et des procédés (Porter et Van der Linde, 1995 ; Hart, 1997 ; Sharma et Henriques, 2005 ; Abrassart et Aggerri, 2007). Elle va donc enrichir son portefeuille de nouvelles solutions à mobiliser dès que nécessaire afin répondre aux attentes présentes et futures d'un nombre élargi de parties prenantes (Weick, 1977 ; March, 1991 ; Thiétart, 2001). Une entreprise engagée dans le développement durable reconnaît le caractère polluant de son activité et décide de minimiser les impacts environnementaux liés à son développement (Boiral, 2006). Pour ce faire, elle développe de nouvelles technologies propres, à faible impact environnemental. Il s'agit donc de technologies substantielles, qui sont directement intégrées aux processus, par opposition aux technologies additives, incorporées en bout de chaîne. Ces méthodes visent donc à réduire à la

source l'impact des produits et des procédés sur l'environnement. Cela se traduit par la réduction de la consommation de ressources naturelles, la limitation de l'utilisation de produits toxiques et la réduction des rejets dans l'environnement (Faucheux et al., 2006). Cette minimisation des charges environnementales liées au développement de l'entreprise permet une production plus propre, davantage en harmonie avec les principes de développement durable (Hart, 1995). L'objectif ultime est d'annuler les externalités négatives des activités de l'entreprise sur l'environnement naturel (Ackerman, 1973 ; Sethi, 1975 ; Carroll, 1979). L'approche intégrée correspond au seuil d'intégration maximal des questions de développement durable dans l'activité industrielle de l'entreprise. Elle est génératrice d'innovation au niveau du processus de production.

Un comportement d'entreprise durable prend en compte, outre l'environnement, des questions d'ordre social et économique. La considération des impacts sociaux liés aux opérations de l'entreprise, engage l'entreprise aux côtés des parties prenantes. Cela requiert une vision à long terme, partagée par toutes les parties prenantes pertinentes (Hart, 1995). L'entreprise n'est plus considérée seule dans le système mais avec la société qui l'entoure (Dewberry, 1995). Le concept de développement durable est par conséquent plus global que l'éco-conception, la prévention des pollutions et l'ingénierie environnementale dans la mesure où le contexte industriel se conjugue avec des approches culturelles et sociales dans une vision à très long terme. Dans le tableau suivant, les caractéristiques d'une stratégie environnementale proactive sont synthétisées (cf. tableau 1.2.8).

Tableau 1.2.8: Caractérisation d'une stratégie environnementale proactive

Pensée stratégique	Intention stratégique
Vision de la stratégie	Long terme, voire très long terme
Place des variables sociétales	Opportunités de développement par l'innovation
Comportement d'entreprise en développement durable	Durable
Attitude face aux parties prenantes: - réponse aux attentes - anticipation des attentes	Proactive Oui Oui
Type d'actions mises en œuvre: - Niveau de proactivité environnementale - Type de technologie - Fréquence de mise en œuvre	Intégré tout au long des process Très fort Intégrée Toujours
Ressources et compétences en jeu	Création de nouvelles compétences centrales

Source: élaboration personnelle

Une stratégie environnementale proactive constitue l'ultime niveau d'intégration de la politique de développement durable au sein de la stratégie d'entreprise. Afin de bien assimiler ces diverses stratégies environnementales, nous clôturons ce chapitre par une synthèse de ces différentes approches (cf. tableau 1.2.9).

Tableau 1.2.9: Synthèse du niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise

Type de stratégie environnementale	Réactive	Défensive	Coopérative	Proactive
Réponse aux attentes des parties prenantes	Très partielle	Partielle	Large	Complète
Anticipation des attentes des parties prenantes	Non	Non	Partielle	Oui
Statut de la responsabilité	Déni	Admission mais la combat	Acceptation	Anticipation
Place des variables sociétales	Externes: menaces ou contraintes	Internes: réduction des coûts	Internes: réduction des coûts différenciation	Opportunités de développement par l'innovation
Type d'actions mises en œuvre: - proactivité environnementale - technologie - fréquence	Bout de chaîne Faible Additive Ponctuelle	Milieu de chaîne Assez faible Additive Fréquente	Début de chaîne Forte Intégrée Très fréquente	Intégré tout au long des process Très forte Intégrée Continue
Performance environnementale	Fait moins que ce qui est requis	Fait le minimum requis	Fait tout ce qui est requis	Fait plus que ce qui est requis
Comportement environnemental	Réactif	Préventif	Éco-conception	Durable
Modèle stratégique	Adaptation	Positionnement	Ressources et compétences	Intention stratégique
Types de ressources	Ressources	Ressources et Compétences	Ressources, Compétences et Capacités dynamiques	Ressources, Compétences et Capacités dynamiques
Mode de développement	Exploitation	Exploitation	Recombinaison	Exploration
Horizon stratégique	Court terme	Moyen terme	Long terme	Long terme, voire très long terme

Source: Gherra (2010:150)

Le tableau 1.2.9, issu de l'intégration de l'approche des parties prenantes au sein de la théorie des ressources et compétences naturelles, reprend les quatre stratégies environnementales (réactive, défensive, coopérative, proactive) admises dans la théorie des ressources et compétences naturelles. Pour chaque type de stratégie, est adjoint le comportement de l'entreprise face à la responsabilité et aux parties prenantes. Ces éléments

proviennent de l'analyse de l'approche des parties prenantes. Une stratégie réactive se caractérise par un déni de la responsabilité, où l'entreprise fait moins que ce qui est requis par la réglementation. Ici, les variables sociétales sont exogènes et constituent une menace au développement de l'entreprise. Cette dernière met en place des solutions de traitement ex post des pollutions, qui ne nécessitent pas la mobilisation de nouvelles compétences. Les parties prenantes de l'entreprise ne sont pas identifiées, et encore moins hiérarchisées. Dans une stratégie défensive, l'entreprise reconnaît sa responsabilité, mais la combat. Elle adopte donc un comportement défensif, en se positionnant sur une stratégie de domination par les coûts. Ici, les attentes des parties prenantes sont hiérarchisées et très partiellement entendues par l'entreprise. Dans une stratégie coopérative, les variables de développement durable sont internalisées et contribuent au développement de ressources et compétences spécifiques. Dans ce cas de figure, l'entreprise accepte le principe de responsabilité et fait tout ce qui est requis par la réglementation. Elle identifie ses parties prenantes, les hiérarchise et répond à leurs attentes. Enfin, une stratégie proactive se caractérise par un comportement fortement axé sur le développement durable, et par le développement de nouvelles ressources et compétences dynamiques. Les attentes des parties prenantes sont totalement intégrées et même anticipées.

Synthèse du chapitre 2: caractérisation des différents niveaux d'intégration du développement durable au sein de la stratégie d'entreprise

Dans ce deuxième chapitre, nous avons constaté que les variables sociétales, après avoir été considérées comme des menaces ou contraintes au sein de la littérature en stratégie, apparaissent aujourd'hui comme une opportunité de développement pour l'entreprise. En témoignent les nombreuses typologies de comportements d'entreprises en matière de développement durable proposées par les auteurs en stratégie (Hunt et Auster, 1990 ; Roome, 1992 ; Azzone et Bertelé, 1994 ; Hart, 1997, 2005 ; Bensédrine, 2001 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

La matérialisation du niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie des entreprises se fait par un continuum, allant de l'adoption d'une solution ponctuelle afin de réduire un impact environnemental, au développement de solutions complètement intégrées, afin de réduire toutes les externalités négatives liées à l'activité de l'entreprise. Ces typologies de comportements d'entreprise face aux exigences de développement durable rejoignent et illustrent donc les quatre stratégies environnementales mises en évidence: réactive, défensive, coopérative et proactive. Dans ces quatre stratégies environnementales, les modèles de pensée en stratégie et la place qu'ils accordent au développement durable déterminent quatre types de comportements d'entreprise face aux exigences de développement durable.

Ce chapitre permet d'établir une typologie du niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. Cette typologie met en lumière le rôle déterminant des parties prenantes et de la théorie des ressources et des compétences pour intégrer les exigences de développement durable dans la formulation de la stratégie. Dans le chapitre suivant, nous analysons l'emballage sous la double perspective stratégique et de développement durable.

Chapitre 3: L'emballage: élément révélateur du niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise

Dans les années 1950, les produits de consommation courante étaient vendus en vrac. Les consommateurs se rendaient quotidiennement dans les commerces pour acheter leurs denrées alimentaires, munis de paniers. Les produits vendus en vrac ne portaient pas mention des marques et c'est le plus souvent le papier journal qui servait d'emballage. L'apparition du libre service à la même période a révolutionné le commerce (Pinet, 2004). Le libre service est: « une méthode de vente selon laquelle le client, à l'intérieur d'un magasin ou d'un entrepôt de gros aménagé à cet effet, choisit librement des marchandises et en prend librement possession en utilisant un panier ou un chariot, sans l'intervention d'un vendeur, le contrôle des achats et leur règlement s'effectuant à leur sortie » (Dictionnaire Commercial de l'Académie des Sciences Commerciales). Aujourd'hui, la majeure partie des produits de grande consommation (aliments et boissons, lavage et entretien ménagers, parfumerie hygiène et beauté) sont vendus en libre service dans de grandes et moyennes surfaces à dominante alimentaire (cf. tableau 1.3.1).

Tableau 1.3.1: Part des produits achetés en GMS à dominante alimentaire

Produits laitiers	85%
Entretien ménager	75%
Produits d'épicerie	72%
Poissons, crustacés et coquillages	71%
Boissons	67%
Fruits et légumes	66%
Viandes et produits dérivés	64%
Parfumerie hygiène beauté	54%

Source: Insee (2001)

La part croissante du libre service dans la consommation des ménages a donc largement contribué à l'augmentation du nombre d'emballages mis sur le marché. L'emballage peut être défini comme: « on entend par emballage, tout objet, quelle que soit la nature des matériaux dont il est constitué, destiné à contenir et protéger des marchandises, à permettre leur manutention et leur acheminement du producteur au consommateur ou à l'utilisateur, et à assurer leur présentation. Tous les articles dits « à jeter » utilisés aux mêmes fins, doivent être considérés comme des emballages » (Article 2 du décret français du 20 juillet 1998). Trois niveaux d'analyse concernant les emballages sont à considérer: le premier se rapporte à l'unité de vente, le deuxième, à l'unité de stockage, et le troisième traite de l'unité de transport (Johnsson, 1999). Les différents niveaux sont connectés entre eux et, suivant les produits étudiés, certains niveaux n'existent pas.

L'emballage primaire: « *l'emballage conçu de manière à constituer, au point de vente, une unité de vente pour l'utilisateur final ou le consommateur* » (décret n°98-638). Ainsi, l'emballage primaire correspond à l'unité de vente consommateur (UVC), identifiée par le code à barre du produit, et/ou à l'unité de consommation qui peut être un sous-multiple.

L'emballage secondaire: « *l'emballage conçu de manière à constituer au point de vente, un groupe d'un certain nombre d'unités de vente, qu'il soit vendu tel quel à l'utilisateur final ou au consommateur, ou qu'il serve seulement à garnir les présentoirs au point de vente ; il peut être enlevé du produit sans en modifier les caractéristiques* » (décret n°98-638). Les emballages de regroupement ont pour objectif de regrouper des lots de produits destinés à la vente mais parfois aussi des emballages individuels de produits (pots de produits laitiers) afin de constituer une unité de vente au consommateur.

L'emballage tertiaire: « *l'emballage conçu de manière à faciliter la manutention et le transport d'un certain nombre d'unités de vente ou d'emballages groupés en vue d'éviter leur manipulation physique et les dommages liés au transport* » (décret n°98-638). L'emballage tertiaire comprend notamment, les palettes de type Chep ou Europ, les films plastiques permettant de stabiliser la palette pendant son transport, les intercalaires en carton disposés entre les couches constitutives de la palette, les boxes, les rolls et autres supports de transport permettant d'assurer la livraison des points de distribution ou de vente. Il protège la marchandise et facilite son mouvement pendant son transit.

L'emballage est une composante essentielle du commerce, aussi bien au niveau national qu'international. Il représente entre 10% et 20% du cout de distribution d'un produit et, dans le cas des produits de luxe, ce chiffre peut atteindre les 40% (Livingstone et Sparks, 1994). Il constitue le moyen le plus rapide pour adapter un produit à l'export, et dans de nombreux cas, sans le recours à l'emballage, le produit ne serait pas utilisable.

3.1 Des fonctions qui font appel à une perspective stratégique

Malgré le rôle clé que l'emballage joue, il est généralement considéré comme un mal nécessaire: « *malgré son importance, l'emballage est généralement considéré comme une source de coûts, sans valeur ajoutée, et sans intérêt stratégique* », (Lockamy, 1995: 52). Cela est dû au fait que les fonctions que l'emballage remplit sont généralement mal connues. Robertson (1990) met en évidence les fonctions de l'emballage qui doivent être intégrées pour qu'un emballage soit efficace: contenant, protection, fractionnabilité, unité, praticité et communication. « *Les décisions relatives aux fonctions de l'emballages ont un impact direct*

sur ces domaines dans lesquels l'entreprise peut développer un avantage concurrentiel » (Lockamy, 1995: 52).

3.1.1 Fonctions de contenant et de protection

La fonction de contenant est essentielle car tous les produits doivent être conditionnés avant de pouvoir être déplacés d'un point géographique à un autre. Le contenant permet au produit d'être manutentionné et transporté. La fonction de protection est incontournable car les produits peuvent être vulnérables à une variété d'influences extérieures: l'eau, le soleil, l'air, les odeurs, les bactéries, etc. La fonction de protection est garante de la sauvegarde du contenu en protégeant le produit de l'effet de ces facteurs. L'emballage doit protéger des chocs et des vibrations durant la manutention et le transport.

Ainsi, les premières fonctions de l'emballage ont été de protéger et de contenir le produit pendant le stockage et le transport. Les décisions relatives au contenant et à la protection impactent directement le design de l'emballage, le choix des matériaux, le transport, le recyclage. De mauvaises décisions dans ces domaines de contenant et de protection peuvent générer un positionnement prix trop élevé, dû à une absorption trop importante de coûts inutiles (Lockamy, 1995). A l'inverse de bonnes décisions dans ces domaines permettent de minimiser les coûts et de générer un avantage concurrentiel. Ces décisions influencent la qualité du produit puisqu'elles permettent de le protéger des vols, des contaminations et des dommages. Les entreprises qui sont axées sur la qualité doivent garantir que les processus de production répondent aux critères qualité et que le contenu est protégé de façon à maintenir l'intégrité du produit. Par conséquent, les décisions relatives au contenant et à la protection doivent être prises en fonction du contexte stratégique de l'entreprise dans le domaine de la qualité (Lockamy, 1995). Par ailleurs, dans de nombreux marchés, la vitesse de lancement d'un produit constitue une dimension critique sur laquelle les entreprises s'affrontent. Plus court est le délai de lancement, plus l'entreprise est en mesure de bénéficier d'un avantage concurrentiel. Puisque les décisions relatives au contenant et à la protection aident à déterminer les spécificités de l'emballage et les matériaux requis, elles influencent directement le temps requis pour accomplir les opérations liées à l'emballage, ce qui affecte le délai de production et de livraison au client. Par conséquent, les entreprises qui sont axées sur les délais doivent évaluer l'impact des décisions relatives au contenant et à la protection sur leur capacité à raccourcir les délais de livraison aux clients (Lockamy, 1995). Les décisions relatives au contenant et à la protection peuvent faciliter la capacité de l'entreprise à concourir sur leurs marchés. Ces décisions peuvent amener l'entreprise à innover et à rompre avec les

technologies ou les matériaux habituellement utilisés. Les entreprises qui ignorent ces variables d'innovation dans la prise de décisions relatives au contenant et à la protection sont désavantagées par rapport à la concurrence.

3.1.2 Fonctions de fractionnabilité et d'unité

La fonction de fractionnabilité permet une production à grande échelle et forts volumes qui sont ensuite réduits à la taille adaptée pour le consommateur (par exemple, une cuve de vin est fractionnée en bouteilles). Le choix d'unité permet à l'emballage primaire d'un produit d'être un multiple compatible avec l'emballage secondaire, lui-même compatible avec l'emballage tertiaire. Le choix d'unité facilite la manutention en réduisant le nombre d'emballages à manutentionner. Cela permet à un produit d'être emballé dans le nombre d'unités qui est le plus intéressant pour les phases de manutention.

Les décisions relatives à la fractionnabilité et à l'unité influencent le design de l'emballage, les matériaux utilisés ainsi que les opérations logistiques. En effet, ces décisions affectent la qualité de la chaîne logistique par le taux de service client, le niveau de stock et la politique de transport (Lambert et Stock, 2001). Les décisions relatives à la fractionnabilité et à l'unité peuvent contribuer à la réduction des coûts et à l'amélioration de la qualité de service rendu au client (Jahre et Hatteland, 2004). Pour concourir sur la qualité, les entreprises doivent développer des chaînes logistiques plus performantes que les concurrents. De mauvaises décisions relatives à la fractionnabilité et à l'unité peuvent générer une augmentation des coûts logistiques et donc remettre en question un avantage concurrentiel basé sur les coûts (Lockamy, 1995). Les décisions relatives à la fractionnabilité et à l'unité impactent le délai de lancement d'un produit car elles influencent les spécifications liées à l'emballage et au choix des matériaux. Enfin, ces décisions ont un impact sur le degré de flexibilité des produits et des processus: usage, stockage et quantité achetée.

3.1.3 Fonctions de praticité et de communication

La praticité simplifie l'usage du produit au client. Quant à la communication, elle permet au consommateur de reconnaître instantanément les produits d'une marque, au distributeur de scanner les produits, au prestataire logistique de reconnaître le contenu des emballages secondaires et tertiaires. En effet, l'emballage véhicule l'information et la promotion du produit au client à travers son aspect visuel.

Les décisions relatives à la praticité et à la communication impactent le design de l'emballage, le choix des matériaux, les coûts de promotion et de recyclage. La qualité

intangibilité du produit est directement influencée par les choix relatifs à la praticité et à la communication. Les entreprises qui sont axées sur la qualité doivent s'interroger sur les questions de praticité et de communication car cela fait partie intégrante de la politique qualité de l'entreprise (Lockamy, 1995). Les décisions relatives à la praticité et à la communication affectent les produits dont une maintenance doit être assurée. Les informations relatives à la maintenance doivent donc figurer sur l'emballage afin de faciliter le retour du produit.

L'étendue de performance de l'emballage dans ces différentes fonctions dépend du type d'emballage concerné: chaque type d'emballage satisfait plutôt certaines fonctions que d'autres (Livingstone et Sparks, 1994). L'analyse des fonctions de l'emballage permet de mettre en évidence qu'il sert donc essentiellement deux grandes fonctions de l'entreprise, à savoir le marketing et la logistique (Lambert et Stock, 2001). Il sert le marketing car sur l'emballage figurent les informations concernant le produit, son identification, sa promotion... Il est aussi au service de la logistique car il joue un rôle de protection du produit et permet de l'identifier. Ainsi, par sa forme, sa taille, sa couleur, il sert à la fois la logistique (transport, manutention..) et le marketing. En plus de ces deux fonctions majeures, les décisions relatives aux emballages ont un impact sur de nombreuses autres fonctions de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'adopter une démarche inter-fonctionnelle pour la prise de décision. C'est la combinaison des connaissances relatives à chaque fonction qui permet de faire émerger les opportunités stratégiques liées à l'emballage. Ainsi, l'emballage constitue une variable stratégique qui peut générer un avantage concurrentiel (Lockamy, 1995 ; Pinet, 2004). Par conséquent, les décisions relatives aux emballages relèvent de la stratégie d'entreprise: *« une stratégie d'emballage est nécessaire pour garantir que les décisions relatives aux emballages soutiennent les objectifs globaux de l'entreprise »* (Lockamy, 1995: 54). Il est donc nécessaire pour les entreprises de considérer l'emballage dans une perspective stratégique. *« Si les questions de développement durable et les coûts d'une stratégie de l'emballage sont négligés, la viabilité à long terme de l'organisation est menacée »* (Lockamy, 1995:54).

3.2 L'emballage au cœur des enjeux de développement durable

Le rôle de l'emballage continue de s'étendre en raison de l'accroissement de la réglementation en faveur du développement durable. En effet, toutes ces fonctions doivent désormais être assurées en garantissant l'impact minimum de l'emballage sur les ressources naturelles et en développant son aptitude à la valorisation. L'emballage doit donc prendre en compte des critères de développement durable: *« il est nécessaire aujourd'hui pour tout*

emballage de prendre en compte les variables sociétales » (Wills, 1975: 318). De nombreuses pressions en faveur d'emballages plus économiques, plus faciles à recycler, plus adaptés aux conditions de transport, à l'entreposage et à la manutention, voient le jour. Or, concevoir un emballage respectueux de l'environnement requiert une prise en compte de toutes les dimensions le caractérisant. Les fonctions marketing et logistique se doivent donc de collaborer pour mener à bien ce projet. L'emballage est complexe car il représente l'engagement de nombreuses dépenses mais il est aussi une véritable opportunité de profit (Wills, 1975). Les enjeux réglementaires de développement durable relatifs aux emballages se concrétisent par un cadre juridique et normatif encadrant les pratiques.

3.2.1 Cadre réglementaire relatif aux emballages dans un contexte de développement durable

La prévention des déchets d'emballage est une obligation légale dans une perspective de développement durable. La politique de gestion des déchets d'emballages trouve son origine dans la loi globale de gestion des déchets du 15 juillet 1975, relative à l'élimination des déchets et à la récupération des matériaux, qui a pour objet de prévenir la production et la nocivité des déchets en agissant sur la fabrication et sur la distribution des produits. Cette politique s'est trouvée renforcée avec la prise en compte en 1998, des exigences relatives à l'environnement dans la conception et la fabrication des emballages, conformément à la directive européenne 94/62/CE du 20 décembre 1994. La directive 2004/12/CE fixe les délais pour atteindre les objectifs de recyclage et la directive 2005/20/CE reporte les délais pour les derniers pays devenus membres de l'Union Européenne. Enfin, la directive 2007/45/CE accorde une totale liberté aux entreprises dans le choix des formats d'emballages.

- **La loi 75/633 du 15 juillet 1975**, relative à l'élimination des déchets et à la récupération des matériaux, affiche l'obligation d'assurer une bonne élimination du déchet par son producteur. L'objectif est d'une part, de prévenir ou réduire la production et la nocivité des déchets, notamment en agissant sur la fabrication et la distribution des produits, et d'autre part, de valoriser les déchets par le réemploi, le recyclage, ou toute autre action visant à obtenir à partir des déchets, des matériaux réutilisables, ou de l'énergie. Un déchet se définit comme suit: « *tout résidu d'un processus de production, de transformation ou d'utilisation, toute substance, matériau, produit ou plus généralement tout bien meuble abandonné ou que son détenteur destine à l'abandon* » (Ademe, 2005).

- **La loi du 13 juillet 1992** est relative à l'élimination des déchets et aux installations classées pour la protection de l'environnement. La loi confirme et complète le titre premier de la loi du 15 juillet 1975.

- **Le décret 92-377 du 1^{er} avril 1992**, relatif aux déchets résultant de l'abandon des emballages fait clairement mention de l'emballage: « *tout producteur, tout importateur dont les produits sont commercialisés dans des emballages... est tenu de contribuer ou pourvoir à l'élimination de l'ensemble des déchets d'emballages... A cet effet, il identifie les emballages qu'il fait prendre en charge par un organisme ou une entreprise titulaire de l'agrément* » (article 4). Ce décret s'applique à tous les emballages dont les détenteurs finaux sont les particuliers.
- **La directive 94/62/CE du 20 décembre 1994**, relative aux emballages et aux déchets d'emballages, est déterminante dans la prise en compte du développement durable à l'échelle européenne. Elle impose la prise en compte d'exigences essentielles aux emballages mis sur le marché de la Communauté Européenne. Elle a pour objet d'harmoniser les mesures nationales des différents États de l'Union Européenne en matière de gestion des emballages et des déchets d'emballages. Cette harmonisation s'articule autour de deux axes principaux: à savoir: prévenir l'incidence des déchets d'emballage sur l'environnement, et garantir le fonctionnement du marché intérieur en évitant l'apparition d'entraves et de distorsion de la concurrence au sein de l'Union Européenne (UE). Pour ce faire, la directive indique un ensemble de mesures que les différents États doivent appliquer. Elle prévoit « *des mesures visant, comme première priorité, la prévention des déchets d'emballages et comme autres principes fondamentaux la réutilisation des emballages, le recyclage et les autres formes de valorisation des déchets d'emballages, et la réduction de l'élimination finale de ces déchets* » (article premier). La prévention est définie comme: « *la réduction de la quantité et de la nocivité pour l'environnement des matières et des substances utilisées dans les emballages et les déchets d'emballage ; des emballages et des déchets d'emballage aux stades de la production, de la commercialisation, de la distribution, de l'utilisation et de l'élimination* » (article 4). La portée des exigences couvre autant les aspects concernant la composition et la fabrication des emballages que son utilisation et, bien entendu, sa valorisation après utilisation. C'est dans ce sens que la validité de ces exigences est générale sur l'ensemble du cycle de vie de l'emballage (Kazazian, et al., 1995).

Les États membres disposent au maximum de cinq ans pour transposer les objectifs de la directive dans le droit national: entre 50% au minimum et 65% au maximum en poids des déchets d'emballages doivent être valorisés ; entre 25% au minimum et 45% au maximum en poids de l'ensemble des matériaux d'emballages entrant dans les déchets d'emballages doivent être recyclés (avec un minimum en poids de 15% pour chaque matériau d'emballage).

D'un point de vue général, ces exigences peuvent être considérées comme une liste de prescriptions minimales que les emballages doivent garantir.

La directive s'applique à tous les emballages et à tous les déchets d'emballages mis sur le marché de la Communauté Européenne. La portée des exigences couvre autant les aspects concernant la composition et la fabrication des emballages que son utilisation et, bien entendu, sa valorisation après utilisation. Le caractère innovant de la directive réside ainsi dans le fait qu'elle implique la prise en compte des exigences environnementales en amont, au niveau de la conception et de la fabrication, avant qu'ils soient mis sur le marché. L'application des exigences conditionne la mise en pratique de la politique nationale de prévention en matière de gestion des déchets d'emballages. L'article 9 prévoit que seuls les emballages qui répondent aux exigences essentielles peuvent être mis sur le marché. Il s'agit, par conséquent, de l'introduction du concept de conformité environnementale des emballages. Elle a été transposée en droit français en 1998 par le décret 98-638 « *prise en compte des exigences liées à l'environnement dans la conception et la fabrication des emballages* ».

- **Le décret n°98-638 du 20 juillet 1998**, relatif à la prise en compte des exigences liées à l'environnement dans la conception et la fabrication des emballages, constitue une véritable réglementation sur l'éco-conception. La France a été un des premiers pays d'Europe à transcrire dans sa réglementation nationale, le volet sur les exigences essentielles relatives aux emballages. De plus, la France se différencie des autres pays puisqu'elle instaure un système coercitif en obligeant les opérateurs à appliquer les critères environnementaux (sanctions pécuniaires), tandis que dans d'autres pays, les exigences environnementales sont assimilées à des recommandations. L'article 3 du décret porte sur la conception, la fabrication et la composition de l'emballage, en favorisant la prévention par la réduction à la source du poids et du volume de l'emballage, et en minimisant l'emploi de substances dangereuses pour l'environnement. Il est prévu, que l'emballage soit conçu et fabriqué, de manière à limiter son volume et sa masse au minimum nécessaire, pour assurer un niveau suffisant de sécurité, d'hygiène et d'acceptabilité. Par conséquent, ce point semble essentiel puisqu'il introduit la notion de réduction à la source en droit français: la limitation du poids et du volume de l'emballage est appréhendée en tant que caractéristique nécessaire de l'emballage. Plus généralement, il s'agit d'une réelle mesure préventive qui intervient en amont, au moment de la conception et de la fabrication de l'emballage. Néanmoins, comme le souligne Polito (2000), il faut veiller à ce que la pondérale et volumique de l'emballage ne porte pas atteinte à ses propriétés intrinsèque de sécurité, d'hygiène et d'acceptabilité. En effet, la réduction

quantitative se heurte à un seuil de tolérance au-delà duquel, les caractéristiques ne peuvent plus être maintenues. Elle s'apprécie par la mise en évidence de points critiques, c'est-à-dire de seuils à partir desquels une réduction supplémentaire de poids ou de volume de l'emballage mettrait en péril une ou plusieurs fonctions ou critères de performance. Les points critiques peuvent être liés aux procédés de fabrication, aux processus de conditionnement, à l'acceptabilité par les consommateurs, à des réglementations sectorielles touchant à la sécurité, l'information...

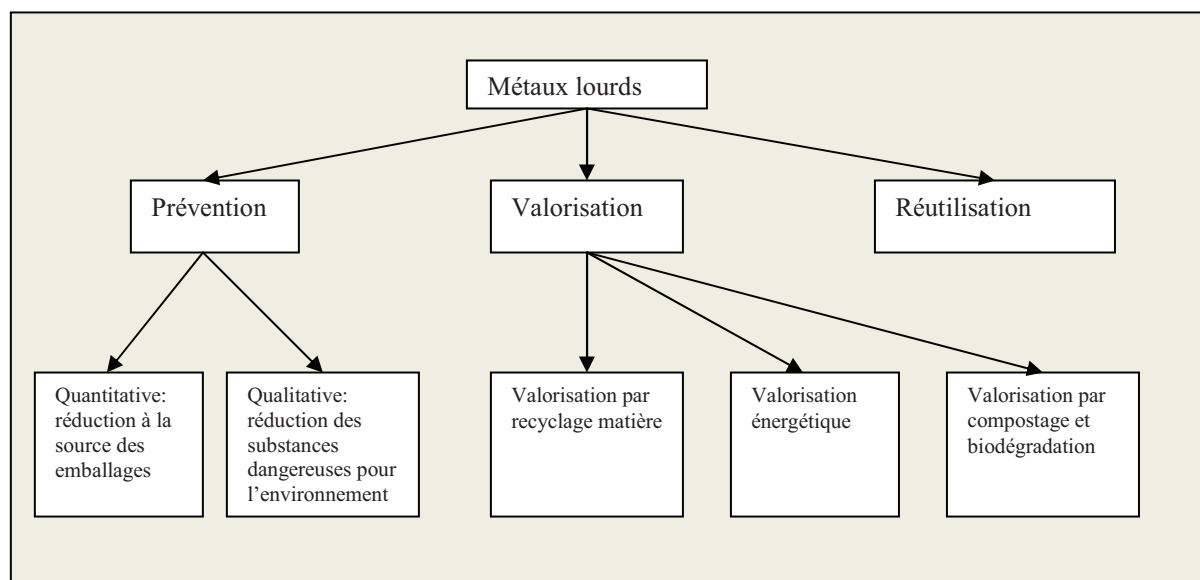
Il est prévu que l'emballage soit conçu et fabriqué en veillant à « *réduire au minimum la teneur en substances et matières nuisibles et autres substances dangereuses des matériaux d'emballages et de leurs éléments* » (Art.3.1, décret n°98-638). Le décret précise ainsi que le niveau de concentration de métaux lourds présents dans l'emballage ou dans ses éléments ne doit pas dépasser 100ppm. Il est à noter l'existence de dérogations pour les caisses et palettes en matière plastique fabriquées à partir de matériaux recyclés, selon la décision de la Commission du 8 février 1999 et pour les emballages en verre sous certaines conditions, selon la décision de la Commission du 19 février 2001. Ensuite, il est prévu que l'emballage soit conçu et fabriqué de façon à permettre sa réutilisation ou sa valorisation, y compris son recyclage, et à réduire au minimum, son impact environnemental lors de l'élimination des déchets d'emballages ou des résidus d'opérations de traitement des déchets d'emballages. Concernant la réutilisation, l'emballage doit satisfaire simultanément trois exigences: il doit, grâce à ses propriétés et caractéristiques, pouvoir supporter plusieurs rotations ; il doit pouvoir être réutilisé dans en respectant les règles relatives à la santé et à la sécurité des personnels: il doit, lorsqu'il arrive au stade de déchet, être conforme aux exigences relatives aux emballages valorisables.

La réglementation prévoit que l'emballage doit être conçu et fabriqué de façon à ce qu'il puisse être valorisé par recyclage, par incinération avec récupération énergétique, par compostage ou par biodégradation. Plusieurs critères doivent être satisfaits afin de garantir les conditions de valorisation de l'emballage. Ainsi, un certain pourcentage en masse des matériaux d'emballages utilisés doit pouvoir être recyclé pour la production d'autres biens. De plus, les déchets d'emballages traités en vue de leur valorisation énergétique doivent posséder un pouvoir calorifique suffisant pour permettre la récupération d'énergie lors du traitement. En outre, la nature biodégradable des déchets d'emballages traités par compostage ne doit pas contraindre la collecte séparée et le processus de compostage. Enfin, les déchets d'emballages biodégradables doivent pouvoir subir une décomposition chimique, thermique

ou biologique de façon à ce que la majeure partie du compost obtenu se décompose en dioxyde de carbone, en biomasse ou en eau. Par conséquent, le décret exige que tous les emballages soient valorisables, soit par le recyclage matière, soit par la valorisation énergétique, soit par le compostage et la biodégradation.

Le décret n°98-638 revêt un intérêt majeur car il instaure, pour la première fois en France, une série de règles environnementales qui doivent être suivies par les fabricants, en amont, au moment de la conception et de la fabrication des emballages (cf. figure 1.3.2). Le législateur décrit le profil type de l'emballage écologique et écarte radicalement les emballages qui ne répondent pas aux exigences. La portée du décret est générale puisque ne pourront être fabriqués, importés, détenus en vue de la vente ou de la distribution à titre gratuit, mis en vente, mis en location ou distribué à titre gratuit que les emballages qui satisfont aux exigences essentielles. Le fabricant d'emballage, son mandataire ou le responsable de sa mise sur le marché doit présenter une documentation prouvant la satisfaction des exigences. Ainsi, un dossier de conformité comprenant une déclaration écrite attestant de la conformité aux exigences essentielles ainsi qu'une documentation technique relative à la conception et à la fabrication de l'emballage contenant les éléments nécessaires à l'évaluation de la conformité doivent être à la disposition de l'administration. En cas de non respect de ces conditions, des sanctions, sous forme d'amendes, sont prévues.

Figure 1.3.2: Cadre réglementaire et environnemental appliqué aux emballages



Source: adapté de la directive 94/62/CE et du décret 98-638

- **La Directive européenne 2004/12/CE** modifie la directive 94/62/CE en fixant au 31 décembre 2008 au plus tard l'atteinte des nouveaux objectifs de recyclage. Entre 55% au

minimum et 80% au maximum en poids des d'emballages devront être recyclés, avec un minimum par matériau: 60% en poids pour le verre, 60% en poids pour le papier et le carton, 50% en poids pour les métaux, 22,5% en poids pour les plastiques, et 15% en poids pour le bois.

- **La Directive 2005/20/CE** modifie aussi la directive 94/62/CE en reportant l'application des nouveaux délais pour les derniers pays qui ont rejoint l'Union Européenne. Ainsi, la République Tchèque, l'Estonie Chypre, la Lituanie, la Hongrie, la Slovénie et la Slovaquie ont jusqu'au 31/12/2012 pour mettre en application les exigences relatives à la Directive. Les délais sont fixés au 31/12/2013 pour Malte et au 31/12/2014 pour la Pologne et la Lettonie.

- **La Directive 2007/45/CE** du 5 septembre 2007 porte sur la déréglementation des formats d'emballages et autorise les industriels à s'affranchir des normes de poids et de volumes des emballages jusque là en vigueur. Depuis les années 1970, tout industriel souhaitant vendre ses produits partout en Europe devait les emballer en suivant des règles strictes. La réglementation fixait des quantités nominales dans lesquelles les produits peuvent être vendus. A titre d'exemple, le beurre ne pouvait être commercialisé qu'en plaquettes de 125, 250 ou 500 grammes. Avec l'interdiction de la publicité trompeuse et l'obligation depuis 1999 d'afficher le prix d'un produit à l'unité de mesure (le prix ou kilo, au litre) afin de rendre plus facile la comparaison des produits, la jurisprudence de la Cour de Justice considère aujourd'hui que le consommateur est suffisamment protégé. Elle juge, par conséquent que de tels standards de conditionnement ne sont plus nécessaires.

Les réglementations qui concernent les formats d'emballages, tant communautaires que nationales, sont donc, à partir du 11 avril 2009, supprimées afin de permettre une plus grande souplesse pour les produits de grande consommation. Par conséquent, un conditionnement dans un volume identique n'est plus essentiel, sauf pour les vins et spiritueux pour lesquels il existe déjà des formats UE obligatoires. Les consommateurs se verront donc proposer une liberté de choix entre différents formats d'emballages. Cela signifie que vingt sept réglementations nationales et deux directives européennes sur les quantités nominales seront remplacées par une directive européenne unique. Il s'agit d'un exemple concret de simplification de l'environnement réglementaire. Cette libéralisation des formats d'emballages favorise la libre circulation au sein du marché communautaire en supprimant les obstacles potentiels à la compétitivité et en stimulant l'innovation et l'accès aux marchés. Enfin, la directive accorde un délai supplémentaire d'adaptation pour certains produits alimentaires de base: les États fixant des quantités obligatoires pour le lait, le beurre, les pâtes

sèches et le café peuvent conserver ce dispositif jusqu'en octobre 2012. Pour le sucre blanc, le délai est fixé pour 2013. Néanmoins, plusieurs organisations de défense de l'environnement ont fait entendre leurs voix. D'après elles, la directive favorise l'essor des portions individuelles et donc des quantités d'emballages et de déchets. On pourrait alors voir se développer le volume des déchets domestiques issus des emballages, et aller de ce fait, à l'encontre des tendances actuelles en faveur du développement durable.

3.2.2 Cadre normatif relatif aux emballages dans un contexte de développement durable

Bien que le décret énonce les principes à partir desquels un emballage est réputé conforme d'un point de vue environnemental, il ne précise pas très concrètement comment le metteur sur le marché est en mesure de produire les pièces du dossier de conformité. Pour répondre à cette lacune, l'article 7 évoque la publication de normes européennes harmonisées qui serviront de référence afin de satisfaire aux exigences essentielles. Ainsi, l'État français considère que pour être conformes, les emballages devront répondre à ces normes européennes. Le cadre normatif des emballages dans une perspective de développement durable se compose d'une série de normes européennes.

- **La norme cadre NF EN 13427:** elle concerne « *les exigences relatives à l'utilisation de normes dans le domaine de l'emballage et des déchets d'emballages* ». Elle spécifie les exigences et la méthode selon lesquelles le responsable de la mise sur le marché de l'emballage peut combiner l'application des cinq normes suivantes. Par conséquent, il s'agit d'une norme cadre car elle confère une méthode d'évaluation de la conformité environnementale. Il est fait état du mode d'intégration de chacune des normes et des procédures relatives à leur applicabilité. Le but est de mettre en œuvre les méthodes d'évaluation afin d'obtenir une méthode globale efficace pour limiter les impacts environnementaux des emballages. La norme propose un modèle de dossier de déclaration de conformité que le metteur sur le marché est amené à renseigner.

La prévention des déchets d'emballages constitue une obligation légale qui passe par la réduction à la source et par la minimisation des substances dangereuses pour l'environnement lors de l'élimination du déchet d'emballage. Le terme de prévention s'inscrit dans un cadre plus large que celui de réduction à la source et requiert de prendre des mesures quantitatives et qualitatives à la source pour limiter les impacts de l'emballage sur l'environnement tout au long de son cycle de vie (CNE, 1998, 2000). De plus, la prévention

s'applique aux emballages existants et aux créations de nouveaux emballages, et elle concerne le système d'emballage complet: primaire, secondaire et tertiaire.

- **La prévention par réduction à la source (norme NF EN 13428):** alors que la définition européenne de la prévention précise ses aspects qualitatifs et quantitatifs, la norme NF EN 13428 présente la méthodologie pour l'aspect quantitatif, l'aspect qualitatif étant pris en compte par ailleurs. La prévention par réduction à la source est envisagée comme le *« processus visant à atteindre le minimum nécessaire et suffisant et/ou poids de l'emballage primaire et/ou secondaire et/ou tertiaire, à cahier des charges, niveau de performance et acceptabilité du client identiques et/ou suffisants, ce qui conduit de ce fait à minimiser l'impact de l'emballage sur l'environnement »* (norme NF EN 13428). L'emballage doit donc être conçu et fabriqué de manière à limiter son volume et sa masse au minimum nécessaire pour assurer le niveau requis de sécurité, d'hygiène et d'acceptabilité. En outre, la réduction à la source peut faciliter le tri et le recyclage des matériaux

- **La prévention par réduction de la teneur en substances dangereuses pour l'environnement (norme NF EN 13428 annexe C):** *« l'emballage doit être conçu et fabriqué en veillant à réduire au minimum la teneur en substances et matières nuisibles et autres substances dangereuses des matériaux d'emballage et de leurs éléments, dans les émissions, les cendres ou le lixiviat qui résultent de l'incinération ou de la mise en décharge des emballages ou des résidus d'opérations de traitement des déchets d'emballages »* (Art.3.1, décret n°98-638). Les substances dangereuses sont réglementées par la directive 67/548/CE concernant le rapprochement des dispositions législatives, réglementaires et administratives relatives à la classification, l'emballage et l'étiquetage des substances dangereuses. La directive 67/548/CE a été transposée en droit français dans le Code du Travail, ainsi que par la loi du 12 juillet 1977 sur les produits chimiques et par l'arrêté du 20 avril 1994 relatif à la déclaration, la classification, l'emballage et l'étiquetage des substances dangereuses. Les substances concernées sont étiquetées avec le symbole « N » comme le prévoit la directive 67/548/CE. Le fabricant d'emballage doit se procurer auprès de ses fournisseurs des certificats attestant de l'absence ou de la minimisation de l'introduction volontaire, pour des raisons techniques, de substances dangereuses pour l'environnement dans les matières premières entrant dans la fabrication des emballages. Pour les cas où le fabricant d'emballage est le producteur de matières premières utilisées, il doit pouvoir prouver qu'il a bien respecté l'exigence de minimisation de l'introduction intentionnelle de substances dangereuses (pour des raisons techniques) pour l'environnement.

- **La réutilisation (norme NF EN 13429):** la norme NF EN 13429 traite des exigences essentielles liées à la réutilisation des emballages. La réutilisation peut se définir comme « *l'opération par laquelle un emballage qui a été conçu et créé pour pouvoir accomplir, pendant son cycle de vie, un nombre minimal de trajets ou de rotations est rempli à nouveau ou réutilisé pour un usage identique à celui pour lequel il a été conçu, avec ou sans le recours à des produits auxiliaires présents sur le marché qui permettent le remplissage de l'emballage même: un tel emballage réutilisé devient un déchet d'emballage lorsqu'il n'est plus utilisé* » (norme NF EN 13429). Plus succinctement, on entend par emballage réutilisable, « *un emballage qui a été conçu et créé pour pouvoir accomplir pendant son cycle de vie un nombre minimal de trajets ou de rotations* » (Polito, 2000). Il est alors soumis aux mêmes exigences que les déchets d'emballages. Afin de savoir si l'emballage peut revendiquer l'appellation « *réutilisable* », le fabricant doit s'assurer que: la réutilisabilité représente un objectif délibéré de l'emballer-conditionneur ; l'emballage peut être reconditionné de façon satisfaisante ; l'emballage peut être rempli ou rechargé dans de bonnes conditions ; la disponibilité, sur le marché sur lequel le conditionneur doit commercialiser son produit emballé, d'un système approprié nécessaire pour assister la réutilisation.

- **La valorisation par recyclage matière (norme NF EN 13430):** les exigences relatives aux emballages valorisables par recyclage matière sont explicitées dans la norme NF EN 13430 qui établit la procédure à partir de laquelle les emballages peuvent être classés comme étant valorisables par recyclage matière. Le recyclage matière est un « *retraitement dans un processus de production, des déchets aux fins de leur fonction initiale ou à d'autres fins, y compris le recyclage organique, mais à l'exclusion de la valorisation énergétique* ». Un processus de recyclage se définit comme « *un processus physique et/ou chimique selon lequel les emballages usagés et leurs rebuts collectés et triés, parfois associés à d'autres matières, sont convertis en matières premières ou en produits secondaires* » (CNE, 2000). Le responsable de la mise sur le marché de l'emballage doit être en mesure de démontrer qu'il a suivi la méthode et la procédure prévues dans la norme, pour aboutir à la conception finale de l'emballage où un certain pourcentage des matériaux d'emballage peut être recyclé.

- **La valorisation énergétique (norme NF EN 13431):** les exigences relatives aux emballages « valorisables énergétiquement » sont traités dans la norme NF EN 13431 et consistent en « *l'utilisation de déchets d'emballages combustibles en tant que moyen de production d'énergie, par incinération directe avec ou sans autres déchets, mais avec récupération de la chaleur* » (CNE, 2000). Les emballages dits valorisables énergétiquement doivent être combustibles et capables de fournir un gain calorifique. En France, l'incinération

est strictement réglementée au niveau des émissions gazeuses présentes dans les fumées comme au niveau des résidus solides. L'incinération est une pratique industrielle de traitement des déchets qui produit de l'énergie par combustion et obéit à des normes de récupération de l'énergie. Cette énergie sera utilisée pour la production d'électricité ou pour le chauffage urbain par exemple. Comme l'incinération détruit définitivement les matières premières, la valorisation énergétique est appréhendée comme une solution à prendre en compte après la valorisation matière (ou recyclage).

- **La valorisation par compostage et biodégradation (norme NF EN 13432):** la norme NF EN 13432 est consacrée aux exigences relatives aux emballages valorisables par compostage et biodégradation. La biodégradabilité se définit comme suit: « *sous l'action de micro-organismes en présence d'oxygène, décomposition d'un composé chimique organique en dioxyde de carbone, eau et sels minéraux des autres éléments présents et apparition d'une nouvelle biomasse. En l'absence d'oxygène, décomposition en dioxyde de carbone, méthane, sels minéraux et création d'une nouvelle biomasse* » (norme NF EN 13432). Par conséquent, pour être biodégradable, un emballage ou un élément d'emballage doit se désintégrer au cours d'un processus biologique de traitement des déchets sans provoquer d'effets secondaires visibles sur le procédé. La norme spécifie quatre méthodes d'évaluation de la possibilité du traitement biologique des emballages: la caractérisation de l'emballage (composition, présence de substances dangereuses, teneur en carbone organique, etc.), la biodégradabilité de l'emballage, la désintégration au cours du processus biologique de traitement des déchets, la qualité du compost obtenu. L'ensemble des normes relatives à la prise en compte des critères de développement durable dans la politique de gestion des emballages, est repris dans le tableau 1.3.3.

Tableau 1.3.3: Publication des titres et des références des normes harmonisées:

Exigences essentielles	Normes	Publication au JOCE
<u>Utilisation des normes européennes</u>	NF EN 13427: 2004	
<u>Prévention</u> - par réduction à la source - par minimisation des substances dangereuses	NF EN 13428: 2004 NF EN 13428: 2004	12 juillet 2001
<u>Réutilisation</u>	NF EN 13429: 2004	
<u>Valorisation</u> (au moins l'une des formes)		

- par recyclage matière	NF EN 13430: 2004	12 juillet 2001
- énergétique	NF EN 13431: 2004	
- par compostage ou par bio-dégradation	NF EN 13432: 2000	

Source: adapté de CNE-CLIFE (2003) et JORF (2005)

Le cadre réglementaire et juridique relatif aux emballages est significatif de l'essor du développement durable dans notre société. Il illustre une forte contrainte imposée aux entreprises afin qu'elles répondent à ces exigences de développement durable. Comme nous l'avons souligné, le délai accordé aux entreprises pour intégrer ces démarches de développement durable dans la gestion de leurs emballages est arrivé à expiration le 31 décembre 2008. En 2004, la France affichait un taux de recyclage de 51% et un taux de valorisation de 61%. Au niveau Européen, la France est devancée par l'Allemagne et l'Italie mais se place devant le Royaume Uni et l'Espagne. Au total, ces cinq pays émettent les trois quarts des déchets d'emballage de l'Union à 25 pays membres. Au niveau français, les préoccupations de développement durable ont conduit l'entreprise à réduire, réutiliser et recycler les matériaux d'emballage. Elles ont développé des compétences pour réduire les impacts environnementaux des emballages tout au long de la chaîne logistique. Des efforts de réduction du poids des emballages ont été réalisés pour atteindre ces objectifs de recyclage: 15% du plastique, 64% du verre, 49% du métal et 48% du papier carton sont recyclés. Cependant, comme la consommation des ménages continue d'augmenter, le nombre d'emballages mis sur le marché augmente. Les entreprises doivent donc développer des approches plus proactives afin de créer et de bénéficier des opportunités stratégiques de développement durable. Le fait que les entreprises soient à présent libres dans le choix des formats d'emballages, va dans ce sens, car il autorise une redécouverte du marché. Ainsi, le cadre réglementaire et juridique relatif aux emballages illustre la problématique de développement durable pour l'entreprise: elle doit respecter un certain nombre de principes de développement durable mais dispose d'un champ de possibilités variées afin de les mettre en œuvre. Cela ouvre de nouvelles perspectives de développement et d'innovations en faveur du développement durable.

Synthèse du chapitre 3: l'emballage: élément révélateur du niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise

L'emballage n'était que peu développé dans notre société jusqu'aux années 1950. L'essor du libre service a radicalement modifié le mix marketing de l'entreprise et a très fortement contribué au développement de l'emballage. De nos jours, il fait partie intégrante de l'offre « *produit* » et assure des fonctions primordiales en répondant aux exigences d'hygiène et de sécurité, de l'évolution de la démographie, et des modes de vie. Il assure des fonctions de contenant et de protection, de fractionnabilité et d'unité, ainsi que de praticité et de communication. Toutes les décisions relatives à ces fonctions ont un impact décisif sur la stratégie d'entreprise, que cette dernière soit axée sur la différenciation ou sur la domination par les coûts. L'emballage est donc au cœur de la stratégie d'entreprise. En plus de toutes ces fonctions, l'emballage doit aussi prendre en compte les exigences de développement durable. En témoigne, le fort cadre réglementaire qui structure les pratiques dans le domaine de l'emballage. Le concept de responsabilité élargie du producteur exprime la nécessaire implication des industriels et des importateurs tout au long du cycle de vie du produit. Les pays de la communauté européenne ont légiféré sur le concept de responsabilité élargie du producteur pour les emballages. L'emballage s'intègre au sein de la littérature relative au développement durable (chapitre 1) et à la stratégie d'entreprise (chapitre 2). Nous mobilisons donc à présent cette littérature sur le développement durable (approche des parties prenantes) et sur la stratégie d'entreprise (théorie des ressources et compétences), pour formuler les hypothèses de recherche (chapitre 4 et chapitre 5) sur le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. Ces hypothèses de recherche illustrent parfaitement les problématiques relatives au domaine de l'emballage.

Puisque le domaine de l'emballage est à la croisée des perspectives de stratégie et de développement durable, il s'inscrit totalement dans la littérature relative au développement durable, c'est-à-dire à l'approche des parties prenantes et la théorie des ressources et compétences. L'approche des parties prenantes est analysée dans le chapitre suivant.

Chapitre 4: Analyse de la relation entre « *l'orientation parties prenantes* » de l'entreprise et la stratégie environnementale engagée

Ce chapitre a pour objet d'étudier au sein de la littérature, la relation ou l'absence de relation entre la place accordée aux parties prenantes de l'entreprise, et le niveau de proactivité de la stratégie environnementale mise en œuvre. Les parties prenantes ont des exigences de développement durable vis-à-vis de l'entreprise. Nous analysons la façon dont l'entreprise les prend en compte ou les ignore, ainsi que ses répercussions sur le choix d'une stratégie environnementale. Dans la section 1, nous présentons le mode de représentation des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. La section 2 définit les différents courants de l'approche des parties prenantes. Dans la section 3, nous identifions les parties prenantes de l'entreprise qui sont pertinentes dans un contexte de développement durable. Enfin, la section 4 étudie la place accordée aux parties prenantes en fonction de la stratégie environnementale mise en œuvre par l'entreprise.

4.1 Une représentation des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes

En 1977, le « *projet des parties prenantes* » était initié à la Wharton School afin de développer une théorie du management stratégique en environnement turbulent. Ce projet a exploré les implications du concept de partie prenante à deux niveaux: une théorie de management et une formulation du processus stratégique.

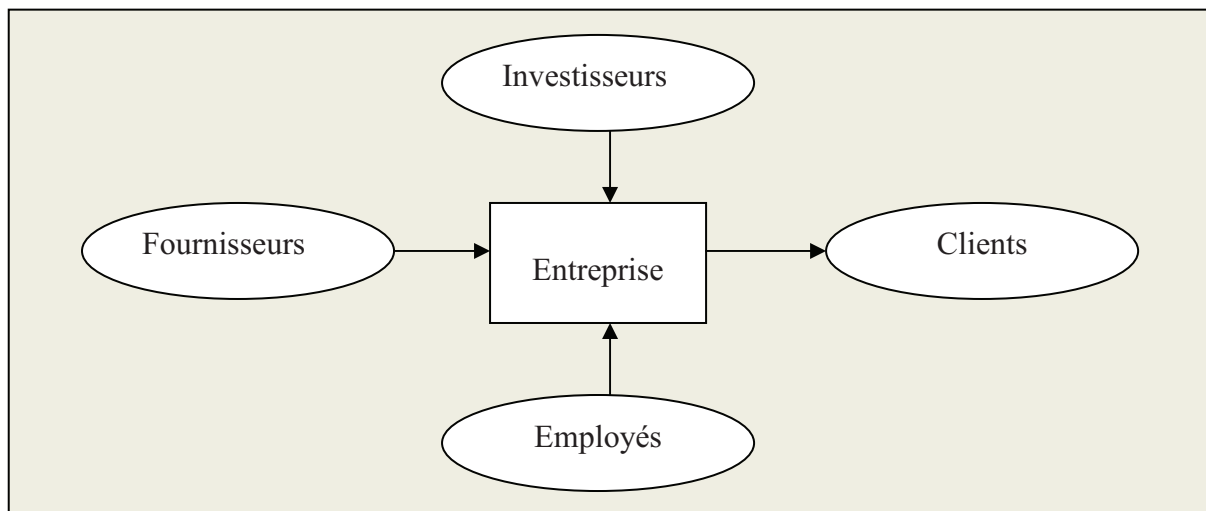
Au niveau théorique, dès les années 1970, 1980, les premiers travaux formalisant le concept de partie prenantes apparaissent (Charan et Freeman, 1979 ; Sturdivant, 1979 ; Freeman et Reed, 1983). Mais ce sont véritablement avec les travaux de Freeman (1984) intitulés « *Strategic Management: A Stakeholder Approach* », que l'approche a connu un réel succès. Dans cette approche opérationnelle et managériale, les rapports de l'entreprise avec la pluralité des groupes d'acteurs pouvant menacer sa survie ou agir sur sa performance, sont mis en évidence. La gestion des parties prenantes s'ancre à un niveau stratégique: l'entreprise se situe au centre d'une roue et est connectée à ses parties prenantes par des rayons. Toute entreprise a des relations avec différents groupes d'acteurs, qui peuvent être définis comme des groupes de parties prenantes, et ces relations peuvent être gérées ou non, suivant les cas. Freeman (1984) popularise le concept de partie prenante en lui donnant un sens très large et offre les fondations de développement de nombreux travaux qui sont venus enrichir ce champ de recherche (Brenner et Cochran, 1991 ; Goodpaster, 19991 ; Hill et Jones, 1992 ; Wood,

1991). Cependant cette définition au sens large laisse flou le concept de partie prenante en tant que théorie (Donaldson et Preston, 1995 ; Jones et Wicks, 1999). Plus tard, la représentation de Donaldson et Preston (1995) permet de clarifier le concept de partie prenante.

4.1.1 Le modèle entrées/sortie

Le modèle d'« entrées / sortie » représente les investisseurs, les employés et les fournisseurs qui délivrent des inputs à l'entreprise (cf. figure 1.4.1). Ils sont transformés par l'entreprise en outputs, pour le bénéfice des clients. Chaque donateur d'inputs attend de recevoir en retour une compensation appropriée.

Figure 1.4.1: Le modèle « entrées et sortie »

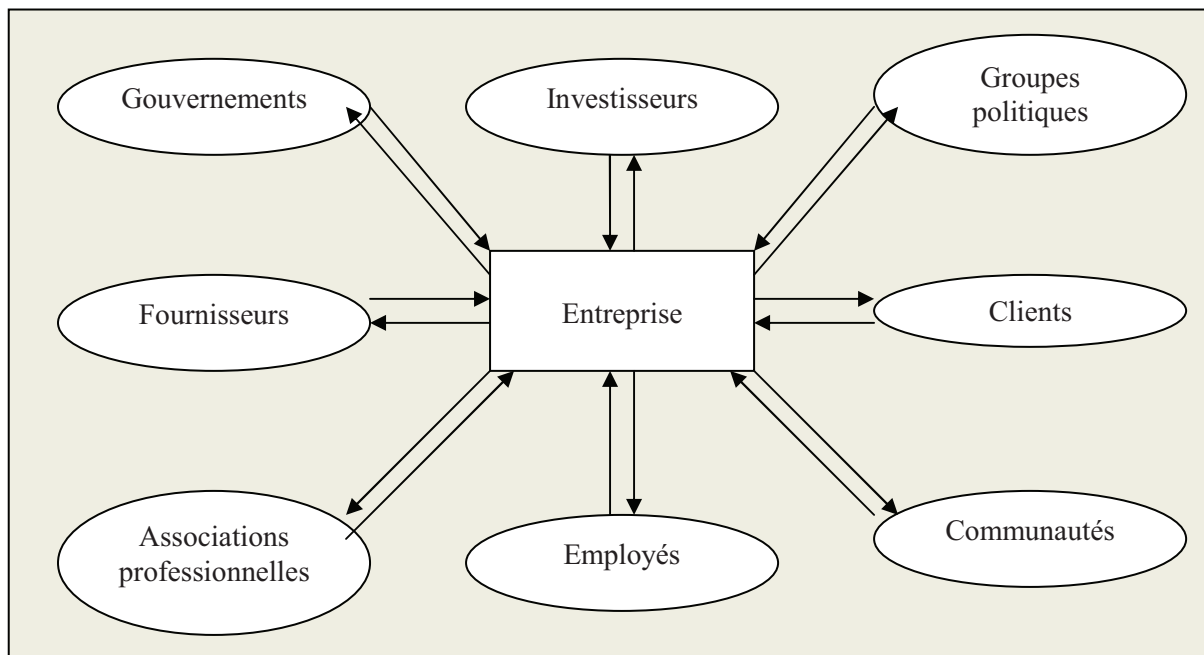


Source: Donaldson et Preston, 1995

4.1.2 Le modèle des parties prenantes

Quant au modèle des parties prenantes, il représente toutes les personnes ou tous les groupes de personnes qui ont un intérêt légitime dans la participation d'une entreprise, et qui agissent de façon à en retirer des bénéfices. Il n'y a pas d'intérêts ou de bénéfices prioritaires les uns par rapport aux autres. De plus, les flèches entre l'entreprise et les parties prenantes ne sont pas à sens unique comme dans le modèle précédent. Chaque relation avec les parties prenantes est représentée par la même taille et forme et est à équidistance de la boîte noire dont l'entreprise est le centre (cf. figure 1.4.2).

Figure 1.4.2: Le modèle des parties prenantes



Source: Donaldson et Preston, 1995

Le modèle des parties prenantes permet de faire apparaître la multitude d'acteurs avec lesquels l'entreprise est en interaction. Il permet de comprendre l'approche des parties prenantes, où la nature des relations qui unissent les parties prenantes à l'entreprise est analysée.

4.2 Les différentes composantes de l'approche des parties prenantes

Au sein de cette littérature de plus en plus abondante, où apparaissent les concepts de parties prenantes, modèle des parties prenantes, management des parties prenantes, et théorie des parties prenantes, règne une certaine confusion. En effet, la multiplicité des niveaux d'analyse et des différents sens qui leurs sont accordés, génère une certaine confusion conceptuelle. Ainsi, l'approche des parties prenantes fait l'objet d'interprétations divergentes, allant d'un sens managérial plutôt étroit, à une véritable théorie de la firme visant à reformuler les objectifs organisationnels pour y adjoindre une dimension éthique, en passant par une théorie descriptive du fonctionnement de l'entreprise. Ces différentes interprétations peuvent être regroupées en trois approches: prescriptive, prédictive et descriptive (Goodpastor, 1991 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Berman et al., 1999; Frooman, 1999). Ces trois aspects de la théorie, bien que reliés entre eux, diffèrent. C'est pourquoi nous détaillons les évidences impliquées par les visées prescriptive, prédictive et descriptive de l'approche des parties prenantes.

4.2.1 Une visée prescriptive

L'approche normative des parties prenantes a une visée prescriptive. Elle tente de comprendre le rôle de l'entreprise dans la société et d'apporter des éléments de réponse au sujet de ses devoirs vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes (Persais, 2004). Dès 1932, Berles et Means ancrent cette approche en constatant le développement d'une pression sociale, qui s'exerce sur les dirigeants, afin qu'ils reconnaissent leur responsabilité, vis-à-vis de tous ceux dont le bien être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. Les parties prenantes sont des personnes ou des groupes, ayant un intérêt légitime dans les processus ou les activités de l'entreprise. Elles sont donc identifiées par leur intérêt vis-à-vis de l'entreprise, que l'entreprise ait ou non un intérêt avec ces parties prenantes. Les intérêts des parties prenantes ont tous une valeur intrinsèque: chaque groupe mérite donc de la considération de la part de l'entreprise. Cette approche normative insiste sur la nature de la responsabilité de l'entreprise, ses missions et obligations morales vis-à-vis de toutes les parties prenantes (Goodpaster, 1991 ; Boatright, 1994 ; Goodpaster et Holloran, 1994 ; Wicks et al., 1994 ; Clarkson, 1995 ; Quinn et Jones, 1995 ; Mitchell et al., 1997 ; Ogden et Watson, 1999).

Dans cette approche, l'organisation est considérée comme une constellation d'intérêts possédant chacun leur propre système de valeurs (Persais, 2004). Les groupes adverses, les forces externes et les pressions, qu'ils soient amicaux ou non, sont inclus au cœur de l'analyse: l'entreprise est donc envisagée comme un lieu ouvert, où se croisent différents types de relations entre ses parties prenantes (Barnard, 1938). L'approche normative se concentre sur ce que l'entreprise doit faire, en termes de buts visés et de moyens pour y parvenir (Evan et Freeman, 1983 ; Freeman et Gilbert, 1988 ; Freeman, 1994 ; Wicks et al., 1994). Le rôle du dirigeant n'est pas de rechercher l'intérêt exclusif des actionnaires, mais de reconnaître et de considérer les droits de tous les partenaires de l'entreprise (Dodd, 1932 ; Berman et al., 1999 ; Persais, 2004). Dans ces conditions, l'entreprise doit ajuster ses objectifs de façon à ce que chaque groupe reçoive une part équitable de satisfaction (Ansoff, 1968). La satisfaction des attentes de ces parties prenantes (autres que les actionnaires), ne doit pas être considérée comme un levier d'atteinte des objectifs économiques, mais comme une finalité.

En analysant les relations nouées entre l'entreprise et son environnement sous l'angle éthique et moral, cette approche est devenue l'une des références dominantes de la littérature normative de la responsabilité sociale (Bowen, 1953 ; Preston et Post, 1975 ; Carroll, 1979 ; Harrison et Freeman, 1999 ; Jones et Wicks, 1999). La vision prescriptive est mobilisée pour

interpréter la fonction de l'entreprise, en incluant l'identification de lignes directrices liées à la morale et à la philosophie, tant au niveau opérationnel que fonctionnel. Ces préoccupations normatives dominent le développement de l'approche des parties prenantes depuis ses débuts (Dodd, 1932).

4.2.2 Une visée prédictive

L'approche instrumentale est prédictive, car elle appréhende les parties prenantes en tant que leviers d'accroissement de la performance de l'entreprise. En effet, le développement durable prône une gouvernance partenariale, élargie à l'ensemble des parties prenantes, gérant la complexité des préoccupations contradictoires des parties prenantes économiques, environnementales et sociales. Dans une vision prescriptive, les entreprises doivent, par conséquent, élargir leurs objectifs de création de valeur afin de répondre aux attentes d'une large variété de parties prenantes (Mc Gee, 1998) en prenant en considération la question environnementale. Mais, la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas forcément universelle, elle peut être contingente, s'exerçant en fonction des parties prenantes identifiées par l'entreprise comme importantes. C'est ainsi que l'approche instrumentale se distingue de l'approche normative. Il ne s'agit pas de s'intéresser aux intérêts de toutes les parties prenantes, mais seulement de ceux qui peuvent agir sur la performance de l'entreprise. Par conséquent, la prise en compte des intérêts des parties prenantes résulte du pouvoir d'influence exercé par ces dernières sur la performance de l'entreprise (Caroll, 1996 ; Harrison et Barringer, 2000). Lorsque l'entreprise identifie ses parties prenantes, elle met donc « *des noms et des visages* » en face de l'idée de responsabilité (Caroll, 1979). Cette identification est déterminante car les parties prenantes de l'entreprise sont capables d'affecter la réalisation de ses objectifs de cette dernière (Martinet, 1984).

Dans cette perspective, le rôle de la stratégie d'entreprise est d'organiser sur la durée, les nécessaires congruences entre les exigences de l'environnement et les capacités de l'entreprise (Martinet, 1984 ; Martinet et Reynaud, 2001). Le management environnemental, en tant qu'élément constitutif de la stratégie, offre à l'entreprise la possibilité de résoudre le dilemme entre une compétitivité et des actions perçues comme offensives par les parties prenantes (Freeman, 1984 ; Freeman et Gilbert, 1987 ; Harrison et St John, 1996). L'environnement naturel y est représenté comme une composante objective de l'environnement organisationnel, qui peut être vu comme une source de menaces ou d'opportunités (Persais, 1998 ; Berger-Douce, 2004). La vision prédictive est donc utilisée

pour identifier les connections ou l'absence de connections, entre le management des parties prenantes et la réalisation d'objectifs de performance de l'entreprise. Elle fournit ainsi un cadre d'analyse des relations entre les pratiques de management des parties prenantes et la performance organisationnelle. Ce cadre permet donc de mesurer l'efficacité du management des parties prenantes pour les entreprises (Margolis et Walsh, 2003). Dans cette approche stratégique, les parties prenantes apparaissent donc en tant qu'instruments permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise. D'ailleurs, de nombreuses études sur la responsabilité sociale de l'entreprise (Cochran et Wood, 1984 ; Aupperle et al., 1985 ; Cornell et Shapiro, 1987 ; 1988 ; Preston et Sapienza, 1990 ; Kotter et Heskett, 1992 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Atkinson et al., 1997, Clarke, 1998 ; Ogden et Watson, 1999) tendent à généraliser l'idée selon laquelle l'adhésion aux principes des parties prenantes permet d'atteindre les objectifs de performance de l'entreprise. Les parties prenantes sont dès lors considérées comme des leviers, permettant à l'entreprise de tenir ses objectifs, et aux dirigeants de satisfaire leurs obligations envers les actionnaires.

Cette approche instrumentale des parties prenantes propose un cadre intégrateur au management stratégique et au développement durable (Buisse et Verbeke, 2003 ; Martinet et Reynaud, 2004). L'organisation est alors considérée comme une arène politique qui laisse place aux jeux de pouvoirs entre coalitions dominantes (Caudron, 2003 ; Mathieu, 2005). La domination alterne entre une sensibilité sociale, environnementale et économique, et donnant lieu à un déséquilibre entre les trois piliers du développement durable (Caudron, 2003 ; Mathieu, 2005). La question de la possibilité de satisfaire les demandes de parties prenantes aux intérêts divergents est au cœur du débat. L'objectif de maximisation est substitué par celui de satisfaction.

De par son essence pragmatique, l'approche instrumentale apporte un renouveau à l'approche prescriptive pour intégrer les questions sociétales (Donaldson et Preston, 1995 ; Jones, 1995 ; Wood et Jones, 1995). Pourtant, cette approche utilitariste est réfutée par de nombreux auteurs qui critiquent le fait d'établir une hiérarchie des parties prenantes en fonction de leur pouvoir d'influence sur l'entreprise. La dernière composante de l'approche de parties prenantes a une visée descriptive.

4.2.3 Une visée descriptive

L'approche descriptive appréhende l'entreprise comme une constellation d'intérêts coopératifs, concurrents, et pris en compte dans le management de l'entreprise. Les travaux portent généralement sur la performance, la justice, la nature et la valeur des parties prenantes

afin d'étudier les comportements managériaux et organisationnels. Il s'agit de chercher à comprendre et à rendre compte des pratiques des entreprises (Post et al., 2002) et des conditions de mobilisation des parties prenantes (Rowley et Moldoveanu, 2003). La théorie est utilisée pour décrire la nature de l'entreprise et son comportement (Brenner et Molander, 1977 ; Etzioni, 1988 ; Halal, 1990 ; Brenner et Cochran, 1991 ; Kreiner et Bhambri, 1991 Mitchell et al., 1997 ; Berman et al., 1999). Les trois approches peuvent être synthétisées sous la forme du tableau 1.4.3.

Tableau 1.4.3: Synthèse des trois visions de l'approche des parties prenantes

	Approche normative	Approche instrumentale	Approche descriptive
Visée	Prescriptive	Prédictive	Descriptive
Objet	Reconnaissance de principes moraux qui guident l'entreprise	Étudie le lien entre management des parties prenantes et performance de l'entreprise	Analyse des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes

Source: élaboration personnelle

Au sein de la logique des parties prenantes, les visions descriptives, prédictives et prescriptives expliquent le rôle essentiel de l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes au projet développé par l'entreprise. La vision prédictive explique que chaque acteur émet des exigences qu'il tente de faire respecter par le biais de son pouvoir sur l'entreprise. Si cela ne suffit pas, ce pouvoir peut contrarier l'action de l'entreprise en développant des rapports conflictuels, ou en adoptant une attitude plus détachée, accompagnée d'un comportement moins positif vis-à-vis des actions entreprises par l'organisation. La vision prescriptive considère que les demandes des parties prenantes sont légitimes, et qu'elles doivent par conséquent être prises en considération. Cette prise en compte est essentielle puisqu'elle confère à l'organisation un soutien unanime synonyme de suprématie. Ces logiques, bien que divergentes quant aux fondements, s'avèrent convergentes quant à la nécessité d'impliquer par une intensification des liens l'ensemble des parties prenantes.

4.2.4 Vers une synthèse des trois visions ?

Nombreux sont les travaux qui préconisent une convergence des trois visions de l'approche des parties prenantes vers un corpus unifié, où la perspective managériale serait mise en avant. Dans cet esprit, l'approche des parties prenantes ne se contente pas de décrire des situations existantes, ou de prédire des relations de causes à effets, mais elle recommande aussi des attitudes, des pratiques et des structures. Cette approche requiert donc une attention simultanée aux intérêts légitimes des parties prenantes pertinentes, à l'établissement de

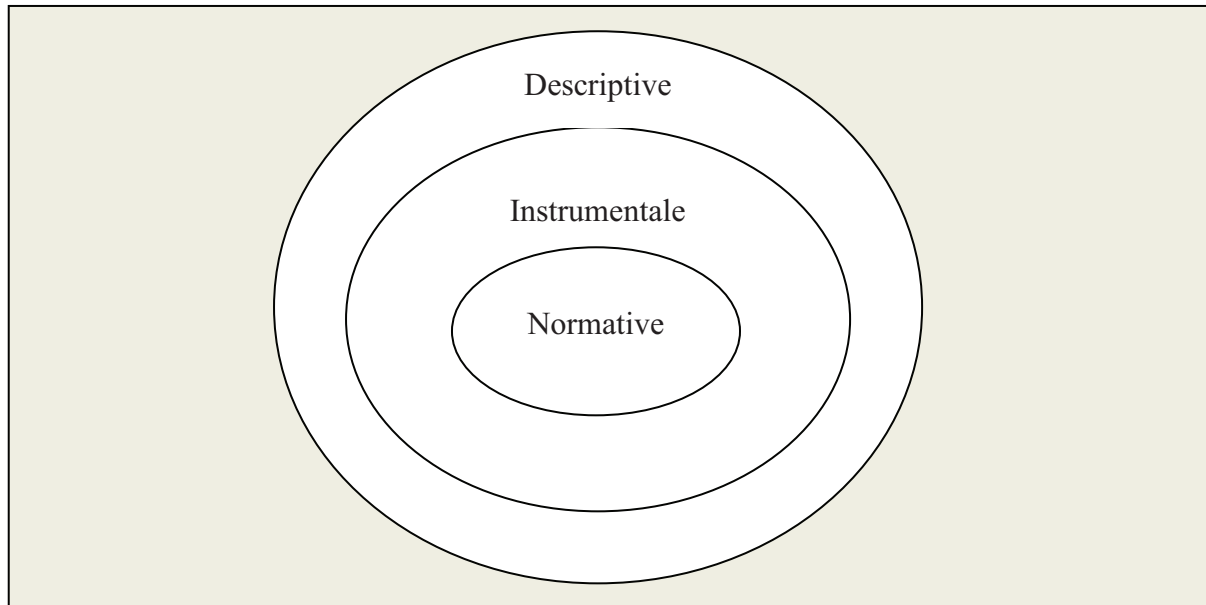
structures organisationnelles et à des processus de décision au cas par cas. Aggeri et Acquier (2005) proposent un modèle des parties prenantes qui réunit les trois approches en ce qu'elles ont de commun. Ils considèrent que le modèle des parties prenantes a non seulement une visée interprétativiste, puisqu'il s'agit de comprendre les pratiques des entreprises, mais aussi une visée instrumentale, puisqu'il est question de la gestion des relations avec les parties prenantes.

Pourtant, compte tenu de la diversité des fondements théoriques mobilisés pour justifier l'existence du concept de partie prenante, les chercheurs ne parviennent pas à un consensus qui dépasserait les clivages de ces approches (Freeman, 1984 ; Jones, 1995 ; Donaldson, 1999 ; Werhane et Freeman, 1999 ; Gioia, 1999 ; Jones et Wicks, 1999 ; Trevino et Weaver, 1999 ; Friedman et Miles, 2002 ; Gond et Mercier, 2005). En effet, les paradigmes auxquels elles font référence divergent. La vision économique s'avère être difficilement compatible avec la prise en compte d'une dimension éthique. En effet, la théorie économique se fonde sur la prise en considération de l'intérêt comme principale motivation du comportement des acteurs (Dumont, 1985 ; Hirshman, 1980). De plus, bien que les approches prescriptives et prédictives impliquent des choix plus ou moins appropriés de la part des décisionnaires, elles diffèrent quant à leur base. L'approche prédictive est basée sur des hypothèses (si vous voulez réaliser les résultats W, Y ou Z, alors, il faut adopter, ou ne pas adopter, les principes et pratiques A, B ou C) alors que l'approche prescriptive, est fondée sur un ensemble de catégorisations (il faut, ou ne faut pas, faire cela car c'est la bonne, ou mauvaise, chose à faire).

A l'instar de nombreux auteurs qui privilégient une approche aux autres, Donaldson et Preston (1995) proposent une typologie où l'approche normative constitue le cœur autour duquel gravitent les approches instrumentales et descriptives (cf. figure 1.4.4). La partie externe de la théorie concerne l'approche descriptive, où sont présentées et expliquées les relations passées, présentes et futures de l'entreprise et de ses parties prenantes. Des précisions sont apportées à un second niveau par l'approche instrumentale, qui établit une connexion entre l'approche des parties prenantes et les objectifs de l'entreprise. Cette approche étudie des liens spécifiques entre cause (management des parties prenantes) et conséquence (performance d'entreprise). Elle aboutit à des conclusions prédictives: si certaines pratiques sont mises en œuvre, certains résultats seront obtenus. Enfin, le noyau central de la théorie est normatif: les agents agissent comme si tous les intérêts des parties

prenantes avaient une valeur intrinsèque. La reconnaissance de ces principes philosophiques et moraux guide les entreprises.

Figure 1.4.4: Les trois aspects de l'approche des parties prenantes



Source: Donaldson et Preston, 1995

Pour les auteurs, la théorie va au-delà du fait d'observer que l'entreprise a des parties prenantes. La notion selon laquelle le management des parties prenantes contribue au succès économique de l'entreprise, bien que largement répandue, est insuffisante pour constituer à elle seule la base de la théorie. Ainsi, n'importe quelle étude sur le l'intérêt du management des parties prenantes pour accroître la performance d'entreprise, se fonde sur des arguments d'ordre normatif. Par conséquent, les auteurs concluent à la justification normative de l'approche des parties prenantes.

Aux vues des divergences rendant complexe une approche synthétique, l'approche des parties prenantes constituerait plutôt une tradition de recherche, incorporant de multiples théories qui se concentrent sur le même domaine, ou à des ensembles reliés de questions et de phénomènes (Trevino et Weaver, 1999). La notion de partie prenante permet d'identifier et d'organiser de nombreuses obligations de l'entreprise vis-à-vis des différents groupes constitutifs des parties prenantes, parfois occultés au sein des approches stratégiques (Gioia, 1999). Elle se révèle donc particulièrement utile pour identifier les parties prenantes de l'entreprise dans un contexte de développement durable.

4.3 Les parties prenantes de l'entreprise dans un contexte de développement durable

L'approche des parties prenantes démontre que l'entreprise constitue un système ouvert, en relation avec de nombreuses parties prenantes, dont la prise en compte des intérêts conditionne la réussite de l'entreprise (Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Carroll, 1996 ; Harrison et Freeman, 1999). Elle est considérée comme une référence en matière de développement durable car « *l'orientation du système socio-économique global vers le développement durable est dépendante d'intérêts individuels ou de groupes, distincts, mais qu'il convient de relier dans le sens d'une vision globale partagée* » (Urban, 2005: 180). L'approche des parties prenantes autorise l'atteinte d'un modèle de rationalités multiples, convergentes et avec des articulations variées (Martinet et Reynaud, 2004). Cependant, sa complexité et son caractère multidimensionnel offre matière à débattre (Damak-Ayadi, 2003). Sa complexité tient notamment à l'identification des parties prenantes, à leur importance dans le processus décisionnel et à leurs représentations.

4.3.1 La nécessaire identification des parties prenantes

En 1953, Bowen définit l'entreprise comme un centre dont l'influence se propage dans des cercles de plus en plus grands: (1) les employés, (2) les actionnaires, les consommateurs et les fournisseurs, (3) la communauté, (4) les concurrents, (5) le public. Ainsi, les pressions environnementales qui s'exercent sur l'entreprise s'expriment par l'intermédiaire de ces groupes d'acteurs qui sont issus de l'environnement opérationnel. Ils tendent à influencer directement ou indirectement par leurs actions, les objectifs et opérations quotidiennes de l'entreprise (Dill, 1958 ; Persais, 1998).

Dans ce contexte, une analyse des parties prenantes en présence est nécessaire (Welford et Gouldson, 1993 ; Shrivastava, 1995 ; Berry et Rondinelli, 1998 ; Henriques et Sadowsky, 1996 ; 1999). Or, le concept de parties prenantes n'est pas unanimement défini, certains auteurs donnant des définitions plus ou moins larges, donc plus ou moins opératoires (cf. tableau n°10). Si l'on s'en tient à la définition de Freeman (1984), tous les individus peuvent être considérés comme des parties prenantes car il s'agit de tout individu ou groupe d'individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'entreprise. Dans cette vision large des parties prenantes, pratiquement tout le monde pourrait prétendre à un intérêt dans une organisation (Sternberg, 2001 ; Orts et Strudler, 2002 ; Jensen, 2002). Persais (2004) élargit encore le champ d'acteurs concernés en considérant qu'une partie prenante 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 » (Persais, 2004). Dans cette perspective, toute catégorie d'individus ou groupe en contact ou susceptibles d'entrer en relation avec l'entreprise accidentellement ou délibérément est une partie prenante. Persais (1998) identifie huit groupes d'acteurs susceptibles d'exercer des pressions sur l'entreprise: les actionnaires et administrateurs, les banques et organismes financiers, les compagnies d'assurance, les salariés et organes de représentation, l'État et les organismes publics, les organisations sectorielles, les clients et enfin les groupes d'acteurs issus de la société civile. En 2004, l'auteur va jusqu'à recenser treize groupes susceptibles d'exercer des pressions de développement durable sur l'entreprise: 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 associations de consommateurs, et les groupes écologistes, constituent la liste des parties prenantes. Carroll (1996) va encore plus loin en proposant d'ajouter à cette liste l'environnement naturel. Or cet élément n'apparaît pas vraiment comme une partie prenante, au sens de Freeman, puisque l'entreprise peut agir sur les milieux naturels, mais ces derniers sont dans l'impossibilité d'établir une relation inverse. L'évolution des acteurs considérés comme des parties prenantes de l'entreprise figure dans le tableau 1.4.5.

Tableau 1.4.5: L'évolution des acteurs considérés comme parties prenantes de l'entreprise au sein de la littérature

Bowen (1953)	Persais (1998)	Persais (2004)	Carroll (1996)
Employés	Actionnaires et administrateurs	Actionnaires	Actionnaires
Actionnaires	Banques et organismes financiers	Syndicats	Syndicats
Consommateurs et fournisseurs	Compagnies d'assurance	Employés	Employés
Communauté	Salariés et organes de représentation	Fournisseurs	Fournisseurs
Concurrents	État et organismes publics	Collectivités locales	Collectivités locales
Public	Organisations sectorielles	Gouvernements	Gouvernements
	Clients	Concurrents	Concurrents
	Société civile	Médias	Médias
		Autres groupes d'intérêt	Autres groupes d'intérêt
		Clients	Clients
		Consommateurs	Consommateurs
		Associations de	Associations de

		consommateurs	consommateurs
		Groupes écologistes	Groupes écologistes
			Environnement naturel

Source: élaboration personnelle

Avec le temps, le nombre d'acteurs identifiés comme des parties prenantes de l'entreprise a donc considérablement augmenté. De plus, chaque partie prenante est en mesure de revendiquer des exigences de développement durable à l'égard de l'entreprise.

4.3.2 Les exigences de développement durable véhiculées par les parties prenantes

L'examen de ces parties prenantes fait émerger leurs exigences de développement durable vis-à-vis des entreprises:

- Les actionnaires sont de plus en plus sensibles à des considérations éthiques, et à l'existence d'un lien entre performance économique et performance écologique (Persais, 1998 ; Pinel, 2001). Ils peuvent souffrir de pertes sur leurs investissements si l'entreprise se révèle être responsable de dommages environnementaux ou si ses faibles performances environnementales font la une de l'actualité (Hamilton, 1995). Afin d'éviter ces situations de crises, qui risqueraient de dégrader la rentabilité, ils exigent désormais un certain nombre de garanties. Par conséquent, les entreprises aux faibles performances environnementales sont perçues comme un investissement risqué, qui requiert une prime de risque élevée (Henriques et Sadorsky, 1996), le retrait des capitaux ou la non délivrance de prêts.

- Le marché financier, qui adopte des critères de notation extra financiers avec notamment la présence de fonds verts et éthiques (fonds d'investissements socialement responsables dits « *ISR* »), reflète une tendance de fond de l'évolution du marché des capitaux en faveur du développement durable.

- L'ouverture d'agences de notation sociales et environnementales spécialisées dans le reporting extra-financier pour évaluer les entreprises, traduit l'attention croissante portée, par les investisseurs et gérants de portefeuilles, au comportement sociétal des entreprises. Ces agences, qui travaillent pour le compte d'investisseurs « *responsables* », prennent en compte dans leur sélection de portefeuilles de valeurs mobilières, des critères autres que strictement financiers.

- Les assurances: avec la création de contrats spécifiques pour la couverture des risques de pollution, elles exercent des pressions sur l'entreprise afin que cette dernière adopte une conduite irréprochable.

- Les employés: la réussite d'une entreprise dans le développement de compétences environnementales dépend fortement de la participation et de l'engagement de ses employés (Hart, 1995 ; Nehrt, 1998 ; Sharma et Vredenburg, 1998 ; Ramus et Steger, 2000). Par conséquent, une mauvaise réputation de management environnemental de l'entreprise rend difficile la fidélisation d'employés qualifiés qui auront tendance à rejoindre des entreprises plus proactives dans le domaine. Les employés exercent donc de fortes pressions sur leur employeur et peuvent mobiliser les organes de représentation s'ils sont insatisfaits du comportement de l'organisation.

- Les fournisseurs: ceux qui sont respectueux de l'environnement peuvent choisir de préserver leur réputation en refusant de livrer les clients qui ne respecteraient pas l'environnement naturel (Henriques et Sadorsky, 1999).

- Les institutions internationales: avec une responsabilité dont le champ d'action dépasse les frontières nationales, elles sont légitimes pour assurer la protection du bien commun (biens essentiels permettant d'assurer la survie et la reproduction des sociétés humaines).

- Les États: ils possèdent une compétence de défense du service et des intérêts publics dont l'étendue se limite au territoire national. Ils disposent de forts pouvoirs pour faire respecter l'application des lois relatives au développement durable en ayant recours à la réglementation (lois) et aux instruments économiques (taxations ou incitations) (Persais, 1998).

- Les organisations sectorielles: en participant à l'élaboration et à l'évolution de la réglementation, elles peuvent exiger des entreprises adhérentes des comportements plus respectueux de l'environnement.

- Les concurrents: une entreprise avec une stratégie environnementale réactive peut faire face à une perte globale de son avantage concurrentiel si le management proactif devient une pratique généralisée à l'ensemble de ses concurrents. De même, s'il existe des avantages pour les initiateurs ayant réalisé des investissements dans les technologies environnementales, alors une entreprise réactive sera pénalisée par rapport à ses concurrents plus proactifs.

- Les médias: l'entreprise peut aussi être confrontée à des campagnes de publicité négatives, ou à une couverture médiatique désavantageuse (Welford et Gouldson, 1993). Toute démarche inconvenante de l'entreprise peut ainsi être mise en évidence par les groupes de pression qui mobilisent l'opinion publique. Ce type d'action à grande échelle participe à l'altération durable de la réputation et de l'image de marque de l'entreprise incriminée.

- Les clients: ils exercent une pression croissante sur l'entreprise puisque la qualité écologique constitue un élément majeur de leur demande (Louppe et Rocaboy, 1994). Ainsi, le client porte de l'intérêt aux caractéristiques écologiques des produits et évite de se rendre complice d'actions menées par l'entreprise qui seraient contraires à ses convictions.

- Les consommateurs: ils sont de plus en plus informés et conscients des impacts environnementaux des produits de consommation. Ils exercent des pressions sur les entreprises industrielles afin qu'elles améliorent la performance environnementale de leurs produits (Arora et Cason, 1995). Ils sont de plus en plus sensibles aux questions sociales et environnementales dans leurs comportements d'achat (Vandermerwe et Oliff, 1990 ; Canel-Depitre, 2001). C'est pourquoi l'entreprise doit s'assurer d'une correspondance entre les caractéristiques des produits et les exigences des clients d'une part, et faire en sorte de ne pas heurter par son comportement, l'opinion publique et in fine les consommateurs d'autre part.

- Les associations de consommateurs: elles peuvent aussi exercer des pressions en boycottant les produits d'une entreprise ayant une mauvaise réputation dans le domaine du management environnemental (Greeno et Robinson, 1992).

- Les organisations non gouvernementales: elles sont devenues le porte-drapeau de la société civile et sont amenées à jouer un rôle croissant dans l'exercice de pressions à l'égard de l'entreprise. Elles jouissent du meilleur « *capital confiance* » auprès du public, loin devant les entreprises, les gouvernements et les médias (Alphandery et al., 1991). L'impact de plusieurs événements (Greenpeace/Shell en 1995, Greenpeace/Totalfinia en 1999, Amnesty International/Nike...) a fait prendre conscience aux dirigeants du besoin de dialogue avec les activistes, qui ont pendant longtemps été considérés par l'entreprise comme des ennemis. La multiplication des boycotts et des actions de lobbying dirigés contre les organisations jugées comme irresponsables constituent d'importants relais de pression à l'égard des entreprises (Persais, 2004).

Toutes ces parties prenantes, peuvent donc avoir des attentes de développement durable qu'elles souhaitent voir prises en compte par l'entreprise. Or, face à cette pléiade d'acteurs potentiels, une hiérarchisation s'impose afin de faciliter une réponse favorable de la part de l'entreprise.

4.3.3 Le choix de critères de hiérarchisation des parties prenantes

Si l'intégration de l'environnement dans la stratégie d'entreprise peut être interprétée comme une tentative pour rencontrer les attentes des parties prenantes, l'identification des parties prenantes pertinentes constitue une étape décisive dans la formation de la stratégie

d'entreprise. Pour l'entreprise, toutes les parties prenantes ne sont pas aussi pertinentes les unes que les autres, afin de développer une stratégie environnementale. Les entreprises doivent donc faire des choix quant aux parties prenantes qui vont retenir leur attention. Freeman (1984) propose bien de distinguer les parties prenantes importantes des parties prenantes non importantes, mais il n'indique pas comment hiérarchiser l'importance des enjeux et des parties prenantes pour l'entreprise. Ainsi se posent des questions relatives à l'identification des parties prenantes, à leur importance dans le processus décisionnel et à leurs représentations des actions mises en œuvre. Cette hiérarchisation des parties prenantes leur permet de clarifier leurs priorités organisationnelles. Généralement, ce sont les critères de pouvoir et de légitimité qui sont retenus pour hiérarchiser les parties prenantes (Andriof et Waddock, 2002 ; Gond et Mercier, 2005).

4.3.3.1 Le pouvoir

Dans une logique stratégique, la justification de l'existence des parties prenantes par l'existence des relations de pouvoir, conduit à une interdépendance de l'organisation avec les différents groupes qui constituent son environnement et avec lesquels elle interagit (Andrioff et Waddock, 2002). Le pouvoir est détenu pas des groupes d'acteurs qui peuvent agir sur les décisions actuelles ou futures de l'entreprise. La source de ce pouvoir peut être de nature contractuelle ou coercitive.

4.3.3.2 La légitimité

La légitimité d'une partie prenante correspond à sa reconnaissance par la société en vertu d'un contrat (Caroll, 1996 ; 1999), d'un droit moral ou d'un risque supporté du fait de l'activité de l'entreprise. Par conséquent, certains groupes d'acteurs sont légitimes sans pour autant avoir de pouvoir (actionnaires minoritaires, riverains d'un site polluant non organisés en association de défense). L'identification des parties prenantes en fonction de leur légitimité permet d'avoir une vision des missions de l'entreprise (Mitchell et al. 1997).

4.3.3.3 L'urgence

En plus, des attributs de légitimité et de pouvoir, Mitchell et al., (1997) ont mis en évidence la caractéristique d'urgence, comme essentielle dans le processus d'identification des parties prenantes clés de l'entreprise. L'urgence caractérise les parties prenantes qui requièrent une attention immédiate. Elle dépend de la sensibilité au temps et définit le délai de

réaction de l'entreprise acceptable ou non par les parties prenantes. Cela correspond à une situation généralement critique, surtout lorsqu'il y a exposition au risque.

Plus les parties prenantes cumulent des scores importants sur ces attributs (pouvoir, légitimité, urgence), plus elles seront perçues comme importantes aux yeux de l'entreprise (Mitchell et al., 1997). La perception des dirigeants vis-à-vis des parties prenantes est reliée de façon positive à l'impact cumulé de ces trois attributs. Le degré à partir duquel chaque dirigeant décide de répondre aux attentes des parties prenantes est dynamique, peut varier dans le temps et dépend du problème considéré. Cette hiérarchisation fait l'objet de deux critiques. La première, c'est que la perception des managers quant au pouvoir, à la légitimité et à l'urgence des parties prenantes, peut être influencée par son propre système de valeur (Egri et Herman, 2000 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). La seconde critique réside dans le fait que les parties prenantes définies ne sont pas stables dans le temps, et ne sont pas exhaustives. Cependant, une fois en tête ces limites, cette hiérarchisation permet de faire émerger une typologie de parties prenantes.

4.3.4 Les typologies de parties prenantes

L'utilisation des critères de hiérarchisation permet de construire des typologies de parties prenantes, dans lesquelles celles qui possèdent le même type d'intérêt, de droits ou de revendications sont regroupées au sein d'une même catégorie. Cependant, si l'idée d'une hiérarchisation est reconnue comme nécessaire par l'ensemble des auteurs, il n'en est pas de même des modalités pratiques liées à cette hiérarchisation.

4.3.4.1 Typologies construites sur le pouvoir et/ou la légitimité des parties prenantes

Certaines typologies ne reposent que sur un ou deux critères de hiérarchisation. C'est par exemple le cas des typologies distinguant les parties prenantes volontaires / involontaires, normatives / dérivatives, internes / externes, ou régulation / organisationnelles / communauté / médias.

- **Volontaires / involontaires**

La typologie de Clarkson (1995) distingue les **parties prenantes volontaires** des **parties prenantes involontaires**. Elle se réfère à une posture active ou passive des parties prenantes à l'égard de l'entreprise considérée. Cette typologie n'est construite que sur le critère du pouvoir, ce qui limite l'analyse des parties prenantes de l'entreprise.

- **Normatives / dérivatives**

Philips (2003) distingue les **parties prenantes normatives**, à l'égard desquelles l'entreprise a des obligations morales (actionnaires, employés, clients, financeurs, etc.), des **parties prenantes dérivatives**, dont les attentes doivent être satisfaites uniquement si elles ont des effets potentiels sur l'entreprise, ou sur les parties prenantes normatives. Cette typologie s'inscrit dans une approche normative où l'entreprise a des responsabilités vis-à-vis des parties prenantes. Elle est axée sur le critère de légitimité des parties prenantes en présence.

- **Internes / externes**

Une autre typologie distingue les parties prenantes internes des parties prenantes externes (Freeman, 1984 ; Mintzberg, 1986 ; Elkington, 1997 ; Madsen et Ulhøi, 2001). Les parties prenantes qui constituent la **coalition externe** regroupent les propriétaires de l'organisation, les fournisseurs, les clients, les partenaires, les concurrents, les associations d'employés, et les divers publics. Ces parties prenantes utilisent divers moyens afin de modifier le comportement de l'entreprise. Elles peuvent prendre le pas sur les parties prenantes de la **coalition interne**, à savoir les employés. Cette typologie uniquement axée sur le critère de hiérarchisation de pouvoir présente un intérêt limité car il existe des différences notoires entre les parties prenantes regroupées dans un même type. Ces différences nécessitent donc la prise en compte de plus de catégories.

- **Régulation / organisationnelles / communauté / médias**

Cette typologie axée sur le pouvoir est développée par Henriques et Sadosky (1999). Ils distinguent les parties prenantes de régulation, les parties prenantes organisationnelles, celles issues de la communauté et les médias. Ainsi, les **parties prenantes de régulation** se composent des gouvernements, des groupements professionnels (Kelley, 1991 ; Kirby, 1988), des réseaux informels (Allen, 1984 ; Porter et Van Der Linden 1985 ; Schrader, 1991) et des entreprises ayant la capacité d'influencer les normes et les pratiques sectorielles (Barrett, 1992) ; ces parties prenantes bénéficient d'un pouvoir d'influence sur l'ensemble des secteurs. Les **parties prenantes organisationnelles** regroupent les consommateurs, les fournisseurs, les employés, les actionnaires ; les résultats de l'entreprise dépendent directement de leurs décisions et actions (Greeno, Robinson, 1992). Les **parties prenantes issues de la communauté** comprennent les groupes associatifs, les organisations écologistes, les lobbies ; elles peuvent influencer l'opinion publique en faveur ou en défaveur de l'entreprise (Clair, Milliman, Mitroff, 1995 ; Turcotte, 1995). Enfin, les **médias** constituent à eux seuls le dernier type de parties prenantes ; ils servent d'interface aux groupes de pression afin de légitimer

leurs revendications, et influencer la perception que la société aura vis-à-vis de l'entreprise, particulièrement en cas de crise environnementale (Mittroff et al., 1989 ; Shrivastava et Siomkos, 1989 ; Sharbrough et Moody, 1995). Cette typologie, bien qu'intéressante puisqu'elle distingue quatre grands groupes d'acteurs, présente tout de même le défaut d'être uniquement axée sur le critère de pouvoir des parties prenantes vis-à-vis de l'organisation.

- **Primaires / secondaires**

La littérature séparant les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires semble être plus pertinente pour d'intégrer les différents critères de hiérarchisation des parties prenantes. Cette typologie s'inspire de la typologie de Clarkson (1995), séparant les parties prenantes volontaires des parties prenantes involontaires. Elle la complète et lui apporte plus de richesse car il ne s'agit plus uniquement du rôle passif ou actif des parties prenantes. En effet, cette typologie distingue les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires, en se basant sur le type de relation qu'elles entretiennent avec l'entreprise (Donaldson et Preston, 1995 ; Carroll, 1996 ; Mitchell et al., 1997). Dans cette typologie, on retrouve une hiérarchisation sur la base des critères de légitimité et de pouvoir des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise. Les **parties prenantes primaires** sont celles dont la participation dans l'entreprise est essentielle: les actionnaires, les investisseurs, les employés, les fournisseurs, les clients et les autorités (gouvernements et entités qui fournissent les infrastructures et le marché, dont les lois et règles doivent être respectées, et dont les taxes doivent être acquittées). Ces parties prenantes ont divers droits, objectifs, attentes et responsabilités. Elles sont impliquées directement dans le processus économique et sont engagées dans des relations formelles, officielles ou contractuelles avec l'entreprise. Leur participation est nécessaire à la survie de l'entreprise puisqu'elles nouent un lien avec l'entreprise et acceptent en retour les risques liés à cette relation. Le succès de l'entreprise dépend alors de la capacité des managers à créer suffisamment de richesse, de valeur ou de satisfaction pour chaque groupe. Les **parties prenantes secondaires** incluent les concurrents, les médias, les organisations non gouvernementales et les instances internationales (Berry et Rondinelli, 1998 ; Henriques et Sadorsky, 1996 ; 1999 ; Welford et Gouldson, 1993). Elles ne sont pas engagées dans des échanges formalisés avec l'entreprise et ont des relations volontaires ou non avec elle, dans le cadre d'un contrat implicite ou moral. Elles ont la capacité de mobiliser l'opinion publique en faveur ou en défaveur de l'entreprise, et de créer des dommages significatifs. Mais la relation avec les parties prenantes secondaires n'est donc pas vitale pour la survie de l'entreprise, et ces dernières s'exposent malgré elles aux

conséquences associées aux activités de l'entreprise. Les parties prenantes primaires sont représentées comme les partenaires de l'entreprise tandis que les parties prenantes secondaires s'inscrivent dans une vision élargie qui situe l'entreprise au sein de la société. Cependant cette typologie présente certaines limites puisqu'elle n'intègre pas les trois critères de hiérarchisation et qu'elle ne rend pas complètement compte de la richesse des relations existant entre l'entreprise et ses parties prenantes.

4.3.4.2 Typologie intégrant trois critères de hiérarchisation

Buysse et Verbeke (2003) prolongent la typologie des parties prenantes primaires/secondaires en y adjoignant une catégorie supplémentaire de partie prenante, à savoir: de régulation. Ils rejoignent donc en ce sens la typologie de Henriques et Sadosky (1999) qui fait apparaître les parties prenantes de régulation. Les **parties prenantes de régulation** se composent des agences publiques nationales et des gouvernements nationaux. Cette classification se distingue donc de la précédente en faisant apparaître dans une catégorie à part les autorités de régulations qui étaient préalablement classées dans la catégorie des parties prenantes primaires. Ce type de partie prenante ne présente pas les mêmes critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence que les autres parties prenantes primaires. Autre apport, ils scindent les parties prenantes primaires en deux sous catégories: les **parties prenantes primaires externes** (clients nationaux, clients internationaux, fournisseurs nationaux, fournisseurs internationaux), et les **parties prenantes primaires internes** (employés, actionnaires et institutions financières). Cette typologie distingue donc, au sein des parties prenantes primaires, celles qui sont externes de celles qui sont internes à l'entreprise. Aussi, les parties prenantes primaires apparaissent comme de réels partenaires de l'entreprise, dont la relation est nouée par un contrat. Enfin, les **parties prenantes secondaires** comprennent les concurrents nationaux, concurrents internationaux, instances internationales, organisations non gouvernementales et médias. Cette typologie parvient donc à prendre en compte les critères des premières typologies et à les intégrer au sein d'une classification claire et complète. C'est pourquoi cette typologie nous semble plus riche et plus pertinente que la précédente. Les principales typologies décrites ci-dessus sont reprises dans le tableau 1.4.6.

Tableau 1.4.6: Les typologies relatives aux parties prenantes

Mintzberg (1986)	Clarkson (1995)	Carroll (1996) ; Mitchell et., (1997)	Philips (2003)	Henriques et Sadorsky (1999)	Buysse et Verbeke (2003)
interne	volontaire	primaire	normative	organisationnelle	primaire interne
externe	Involontaire	secondaire	dérivative	communauté	primaire externe
				médias	secondaire
				de régulation	de régulation

Source: élaboration personnelle

Nous retenons la typologie de Buysse et Verbeke (2003) qui est la plus riche et la plus aboutie des typologies de la littérature sur les parties prenantes. Cependant, nous apportons quelques nuances. En effet, il ne nous apparaît pas nécessaire de distinguer, au sein de chaque catégorie, le caractère national ou international de chaque partie prenante. En effet, il nous semble plus pertinent de considérer le caractère national ou international de l'entreprise considérée, que de retenir cette distinction au sein des parties prenantes de l'entreprise. Par ailleurs, nous ne considérons pas les instances internationales comme des parties prenantes secondaires mais comme des parties prenantes de régulation, au même titre que les agences publiques et les gouvernements. En effet, les instances internationales jouent un rôle politique de régulation qui se rapproche de la mission des États. Enfin, parmi les parties prenantes internes, nous préférons détailler les banques et les compagnies d'assurance à la seule place des institutions financières. En effet, ces deux types d'acteurs ne fonctionnent pas exactement de la même façon et n'ont pas les mêmes exigences de développement durable envers l'entreprise. Nous retenons alors la typologie suivante (cf. tableau 1.4.7):

Tableau 1.4.7: Typologie des parties prenantes retenue

Parties prenantes primaires		Parties prenantes secondaires	Parties prenantes de régulation
Internes	Externes		
Employés	Clients	Concurrents	Agences publiques
Actionnaires	Fournisseurs	Médias	Gouvernements
Banques		ONG	Instances internationales
Assurances			

Source: élaboration personnelle

Cette typologie ainsi établie, nous pouvons à présent analyser le lien entre le niveau de proactivité de la stratégie environnementale mise en œuvre par l'entreprise et la place accordée aux parties prenantes de régulation, primaires et secondaires.

4.4 L'orientation parties prenantes en fonction du niveau de proactivité de la stratégie environnementale

Afin de définir le concept d'« *orientation parties prenantes* » de l'entreprise, nous nous appuyons sur la littérature en marketing, où se sont développés des travaux relatifs aux termes d'orientation client et d'orientation marché. Ces deux termes sont utilisés de façon interchangeable au sein de cette littérature. Felton (1959: 55) définit l'orientation marché comme « *une culture d'entreprise qui insiste sur l'intégration et la coordination de toutes les fonctions marketing, lesquelles sont à leur tour mélangées aux autres fonctions de l'entreprise, afin de générer un maximum de profits sur le long terme* ». Cette première définition met en valeur le rôle de la coordination inter-fonctionnelle pour faire valoir l'état d'esprit de l'orientation marché. McNamara (1972: 51) considère que l'orientation marché est « *une philosophie de management, basée sur une large acceptation de la nécessité d'une orientation client, de l'orientation des profits et de la reconnaissance du rôle important joué par le marketing dans la communication des besoins du marché aux principaux départements de l'entreprise* ». A l'instar de Felton (1959), Mc Namara (1972) s'inscrit dans une portée philosophique plutôt qu'opérationnelle de l'orientation marché. Elle met en évidence l'importance de l'orientation client et de la performance d'entreprise pour définir le concept. Kohli et Jaworski (1990: 6), après avoir réalisé une revue de la littérature du concept orientation marché entre les années 1950 et 1990, le définissent ainsi: « *la génération d'intelligence marché, afférente à la diffusion des besoins actuels et futurs des clients, à travers les départements, et la réponse organisationnelle de l'entreprise* ». Contrairement aux définitions précédentes, les auteurs rejoignent Barksdale et Darden (1971) en se concentrant sur des activités spécifiques plutôt que sur une philosophie, ce qui facilite l'opérationnalisation du concept. De plus, les auteurs insistent sur la détection des attentes présentes et futures des clients et sur la réponse apportée par l'entreprise pour satisfaire ces attentes. Deshpandé et al., (1993) écrivent « *l'orientation client est un ensemble de convictions qui placent l'intérêt du client en première position, tout en prenant en compte les intérêts des autres parties prenantes, tels les actionnaires, les dirigeants et les employés, afin de développer une entreprise qui réalise des profits sur le long terme* ». Cette définition constitue un réel apport car elle fait apparaître la satisfaction des intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise dans une vision à long terme pour un accroissement de la performance de l'entreprise. Enfin, Slater et Narver (1994) notent que « *l'orientation client est une culture d'entreprise, qui caractérise la disposition d'une organisation à offrir de*

façon continue, une valeur supérieure à ses clients ». Cette dernière définition met en exergue la création de valeur au client et peut être rapprochée de la chaîne de valeur de Porter.

L'examen de ces définitions permet de constater que l'orientation marché repose sur trois principes (l'orientation client, l'orientation concurrents et la coordination inter fonctionnelle) et sur deux critères de décision (long terme et performance) (Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990). L'orientation concurrents fait directement référence à la notion de coopération (Fernandez et Le Roy, 2010 ; Le Roy et Yami, 2010), où pour des raisons de conquête du marché et du caractère innovant du projet, les concurrents sont amenés à rivaliser et à coopérer simultanément. La construction du concept d'orientation marché se fonde donc sur l'analyse des facteurs exogènes qui influencent les besoins, les attentes et les préférences des clients (réglementation, technologie, concurrence...). Il est nécessaire d'anticiper les attentes futures des clients et de les rencontrer. Cette réceptivité de l'entreprise aux attentes des clients est très importante. Elle se traduit par la proposition de produits et de services qui sont en phase avec les attentes présentes et futures des clients. L'entreprise doit par conséquent produire, distribuer et promouvoir des produits qui répondent favorablement aux attentes des clients. Pour ce faire, la gestion stratégique de l'ensemble chaîne logistique est essentielle (Paché et Spalanzani, 2007). Cette orientation marché permet d'accroître la performance de l'entreprise (Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990 ; Verma et Kajendra, 2004).

La revue de la littérature sur le concept d'orientation marché (ou orientation client) nous conduit à proposer un prolongement de ce concept à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. En effet, on retrouve dans certaines définitions (notamment celle de Deshpandé et al., 1993) cette idée sous-jacente de généralisation aux parties prenantes de l'entreprise. L'orientation client est importante, mais à elle seule ne peut expliquer l'accroissement de la performance de l'entreprise.

C'est pourquoi il nous apparaît tout à fait pertinent de prolonger l'orientation marché vers l'« *orientation parties prenantes* » que nous définissons ainsi: l'orientation parties prenantes est la construction d'une relation à long terme, qui se caractérise par l'écoute, la compréhension et la réponse favorable aux attentes présentes et futures de l'ensemble des parties prenantes, et qui est synonyme d'un accroissement de la performance de l'entreprise. Cette définition s'inscrit dans le prolongement des travaux de Hall (1992), Hart (1995), Mascarenhas et al., (1998), Sharma et Vredenburg (1998). En effet, la littérature sur le management environnemental insiste sur la prise en compte des parties prenantes importantes pour l'entreprise. Ici, la solidité des rapports avec les parties prenantes représente une

véritable compétence clé qui est absolument cruciale pour évoluer au sein d'un environnement changeant (Hall, 1992 ; Mascarenhas et al., 1998). Cette compétence consiste en la capacité de l'entreprise à tisser et à entretenir un lien positif durable avec l'ensemble des parties prenantes (Persais, 2001). Sharma et Vredenburg (1998: 19) définissent la capacité d'intégration des parties prenantes comme: « *la capacité à établir des relations de collaboration, basées sur la confiance, avec une grande variété de parties prenantes, et plus particulièrement avec celles qui ne poursuivent pas des objectifs économiques* ». Ainsi, la capacité d'écoute, de dialogue, et de prise en compte des principales attentes des parties prenantes, jouent un rôle déterminant pour instaurer des réseaux de ce type (Jones et Wicks, 1999 ; Persais, 2004). L'intégration des parties prenantes se mesure par trois dimensions: la collaboration, la communication et la recherche conjointe de solutions (Hart, 1995 ; Sharma et Vredenburg, 1998). La collaboration renvoie à la capacité de l'entreprise à instaurer des relations de travail pour rechercher des solutions aux questions soulevées par la problématique de développement durable. La communication renvoie à la capacité de dialogue de l'entreprise avec ses parties prenantes sur les problématiques de développement durable. La recherche de solutions permet à l'entreprise de faire appel à ses parties prenantes pour réfléchir ensemble au développement de nouvelles solutions qui répondent aux problématiques de développement durable. Dans cette perspective, l'entreprise est donc appréhendée comme un nœud de relations, où la qualité des liens établis, traduit la capacité de cette dernière à dialoguer avec de multiples acteurs qu'elle considère comme de véritables parties prenantes, dotées de légitimité, d'intelligence et de pouvoir (Persais, 2004). Ainsi, des relations basées la confiance, le respect mutuel, l'échange et la coopération représentent un gage de réussite pour l'entreprise sur le long terme. Ici, le caractère tacite et intangible, ainsi que l'ambiguïté causale entourant ces compétences les préservent des risques d'imitation (Hall, 1992). Elles font donc partie intégrante du capital de l'organisation, et se être révèlent déterminantes pour la survie de l'entreprise au sein d'un environnement complexe et turbulent (Bontis et al., 1999 ; Gulati, 1999). Deux principaux profils d'orientation parties prenantes émergent: l'un, focalisé sur un nombre restreint de parties prenantes, l'autre, intégré à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

- Une orientation parties prenantes de type focalisé

L'orientation parties prenantes de l'entreprise se caractérise par le nombre de catégories de parties prenantes vers lesquelles elle est fortement orientée. La focalisation est synonyme d'une faible orientation parties prenantes. Cela signifie que l'entreprise n'est pas

fortement orientée vers toutes ses parties prenantes. Elle se concentre sur la prise en compte d'un type de parties prenantes exclusif.

- Une orientation parties prenantes de type intégré

A l'opposé, l'intégration est caractéristique d'une très forte orientation parties prenantes. Cela signifie que l'entreprise est fortement orientée vers toutes ses parties prenantes, à savoir: de régulation, primaires et secondaires. Dans un profil intégré, la démarche d'orientation de l'entreprise vers ses parties prenantes ne se limite pas aux acteurs habituels comme les clients, les actionnaires, les fournisseurs... mais elle prend en considération les autres types de parties prenantes, tels les groupes issus de la société civile, ou autres acteurs, généralement écartés du processus décisionnel.

Par conséquent, l'orientation parties prenantes peut varier sur un continuum allant de la focalisation à l'intégration. L'importance accordée aux parties prenantes varie en fonction de la stratégie environnementale engagée (réactive, défensive, coopérative ou proactive) et peut évoluer dans le temps (Mitchell et al., 1997 ; Jawahar et Mc Laughlin, 2001; Buysse et Verbeke, 2003). Cela fait référence à la relation suggérée par Hart (1995) entre une meilleure proactivité environnementale et une forte orientation vers les parties prenantes. Ainsi, l'orientation parties prenantes est dynamique, c'est-à-dire qu'elle se développe avec le niveau de proactivité environnementale de l'entreprise. Nous analysons l'orientation parties prenantes en fonction du niveau de proactivité de la stratégie environnementale de l'entreprise.

4.4.1 L'orientation parties prenantes dans une stratégie environnementale réactive

Le niveau d'orientation parties prenantes dans une stratégie environnementale réactive est faible. En effet, ce type de stratégie est caractérisé par une focalisation exclusive sur un type de parties prenantes: les parties prenantes primaires. Les parties prenantes secondaires et de régulation ne sont que faiblement, voire pas du tout considérées.

4.4.1.1 L'orientation vers les parties prenantes de régulation dans une stratégie environnementale réactive

L'intégration des variables sociétales dans une stratégie environnementale réactive peut être considérée comme un moyen permettant de s'aligner avec les exigences des parties prenantes de régulation. En effet, l'application du principe « *pollueur payeur* » et le développement de règlements rigoureux se révèlent efficaces pour introduire des pratiques

environnementales conformes aux réglementations. Ainsi, en l'absence de réglementation, les entreprises aux comportements réactifs ne développent pas de stratégie environnementale. Elles sont guidées par la mise en conformité afin d'être dans la légalité (Schot et Fischer, 1993 ; Porter et Van der Linde, 1995). Elles se contentent de faire le nécessaire pour être en conformité avec les obligations réglementaires. Elles considèrent les parties prenantes de régulations comme des contraintes qui font peser des menaces sur la survie de l'entreprise. Elles se retrouvent contraintes de se mettre en conformité avec les exigences des parties prenantes de régulation sans être convaincue du bien fondé de la démarche. Le niveau d'orientation vers les parties prenantes de régulation est donc faible.

4.4.1.2 L'orientation vers les parties prenantes primaires dans une stratégie environnementale réactive

Dans une stratégie environnementale réactive, l'entreprise considère ses employés, ses actionnaires, ses investisseurs et ses assureurs comme les éléments clés de sa réussite. Parmi ces parties prenantes primaires, les employés et les banques occupent une place prépondérante. En effet, ils fournissent les ressources (capital humain et ressources financières) de l'entreprise (Hill et Jones, 1992). Les employés, en tant que capital humain, représentent la principale ressource de l'entreprise. La participation des employés dans la résolution des problèmes environnementaux ainsi que l'engagement de fonds substantiels deviennent donc indispensables (Nehrt, 1998 ; Sharma et Vredenburg, 1998 ; Hart, 1995). En effet, pour répondre favorablement aux exigences des parties prenantes de régulation, l'entreprise a besoin d'investir dans des moyens financiers et humains. Cela lui permet de fournir les efforts nécessaires à sa mise en conformité exigée par les parties prenantes de régulation. L'entreprise développant ce type de stratégie environnementale est donc essentiellement centrée sur ses parties prenantes primaires internes. Sans elles, elle ne serait pas en mesure d'apporter une réponse optimale afin de limiter l'impact de ses activités sur les milieux naturels (Persais, 1999). En effet, si ses parties prenantes internes sont insatisfaites et qu'elles se retirent, l'entreprise souffre et n'est plus à même de remplir sa mission. Ce type de stratégie environnementale est donc caractérisé par un niveau moyen d'orientation vers les parties prenantes primaires.

4.4.1.3 L'orientation vers les parties prenantes secondaires dans une stratégie environnementale réactive

Les entreprises aux stratégies environnementales réactives ne considèrent pas le management environnemental comme une fonction essentielle. Elles mettent en œuvre des actions en bout de chaîne, et n'accordent pas d'importance au management des relations avec les parties prenantes secondaires. En effet, les actions des parties prenantes secondaires, en réponse à leur faible performance environnementale, ne sont pas perçues comme des menaces à la survie de l'entreprise. C'est pourquoi elles perçoivent notamment les attentes des organisations non gouvernementales et des médias comme illégitimes, et le cadre fourni par les conventions internationales et les bonnes pratiques des leaders, comme non pertinentes pour leur stratégie d'entreprise. Le niveau d'orientation vers les parties prenantes secondaires est donc faible dans une stratégie environnementale réactive.

4.4.2 L'orientation parties prenantes dans une stratégie environnementale défensive

Le niveau d'orientation vers les parties prenantes peut être qualifié de moyen dans une stratégie environnementale défensive. Ici, l'entreprise n'est plus uniquement focalisée sur un seul type de parties prenantes. Elle commence à se diversifier en accordant son attention à plusieurs types de parties prenantes.

4.4.2.1 L'orientation vers les parties prenantes de régulation dans une stratégie environnementale défensive

Les entreprises aux comportements préventifs sont davantage orientées vers les parties prenantes de régulation que les entreprises aux comportements réactifs. Elles acceptent les conseils en management environnemental prodigués par les parties prenantes de régulation (Baumol et Oates, 1988 ; Palmer et al., 1995). Pour preuve, depuis le milieu des années 1990, des acteurs locaux comme l'Ademe, la DIRE, les Conseils Régionaux, les Chambres de Commerce et d'Industrie... ont initié des opérations collectives destinées à informer et à conseiller les entreprises dans leurs démarches de management environnemental (Alary-Grall, 1998). Ces actions s'inspirent des pratiques dans le domaine de la planification stratégique (Desreumeaux, 1979) et de la qualité (Paturel et Barriol, 1999). Elles permettent à l'entreprise d'acquiescer une certification environnementale et d'attendre en retour une meilleure maîtrise des coûts, une efficacité renforcée et une amélioration des relations avec les parties prenantes en interne (intégration progressive dans la culture de l'entreprise) ainsi qu'en externe (consolidation des liens de confiance avec les partenaires). Ces entreprises entendent se servir de l'expertise des parties prenantes de régulation pour améliorer leur position concurrentielle. Dans une stratégie environnementale défensive, l'entreprise accepte les exigences de

développement durable des parties prenantes de régulation et tente de les internaliser pour obtenir un avantage concurrentiel. Une telle stratégie environnementale se caractérise donc par un niveau d'orientation vers les parties prenantes de régulation qui peut être qualifié de moyen.

4.4.2.2 L'orientation vers les parties prenantes primaires dans une stratégie environnementale défensive

Dans une stratégie environnementale défensive, les parties prenantes internes telles que les employés, occupent une place de choix pour l'entreprise. La participation des employés et de la direction, est cohérente avec le principe d'équité sociale, où plus de parties prenantes sont intégrées au processus de décision (Bansal, 2005). Par les compétences dont ils sont individuellement ou collectivement détenteurs (Durand, 2000 ; Persais, 2001), les exercent un réel pouvoir dans le processus d'amélioration de la performance écologique (Habbard et Forthomme, 1996 ; Persais, 2002). Il en est de même pour les actionnaires et les banques qui sont associés à toutes les décisions stratégiques de l'entreprise.

En plus d'une orientation parties prenantes primaires internes, l'entreprise qui développe une stratégie environnementale défensive va commencer à élargir son spectre. Elle va en effet commencer à initier une orientation vers les parties prenantes primaires externes, et notamment les clients. En effet, elle perçoit l'intérêt de prendre en considération les opinions des clients afin d'établir de meilleures relations avec eux et être en adéquation avec leurs valeurs. L'orientation parties prenantes primaires peut donc être qualifiée de forte dans une stratégie environnementale défensive, puisque l'entreprise accorde une attention particulière, à la fois aux parties prenantes primaires internes et aux parties prenantes primaires externes.

4.4.2.3 L'orientation vers les parties prenantes secondaires dans une stratégie environnementale défensive

Dès lors que les entreprises mettent en œuvre des stratégies environnementales défensives, elles considèrent sérieusement les menaces posées par les parties prenantes secondaires en réponse à un faible management environnemental. Cela peut les conduire à améliorer leurs pratiques environnementales. Elles considèrent en priorité les médias car elles sont plus préoccupées par une divulgation de leurs mauvaises actions par les journalistes, que par un manquement aux réglementations en vigueur (Henriques et Sadowsky, 1999). Ce type

de stratégie environnementale défensive est donc caractérisé par un niveau d'orientation vers les parties prenantes secondaires que l'on peut qualifier de moyen.

4.4.3 L'orientation parties prenantes dans une stratégie environnementale coopérative

Le niveau d'orientation vers les parties prenantes est fort dans une stratégie environnementale coopérative. En effet, par rapport aux stratégies environnementales précédentes, l'entreprise progresse aussi bien dans la largeur des types de parties prenantes prises en compte que dans la profondeur.

4.4.3.1 L'orientation vers les parties prenantes de régulation dans une stratégie environnementale coopérative

L'orientation vers les parties prenantes de régulation des entreprises au comportement accommodant, est plus forte que pour les deux précédents stades de proactivité environnementale. En effet, à partir du moment où l'entreprise développe une stratégie environnementale coopérative, elle remplit toutes les conditions requises par les parties prenantes de régulation et va même au-delà. Elle est axée sur l'anticipation des contraintes réglementaires et investit dans divers domaines pour accroître sa performance environnementale. Elle a expérimenté le développement de compétences environnementales comme une source d'avantage concurrentiel, et souhaite le consolider en participant à l'élaboration de nouvelles réglementations. Il existe déjà une tendance de consultation de l'industrie par les agences publiques avant de développer ou de mettre en application de nouvelles mesures environnementales ainsi qu'une plus grande part de réglementations volontaires dans la plupart des pays industrialisés (Buisse et Verbeke, 2003). Ce type de relation permet à l'entreprise de générer des perspectives et des opportunités de développement stratégique. Dans cette position, elle peut tenter d'orienter des interdictions de produire et d'utiliser sous conditions, de faire accepter des normes, de négocier des contrôles plus ou moins sévères, sous le mode consensuel. Elle entretient donc des relations de collaboration avec les parties prenantes de régulation. Dans une stratégie environnementale coopérative, l'entreprise est convaincue du bien fondé de la démarche des parties prenantes de régulation et elle apporte ponctuellement son expertise pour le développement de nouvelles réglementations. Par conséquent, une stratégie coopérative est caractérisée par un niveau d'orientation vers les parties prenantes de régulation que l'on peut qualifier de fort.

4.4.3.2 L'orientation vers les parties prenantes primaires dans une stratégie environnementale coopérative

Dans une stratégie environnementale coopérative, la réduction de l'impact environnemental des produits dépend fortement des capacités de l'entreprise, c'est-à-dire des capacités individuelles (connaissances, innovation...) et collectives (coopération, complémentarité...) (Persais, 2004). Les parties prenantes primaires internes, tels les employés occupent donc une place privilégiée. Mais, l'entreprise diversifie de plus en plus son orientation parties prenantes primaires externes. Ainsi, en plus des clients, l'entreprise considère ses fournisseurs. En effet, l'instauration d'un dialogue avec les fournisseurs permet de s'assurer d'un niveau identique d'exigences de développement durable à tous les niveaux de la chaîne logistique. Leur participation dans les décisions relatives au design et au développement du produit permet de minimiser l'impact environnemental tout au long de la chaîne logistique (Smart, 1992 ; Welford, 1993 ; Fowler et Hope, 2007). L'entreprise qui adopte une stratégie environnementale coopérative élargit son orientation parties prenantes primaires pour considérer celles qui lui sont internes, mais aussi celles qui lui sont externes. Ce type de stratégie est donc caractérisé par un niveau d'orientation vers les parties prenantes primaires que l'on peut qualifier de fort.

4.4.3.3 L'orientation vers les parties prenantes secondaires dans une stratégie environnementale coopérative

Les entreprises qui développement des stratégies environnementales coopératives élargissent leur champ de considération des parties prenantes, pour accorder davantage d'importance aux organisations non gouvernementales. Ainsi, ces entreprises perçoivent les médias et les organisations non gouvernementales comme importants (Buysse et Verbeke, 2003) et cela va les stimuler pour accroître leur performance environnementale. Par conséquent, elles possèdent un niveau d'orientation vers les parties prenantes secondaires que l'on peut qualifier de fort.

4.4.3 L'orientation parties prenantes dans une stratégie environnementale proactive

L'idée de durabilité suppose une reconnaissance par la Direction Générale, du rôle des parties prenantes dans le fonctionnement et la réussite de l'entreprise. Les entreprises qui développement des stratégies environnementales proactives se caractérisent alors, par un très fort niveau d'orientation vers les parties prenantes. Elles parviennent, non seulement à intégrer l'ensemble des types de parties prenantes, mais en plus, elles possèdent un très fort

niveau d'orientation pour chaque type. Il s'agit donc du plus fort niveau d'orientation vers les parties prenantes possible.

4.4.3.1 L'orientation vers les parties prenantes de régulation dans une stratégie environnementale proactive

Les entreprises dont les stratégies environnementales sont proactives, sont celles qui ont la plus forte orientation vers les parties prenantes de régulation. Elles coopèrent fréquemment avec les parties prenantes de régulation, pour le développement de standards environnementaux internationaux et pour la conclusion d'accords volontaires (Hart, 1995). Cela donne naissance à un nouveau droit déclaratoire (versus imposé) qui dépend de l'adhésion (versus soumission). Ce droit, qualifié de « *soft law* », est formulé sous la forme de chartes, de principes généraux, de recommandations ou de standards et redéfinit les rapports entre gouvernants et gouvernés, entre individus et collectivités, donc entre parties prenantes concernées (Chevalier, 2003 ; Jimenez, 2004 ; Urban, 2005). Les entreprises qui s'engagent dans des stratégies environnementales proactives vont donc bien au-delà de la conformité exigée par les parties prenantes de régulation. Ces dernières ne sont donc pas considérées comme des menaces pour la survie de l'entreprise, mais comme de véritables partenaires, offrant des opportunités de développement à l'entreprise. En effet, la création d'un avantage concurrentiel peut venir de la capacité à imposer de nouvelles règles du jeu concurrentiel (Abdessemed, 2001). Dans une stratégie environnementale proactive, l'entreprise se positionne en tant que leader dans le domaine environnemental. Elle considère les parties prenantes de régulation comme de véritables partenaires avec lesquels elle va pouvoir établir de nouvelles règles, relatives au développement durable. Par conséquent, le niveau d'orientation vers les parties prenantes de régulation peut être qualifié de très fort.

4.4.2.4 L'orientation vers les parties prenantes primaires dans une stratégie environnementale proactive

Dans une stratégie environnementale proactive, l'entreprise développe son orientation parties prenantes à l'égard de toutes ses parties prenantes primaires (internes et externes). Concernant la dimension interne, un dialogue constructif et permanent avec les salariés se traduit par la satisfaction de voir leurs demandes entendues. De plus, la capacité à instaurer un dialogue ouvert et constructif avec les actionnaires, constitue un gage de réussite, dans la mesure où elle sous-tend, en grande partie, la capacité de l'entreprise à se développer sur le long terme (Persais, 2004). Ainsi, au lieu de se concentrer uniquement sur ses parties

prenantes primaires internes, comme cela peut être le cas dans une stratégie environnementale défensive, l'entreprise prend en considération ses parties prenantes primaires externes. En effet, une stratégie environnementale proactive requiert la capacité d'intégrer les perspectives des fournisseurs et des autres parties prenantes primaires externes. Par son orientation vers les parties prenantes primaires internes et externes, l'entreprise est en mesure d'accorder suffisamment de valeur à chacune d'entre elles, et de leur garantir une égale répartition des valeurs. Cette orientation vers les parties prenantes primaires permet de satisfaire chaque groupe de parties prenantes primaires et donc de garantir leur participation dans l'entreprise (Clarkson, 1995). Le niveau d'orientation vers les parties prenantes primaires peut donc être qualifié de très fort dans une stratégie environnementale proactive.

4.4.4.3 L'orientation vers les parties prenantes secondaires dans une stratégie environnementale proactive

Les entreprises aux stratégies environnementales proactives vont encore plus loin dans la considération des parties prenantes secondaires que les autres stratégies environnementales. Elles peuvent conclure des alliances stratégiques avec les concurrents majeurs afin de résoudre certaines questions environnementales complexes (Abdessemed, 2001). Ainsi, le développement d'activités implique un comportement coordonné entre les partenaires en vue d'un ensemble d'objectifs déterminés, et dans l'incertitude sur le résultat de la coopération (Delapierre, 1991). La coopération est dédiée à un projet commun qui est une relation de travail entre les firmes signataires, où les partenaires conservent leur indépendance juridique et stratégique (Hergert et Morris, 1988) et gardent une partie de leur activité économique en dehors du cadre de la coopération. La coopération instaure une relation équilibrée entre droits et devoirs des partenaires (Rullière et Torre, 1995), qu'il s'agisse du partage de risque ou de l'incertitude liée à la relation (Delapierre, 1991).

Les entreprises les plus proactives peuvent aussi se rapprocher des organisations non gouvernementales pour résoudre des problèmes environnementaux urgents. Au lieu d'entrer en conflit avec elles, elles peuvent leur proposer de s'inscrire dans une logique partenariale (Urban, 2005). La littérature qualifie cette évolution de « *best practice* » (Rondinelli et London, 2003 ; Baddache, 2004 ; Yaziji, 2004). Cela permet à l'entreprise de faire levier sur la réduction des coûts indirects constitués par les litiges et contestations émis par les ONG. En effet, grâce à des discussions et des négociations, l'entreprise parvient à détourner les problèmes soulevés par les ONG. De plus, le partenariat avec les ONG peut s'avérer productif au niveau de l'organisation puisque ces dernières sont généralement force de propositions

pour la fabrication et la distribution de produits plus respectueux de l'environnement. Par ailleurs, en nouant des relations partenariales avec les ONG, les entreprises sont en mesure de mieux prévoir et d'anticiper l'évolution de la demande globale, en fonction des grandes tendances de la demande sociale, et de se lancer dans des politiques d'innovation nettement moins risquées.

Par conséquent, ces entreprises proactives accordent un traitement équitable aux parties prenantes secondaires et attachent une importance significative au fait de travailler avec les représentants de communautés et autres groupes d'intérêt (Henriques et Sadorsky, 1999 ; Persais, 2004 ; Fowler et Hope, 2007). Les réseaux de relations externes s'avèrent alors déterminants puisque ces entreprises sont celles qui interagissent avec ces parties prenantes dans un contexte de partage des informations et de résolution conjointe des problèmes (Sharma et Vredenburg, 1998). Elles peuvent s'inspirer des pratiques environnementales utilisées par les leaders d'autres industries (Schmidheiny, 1992), ou même créer des structures spécifiques en interne ou instaurer des services spécialisés pour intégrer des questions d'ordre sociétal en leur sein (Persais, 2004). Ainsi, elles ne considèrent pas seulement les parties prenantes secondaires comme importantes, mais elles consacrent aussi du temps et des moyens, afin de résoudre les questions environnementales. Par conséquent, les comportements proactifs sont associés à une couverture plus large et plus profonde des parties prenantes secondaires (Buyse et Verbeke 2003). Cela les conduit à avoir un niveau d'orientation vers les parties prenantes secondaires que l'on peut qualifier de très fort.

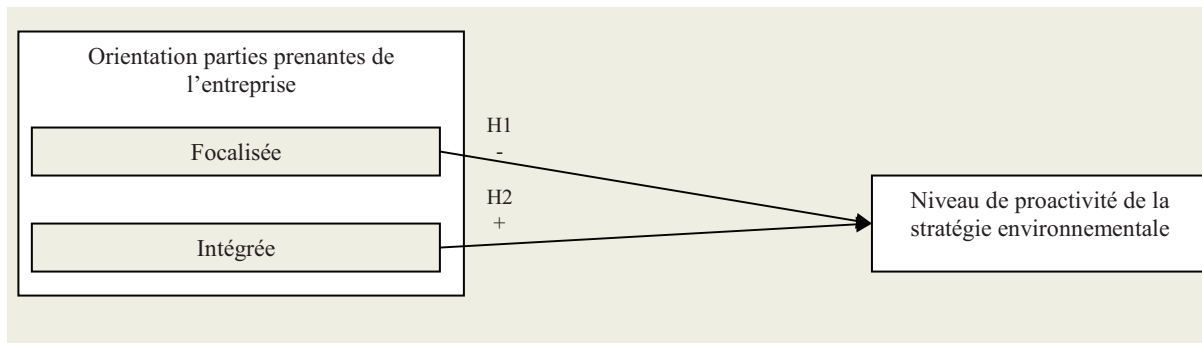
L'analyse de la littérature sur les parties prenantes nous amène à formuler l'hypothèse de recherche **H1**: *« plus l'entreprise est focalisée sur ses parties prenantes primaires, plus le niveau de proactivité de sa stratégie environnementale sera faible ».*

De plus, si, en plus d'être focalisée sur ses parties prenantes primaires, l'entreprise intègre faiblement les parties prenantes secondaires et de régulation, celle-ci a une forte probabilité d'être engagée dans une stratégie environnementale défensive. En outre, si, en plus d'être focalisée sur ses parties prenantes primaires, l'entreprise intègre fortement les parties prenantes secondaires et de régulation, celle-ci a une forte probabilité d'être engagée dans une stratégie environnementale coopérative. Cela nous amène à formuler l'hypothèse de recherche **H2**: *« plus l'entreprise intègre l'ensemble des parties prenantes primaires, secondaires et de régulation, plus le niveau de proactivité de sa stratégie environnementale sera élevé ».*

Ces deux premières hypothèses de recherches établissent la relation entre le type d'orientation parties prenantes de l'entreprise et le niveau de proactivité de la stratégie

environnementale engagée. Comme nous l'avons évoqué dans ce chapitre, plus l'entreprise est orientée vers ses parties prenantes, plus elle est en mesure d'engager une stratégie environnementale proactive (Buisse et Verbeke, 2003 ; Persais, 2004). Ces deux premières hypothèses de recherche sont représentées sous la forme de la figure 1.4.8.

Figure 1.4.8: Hypothèses entre l'orientation parties prenantes de l'entreprise et le niveau de proactivité de la stratégie environnementale:



Avec:

H1: « plus l'entreprise est focalisée sur ses parties prenantes primaires, plus le niveau de proactivité de sa stratégie environnementale sera faible ».

H2: « plus l'entreprise intègre l'ensemble des parties prenantes primaires, secondaires et de régulation, plus le niveau de proactivité de sa stratégie environnementale sera élevé ».

Synthèse du chapitre 4: Analyse de la relation entre l'orientation parties prenantes et la stratégie environnementale engagée

L'approche des parties prenantes constitue un axe privilégié pour prendre en compte les exigences de développement durable des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise. Composée de trois courants dominants, elle génère une grande variété d'interprétations. À défaut d'une réelle unification du corpus théorique, elle est plutôt appréhendée comme une tradition de recherche que comme une réelle théorie. En effet, face à la difficulté de reconnaissance d'une définition unique et opérationnalisable du concept de partie prenante, une multitude d'acteurs gravitant au sein et autour de l'entreprise peuvent être considérés comme des parties prenantes de l'entreprise. Or, tous ne sont pas aussi décisifs dans le choix d'une stratégie environnementale. Cela explique le besoin de les hiérarchiser en fonction des critères de légitimité, de pouvoir et d'urgence. Cette hiérarchisation permet de les regrouper au sein d'une typologie distinguant les parties prenantes de régulation, des parties prenantes primaires et des parties prenantes secondaires. Pour rendre compte du lien entre le type de relation avec les parties prenantes et le niveau de proactivité de la stratégie environnementale mise en œuvre par l'entreprise le concept « *orientation marché* » est prolongé vers celui d'« *orientation parties prenantes* ». L'orientation parties prenantes de l'entreprise traduit la construction d'une relation à long terme avec l'ensemble des catégories de parties prenantes, et se caractérise par une volonté d'écoute et de compréhension, afin de satisfaire leurs attentes présentes et futures. Ce concept dynamique se développe avec le niveau de proactivité environnementale de l'entreprise. En fonction du niveau de proactivité de la stratégie environnementale mise en œuvre, l'orientation parties prenantes varie, entre une focalisation sur un faible nombre de catégories de parties prenantes, et une intégration de toutes les catégories de parties prenantes. La revue de littérature sur les parties prenantes permet de faire émerger les deux premières hypothèses de recherche (cf. figure 1.4.8).

L'approche des parties prenantes constitue un élément essentiel mais non exhaustif pour expliquer le niveau de proactivité environnementale des entreprises. En effet cette approche relationnelle ne rend pas compte des dynamiques de ressources et compétences impulsées par les entreprises. Le niveau de proactivité de la stratégie environnementale de l'entreprise résulte donc de deux dimensions indissociables: un système de relations et un ensemble de ressources et compétences (discours, règles, expertises...). Par conséquent,

l'émergence de nouvelles parties prenantes ou de nouvelles relations est inséparable des savoirs et des instrumentations qu'elles mobilisent et qui les rendent légitimes. Par réciprocity, toute construction des instrumentations et des expertises est inséparable de l'identité des acteurs et des collectifs qui en sont à l'origine (Hatchuel, 2000 ; Blacker, 1995). Après avoir étudié la première dimension dans ce chapitre n°4, nous abordons, à présent la seconde, dans le chapitre n°5.

Chapitre 5: Types de ressources, compétences et capacités dynamiques en fonction de la stratégie environnementale engagée

Ce chapitre s'appuie sur une revue de la littérature, afin de définir le cadre théorique des ressources et compétences impliquées dans la mise en œuvre des différentes stratégies environnementales. Dans un premier temps, sont analysées les trois composantes de la théorie des ressources et compétences. Puis dans un deuxième temps, cette analyse est étendue à la prise en compte des ressources et compétences impliquées dans le développement durable. Ces deux temps, couplés aux chapitres précédents, permettent d'aboutir au modèle de recherche.

5.1 Principes de la théorie des ressources et compétences

Un débat théorique a animé le champ du management stratégique sur la question de l'importance relative des capacités internes des entreprises (Galbraith et Kazanjian, 1986 ; Peters et Waterman, 1982 ; Prahalad et Hamel, 1990) par rapport aux facteurs externes (Hannan et Freeman, 1977 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Porter, 1980, 1990) dans l'atteinte d'un avantage concurrentiel solide. Certains auteurs ont préféré le rôle complémentaire des deux approches dans la poursuite du succès (Hansen et Wernerfelt, 1989). En effet, plusieurs contributions préconisent l'intégration des perspectives internes et externes dans la cadre de la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984), où les ressources et compétences sont à l'origine d'un avantage concurrentiel solide. La nature des rentes est tout d'abord abordée afin de comprendre la nature de l'avantage concurrentiel dans la perspective de la théorie des ressources et compétences. Puis les trois composantes de la théorie des ressources et compétences sont analysées et synthétisées afin de servir d'édifice pour la prise en compte des variables de développement durable.

5.1.1 Nature des rentes générées par les ressources de la firme

Le débat concernant l'origine des rentes présente un intérêt significatif pour comprendre comment une ressource peut être à l'origine de la construction d'un avantage concurrentiel solide. Les premières recherches en management stratégique ont été dominées par l'organisation industrielle, où c'est le secteur industriel de l'entreprise qui détermine la rentabilité de cette dernière. Dans l'analyse concurrentielle classique de l'industrie, l'intérêt se porte vers la nature de l'avantage concurrentiel. Dans le sillage de Bain (1956), Porter (1980)

a perpétué l'ancrage de l'industrie comme déterminant de l'avantage concurrentiel. Il considère que c'est la rentabilité propre à chaque secteur qui joue un rôle décisif.

Tout en s'inscrivant dans le champ de la stratégie, les travaux sur les ressources ont apporté un éclairage nouveau au débat qui opposait l'emprise sectorielle aux ressources sur la performance. La théorie des ressources et compétences prend racine dans la loi des débouchés de Say (1803), où c'est la production qui crée une demande pour les produits, et dans la théorie de la rente de Ricardo (1817), où c'est la possession d'une ou de plusieurs ressources rares qui crée une situation de rente très bénéfique pour son propriétaire. En réunissant ces deux théories, Schumpeter (1934) puis Penrose (1959) constatent que les entreprises d'une même industrie diffèrent les unes des autres. Ils suggèrent une théorie intelligente et originale, s'appuyant sur les ressources de l'entreprise pour générer la performance des entreprises. Cette théorie remet en question les principes de l'organisation industrielle, à savoir: la focalisation sur l'industrie en excluant les ressources de l'entreprise (Foss, 1997) ; l'hypothèse selon laquelle toutes les entreprises d'une même industrie possèdent des ressources identiques (Rumelt, 1984) ; et l'hypothèse selon laquelle les ressources d'une entreprise sont en soi mobiles (Barney, 1986 ; 1991). Ainsi, Yip (1982) doute du principe de barrières à l'entrée de Porter puis Wernerfelt (1984) introduit le concept de barrière au mouvement des ressources ; situation dans laquelle une entreprise est en mesure de maintenir sa position vis-à-vis de la concurrence grâce à la qualité des ressources qu'elle détient. Wernerfelt (1984) souligne le fait que si, pour un groupe stratégique donné, les concurrents ne pénètrent pas le secteur, cela provient des ressources de l'entreprise et non de son environnement. C'est donc l'excellence des ressources et compétences propres à chaque activité qui détermine la rentabilité globale du groupe. L'entreprise est alors un portefeuille de ressources et non plus un portefeuille de domaines d'activités stratégiques (Arrègle et Quélin, 2001). Les ressources sont appréhendées en tant que racines de l'entreprise, qui servent de support aux produits, et donc aux domaines d'activités stratégiques (Hamel et Prahalad, 1994). La distinction concurrentielle provient alors directement d'une différence dans l'utilisation des ressources de l'entreprise (Arrègle, 1996). Ainsi, des différences de performance entre les entreprises s'expliquent donc par des différences au niveau de leur positionnement concurrentiel, qui sont elles-mêmes expliquées par des différences au niveau des ressources. Chaque concurrent possède un ensemble de ressources hétérogènes, qui génère une différence de position concurrentielle, et donc, de performance (Arrègle, 1996).

Il existe quatre types de rentes qui peuvent être maintenues sur long terme (cf. tableau 1.5.1): les rentes ricardiennes, les rentes de monopole, les quasi-rentes et les rentes schumpétériennes (Rumelt, 1991 ; Peteraf, 1993 ; Koenig, 1999 ; Métais, 2002).

- Les rentes **ricardiennes** sont issues d'une efficacité supérieure des ressources impliquées et de la rareté de ces ressources. Cette ressource rare est difficilement imitable, et son offre est limitée (Arrègle, 1996).
- Les rentes de **monopole** proviennent du caractère unique d'un produit ou d'un service proposé par l'entreprise. Il s'agit de la possibilité de proposer une offre différente de la concurrence, de l'avantage lié au premier entrant, ou de la possibilité de dresser des barrières à l'entrée.
- Les **quasi-rentes** dépendent de la capacité à valoriser les actifs. Il s'agit de la spécificité des actifs et du différentiel de valeur entre le meilleur utilisateur de la ressource et le second (Conner, 1991 ; Arrègle, 1995). Toutes les entreprises d'un même secteur ne parviennent pas à retirer la même valeur d'une ressource.
- Les rentes **schumpétériennes** sont liées au développement de nouvelles ressources ou à leur utilisation sous une forme différente.

Tableau 1.5.1: les différents types de rentes

Type de rente	Rentes ricardiennes	Rentes de monopoles	Quasi-rentes	Rentes schumpétériennes
Caractéristique	Efficacité supérieure	Caractère unique de l'offre	Maximisation de la valeur	Nouvelle ressource

Source: élaboration personnelle

La meilleure performance d'une firme provient donc de ses ressources et des rentes associées. En effet, le test empirique de Rumelt (1991) révèle que les rentes de long terme des divisions fonctionnelles sont associées à leur dotation en ressources, positions concurrentielles et stratégies uniques, et non à l'industrie ni à la firme multi-divisionnelle dans lesquelles elles évoluent. L'industrie explique seulement entre 17 et 20% de la variance de ROI des entreprises (Rumelt, 1991 ; Powell, 1996). Par conséquent, si l'on oriente la réflexion stratégique sur l'industrie, on ignore alors la majeure partie des causes traduisant la performance des entreprises. Après avoir épuisé les sources exogènes possibles à l'explication de la performance économique, Schmalensee (1985), McGahan et Porter (1997), Hansen et Wernerfelt (1989), Rumelt (1991), Powell (1996), et Brush et al., (1999) penchent aussi pour une explication de la performance des organisations en termes de ressources. L'analyse en termes de ressources souligne l'importance de l'histoire et des phénomènes sociaux et elle explique les aspects dynamiques du comportement de la firme, en matière d'accumulation et

d'utilisation des ressources. Les firmes qui déploient des stratégies visant à augmenter leur pouvoir de marché, obtiennent des résultats inférieurs à ceux des firmes fondant leurs stratégies sur leurs ressources (Collis, 1991). L'avantage concurrentiel ne réside donc pas dans le choix éclairé de couples produits/marchés, mais dans la possession d'une ou de plusieurs ressources rares, constituant une rente pour l'entreprise. Il est par conséquent pertinent d'identifier quels sont les types de ressources et de compétences à l'origine d'un avantage concurrentiel.

5.1.2 Mise en perspective des trois composantes de la théorie des ressources et compétences

La théorie des ressources et compétences recentre l'analyse stratégique sur les dimensions internes de l'entreprise, versus les conditions externes. Cette perspective rappelle que le développement de la firme ne dépend pas uniquement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise de façon à proposer son offre aux clients. Ainsi, cette démarche peut être appréhendée comme un complément aux approches précédentes qui se focalisaient essentiellement sur l'environnement concurrentiel. La théorie des ressources et compétences considère que les entreprises appartenant à une industrie sont hétérogènes de par les ressources qu'elles possèdent. La théorie des ressources et compétences met en évidence l'importance de l'identification des ressources et de leur bonne utilisation pour construire un avantage concurrentiel durable (Barney, 1986 ; Klein et al., 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993). L'identification des ressources est généralement la première étape de l'analyse. Elle permet de réaliser un diagnostic pour développer dans l'immédiat un avantage concurrentiel (Arrègle, 1996 ; Arrègle et Quélin, 2001). Après avoir identifié ses ressources, la firme est ensuite en mesure de les exploiter, ou d'en explorer de nouvelles, afin de lutter contre les attaques des concurrents. En effet, deux modes de développement des ressources et compétences peuvent être mis en évidence: l'exploitation et l'exploration (Koenig, 1990 ; March, 1991 ; Meschi et Cremer, 1999 ; Danneels, 2002). Ces deux modes de développement peuvent être rapprochés des notions d'océans bleus et d'océans rouges mis en évidence par Kim et Mauborgne (2004).

Ces trois étapes de management stratégiques des ressources et compétences correspondent aux trois composantes qui structurent la théorie des ressources et compétences: l'approche basée sur les ressources (identification), celle axée sur les compétences (exploitation), et celle fondée sur les capacités dynamiques (exploration). Ces trois composantes convergent en un corpus unifié de la théorie des ressources et compétences car

« l'entreprise mobilise des actifs et les combine au service de son offre et de ses clients, en faisant appel à des connaissances et des processus organisationnels qui lui sont propres » (Durand, 2000: 86).

5.1.2.1 L'identification des ressources de l'entreprise

L'approche par les ressources propose un cadre général de réflexion et de formulation de la stratégie. Elle met en évidence l'importance de l'identification des ressources stratégiques et de leur bonne utilisation, pour construire un avantage concurrentiel durable (Barney, 1986 ; Klein et al., 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993).

- Définition des ressources

Penrose (1959) schématise les ressources comme les pièces d'un puzzle que la firme combine et recombine. En s'appuyant sur les travaux de Caves (1980), Wernerfelt (1984) définit les ressources comme des actifs tangibles et intangibles, qui sont liés de façon quasi permanente à l'entreprise. Il cite les marques, les savoirs, les technologies, l'emploi de personnels qualifiés, les contrats commerciaux, les machines, les processus efficaces et les capitaux. Dans cette lignée, Helfat et Peteraf (2003: 999) définissent le concept de ressource: *« fait référence à un actif ou matière première (tangible ou intangible) qu'une organisation possède, contrôle ou a accès de façon quasi-permanente »*.

Barney (1991) définit les ressources de la manière suivante: *« tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs, etc., contrôlés par une firme, qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficacité »* (Barney, 1991: 101). Cette définition établit un lien avec les notions d'efficacité et d'efficacité. Cependant elle présente le défaut d'être générale, ce qui a pour conséquence d'être sujette à critiques, quant à l'utilité et à l'opérationnalisation de la théorie. Plus récemment les spécialistes sont parvenus à une définition convergente des ressources: *« les ressources sont les actifs tangibles et intangibles que la firme utilise pour concevoir et mettre en œuvre sa stratégie »* (Barney et Arikan, 2001: 138).

- Éléments caractéristiques des ressources

Les auteurs en théorie des ressources se sont intéressés aux caractéristiques devant être possédées par les ressources pour être considérées comme stratégiques (Dierickx et Cool, 1989 ; Barney, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993 ; Arrègle 1996). En 1991, Barney identifie

quatre caractéristiques devant être possédées par une ressource pour générer un avantage concurrentiel solide: valeur, rareté, imitabilité imparfaite et non substituabilité.

- Valeur

Wernerfelt (1984) définit la valeur en fonction de quatre dimensions liées au marché. La ressource doit permettre d'élever des barrières de position, être liée à des ressources que l'entreprise possède déjà, la concurrence pour l'acquisition doit être faible et la ressource doit apporter une valeur au produit. Certaines ressources ont plus de valeur pour une entreprise que pour une autre: « *Les ressources ne peuvent être évaluées de façon isolée car leur valeur est déterminée dans l'interaction avec le marché. Une ressource de valeur à un certain moment peut ne pas avoir la même valeur dans une industrie différente, ou un autre contexte chronologique* » (Collis et Montgomery, 1995:120).

- Rareté

Les ressources ne doivent pas être possédées par un grand nombre de concurrents. Cela permet de construire une stratégie difficilement imitable par la concurrence (Barney, 1991). La rareté suscite une situation de quasi monopole sur une ou plusieurs compétences (Meschi, 1997). Elle est associée à une faible mobilité inter-entreprises des ressources. Cela permet d'élever des barrières à l'imitation.

- Imitabilité imparfaite

Les ressources sont faiblement mobiles, c'est-à-dire difficilement imitables. Si une entreprise cherche à imiter les ressources des concurrents, le processus sera long et difficile. Cela permet aux entreprises de bénéficier de rentes pendant un certain laps de temps (Arrègle et Quélin, 2001). Ainsi, l'entreprise peut parvenir à maintenir son avantage concurrentiel sur une longue durée, ou faire évoluer rapidement ses ressources afin de retrouver une position intéressante. De plus, l'analyse de l'imitation des ressources permet de visualiser les phénomènes d'innovation. L'imitabilité imparfaite est favorisée par cinq mécanismes: déséconomies liées au temps, avantage lié à la masse d'actif, interconnexions entre actifs, érosion des actifs et ambiguïté causale (Dierickx et Cool, 1989 ; Arrègle, 1996 ; Arrègle et Quélin 2001).

- **Déséconomies liées au temps:** lorsqu'un concurrent souhaite rattraper son retard sur une entreprise qui possède des actifs dont la création a nécessité un certain temps, il devra attendre la même durée, et allouer les mêmes investissements, pour obtenir les mêmes résultats. Des investissements financiers supplémentaires ne permettent pas de réduire ce délai.

- **Avantage à la masse d'actifs:** construire un stock d'actifs en partant d'un faible niveau est très difficile. Il est plus aisé d'augmenter un stock d'actifs lorsqu'on en possède déjà une quantité importante.
- **Interconnexions entre actifs:** pour développer des actifs stratégiques, il faut détenir ou créer une ressource complémentaire.
- **Érosion des actifs:** les ressources se déprécient au cours du temps si elles ne sont pas entretenues. Il est difficile de les reconstruire lorsqu'elles ont été dépréciées. Les ressources souffrent de cette dépréciation au fil de leur utilisation. Ce n'est pas le cas des compétences, qui ne se déprécient que dans la mesure où elles ne sont pas utilisées (Arrègle, 1996).
- **Ambiguïté causale:** c'est l'ambiguïté existant entre une cause et ses conséquences (Lippman et Rumelt, 1982). Elle rend complexe, pour une entreprise concurrente, l'identification, et par conséquent, l'imitation des actifs stratégiques permettant de développer un avantage concurrentiel. Reed et De Filippi (1990) mettent en évidence trois dimensions permettant d'apprécier l'ambiguïté causale d'actifs stratégiques: le caractère tacite (absence de codification, de règles), le caractère complexe (cela est fonction du nombre de composants) et le caractère spécifique. La tacite fait référence à la dimension informelle, c'est-à-dire à l'absence de codification qui rend difficile l'identification des actions auxquelles la ressource est liée. La complexité est fonction du nombre de composants de la ressource, et des interactions entre ces composants. La spécificité dépend de la durabilité des liens entre les ressources et compétences de l'entreprise et à leur complémentarité.

- Non substituabilité

La non substituabilité signifie qu'il ne doit pas exister de ressource équivalente permettant de construire la même stratégie (Barney, 1991). Pour qu'une entreprise puisse maintenir une position privilégiée grâce à ses actifs stratégiques, il ne faut pas que les concurrents aient la possibilité de se les procurer (Arrègle, 1996). Il ne doit donc pas exister de marché où échanger ces actifs. Une ressource non échangeable peut par exemple dépendre de l'immobilité géographique, de la spécificité liée à l'origine, ou d'importants coûts de délocalisation et de transfert. De plus, la non substituabilité est liée au risque d'obsolescence. L'entreprise se doit de surveiller son environnement et ses concurrents afin d'éviter que ses actifs stratégiques ne deviennent obsolètes. En effet, une stratégie de rupture menée par un concurrent menace les actifs des entreprises, en rendant obsolètes les ressources de celles-ci (Arrègle, 1996). Certaines innovations technologiques représentent des ruptures par rapport à un état de l'industrie. Ces actions peuvent venir de concurrents directs ou d'entreprises

appartenant à d'autres secteurs d'activité. Les différentes caractéristiques des ressources sont reprises dans le tableau 1.5.2.

Tableau 1.5.2: les attributs des ressources

Valeur	Rareté	Imitabilité imparfaite	Non substituabilité
		Déséconomies liées au temps	
		Avantage lié à la masse d'actifs	
		Interconnexions entre actifs	
		Érosion des actifs	
		Ambiguïté causale: tacite, complexité, spécificité	

Source: élaboration personnelle

Amit et Schoemaker (1993) synthétisent les caractéristiques des ressources en un modèle: « *les facteurs stratégiques de l'industrie* ». Ces facteurs sont les ressources et capacités qui sont déterminantes pour générer des rentes. Ils sont définis au niveau du marché, résultent de l'interaction entre les parties prenantes de l'entreprise, et évoluent au cours du temps. Ils correspondent à la notion de facteurs clés de succès auxquels sont adjoints certains éléments (ci-après). L'origine de la notion de facteur clé de succès remonte à la publication de Daniel (1961) dans la Harvard Business Review, traitant de l'inadéquation du système d'information au management. Puis, cette notion a rapidement inspiré toutes les sciences de gestion, avec notamment la stratégie, le marketing, le contrôle... Dans la lignée de Daniel, Rockart s'est inspiré des travaux du Massachusetts Institute of Technology pour proposer une méthode de détermination des informations nécessaires aux managers pour dirigeants. Un facteur clé de succès correspond à la capacité de réunir et de coordonner l'ensemble des connaissances requises pour le développement d'un produit (Abécassis-Moedas et Mahloud-Jouini, 2004). Amit et Schoemaker (1993) y adjoignent quatre éléments: **l'appropriabilité**, la **faible transférabilité**, la **durabilité** et la **complémentarité**. L'appropriabilité, correspond à la possibilité de profiter de la valeur créée et de la spécificité des ressources. La faible transférabilité se rapproche de la mobilité imparfaite des ressources. La durabilité renvoie à la notion d'érosion des ressources. Enfin, la complémentarité fait référence à l'avantage lié à la masse d'actifs et à l'interconnexion entre actifs. Les caractéristiques possédées par les ressources stratégiques permettent de générer des rentes et par voie de conséquence un avantage concurrentiel (Dierickx et Cool, 1989 ; Barney, 1991 ; Peteraf, 1993).

- Typologies de ressources

Les typologies ont pour objet de préciser les différentes catégories de ressources de l'entreprise. Conformément à la définition des ressources, Grant (1991) distingue les ressources **tangibles** (réserves financières et ressources physiques telles que les usines, les équipements et les stocks de matières premières), des ressources **intangibles** (réputation, technologies, culture et capital intellectuel). Cette distinction est comparable à celle établie par Arrègle (1996) qui associe le terme de ressource à celui d'actif. Il considère que les actifs **non spécifiques** sont des facteurs génériques de production, achetés par l'entreprise, et pour lesquels il existe un marché où ils s'échangent. Ils ne sont pas particuliers à une entreprise, et ils peuvent être de la matière première ou de la main d'œuvre. Parmi ces actifs non spécifiques, on peut trouver les marges organisationnelles: « *marge de ressources actuelles ou potentielles, qui permettent à l'organisation de s'adapter avec succès aux pressions internes de changements* » (Bourgeois, 1981:30). Les marges organisationnelles permettent à l'entreprise d'investir dans des ressources et compétences qui ne sont pas rentables immédiatement (Levinthal et March, 1981). Elles aident l'entreprise à développer des ressources et compétences nécessaires à l'accroissement de la vitesse et du degré d'adaptation aux conditions externes (Cheng et Kesner, 1997). Les marges organisationnelles donnent à l'entreprise une certaine souplesse dans la recherche de nouvelles solutions (Bansal, 2005). Elles correspondent à des liquidités qui ne sont pas directement requises au niveau des fonctions de production: budget discrétionnaire, heures supplémentaires... ces ressources ne sont pas liées au court terme car elles ne sont pas absorbées par l'entreprise et donc disponibles pour un usage discrétionnaire (Bansal, 2005). Ces actifs non spécifiques se différencient donc des actifs **spécifiques** pour lesquels il n'existe pas de marché sur lequel ils puissent être échangés. Un actif spécifique est créé en interne grâce à un processus d'accumulation (Arrègle, 1996). Ces deux typologies sont donc convergentes puisque le caractère tangible d'une ressource renvoie à la non spécificité, alors que l'intangibilité renvoie à la spécificité. En effet, une ressource tangible est par nature identifiable, donc achetable et imitable par les concurrents (Porter, 1991). Elle n'est pas clé, ce qui signifie que l'avantage concurrentiel associé à cette ressource ne peut être solide. L'avantage concurrentiel repose donc sur des ressources intangibles, qui ne peuvent pas être achetées sur un marché mais qui doivent être construites (Amit et Schoemaker, 1993 ; Durand, 2000). Le choix d'investissement approprié est par conséquent stratégique (Prévoit, 2005).

Wernerfelt (1989) met quant à lui en valeur trois catégories de ressources: **les actifs fixes** (ressources dont les capacités à long terme sont fixées: usines, équipements, employés),

les blueprints (ressources dont les capacités sont presque illimitées: brevets, marques, réputation) et les **effets d'équipes** (routines et cultures se développant au sein d'équipes qui permettent à l'entreprise d'être efficiente). Tout comme Wernerfelt (1989), Barney (1991) considère trois catégories de ressources: **physiques** (technologie, équipement, localisation, matières premières), **humaines** (formation, expérience, relations entre individus) et **organisationnelles** (structure formelle et informelle, système de coordination et de contrôle, relations avec l'environnement externe de la firme). Ces deux typologies sont relativement similaires, bien qu'elles ne reprennent pas exactement les mêmes items dans chaque catégorie. En effet, la catégorie des actifs fixes est proche de la catégorie physique. Elles font référence aux ressources tangibles donc non spécifiques. La catégorie des blueprints est proche de la catégorie organisationnelle dans la mesure où toutes deux font référence à des ressources qui se développent au niveau organisationnel. Enfin la catégorie effet d'équipes est proche de la catégorie humaine car elles se situent toutes les deux au niveau des individus et des équipes.

Black et Boal (1994) proposent une autre approche qui a pour objectif de rendre compte de la capacité des ressources à générer des rentes. Les auteurs distinguent les ressources en fonction de leur facilité d'identification et de compréhension, les deux caractéristiques étant à l'origine de la rareté d'une ressource. Dans cette perspective, les ressources « *limitées* » sont faites de composants formant un réseau simple, avec peu de composants et dont les limites sont facilement appréhendables. Ces ressources ne permettent pas de développer d'avantage concurrentiel durable. Quant aux ressources « *systèmes* », elles sont créées par un réseau complexe de composants, et il existe un grand nombre de liaisons entre ces composants. Ce sont les ressources systèmes qui permettent de développer des avantages concurrentiels. Les principales typologies de ressources discutées ci-dessus, sont reprises dans le tableau 1.5.3.

Tableau 1.5.3: principales typologies de ressources

Grant (1991)	Arrègle (1996)	Black et Boal (1994)	Wernerfelt (1989)	Barney (1991)
tangible	non spécifique	limitée	fixe	physique
intangible	spécifique	système	blueprint	humaine
			effet d'équipe	organisationnelle

Source: élaboration personnelle

Après avoir étudié la première composante de la théorie des ressources et compétences, nous portons à présent notre attention sur la deuxième, à savoir: l'approche par

les compétences. Cette approche conduit l'entreprise à opter pour un mode de management stratégique: l'exploitation ou l'exploration.

5.1.2.2 Les compétences comme mode d'exploitation des ressources

Les compétences permettent de combiner de façon originale les ressources de l'entreprise. L'exploitation, puis les compétences sont définies, avant de dresser leurs caractéristiques et d'établir les typologies relatives.

- L'exploitation révélatrice d'une adaptation stratégique

L'exploitation, c'est le développement d'un produit qui mobilise des ressources existantes (Danneels, 2002). Elle requiert des activités d'apprentissage qui impliquent l'utilisation de ressources dont l'entreprise dispose (Sitkin et al., 1994). Il s'agit d'une stratégie d'adaptation, « *strategic fit* », qui implique de relier les compétences existantes: « *l'exploitation supporte la viabilité organisationnelle courante* » (Danneels, 2002: 1104). L'exploitation permet de réduire l'écart entre le potentiel de revenus des ressources et la réalité constatée. En effet, l'entreprise doit exploiter au maximum les ressources à disposition et les transformer résultats financiers: cela fait référence au « *competence leveraging* », fondé sur l'efficience. Ce mode de développement correspond à l'univers d'océan rouge décrit par Kim et Mauborgne (2004). En effet, l'océan rouge se caractérise par une industrie existante, un marché connu, où les frontières sont définies et acceptées, et où les règles du jeu de la concurrence sont comprises. Dans cet univers, les entreprises essaient de surpasser leurs rivaux afin d'accroître leur part de marché. Il y a de plus en plus de concurrents, c'est pourquoi les perspectives de profit et de croissance sont réduites. Dans cet univers, les entreprises exploitent donc les ressources et compétences dont elles disposent pour soutenir l'action en cours.

- Définition des compétences

La notion de compétence apparaît avec Selznick (1957), sous le thème de compétence distinctive, dans le domaine où excelle l'entreprise. Hofer et Schendel (1978) établissent le lien entre ressources et compétences: la compétence est une combinaison opportune de ressources. Ce lien est repris par la suite par les auteurs pour définir le terme de compétence: « *les compétences de l'entreprise sont le résultat d'équipes de ressources travaillant ensemble* » (Grant, 1991:120).

Lorsque l'on cherche à définir la notion de compétence, se pose aussi la question de savoir si elle est de nature individuelle ou organisationnelle: « *aptitude individuelle ou collective à réaliser une activité ou un processus déterminé, en coordonnant et combinant l'utilisation d'actifs (tangibles et intangibles), dans le but d'atteindre des objectifs* » (Musca, 2004). Certains auteurs précisent qu'une compétence est à l'origine individuelle (Donnadieu, 1999), avant de s'enrichir dans l'interaction pour devenir organisationnelle. Par conséquent, une compétence organisationnelle résulte de la combinaison unique d'un ensemble de compétences présentes au niveau individuel (Meschi, 1997). Ainsi, les phénomènes de complémentarité entre les individus génèrent des effets de synergie qui trouvent leur expression dans une compétence organisationnelle propre. Ces compétences correspondent à la capacité de l'entreprise à associer, coordonner et déployer ces ressources afin de réaliser un ensemble d'opérations.

Afin de définir la notion de compétence, celle de routine, doit être abordée. En effet, le terme de routine est pertinent pour définir la compétence dans sa dimension organisationnelle: « *la compétence, quelle soit opérationnelle ou dynamique inclue deux types de routines: celles pour réaliser les tâches individuelles et celles pour coordonner les tâches individuelles* » (Helfat et Peteraf, 2003: 999). Nelson et Winter (1982: 97) considèrent que la routine « *est un modèle répétitif de l'activité* ». Levitt et March (1988:320) apportent des précisions: « *les formes, règles, procédures, conventions, stratégies et technologies autour desquelles les organisations sont construites et au travers desquelles elles fonctionnent* ». Ces routines permettent à l'entreprise de faire évoluer ses ressources pour répondre de façon dynamique au contexte dans lequel elle évolue (Abrassart et Aggeri, 2007). Ainsi, la compétence est: « *un niveau élevé de routine (ou ensemble d'ensemble de routines) qui, joint à ses outils de gestion des flux de matières premières, confère au management de l'organisation un ensemble d'options de décisions pour réaliser des produits finis spécifiques* » (Winter, 2000: 983). Par conséquent, les compétences sont des routines organisationnelles qui existent à travers plusieurs activités ou lignes de produits (Teece et al., 1997).

De plus, les compétences permettent de créer de nouvelles ressources, de faciliter leur développement et leur accumulation (Arrègle, 1995). Certaines définitions précisent les différents types de ressources mobilisés par les compétences de l'entreprise: « *la compétence fait référence à la capacité d'accomplissement en ayant recours à des ressources tangibles (équipement, machines, mailing liste) et des ressources intangibles (savoir-faire, compréhension des besoins clients)* » (Danneels, 2002: 1102). Ainsi, la compétence réside dans le savoir-faire de l'entreprise pour combiner les ressources, tangibles et intangibles, et

elle est spécifique à l'entreprise (Barney, 1986, 1991 ; Grant 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993). De plus, la compétence est associée à l'idée de performance et d'avantage concurrentiel: « *la compétence est une combinaison intentionnelle d'actifs ou de ressources spécifiques qui permettent à l'entreprise d'accomplir une tâche donnée* » (McGrath et al., 1995:254). Enfin, Helfat et Peteraf (2003: 999) mettent en avant l'idée de réalisation d'objectifs: « *la compétence organisationnelle fait référence à la capacité d'une organisation à réaliser un ensemble coordonné de tâches, utilisant des ressources organisationnelles, dans le but d'atteindre un résultat particulier* ». Par conséquent, la compétence permet d'assembler et de valoriser les ressources, afin de générer une performance supérieure à celle des concurrents, et de bénéficier d'un avantage concurrentiel (Grant, 1991).

- Caractéristiques des compétences

Les compétences se caractérisent par plusieurs dimensions. Tandis que Rouby et Thomas (2004) insistent sur les savoirs fondamentaux dont dispose l'entreprise, certains auteurs considèrent le savoir et le savoir-faire comme dimensions essentielles de la compétence (Amit et Schoemaker, 1993 ; Aubret et al., 1993 ; Hatchuel et Weil, 1995 ; Rouby et Solle, 2001). Le Boterf (1994) considère une composante plus comportementale: le savoir-être. Dans la lignée des grecs anciens, de Pestalozzi (1797) et des travaux en sciences de l'éducation, Meschi (1997), puis Durand (2000), définissent alors la compétence par l'intermédiaire de trois dimensions: les connaissances et l'information (savoir), les pratiques et les facteurs résultant de processus d'apprentissage (savoir-faire), et les attitudes (savoir-être).

En effet, les Grecs anciens se référaient à trois dimensions: « *episteme* » (connaissance), « *techne* » (pratique) et « (attitude). Pestalozzi (1797) parlait de « *head* » (savoir), « *hard* » (savoir-faire) et « *heart* » (savoir-être). Les travaux en éducation mettent en évidence les trois dimensions de l'apprentissage organisationnel: la connaissance (le savoir), la pratique (savoir-faire) et l'attitude (savoir-être). Ainsi, le savoir est défini comme un « *ensemble structuré des informations assimilées et intégrées dans des cadres de référence, qui permettent à l'entreprise de conduire ses activités et d'opérer dans un contexte spécifique, en mobilisant pour ce faire des interprétations différentes, partielles et pour partie contradictoires* » (Durand, 2000: 95). Quant au savoir-faire, il fait appel à la capacité d'agir d'une façon concrète, selon un processus ou des objectifs prédéfinis. Enfin, le savoir-être constitue un élément essentiel de la capacité d'une organisation à réaliser ses objectifs. Il s'agit donc d'une véritable compétence pour l'entreprise. Une entreprise motivée est plus

compétente qu'une entreprise démotivée qui posséderait pourtant les mêmes savoirs et savoir-faire (Durand, 2000).

- Typologies de compétences

La littérature sur les compétences fait état de typologies qui distinguent entre deux et six catégories. La typologie la plus élémentaire est proposée par Black et Boal (1994), qui identifient deux types de compétences. Ils distinguent les **réseaux locaux** de la compétence (réseaux locaux de ressources composant la compétence) des **réseaux structurels** (réseaux structurels de ressources composant la compétence et les relations entre la compétence et l'environnement de la firme). Cette première typologie fait référence à la distinction entre les dimensions individuelle et collective de la compétence.

D'autres typologies s'appuient sur quatre catégories de compétences. C'est le cas de Léonard-Barton (1992), Hall (1994) et Lado et al., (1992). Léonard-Barton (1992) fait émerger les compétences **humaines** (savoir et savoir-faire), compétence **technologique** (systèmes et techniques), les compétences **d'administration** et les compétences de **valeurs et de normes**. Quant à Hall (1994), il distingue quatre types de compétences: **fonctionnelles** (connaissance des employés, fournisseurs et distributeurs), **culturelles** (perception de la qualité, capacité d'apprentissage), **de position** (réputation réseau, bases de données), **légales** (contrats, licences, secrets commerciaux, propriété intellectuelle). Enfin, Lado et al., (1992) mettent en évidence quatre niveaux de compétences: **managériales** (articulation de la vision stratégique, management de l'environnement organisationnel), **fondées sur les ressources** (physiques, financières, connaissances, savoir-faire), **fondées sur la transformation** (capacités organisationnelles requises pour transformer les inputs en outputs et liées à la chaîne de valeur), **fondées sur les résultats** (prennent en considération les produits, la réputation, la marque et le réseau de distribution). Cette dernière typologie peut être rapprochée de la chaîne de valeur de Porter car elle distingue les compétences en fonction de leur contribution aux différentes étapes du processus de production de l'entreprise.

Par ailleurs, au sein des typologies de compétences, on retrouve une association des termes de compétence et de capacité, qui sont souvent utilisés de façon conjointe. Certains auteurs préfèrent conserver le terme de compétence. C'est le cas de Reed et De Fillipi (1990), Prahalad et Hamel (1990) et Black et Boal (1994), qui optent tous pour la notion de compétence. Ainsi, ils distinguent les ressources des compétences. D'autres auteurs préfèrent le terme de capacité. C'est le cas de Grant (1991), et Amit et Schoemaker (1993), qui choisissent

celui de capacité. En effet, Amit et Shoemaker (1993) distinguent les ressources (savoir-faire commercialisable) et les capacités (permettant de déployer ces ressources) de l'entreprise.

Puis, Grant (1996) ainsi que Kusunoki et al., (1998) considèrent les capacités et les compétences comme des synonymes. En effet, Kusunoki et al. (1998) considèrent que les compétences peuvent se décomposer en trois catégories: les **capacités locales** correspondant aux connaissances accumulées au niveau élémentaire (individu, base de données...), les **capacités architecturales** permettant l'apparition de configurations stables dans l'organisation (répartition et distribution des rôles...), et les **capacités dynamiques** correspondant aux connaissances qui émergent des interactions entre les unités élémentaires. Ces dernières apparaissent comme les plus tacites et spécifiques, ce qui leur confère une garantie contre le transfert et l'imitation. De plus, elles ne peuvent faire l'objet d'une appropriation puisqu'elles se construisent progressivement et ne sont pratiquement pas dissociables de leur cadre (Teece et al., 1997). Cette typologie rend compte des savoirs, des routines des interactions relatives aux compétences de la firme. Elle est assez proche de la typologie de Black et Boal (1994) puisqu'elle fait apparaître les niveaux locaux et structuraux de la compétence. Grant (1996) dresse une typologie comprenant six types de compétences: **capacités inter fonctionnelles** (développement de nouveaux produits, management de la qualité), **capacités fonctionnelles générales** (opérations, r&d, système d'information, marketing, gestion des ressources humaines), **capacités liées aux opérations** (production, achat matières premières), **capacités liées à la production** (assemblage des matières ou composants), **capacités liées à une tâche unique** (incorporation d'un composant) et **connaissances individuelles spécialisées** (pierres d'angle de l'ensemble de l'architecture). Cette typologie rend compte des compétences en fonction de leur degré de transversalité. Dans ces typologies, les définitions des termes de compétence et de capacité se rejoignent si bien que les deux termes peuvent être considérés comme des synonymes.

En revanche, Sanchez et al., (1996), Durand et Guerra-Vieira (1997), puis Durand (2000), considèrent les capacités comme un type particulier de compétences. En effet, Durand (2000) distingue cinq types de compétences: la **culture, comportements et identité** (rites, valeurs partagées, tabous), la **structure organisationnelle** (interne et externe), les **processus et routines** (coordination des actions individuelles), les **capacités cognitives** (connaissances individuelles et collectives, savoir-faire, technologie, brevets), et les **actifs tangibles et intangibles** (équipements, marques, réputation). La catégorie structure organisationnelle peut être rapprochée de la catégorie structurelle de Black et Boal (1994), et de la catégorie

architecturale de Kusunaki et al., (1998). Cette typologie est très complète et exhaustive car elle rend compte des différentes composantes de la compétence.

A l’opposé, Collis (1991), Hall (1992), Stalk et al., (1992) et Métais (2002), considèrent les compétences comme un type particulier de capacités. En effet, Métais (2002) distingue trois types d’aptitudes organisationnelles: **compétence** (routine organisationnelle de coordination de ressources), **capacité organisationnelle** (routine de coordination des compétences), **capacité d’apprentissage** (capacité organisationnelle d’exception, routine d’ordre supérieur qui permet de modifier les routines d’ordre inférieur que sont les compétences). Dans cette typologie, les capacités englobent les compétences. Les typologies de la compétence discutées sont présentées dans le tableau 1.5.4.

Tableau 1.5.4: principales typologies de compétences

Black et Boal (1994)	Kusunoki et al., (1998)	Leonard-Barton (1992)	Hall (1992)	Lado et al., (1992)	Durand et Guerra-Viera (1997) Durand (2000)	Grant (1996)
locales	locales	humaines	fonctionnelle	managériales	culturelles	inter fonctionnelles
structurelles	architecturales	technologiques	culturelle	sur les ressources	structurelles	fonctionnelles
	dynamiques	d’administration	de position	sur la transformation	processuelles	opérationnelles
		valeurs et normes	légale	sur les résultats	cognitives	de production
					tangibles et intangibles	tache unique
						spécialisées

Source: adapté de Leonard-Barton (1992), Lado et al., (1992), Black et Boal (1994), Grant (1996), Guerra et Viera (1997), Kusunaki et al., (1998) et Durand (2000).

L’analyse des deux premières composantes de la théorie des ressources et compétences nous conduit à la troisième: celle basée sur les capacités dynamiques.

5.1.2.3 Les capacités dynamiques comme mode d’exploration de nouvelles compétences

Les capacités dynamiques sont définies dans le prolongement des compétences clés et de l’intention stratégique. Elles font référence au même principe d’exploration de nouvelles compétences, qui est lié à la présence d’une intention stratégique.

- L'exploration révélatrice d'une intention stratégique

L'exploration de nouvelles compétences est rendue possible grâce à l'intention stratégique. En effet, l'intention stratégique est supportée par quatre éléments complémentaires: la tension, la vision, l'effet de levier et les compétences (Hamel et Prahalad, 1990, 1994). La **tension** repose sur l'écart nécessaire qui existe entre la situation actuelle et un projet ambitieux, voire très ambitieux. La **vision**, c'est l'ambition très importante, qui doit être diffusée et partagée par toute l'entreprise. Elle représente un élément fédérateur, qui facilite la combinaison de ressources et compétences requis par les différentes offres de l'entreprise: *« une vision stratégique partagée et diffusée à travers les couches de l'organisation contribue au déploiement coordonné des actifs et des ressources, mobilisant les énergies et l'engagement des ressources humaines autour d'un projet commun »* (Durand, 2000: 90). L'effet de **levier**, c'est le fait de tirer partie le plus possible des ressources dont dispose l'entreprise: les mécanismes de mise en œuvre et de valorisation des ressources permettent de créer un effet de surprise sur les concurrents. Ainsi, l'effet de levier implique de se servir des compétences existantes comme tremplin pour construire de nouvelles compétences (Danneels, 2002). Cela implique la création d'un avantage concurrentiel durable au sein d'une démarche proactive (Arrègle, 1996).

C'est par l'exploration de nouvelles compétences que l'intention stratégique est traduite puis diffusée à l'ensemble de l'organisation. En effet, l'exploration est un mode de développement délibéré et basé sur l'efficacité, qui permet de créer de nouvelles ressources et compétences (Sitkin et al., 1994). C'est un mécanisme par lequel la firme crée, recombine et renouvelle ses ressources: *« l'exploration implique la recherche et le développement de nouvelles compétences »* (Danneels, 2002: 1104). Danneels (2002) identifie l'intérêt des compétences clients (ou compétence marketing c'est-à-dire la capacité à servir le client et à développer de nouvelles compétences clients) et des compétences technologiques (ou compétence R&D c'est-à-dire la capacité à faire un produit et à développer de nouvelles compétences technologiques) pour innover. L'innovation combine des compétences actuelles ou en crée de nouvelles. L'objectif est de développer une position qui permette de modifier les conditions de l'environnement concurrentiel de la firme. En effet, dans un environnement évolutif, l'entreprise doit explorer de nouvelles ressources et compétences pour imposer ses propres règles du jeu concurrentiel (Meschi et Cremer, 1999).

L'intention stratégique et l'exploration sont caractéristiques d'un océan bleu. L'océan bleu se caractérise par des industries qui n'existent pas aujourd'hui et par un espace de marché encore inconnu où la demande se crée. Ici, les opportunités de croissance et de profits

sont importantes. Kim et Mauborgne (2004) expliquent qu'il existe deux moyens pour créer des océans bleus. Le premier est de créer une nouvelle industrie, c'est-à-dire de concevoir un nouvel espace de marché incontesté, qui rend la concurrence hors de propos ; moyen qui est assez rarement utilisé. Le deuxième moyen est plus accessible: il s'agit, à l'intérieur d'un océan rouge, de redéfinir les frontières de l'industrie existante. En effet, la logique de l'océan bleu part du modèle traditionnel de la concurrence basé sur les espaces existants. Il faut considérer une industrie, qui n'apparaît pas comme attractive, pour rendre les concurrents non pertinents, créer et capturer une nouvelle demande, et rompre l'arbitrage traditionnel entre valeur et coût car il est possible de mener les deux conjointement (poursuite de la différenciation tout en maintenant les coûts). Avec la création de barrières à l'imitation, l'entreprise peut être attractive aux yeux de nombreux nouveaux clients, et donc produire de larges volumes, accompagnés d'économies d'échelle. Cela rend très difficile pour les nouveaux entrants de rattraper leur retard. De plus, cette imitation par les autres concurrents est rendue difficile, car elle remet en question le modèle économique de l'entreprise qui ne peut pas être pertinent sur l'ancienne et la nouvelle activité sans se trahir. La création d'un océan bleu fait référence à la notion de « *strategic intent* » et donc, d'exploration de nouvelles compétences.

- Capacités dynamiques et compétences clés: l'analogie des définitions

Le terme de capacité dynamique est apparu il y a une vingtaine d'années. Parmi les principaux travaux publiés, on peut retenir ceux de Teece et al., (1990, 1997), Teece et Pisano (1994), Teece (1996), Helfat et al., (2007), Augier et Teece (2009). Le terme de capacité dynamique a été mis en évidence par Teece et al., (1997: 516): « *c'est l'aptitude de l'entreprise à intégrer, construire et recombinaison des compétences internes et externes, afin de répondre rapidement aux environnements changeants* ». Dans le prolongement de la définition de Teece et al., (1997), Helfat et al., (2007) considèrent une capacité dynamique comme la capacité de l'entreprise à déployer, créer ou modifier, de manière déterminée, son stock de ressources. Abrassart et Aggeri (2007) considèrent que le concept de capacité dynamique représente un cadre d'analyse privilégié pour l'étude de la création d'avantage concurrentiel solide dans un contexte d'innovation intensive. Enfin, dernièrement, Augier et Teece (2009: 412) reprennent cette idée et définissent la capacité dynamique en tant que « *capacité à détecter et à saisir de nouvelles opportunités, à reconfigurer et à protéger les ressources et compétences de l'entreprise, avec l'objectif d'acquies un avantage concurrentiel* ». Ces définitions sont toutes cohérentes les unes avec les autres car elles

mettent en évidence la capacité de l'entreprise à détecter, saisir et transformer les ressources et compétences internes et externes, afin de répondre aux conditions de l'environnement concurrentiel, et d'être en mesure de les modifier en sa faveur.

Les capacités dynamiques sont donc plus complexes que les ressources et les compétences, car elles requièrent le développement dynamique, l'adaptation et l'exploration d'autres types de ressources (Teece et al., 1997). Les ressources et les compétences doivent évoluer, et c'est grâce aux capacités dynamiques que cela est rendu possible. Ainsi, le développement de l'entreprise à long terme est assuré, car ce sont « *des capacités de l'entreprise pour renouveler, augmenter et adapter ses compétences stratégiques* » (Arrègle, 1996: 27). Il s'agit donc du savoir-faire de l'entreprise qui conditionne la qualité de mise en œuvre des compétences (Rouby et Thomas, 2004). Ce savoir-faire réside dans des processus organisationnels de coordination, d'utilisation et d'enrichissement des routines de la firme (Teece et al., 1997). Par conséquent, si l'entreprise possède des ressources et compétences, mais ne détient pas de capacités dynamiques, elle rencontrera alors, des difficultés pour maintenir son avantage concurrentiel sur le long terme. En effet, elle pourra bénéficier de rentes ricardiennes, mais de telles rentes disparaîtront en cas de changements de l'environnement organisationnel. De même, en l'absence de capacités dynamiques, l'entreprise ne sera pas en mesure de rentes schumpétériennes, car elle ne disposera pas de la capacité d'innovation continue. Enfin, en l'absence de capacités dynamiques, l'entreprise ne sera pas en mesure de profiter de rentes de monopole, car cela requiert un positionnement stratégique qu'elle ne sera pas en mesure de maintenir dans le temps. Par conséquent, la possession de capacités dynamiques, confère à l'entreprise, la possibilité de générer des rentes supérieures sur le long terme (Augier et Teece, 2009).

Les capacités dynamiques constituent le troisième pilier de la théorie des ressources et compétences. En effet, Penrose (1959), puis les chercheurs en théorie des ressources et compétences ont mis en évidence le rôle stratégique des ressources et de compétences de l'entreprise afin de construire un avantage concurrentiel solide. Par la suite, les chercheurs en capacités dynamiques, ont mis en évidence la manière dont les organisations pouvaient détecter et saisir de nouvelles opportunités afin de modifier l'environnement concurrentiel dans lequel elles évoluent. Ainsi, le terme de capacité dynamique, fait directement référence à celui de compétence clé, défini préalablement par Prahalad et Hamel (1990). En effet, la théorie des ressources et compétences a rencontré un franc succès à partir de l'article de Prahalad et Hamel (1990). Les auteurs ont contribué à rendre le concept de compétence plus opérationnel, et plus accessibles aux managers. Les auteurs recommandent de repenser la

stratégie en termes de construction et de valorisation des compétences plutôt qu'en « *strategic business unit* » (SBU) lesquels favorisent un découpage organisationnel. Ils considèrent que certaines des compétences mises en œuvre, sont suffisamment spécifiques, pour pouvoir être considérées comme clés: elles combinent des ressources et compétences de telle façon qu'elles génèrent un avantage concurrentiel solide (Prahalad et Hamel, 1990). Au niveau individuel, chaque personne peut posséder un savoir, un savoir-faire ou un savoir-être. Pourtant, cela ne peut constituer en soi une compétence clé (Prahalad et Hamel, 1994) puisque les savoirs peuvent être transférés (lors d'un recrutement par exemple). C'est pourquoi il convient de détecter les compétences clés au niveau de l'organisation (Arrègle, 1995), où elles s'inscrivent dans un nœud de relations entre les différentes ressources possédées par l'entreprise (Black et Boal, 1994). Une compétence clé est donc la résultante de la combinaison coordonnée et valorisante de plusieurs compétences présentes au niveau individuel (Meschi, 1997). Ainsi, il s'agit du « *cœur de compétences en tant qu'apprentissage collectif dans l'organisation, plus spécifiquement dans la manière de coordonner les expertises en matière de position et d'intégration des différentes technologies* » (Prahalad et Hamel, 1990: 82). L'apprentissage collectif est défini comme un « *phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* » (Koenig, 1994). Par conséquent, la réussite d'une organisation à partir de ses compétences dépend d'une intégration optimale des compétences individuelles en compétences collectives (Persais, 2004).

A long terme, la compétitivité de l'entreprise provient de sa capacité à développer plus rapidement et de façon efficiente, les compétences qui permettent de proposer des produits nouveaux, répondant aux attentes des clients. Ainsi, « *en définissant les compétences clés, les managers doivent travailler sérieusement pour prendre du recul par rapport à la configuration d'un produit particulier dans lequel la compétence est intégrée, et imaginer comment la compétence peut être appliquée dans le domaine de nouveaux produits* » (Hamel et Prahalad, 1994: 227). Cependant, il faut noter que les compétences ne facilitent que les projets d'innovation qui sont proches de ces compétences. En effet, les compétences d'une entreprise au moment présent, résultent des flux alloués par l'entreprise pendant les périodes précédentes (Collis, 1991). Ainsi, c'est par le passé et l'expérience de l'entreprise que le développement futur est conditionné: « *les choix relatifs aux domaines de compétences sont influencés par les choix passés. A n'importe quel moment, l'entreprise doit suivre une certaine trajectoire ou sentier de développement de compétences. Ce sentier ne définit pas*

seulement les choix qui se présentent à l'entreprise aujourd'hui, mais il met aussi des barrières relatives à ce que sera l'entreprise à l'avenir. L'entreprise, à plusieurs moments donnés, s'engage sur le long terme, de façon quasi irréversible dans certains domaines de compétences » (Teece et al., 1997: 515). Par conséquent, elles entravent des projets qui ne sont pas dans la trajectoire des compétences de la firme (Léonard-Barton, 1992). Des « *incompétences clés* » se développent alors, autour des compétences clés (Dougherty, 1995).

- Attributs des capacités dynamiques et des compétences clés

Les compétences clés se caractérisent par trois éléments: elles sont difficiles à imiter, contribuent fortement à la valeur ajoutée au client, et donnent accès à une diversité d'offres sur divers marchés (Prahalad et Hamel, 1990). Par conséquent, les ressources tangibles, ne sont pas clés au sens de Prahalad et Hamel (1990) car elles sont identifiables, donc achetables, c'est-à-dire imitables (Porter, 1991). Pour qu'il y ait un avantage concurrentiel, il faut qu'il y ait une difficulté d'imitation « *La compétence est un construit humain utile, rare et opaque ; elle est profondément insérée dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise et, à ce titre, difficilement mobile, imitable et substituable* » (Meschi, 1997: 5). La création de valeur ajoutée au client se concrétise par le développement de produits ou de services considérés comme uniques et répondant aux besoins exprimés par les clients (Meschi, 1997). Les compétences clés transcendent tous les produits de l'entreprise: « *une compétence clé s'étend depuis l'amont jusqu'à la fin de vie des produits, elle s'étend en une compétence généralisable qui peut trouver une application dans une variété de produits finis* » (Teece, 1982: 45). Les compétences clés, combinées et appliquées dans différents contextes, sont garantes de richesse et de pérennité (Meschi, 1997). La capacité de l'entreprise à démultiplier ses ressources en les combinant est essentielle. Cela se rapproche de la notion de « *plate-forme stratégique* » définie par le Boston Consulting Group (BCG) comme « *l'ensemble des expertises et capacités organisationnelles dont la combinaison assure la compétitivité à long terme de l'entreprise et sur lesquelles prennent appui les différentes activités de son portefeuille* » (Milan, BCG, 1991: 57). Ainsi, les compétences clés peuvent être rapprochées de la notion de « *bundles* » de Horn et McGee (1997) et considérées comme des recombinaisons de ressources et de compétences (Mahoney et Pandian, 1992 ; McGee, 1995). Cette recombinaison de compétences permet à l'entreprise de concevoir, fabriquer et distribuer des produits et des services différents pour des clients sur plusieurs marchés (Durand, 2000). On retrouve alors les mêmes caractéristiques que celles utilisées pour définir les capacités dynamiques. C'est pourquoi nous décidons d'adopter le terme de capacité

dynamique plutôt que celui de compétence clé car il nous semble davantage traduire le caractère d'intention stratégique et d'exploration de nouvelles compétences.

Les trois composantes de la théorie des ressources et compétences permettent de traduire la relation entre les ressources, les compétences et les capacités dynamiques. Au sein de cette littérature, des typologies rendent compte de cette relation.

5.1.3 Principales typologies reprenant les trois composantes de la théorie des ressources et compétences

Il apparaît parfois difficile de choisir le bon niveau d'analyse, les compétences permettant l'évolution des ressources, les capacités permettant l'évolution des compétences, les capacités permettant l'évolution des capacités, etc. (Collis, 1994). Teece et al., (1997) distinguent les ressources des compétences organisationnelles et des capacités dynamiques. Selon eux, les **ressources** sont des actifs spécifiques à l'entreprise qui sont difficiles à imiter. Les **compétences organisationnelles** font référence à des ressources individuelles et collectives, permettant de faire une activité. Quant aux **capacités dynamiques**, il s'agit pour l'entreprise de moduler ses compétences pour faire face aux changements de l'environnement. Cette typologie réalise la synthèse des trois composantes de la théorie des ressources et compétences. Elle est particulièrement intéressante car elle permet de déceler, dans chaque domaine de compétence de l'entreprise, si elle se trouve dans un mode d'exploitation ou d'exploration de ces dernières. Ainsi, elle permet de mettre en évidence dans quels domaines de compétences, l'entreprise adopte une stratégie d'adaptation ou d'intention. Par conséquent nous retenons cette typologie.

D'autres typologies proposent de relier dans une certaine mesure, les ressources, compétences et capacités dynamiques. En effet, Russo et Fouts (1997) établissent la typologie suivante: **actifs physiques, technologies et savoir-faire**; **ressources humaines et compétences organisationnelles** (culture, engagement, compétences d'intégration et de communication); **ressources intangibles de réputation et perspicacité politique**. Durand (2000) recense, quant à lui, **les actifs et ressources élémentaires** (tangible et intangible: équipement, bâtiment, produit, logiciel, marque), **les compétences cognitives** (individuelle et collective, explicite et tacite: savoir, savoir-faire, tour de main, technique, technologie, brevet), **les processus organisationnels et les routines** (déploiement coordonné des ressources: mécanisme de coordination dans l'organisation qui combine les actions individuelles dans les opérations collectives), **la structure organisationnelle** (elle peut faciliter ou entraver l'entreprise dans ses efforts d'adaptation: la structure de l'organisation

dans ses dimensions internes et externes) et **l'identité** (elle peut faciliter ou entraver l'entreprise dans ses efforts d'adaptation: le comportement et la culture de l'entreprise. Les valeurs partagées, les rites et les tabous sont des symptômes de l'identité de l'entreprise. La culture d'entreprise constitue un facteur de cohésion). Ces typologies présentent l'intérêt de mettre en évidence les domaines de compétences de l'entreprise. Pourtant, elles ne parviennent pas à traduire le caractère d'adaptation ou d'intention stratégique relatifs à chaque domaine, mais plutôt quels sont les domaines de compétences pertinents de l'entreprise. Pour plus de complétude, il serait alors pertinent de les croiser. Cependant, il nous apparaît prématuré de le réaliser dès maintenant car nous devons aussi prendre en considération le caractère spécifique des domaines de compétences pertinents pour le développement durable. L'ensemble des typologies faisant état des ressources et compétences est repris dans le tableau 1.5.5.

Tableau 1.5.5: Principales typologies prenant en considération les différentes composantes de la théorie des ressources et compétences

Reed et de Fillipi (1990) ; Prahalad et Hamel (1990) ; Black et Boal (1994)	Ressources Compétences
Grant (1991) ; Amit et Schoemaker (1993)	Ressources Capacités
Durand et Viera (1997) ; Sanchez et al., (1996)	Capacités Compétences
Collis (1991) ; Hall (1993) ; Stalk et al., (1992)	Compétences Capacités
Métais (2002)	Compétences Capacités organisationnelles Capacités d'apprentissage
Teece et al., (1997)	Ressources Compétences organisationnelles Capacités dynamiques
Russo et Fouts (1997)	Actifs physiques, technologies et savoir-faire Ressources humaines et compétences organisationnelles Ressources intangibles de réputation et perspicacité politique
Durand (2000)	Actifs et ressources élémentaires Compétences cognitives Processus organisationnels et routines Structure organisationnelle Identité

Source: élaboration personnelle

La théorie des ressources et compétences est l'une des théories les plus mobilisées dans le domaine du management stratégique (Brulhart et al., 2010). Les trois composantes s'illustrent au sein de ces typologies et sont révélatrices de la richesse des liens existants entre les trois approches de la théorie des ressources et compétences. Ces liens permettent de

prendre en compte et d'intégrer les variables de développement durable au sein de cette théorie.

5.2 Principes de la théorie des ressources et compétences naturelles

La logique sous-jacente aux trois composantes de la théorie des ressources et compétences est convergente: l'entreprise mobilise des ressources auxquelles elle a accès et les combine au service de son offre et de ses clients, en ayant recours à des connaissances et des processus organisationnels qui lui sont propres (Durand, 1997). La théorie des ressources et compétences constitue une contribution très importante au champ du management stratégique. Cependant, elle présente la limite d'ignorer les contraintes relatives à l'environnement naturel (Brown et al., 1994 ; Meadows et al., 1992). En effet, la théorie du management a utilisé les dimensions politique, économique, sociale et technologique de l'environnement en omettant sa dimension naturelle (Shrivastava, 1994 ; Shrivastava et Hart, 1992). D'après Hart (1995), cette omission a rendu la théorie existante inadéquate pour identifier les sources de l'avantage concurrentiel. En effet, une stratégie environnementale proactive influence la performance de l'entreprise (Hart et Ahuja, 1994 ; Waddock et Graves, 1997). Elle requiert des investissements financiers et humains (Sharma et Vredenburg, 1998). Des opportunités de développement durable sont apportées par les changements technologiques, réglementaires et liés au marché (Porter et Van der Linde, 1995). Les variables sociétales sont considérées comme des opportunités pour générer des rentes basées sur les ressources et compétences. Ces rentes sont créées par l'ambiguïté causale existant entre les moyens et les résultats obtenus dans le domaine du développement durable (Bansal, 2005). Par conséquent, les variables de la théorie des ressources et compétences influencent le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise.

Un contexte turbulent et des changements organisationnels, favorisent l'émergence de ressources et compétences (Wernerfelt, 1984). Leur évolution dépend de la réponse de l'entreprise aux changements des conditions externes (Barnett et al., 1994 ; Levinthal et Myatt, 1994). De plus, ces ressources et compétences influencent à leur tour les stratégies et performances de l'entreprise (Barney et Hansen, 1994). L'avantage concurrentiel réside alors dans la manière dont les entreprises développent des ressources et des compétences, pour faire face à cet environnement changeant. En étendant la théorie des ressources et compétences à la prise en compte des contraintes et opportunités en relation avec l'environnement naturel, Hart (1995) apporte une réelle contribution au débat sur le développement durable. L'auteur propose un modèle basé sur les ressources naturelles de l'entreprise, où l'avantage compétitif

réside dans la nature de ses relations avec l'environnement naturel (cf. tableau n°20). Dans ce modèle, ne figure pas la stratégie réactive, car cette dernière n'est pas directement considérée par Hart (1995) comme une stratégie environnementale (en raison de son caractère réactif).

Tableau 1.5.6: Les stratégies environnementales de Hart (1995)

Type de stratégie environnementale	Impacts environnementaux	Force environnementale	Position concurrentielle
Prévention des pollutions	Minimisation des émissions, effluents et rejets.	Amélioration continue	Domination par les coûts
Éco-conception	Minimisation du coût du produit tout au long du cycle de vie	Intégration des parties prenantes	Anticipation sur la concurrence
Développement durable	Minimisation des charges environnementales du développement de l'entreprise	Vision partagée	Position future

Source: adapté de Hart, 1995

Le modèle de Hart (1995) (cf. tableau 1.5.6) a été prolongé par plusieurs auteurs tels que Christman (2000), Rugman et Verbeke (1998), Russo et Fouts (1997), Shrama et Vredenburg (1998), Buysse et Verbeke (2003), Bowen et Sharma (2005), Fowler et Hope (2007). Il apparaît alors, que l'avantage concurrentiel se compose de quatre stratégies environnementales: traitement en bout de chaîne, prévention de la pollution, éco-conception et développement durable. Ces quatre stratégies environnementales sont interconnectées entre elles: l'acquisition d'une ressource dépend alors du développement de ressources préliminaires (Dierickx et Cool, 1989) ou une compétence donnée dépend de la présence d'autres ressources acquises par un processus historique unique (Barney, 1991).

5.2.1 Mode d'interconnexion entre les stratégies environnementales

Hart (1995) propose deux scénarios alternatifs d'accumulation des ressources et compétences qui ont été discutés par la suite. Existe-t-il une suite logique consécutive pour ces trois stratégies de prévention des pollutions, d'éco-conception et de développement durable ? Ou bien les ressources peuvent-elles être accumulées en parallèle ?

5.2.1.1 La trajectoire

La notion de trajectoire fait référence à la notion de dépendance du sentier, développée dans la théorie des ressources et compétences. Elle reflète la séquence particulière d'accumulation des ressources qui est requise pour passer à une stratégie environnementale

plus proactive. Ainsi, pour atteindre un niveau plus élevé de compétences environnementales, l'entreprise doit posséder une expertise préalable dans les domaines plus basiques de management environnemental. Cela étant, elle est en mesure de développer des ressources et compétences plus complexes (Christmann, 2000 ; Henriques et Sadosky, 1996 ; Hart, 1995 ; Russo et Fouts, 1997 ; Darnall et Edwards, 2006). Le cas échéant, elle devra fournir des efforts et des investissements plus importants afin de combler ses lacunes (Darnall et Edwards, 2006). Ce mode de raisonnement permet de prédire que la réussite d'une stratégie environnementale coopérative dépend de compétences antérieures, acquises en stratégie environnementale défensive (Danneels, 2002). De même, les efforts d'une entreprise qui met en œuvre une stratégie environnementale proactive dépendent de ses compétences acquises antérieurement en stratégie coopérative. Les entreprises qui possèdent des compétences dans le domaine du management total de la qualité sont en mesure d'accumuler les ressources nécessaires à la prévention des pollutions, plus rapidement que les entreprises n'ayant pas d'expérience dans ce domaine. En l'absence d'efforts concluants en matière de prévention des pollutions, il sera très difficile de parvenir à mettre en œuvre des démarches d'éco-conception. En effet, une expérience préalable dans le domaine de la prévention des pollutions permet de réduire les ressources et compétences nécessaires à l'adoption d'une démarche d'éco-conception. Une démarche d'éco-conception est dépendante de compétences préalables dans le domaine de la prévention des pollutions. De même, une politique de développement durable est dépendante de compétences antérieures de l'entreprise acquises en matière d'éco-conception.

5.2.1.2 L'ancrage

La notion d'ancrage fait référence à la notion de complémentarité développée dans la théorie des ressources et compétences. Il s'agit de l'évolution commune de différentes ressources et compétences, dans plusieurs stratégies environnementales. Ce mode de raisonnement en parallèle, suggère qu'une stratégie défensive est encadrée dans une stratégie coopérative, elle-même encadrée dans une stratégie proactive. Ainsi, une stratégie proactive facilite et accélère le développement de compétences en stratégie coopérative, etc. Une entreprise qui souhaite se différencier de la concurrence en lançant sur le marché des produits respectueux de l'environnement, ne peut continuer à avoir de hauts niveaux d'émissions et de gaspillages sous peine de voir sa crédibilité et sa réputation remise en cause par les parties prenantes. L'éco-conception facilite et accélère le développement de compétences dans la

prévention des pollutions. Une stratégie proactive permet l'accumulation de ressources et de compétences en matière de prévention des pollutions et d'éco-conception (Hart, 1995).

Ces deux notions, l'ancrage et la trajectoire, ont été discutées par Buysse et Verbeke (2003). En effet, Buysse et Verbeke (2003), s'intéressent à l'inter-connectivité, c'est-à-dire à l'accumulation nécessaire et l'évolution simultanée dans plusieurs domaines pour pouvoir gravir le stade d'une stratégie environnementale de niveau supérieur. Ils constatent que les entreprises les plus proactives se différencient des autres, par la détention de ressources et compétences spécifiques, absentes dans les stratégies moins proactives. Fowler et Hope (2007) s'intéressent à ce questionnement et étudient le cas de entreprise Patagonia, pour voir si les progrès de l'entreprise en matière de développement durable correspondent à un modèle de séquences consécutives ou parallèles. L'étude de cas démontre que l'entreprise étudiée continue de travailler sur les différentes stratégies environnementales simultanément: les progrès dans une stratégie environnementale ne dépendent pas de progrès réalisés dans les stratégies environnementales qui la précèdent. Les auteurs concluent donc à une absence de suite logique et confortent l'idée selon laquelle l'entreprise incorpore des pratiques de développement durable dans toutes ses actions. Cependant, ces résultats sont à nuancer du fait de la validité limitée de leurs résultats. Tout d'abord, se pose le problème de la généralisation des résultats sur la base d'une étude de cas unique. Ensuite, l'entreprise étudiée par les auteurs est détenue par des fonds privés: donc il n'existe pas d'engagements à maximiser la rentabilité aux actionnaires. L'entreprise peut poursuivre des objectifs de développement durable sans nécessairement maximiser le profit, ce qui n'est pas le cas des entreprises cotées en bourse. Enfin, l'étude de cas a été réalisée sur une période courte (deux mois). Les auteurs préconisent de réaliser une enquête sur plusieurs entreprises d'un même secteur afin de donner davantage d'éclairages sur la manière dont le développement durable peut être intégré dans la stratégie d'entreprise. Le mode d'interconnexion entre les différentes stratégies environnementales nous conduit à nous interroger sur la nature des ressources et compétences en jeu en fonction de la stratégie environnementale mise en œuvre.

5.3 Analyse de la relation entre le type de ressources et compétences et le niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée

La mise en évidence de quatre stratégies environnementales illustre l'importance croissante des questions relatives au développement durable, tant au niveau de la formulation de la stratégie, qu'au niveau de son développement (Clarkson, 1995). Il existe une relation entre le choix de la stratégie environnementale et les compétences nécessaires pour sa mise en

œuvre (Hart, 1995 ; Christmann, 2000, Darnall et Edwards, 2006). En effet, les stratégies environnementales requièrent la mobilisation unique d'un ensemble de ressources et compétences (Hart, 1995 ; Sharma et Vredenburg, 1998). Ainsi, les entreprises qui mettent en œuvre des stratégies environnementales réactives diffèrent des entreprises proactives dans la détention de ressources et compétences (Russo et Fouts, 1997). Pour ces dernières, les variables sociétales sont considérées comme des opportunités permettant de générer des rentes basées sur les ressources et compétences. Ces rentes sont créées par l'ambiguïté causale existant entre les moyens et les résultats obtenus dans le domaine du développement durable (Bansal, 2005).

La lecture du modèle de Hart (1995) permet de différencier cinq domaines de compétences, où les entreprises peuvent envisager des actions pour être plus respectueuses de l'environnement: au niveau **des habitudes des employés**, du **processus de planification stratégique**, du **management des parties prenantes**, de **l'innovation continue**, de la **recherche de nouvelles compétences et technologies**. De telles compétences reflètent des combinaisons uniques de ressources non substituables, inimitables et rares. Ces combinaisons de ressources sont construites sur une grande variété de composants élémentaires, qui incluent les actifs matériels, les compétences humaines et les processus organisationnels (Hart, 1995). L'item innovation nous semble trop proche de l'item recherche de nouvelles compétences et technologies. L'item management des parties prenantes de Hart (1995) ayant été développé dans les chapitres précédents avec le concept « *d'orientation parties prenantes* », nous nous concentrons à présent sur la dimension interne, c'est-à-dire sur les ressources et compétences. Dans le prolongement du modèle de Hart (1995), Buysse et Verbeke (2003) distinguent cinq types de compétences en relation avec l'environnement naturel: **compétences environnementales conventionnelles**, **compétences humaines**, **compétences organisationnelles**, **compétences processuelles**, et **compétences de planification stratégique**. Cette typologie est plus complète que celle proposée par Hart (1995), car elle met en évidence les types de compétence qui sont à l'origine d'avantage concurrentiel. De plus, elle permet de mettre en évidence l'exploration de nouvelles compétences à travers l'étude de l'item de planification stratégique. En effet, la planification stratégique renvoie au concept d'intention stratégique, qui permet d'innover et de transformer les règles du jeu concurrentiel.

Sharma et Vredenburg (1998) identifient quant à eux, trois types de compétences, pouvant générer un avantage concurrentiel: une **intégration des parties prenantes**, une **capacité d'innovation continue** et une **capacité d'apprentissage organisationnel**. Comme

nous l'avons précisé ci-dessus, l'item management des parties prenantes a été traité précédemment dans notre revue de la littérature. Par conséquent, nous portons davantage notre attention sur les items d'innovation et d'apprentissage de la typologie. Ils nous apparaissent pertinents, car représentatifs d'une exploration de compétences, mais pas exhaustifs. De même, Bowen et Sharma (2005) s'intéressent aux ressources qui facilitent ou entravent les différentes stratégies environnementales. Ils distinguent les **marges organisationnelles, les combinaisons de ressources et compétences, et les capacités dynamiques**. Ils élaborent un modèle qui reprend toutes les stratégies environnementales, en particulier le contrôle des pollutions, qui est généralement exclu des perspectives de la théorie des ressources, dans la mesure où il ne joue pas de rôle dans le développement d'un avantage concurrentiel durable (Hart, 1995). Le modèle complète la vision de l'ensemble des ressources requises pour les stratégies environnementales (Buisse et Verbeke, 2003 ; Hart, 1995) en se focalisant sur la spécificité de ces ressources. Enfin, il met en valeur l'importance des ressources, dans le processus d'inertie et dans le blocage de la mise en œuvre de stratégies environnementales. Puisque la stratégie environnementale mise en œuvre dépend de l'allocation des ressources afin d'atteindre des objectifs environnementaux et économiques, alors le type de stratégie réalisable sera limité par le type de ressources disponibles dans l'entreprise. La théorie des ressources et compétences identifie des sources d'inertie comme le manque de flexibilité ou de capacité, une vision stratégique inadaptée et l'enfermement dans des actifs délicats. Ces facteurs d'inertie peuvent entraver les ajustements requis par l'évolution de l'environnement de l'entreprise (Leonard-Barton, 1992). Certains facteurs issus de la théorie comportementale de l'entreprise, complètent ces sources d'inertie: les régulateurs de ressources, les politiques départementales, la myopie cognitive, les routines installées, les coûts d'information, et la dépendance du sentier. Les routines sont appréhendées comme des sources potentielles d'inertie, car les entreprises peuvent tomber dans le piège des compétences, où le développement d'habitudes à des procédures courantes rendra progressivement le test de nouvelles alternatives moins attractif. Par conséquent, l'absence de ressources spécifiques peut restreindre la capacité d'une entreprise à intégrer des types particuliers de stratégies environnementales. Inversement, la dotation en ressources particulières peut réduire les choix en matière de stratégie environnementale pour l'entreprise considérée. Cette typologie présente l'intérêt de faire apparaître le caractère complexe des ressources, compétences et capacités dynamiques, par rapport aux marges organisationnelles. De plus elle permet de savoir si l'entreprise possède des capacités dynamiques, lesquelles lui permettent d'explorer de nouvelles compétences, afin de transformer l'environnement

concurrentiel dans lequel elle évolue. Cependant cette typologie ne permet pas d'identifier quels sont les types de ressources et compétences qui génèrent un avantage concurrentiel. Les différentes typologies de ressources et compétences relatives aux stratégies environnementales sont reprises dans le tableau 1.5.7.

Tableau 1.5.7: Typologies des ressources et compétences engagées dans une stratégie environnementale

Hart (1995)	Sharma et Vredenburg (1998)	Buysse et Verbeke (2003)	Bowen et Sharma (2005)
Habitudes des employés	Intégration des parties prenantes	Compétence environnementale	Marge de ressources
Processus de planification stratégique	Capacité d'innovation continue	Compétence humaine	Combinaison de ressources et compétences
Management des parties prenantes	Capacité d'apprentissage organisationnel	Compétence organisationnelle	Capacité dynamique
Innovation continue		Compétence processuelle	
Nouvelle compétence et technologie		Compétence de planification stratégique	

Source: adapté de Hart (1995) ; Sharma et Vredenburg (1998) ; Buysse et Verbeke (2003) ; Bowen et Sharma (2005)

L'étude de ces typologies nous conduit à retenir la typologie de Buysse et Verbeke (2003) afin d'identifier les domaines de compétences environnementales, et celle de Bowen et Sharma (2005) pour détecter, au sein de chaque domaine de compétences, si l'entreprise est dans une position d'exploitation ou d'exploration. Cela nous conduit à analyser les compétences environnementales conventionnelles, les compétences humaines en relation avec l'environnement naturel, les compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel, les compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel et les compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel.

5.3.1 Compétences environnementales conventionnelles et proactivité de la stratégie environnementale mise en œuvre

Les compétences environnementales conventionnelles sont en relation avec les produits écologiques et les technologies de production. Elles se développent par la gestion des ressources physiques et technologiques. Ces ressources physiques et technologiques correspondent à la technologie physique utilisée par l'entreprise, l'usine et les équipements de

l'entreprise, sa localisation géographique et son accès aux matières premières (Barney, 1991 ; Bansal, 2005).

5.3.1.1 Compétences environnementales conventionnelles dans une stratégie réactive

Les entreprises qui adoptent des stratégies environnementales réactives attendent que l'incertitude liée à l'environnement se réduise avant d'agir (Bansal, 2005). Elles se contentent donc d'incorporer des traitements en bout de chaîne, afin de réduire leurs impacts environnementaux (Russo et Fouts, 1997). Cette stratégie réactive se caractérise par l'incorporation de solutions de dépollution qui ne demandent pas le développement d'expertise ou savoir-faire dans de nouvelles technologies ou processus. L'installation de ce type de technologie ne modifie pas radicalement le processus de production. Cette implantation laisse l'entreprise dans la même situation de détention de ressources et compétences qu'avant l'adoption de cette pratique (Groenewegen et Vergragt, 1991). Par conséquent, cette stratégie environnementale se caractérise par un faible niveau de compétences environnementales conventionnelles.

5.3.1.2 Compétences environnementales conventionnelles dans une stratégie défensive

Dans la prévention des pollutions, les entreprises tentent de réduire leur impact environnemental (Hart, 1995 ; Russo et Fouts, 1997). La récupération, la revalorisation et l'élaboration de produits à partir de matières recyclées apparaissent comme une alternative aux problèmes de surproduction, d'entreposage et de disposition des déchets industriels et ménagers (Frosch et Gallopoulos, 1989 ; Graedel et Allenby, 1995 ; Tibbs, 1993 ; Boiral et Kabongo, 2005). Ce type de stratégie s'inspire de l'écologie industrielle qui offre des opportunités d'affaires (Tibbs, 1993 ; Boiral et Croteau, 2001), contribue à réduire certains coûts, à se différencier sur les marchés, à répondre aux exigences des acteurs institutionnels (Bansal et Roth, 2000 ; Preston et Sayin, 2000 ; King et Lenox, 2001 ; Bantel et Osborn, 1995), et propose des alternatives efficaces au problème de la quantité de déchets issus de l'industrie (Lisney et al., 2004 ; Fricker, 2003 ; Boiral et Croteau, 2001). Cette approche permet de diminuer la pollution, de sécuriser les installations ainsi que les produits, et d'utiliser des ressources renouvelables (Martinet et Reynaud, 2004). Ceci permet alors de limiter les inconvénients concurrentiels, en réduisant et les risques d'accidents et les risques juridiques. Dans ce type de stratégie, l'entreprise est à la recherche de l'éco-efficience: *« processus de changement dans lequel l'exploitation des ressources, la direction des investissements, l'orientation du développement technologique et les transformations au*

niveau de la direction de l'entreprise maximisent la valeur ajoutée tout en minimisant la consommation de ressources, les déchets et la pollution » (Schmidheiny et Zorraquin, 1996: 7). Pour DeSimone et Popoff (1997), l'éco-efficience se définit comme *« l'efficacité avec laquelle les ressources écologiques sont utilisées pour répondre aux besoins des êtres humains, à des prix compétitifs, tout en réduisant les impacts environnementaux et l'intensité d'usage des ressources et de l'énergie, tout au long du cycle de vie et en respectant la capacité de support des écosystèmes »*. L'élimination des gaspillages, le développement du recyclage et de la réutilisation permettent donc de réaliser des économies et d'obtenir un avantage concurrentiel fondé sur les coûts (Reynaud, 2004).

Par conséquent, cette stratégie défensive implique une adaptation constante des produits et des processus, afin de ramener le niveau des pollutions sous les seuils imposés par la réglementation. Les entreprises qui disposent de ces compétences ont tendance à adopter de bonnes pratiques technologiques, afin d'éviter des aménagements coûteux pour répondre aux réglementations (Bansal, 2005). C'est une approche dirigée par les coûts, qui fournit une efficacité opérationnelle. Cette stratégie environnementale consiste à exploiter des combinaisons courantes de ressources et compétences, afin de maîtriser la technologie dominante de l'industrie considérée. Elle se caractérise par un développement limité de compétences environnementales conventionnelles, basé sur l'exploitation de ressources et compétences détenues par l'entreprise.

5.3.1.3 Compétences environnementales conventionnelles dans une stratégie coopérative

L'entreprise qui développe une stratégie coopérative repense totalement sa façon de produire. Pour ce faire, elle acquiert et développe de nouvelles technologies. En effet, les ressources physiques peuvent être source d'avantage concurrentiel si elles permettent de surperformer des actifs qui seraient présents chez les concurrents. Les routines internes représentent le type d'ambiguïté causale (Reed et De Fillipi, 1990) qui est centrale dans la théorie des ressources et compétences. Lorsque les routines internes et les savoir-faire s'accumulent, l'entreprise approfondit ses connaissances dans le domaine du développement durable (Dean et Brown, 1995). Une telle connaissance diminue le risque de renversement ou d'autres actions offensives de la part de la concurrence (Groenewegen et Vergragt, 1991 ; Shrivastava, 1995). L'éco-conception constitue une opportunité stratégique de différenciation par des produits respectueux de l'environnement (Bansal, 2005). Le produit et le processus de fabrication sont ici pensés, pour minimiser les impacts environnementaux, tout au long du cycle de vie. Cette stratégie de différenciation se manifeste par des critères d'utilisation

(caractéristiques du produit tangibles ou intangibles) et par des critères de signalisation (signaux de valeur sur la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins du client). Dans cette perspective, l'entreprise cherche à se démarquer de la concurrence, en apportant un élément perçu comme unique par les clients. Ainsi, l'éco-conception s'inscrit dans une démarche marketing qui permet à l'entreprise de répondre aux attentes des consommateurs, en lançant sur le marché des emballages pensés pour respecter l'environnement: l'emballage pollue moins tout au long de son cycle de vie et donc notamment chez l'utilisateur. De plus, un emballage respectueux de l'environnement, permet à l'utilisateur d'être en accord avec ses propres convictions et principes, relatifs à la préservation des ressources. Une compétence environnementale est génératrice de différenciation lorsque peu de concurrents en ont conscience, et que le marché met en valeur cet effort en matière de protection de l'environnement (Reynaud, et Rollet, 2001). Le développement de la qualité écologique des produits correspond soit à un positionnement très fort de l'entreprise et de tous ses produits par rapport à l'environnement, où les produits touchent un échantillon réduit de population à échelle mondiale ; soit au lancement par un grand groupe, d'une gamme de produits environnementaux complémentaire à l'offre existante, et dont les parts de marché restent faibles ; soit à l'affichage de la qualité environnementale comme un critère de différenciation haut de gamme du produit, qui peut justifier un prix élevé, ou le caractère artisanal et régional du produit. Une stratégie coopérative est donc caractérisée par un fort niveau de compétences environnementales conventionnelles.

5.3.1.4 Compétences environnementales conventionnelles dans une stratégie proactive

L'entreprise qui développe une stratégie environnementale proactive a pour objectif de minimiser les impacts environnementaux par l'utilisation de technologies propres. Elle développe avec davantage d'efficacité et d'efficience, de nouvelles technologies, à faible impact environnemental et de nouvelles compétences (Hart, 1995). Le développement de nouvelles technologies à faible impact environnemental mobilise des combinaisons de ressources et compétences détenues par l'entreprise. C'est cette recherche de technologies émergentes qui contribue à l'innovation et à la redéfinition de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Par conséquent, cette stratégie proactive se caractérise par un très fort niveau de compétences environnementales conventionnelles.

De cette analyse émerge l'hypothèse de recherche suivante:

H3: « plus l'entreprise détient un fort niveau de compétences conventionnelles en relation avec l'environnement naturel, plus le niveau de proactivité de sa stratégie environnementale sera élevé ».

5.3.2 Compétences humaines en relation avec l'environnement naturel et proactivité de la stratégie environnementale

Un fort niveau de compétences humaines en relation avec l'environnement naturel, dépend des qualifications humaines, de la formation à l'environnement et de la participation des employés. A l'opposé, un faible niveau de compétences humaines en relation avec l'environnement naturel, est caractérisé par le recours à des heures supplémentaires et des budgets, qui dépendent de la discrétion et des interprétations managériales sur les questions environnementales (Bowen et Sharma, 2005).

5.3.2.1 Compétences humaines en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie réactive

Une stratégie réactive de contrôle des pollutions est facilitée par le déploiement de marges organisationnelles disponibles (Bowen et Sharma, 2005). Ce surplus d'heures et de budget, permet à la firme d'intégrer des solutions de contrôle des pollutions en bout de chaîne. Ce type de stratégie environnementale se caractérise par un faible niveau de compétences humaines en relation avec l'environnement naturel.

5.3.2.2 Compétences humaines en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie défensive

Une stratégie environnementale défensive est facilitée par les marges de ressources à travers des budgets supplémentaires ou des heures supplémentaires, afin de permettre le test de solutions à des problèmes environnementaux (Bowen et Sharma, 2005). Ce type de stratégie environnementale permet aussi d'investir dans la formation des employés qui peuvent ensuite appliquer leur savoir-faire dans des formes plus avancées de management environnemental (Hart, 1995). Cette stratégie est facilitée par le déploiement de combinaisons de ressources et compétences tacites, développées par l'intermédiaire des employés (Cole, 1991 ; Lawler, 1986) et des équipes environnement (Makower, 1993 ; Wilig, 1994). En effet, la décentralisation et la nature tacite de cette compétence environnementale la rend difficilement observable et imitable (Hart, 1995). Par conséquent, cette stratégie

environnementale se caractérise par un niveau de compétences humaines en relation avec l'environnement naturel que l'on peut qualifier de moyen.

5.3.2.3 Compétences humaines en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie coopérative

Il est possible d'accroître la performance environnementale dans le domaine de la culture d'entreprise et des ressources humaines. La prise en compte de l'environnement au niveau de la conception requiert que le responsable environnement soit préalablement formé aux méthodes d'évaluation de la qualité environnementale des produits (Puyou, 1999). Une stratégie environnementale coopérative mobilise alors ces compétences pour développer des technologies propres et l'éco-efficacité: *« ces nouvelles compétences constituent le seul moyen pour atteindre une durabilité. L'atteinte de ces objectifs de durabilité requiert de nouveaux savoir-faire et compétences qui passent par les activités, qu'il s'agisse de développement interne, de partenariat ou d'acquisition »* (Hart, 2005:23). L'analyse fonctionnelle et le design industriel constituent des compétences indispensables pour prendre en compte une grande diversité d'exigences lors du développement des produits (Puyou, 1999). Cette stratégie environnementale est bloquée lorsque les entreprises comptent s'appuyer sur le surplus de ressources disponibles. Elle est donc caractérisée par un niveau de compétences humaines en relation avec l'environnement naturel que l'on peut qualifier d'assez élevé.

5.3.2.4 Compétences humaines en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie proactive

Les entreprises qui ont investi dans des combinaisons spécifiques de ressources et compétences humaines, ou celles qui utilisent le surplus de ressources disponibles, semblent interdire les stratégies environnementales les plus exigeantes. En effet, une stratégie environnementale proactive est associée à une augmentation de la participation et de l'engagement des employés au sein de l'entreprise. Une forte position environnementale fait alors partie de l'identité et de l'image de l'entreprise (Dutton et Dukerich, 1991). Cela influence la politique de ressources humaines, de recrutement et de sélection des employés de l'entreprise (Starik et Rands, 1995). L'adoption d'un système sophistiqué de management des ressources humaines influence donc, de façon positive, la productivité de l'entreprise (Koch et McGrath, 1996). Il est en effet, plus facile d'attirer des candidats compétents, lorsqu'on bénéficie d'une reconnaissance de compétences en développement durable. Cette stratégie

environnementale se caractérise par un niveau de compétences humaines en relation avec l'environnement naturel que l'on peut qualifier de fort.

Cette analyse met en évidence l'hypothèse de recherche suivante:

H4: « plus l'entreprise détient un fort niveau de compétences humaines en relation avec l'environnement naturel, plus le niveau de proactivité de sa stratégie environnementale sera élevé ».

5.3.3 Compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel et proactivité de la stratégie environnementale

Depuis les travaux de Lawrence et Lorsch (1967), il est reconnu que la structure joue un rôle crucial dans l'ajustement entre l'entreprise et son entourage (Desreumeaux, 1989), et qu'elle représente un des éléments clé de la mise en œuvre de la stratégie (Detrie et al., 1989). En effet, l'organigramme représente la configuration, le schéma d'ensemble des responsabilités et des relations entre les services (Pugh et al., 1968). L'intégration des aspects écologiques dans l'entreprise se manifeste alors au niveau de l'organigramme: dispersion entre les fonctions, commission environnement, fonction ayant d'autres attributions, et fonction exclusive (Persais, 1998). Plus l'entreprise détient une fonction exclusive, plus elle est en mesure de fédérer un management environnemental inter fonctionnel entre les grandes divisions de l'organisation, telles la r&d, le design des produits, les achats, la production, la logistique, les ventes, le marketing et les ressources humaines, le contrôle de gestion, etc. Un fort niveau de compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel, est donc caractérisé par la présence d'une structure dédiée au développement durable. C'est grâce à cette cellule que la diffusion des compétences entre les autres fonctions de l'entreprise est assurée.

5.3.3.1 Compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie réactive

Une stratégie réactive de contrôle des pollutions requiert des traitements en bout de chaîne, avec les systèmes de production existants. Cette stratégie environnementale s'avère être très coûteuse et non productive, car elle ne participe pas au développement de ressources et compétences stratégiques. Les questions environnementales sont considérées comme des menaces, ce qui explique pourquoi les organisations adoptent des postures réactives (Sharma, 2000). Au niveau organisationnel, le processus d'allocation des ressources se caractérise par

des investissements spécifiques et occasionnels. Les entreprises qui adoptent ce type de stratégie obtiennent de mauvais résultats dans le domaine des compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel (Hart, 1995 ; Buysse et Verbeke, 2003). En effet, ce type de stratégie est caractérisé par une réponse ponctuelle à des besoins spécifiques, qui ne nécessitent pas la création d'une cellule dédiée au développement durable. Chaque fonction concernée gère elle-même les questions environnementales en fonction de ses propres moyens. Cette stratégie réactive est donc caractérisée par l'absence de compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel.

5.3.3.2 Compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie défensive

Les entreprises qui adoptent une stratégie défensive considèrent que toutes les fonctions doivent être impliquées et engagées dans la politique d'intégration de technologies propres (Ashford, 1993 ; Hart, 1995 ; Russo et Fouts, 1997). En effet, l'utilisation de technologies propres requiert des savoir-faire à tous les niveaux de l'entreprise (Groenewegen et Vergragt, 1991), et une coordination entre les fonctions de l'entreprise (Shrivastava, 1995). Une stratégie défensive requiert donc un travail d'équipes, qui partagent leurs connaissances opérationnelles, afin de minimiser les impacts environnementaux (Hart, 1995). En permettant cette coordination inter-fonctionnelle, une stratégie environnementale défensive permet alors de construire des routines d'apprentissage organisationnel spécifiques entre les fonctions (Sharma et Vredenburg, 1998 ; Buysse et Verbeke, 2003). Cette stratégie s'appuie donc sur un niveau moyen de compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel, puisque les questions de développement durable sont dispersées entre les différentes fonctions, sans qu'une seule fonction soit en charge de sa bonne coordination et de sa diffusion.

5.3.3.3 Compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie coopérative

Une stratégie environnementale coopérative se fonde sur le principe de l'éco-conception. L'éco-conception prend en compte la chaîne de valeur complète des impacts environnementaux d'un produit (Hart, 1995). Elle tend à mettre en œuvre un management inter-fonctionnel, afin de sélectionner les matières premières et de développer le design du produit (Allenby, 1991 ; Fiksel, 1993). Elle fait appel à une compétence organisationnelle en relation avec l'environnement naturel, non seulement pour coordonner les groupes

fonctionnels au sein de l'entreprise, mais aussi pour intégrer les perspectives des parties prenantes externes au sein des décisions de recherche et de développement (Welford, 1993 ; Hart, 1995). Ainsi, par l'accumulation de ressources sociales complexes et par le développement de communication entre les services, l'éco-conception confère l'opportunité d'obtenir un avantage concurrentiel (Bowen et Sharma, 2005). Une telle stratégie peut conduire à une redéfinition du marché dont l'entreprise devrait avoir besoin pour générer et déployer les innovations nécessaires au développement de cette stratégie environnementale. De telles innovations requièrent de nouvelles façons de combiner des éléments et des processus existants, et les entreprises ont besoin de compléter ces ressources en explorant de nouvelles compétences. Ce type de stratégie se caractérise donc par un fort niveau de compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel.

5.3.3.4 Compétences organisationnelles dans une stratégie proactive

Une stratégie proactive fait référence à l'excellence environnementale, c'est à dire à la possession de compétences particulières, détenues en exclusivité par une entreprise (Persais, 2004). La théorie des ressources et compétences met en évidence l'origine de l'avantage concurrentiel, qui se situe dans la capacité de l'entreprise à tirer parti de compétences spécifiques, au sein de l'univers concurrentiel (Prahalad et Hamel, 1990 ; 1994). Le déploiement de ressources considérées comme stratégiques permet alors d'obtenir un avantage compétitif. Les entreprises qui développent des stratégies proactives ont besoin de posséder une compétence organisationnelle inter-fonctionnelle permettant de mobiliser toutes les grandes divisions de l'organisation. Elles doivent également être en mesure d'explorer de nouvelles compétences. L'exploration de nouvelles compétences dépend de l'existence d'une structure spécifique dédiée au développement durable, qui permet d'innover, puis de diffuser l'innovation à l'ensemble de l'organisation. Ce type de stratégie est bloqué par les entreprises qui comptent sur leur combinaison de ressources et compétences, pour développer et intégrer cette stratégie environnementale. En effet, cette stratégie requiert de nouvelles compétences ainsi qu'une structure assurant la diffusion au sein de toute l'entreprise. Elle est donc caractérisée par un très fort niveau de compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel.

Cette analyse met en évidence l'hypothèse de recherche suivante:

H5: « plus l'entreprise détient un fort niveau de compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel, plus le niveau de proactivité de sa stratégie environnementale sera élevé ».

5.3.4 Compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel et proactivité de la stratégie environnementale

Les entreprises mettent en place des procédures pour répondre aux sollicitations extérieures dans le domaine du développement durable. La compétence processuelle en relation avec l'environnement naturel, fait référence à l'existence de procédures standard, mises en œuvre au sein de l'organisation, afin de régler des événements récurrents (Tabatoni et Jarniou, 1975). Ce type de procédure permet notamment d'évaluer à posteriori les réponses mises en œuvre et les résultats obtenus. La standardisation est appréhendée comme un moyen permettant de réduire l'incertitude inhérente à tout comportement, en réduisant la zone d'initiative individuelle (Hicks, 1967 ; Persais, 1998). La standardisation de procédures constitue un moyen efficace pour l'entreprise qui désire accroître sa performance environnementale, dans la mesure où elle diminue la probabilité de ne pas respecter la loi (Landis et al., 1993). Le degré de formalisation permet de cerner dans quelle proportion l'entreprise utilise l'écrit dans la mise en œuvre de procédures et dans la circulation de l'information (Persais, 1998). La compétence processuelle, en relation avec l'environnement naturel, de l'organisation, s'évalue par le niveau de standardisation et de formalisation des procédures, pour répondre aux questions de développement durable.

5.3.4.1 Compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie réactive

Les investissements dans des technologies en bout de chaîne traduisent une posture réactive vis-à-vis des questions environnementales. Les ressources sont limitées et sont utilisées pour résoudre les problèmes environnementaux tels que l'amélioration des processus de production, afin d'être en conformité avec les réglementations en vigueur. Par conséquent, les entreprises qui mettent en œuvre ce type de stratégie environnementale n'ont pas recours à des processus standardisés et formalisés. Elles se contentent de répondre aux questions environnementales de façon ponctuelle. Elles ne possèdent donc pas de compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel.

5.3.4.2 Compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie défensive

Une stratégie défensive est axée sur le développement de compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel, liées à l'amélioration continue de la qualité, ce qui est cohérent avec le principe environnemental (Hart, 1995 ; Sharma et Vredenburg, 1998 ; Bansal, 2005). La pollution est appréhendée comme un gaspillage qui doit être éliminé par une démarche de management total de la qualité (TQEM), laquelle requiert l'implication du personnel et une amélioration continue de réduction des émissions (Ishikawa et Lu, 1985 ; Imai, 1986 ; Roome, 1992 ; Hart, 1995). Ce système de management s'inspire du modèle de Deming (1986), afin de permettre à l'organisation de réduire ses impacts environnementaux de façon continue. Les émissions et les gaspillages sont réduits grâce au développement de compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel, par opposition au traditionnel contrôle des pollutions, où les traitements sont faits en bout de chaîne. La lutte contre les accidents industriels permet de diminuer les risques pour la santé des employés et de la communauté environnante. Cela conduit à l'accumulation de ressources et compétences associées à l'amélioration continue dans les processus qui sont liés au développement durable (Christmann, 2000 ; Bansal, 2005). Une stratégie défensive permet de réduire les gaspillages par une meilleure utilisation des entrants (Young, 1991) et diminue le temps des cycles par simplification et élimination des redondances dans les opérations de production (Stalk et Hout, 1990). Les organisations qui adoptent un système de gestion des stocks se concentrent sur la réduction des stocks de matières. Cela encourage l'entreprise à réduire l'utilisation de matières premières, ce qui va dans le sens de la réduction à la source.

Ces compétences processuelles favorisent une culture d'évaluation interne qui aide l'organisation à être plus efficiente (Welford, 1993 ; Darnall et Edwards, 2006). Elles permettent d'économiser non seulement sur l'installation de traitements coûteux en bout de chaîne, mais aussi en améliorant la productivité et l'efficacité (Smart, 1992 ; Schmidheiny, 1992). Ainsi, les entreprises peuvent réaliser de réelles économies, qui se concrétisent par un avantage basé sur les coûts vis-à-vis de la concurrence (Hart et Ahuja, 1994).

Dans la mesure où les activités de l'entreprise ont des impacts environnementaux à toutes les étapes de la chaîne, une stratégie défensive, en se concentrant uniquement sur les capacités de production, ne semble pas satisfaisante (Costanza, 1991 ; Daly et Cobb, 1989). Par conséquent une stratégie défensive se caractérise par une adaptation au système de management relative. En effet, les dimensions de standardisation et de formalisation des processus ne sont que partiellement développées. Plus l'entreprise progresse dans sa

démarche dans ce type de compétence, plus elle tend vers une redéfinition du design du produit (Walley et Whitehead, 1994). Ce type de stratégie se caractérise donc, par un faible niveau de compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel.

5.3.4.3 Compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie coopérative

Dans ce type de stratégie, la compétence processuelle en relation avec l'environnement nature, est plus élevée que dans les précédentes. Elle se caractérise par l'adoption d'un système de management environnemental standardisé et formalisé. Il existe plusieurs systèmes de management environnemental qui se distinguent par leur capacité d'intégration au sein de l'organisation (Netherwood, 1998). La mise en œuvre d'un système de management environnemental permet à l'organisation d'être plus efficace, plus efficiente (Rondinelli et Vastag, 2000) et donc d'accroître la création de valeur (Darnall et Edwards, 2006). Cela requiert des savoir-faire décentralisés, qui sont difficiles à imiter par la concurrence, et qui sont donc à l'origine d'un avantage concurrentiel (Hart, 1995). L'adoption d'une stratégie environnementale coopérative peut permettre de réduire l'incertitude, de refondre les produits existants pour diminuer leurs impacts environnementaux et de développer de nouveaux produits (Hart, 1995). Ce type de compétence processuelle en relation avec l'environnement naturel, est plus rigoureuse que celles développées dans les stratégies réactives et défensives, car elle nécessite des évaluations internes et des structures, qui permettent de développer des actions correctives.

Pour pallier ces différences entre les différents systèmes de management environnemental, l'ISO a élaboré des standards, et notamment l'ISO 14000. Ce standard procure un guide spécifique à chaque étape du processus et requiert l'évaluation par une partie prenante externe à l'entreprise, dont la neutralité est essentielle. L'entreprise est conduite à utiliser l'analyse du cycle de vie pour évaluer l'impact environnemental des ses produits, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à la mise au rebut (Allenby, 1991 ; Smart, 1992 ; Fiksel, 1993 ; Keoleian et Menerey, 1993 ; Welford et Gouldson, 1993 ; Hart, 1995 ; Robert, 1995). Selon Hart (1995), le minimum requis pour réussir à intégrer cette stratégie environnementale réside dans l'utilisation de processus d'analyse de cycle de vie (ACV). L'analyse du cycle de vie prend historiquement racine en pathologie, science qui contrôle les désordres du système, et qui analyse le cycle de vie de l'agent pathogène à chaque étape. Cette analogie s'applique aux étapes du cycle de vie depuis l'extraction et la transformation des matières premières, jusqu'à l'élimination, en passant par la production, l'utilisation, la

maintenance et les éventuelles réparations. Les contraintes imposées à l'environnement par les activités humaines peuvent être estimées par le compte des ressources et énergies consommées à chaque étape du cycle de vie et les polluants, gaspillages et rejets émis. Les éléments en entrée et en sortie sont ensuite évalués, en fonction de leurs impacts sur la durabilité des ressources renouvelables et non renouvelables. Ensuite, des mesures sont prises pour réduire les impacts environnementaux. Ces méthodes d'évaluation multi-critères de performance des projets doivent être maîtrisées, afin de comparer les diverses solutions de conception, en fonction des critères de rentabilité et de réponse au cahier des charges, tout en prenant en considération le critère de performance environnementale (Puyou, 1999). La complexité relative à une approche cycle de vie physique constitue une barrière à l'imitation. En effet, pour ce faire, l'entreprise internalise la protection de l'environnement, ce qui limite les risques d'observation (Reynaud et Rollet, 2001).

Pourtant, Buysse et Verbeke (2003) ne partagent pas ce point de vue, car ils découvrent que certaines entreprises de leur échantillon ont recours à l'ACV, sans pour autant apparaître comme proactives en matière d'environnement. A l'inverse, d'autres entreprises ayant de fortes pratiques environnementales, n'utilisent pas l'ACV. Cela suggère l'idée suivante: de nombreuses entreprises engagées dans les questions environnementales considèrent le coût d'une ACV trop élevé ou ne parviennent pas à obtenir les bonnes données nécessaires à son intégration. Pourtant, aujourd'hui, des bases de données fiables sur les impacts environnementaux existent, et font état des émissions dues à l'extraction, la production, l'utilisation et le recyclage de ressources. Elles permettent d'établir des relations entre les technologies de transformation des ressources et les impacts environnementaux à analyser (Xu et al., 2001). On peut ainsi citer l'existence de bases de données pertinentes comme « *The Society for the Development of Life Cycle Assessment* » et « *The Swedish SPINE* ». En 2005, Lee et Xu proposent un état des lieux en matière d'évolution et d'adoption de l'analyse du cycle de vie en relation avec l'emballage durable au cours des années 2000-2005. Ils concluent au besoin crucial de réaliser des analyses de cycles de vie sur tous les systèmes d'emballages en raison du nombre croissant de marchandises manufacturées sur le marché.

L'éco-conception prend toute son importance en intégrant les perspectives externes des parties prenantes dans le processus de développement interne (Allenby, 1991 ; Fiksel, 1993). Ainsi, il est possible de réduire l'incertitude liée à l'environnement, de repenser les produits existants afin de diminuer les taxes dues et de développer de nouveaux produits avec des coûts réduits tout au long du cycle de vie (Hart, 1995). Des relations étroites entre les

services environnement, marketing et clients semblent requises afin de parvenir à minimiser l'impact environnemental d'un produit tout au long de son cycle de vie (Hunt et Auster, 1990 ; Post et Altman, 1991). L'éco-conception implique des changements dans le processus de design. Cette conception du produit peut contribuer à créer un effet de réputation et de différenciation, positionnant l'entreprise en tant que pionnier sur le domaine de l'environnement. L'avantage concurrentiel peut être obtenu par l'obtention d'un accès exclusif à des ressources limitées (matières premières, locations, clients...) ou par l'établissement de règles et de standards qui sont spécialement ajustées aux capacités de l'entreprise. Cela peut encourager l'entreprise à développer des stratégies environnementales encore plus proactives. Les entreprises qui développent ce type de stratégies possèdent donc de fortes compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel.

5.3.4.4 Compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie proactive

Une stratégie proactive se caractérise par un fort niveau de compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel. En effet, l'entreprise qui développe ce type de stratégie, bénéficie des efforts réalisés antérieurement dans les stratégies coopératives, défensives et réactives. La stratégie proactive constitue l'ultime stade d'intégration du développement durable. Au niveau des compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel, l'entreprise dispose processus formalisés et standardisés qui traduisent sa capacité à répondre aux questions environnementales. La pratique du reporting externe la différencie des autres stratégies environnementales. Ces compétences peuvent aussi servir de support à l'innovation et à l'exploration de nouvelles routines processuelles, qui seront ensuite diffusées au sein de l'organisation. Cette stratégie correspond donc à un très fort niveau de compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel.

De cette analyse est déduite l'hypothèse de recherche suivante:

H6: « plus l'entreprise détient un fort niveau de compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel, plus le niveau de proactivité de sa stratégie environnementale sera élevé ».

5.3.5 Compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel et proactivité de la stratégie environnementale

La planification stratégique en relation avec l'environnement naturel, est révélatrice d'un engagement fort de la direction générale dans ce domaine (Auster et Hunt, 1990; Persais,

1998). Elle permet à l'entreprise de définir précisément ses objectifs en matière de développement durable, ainsi que les moyens pour les atteindre. Les objectifs correspondent à l'opérationnalisation du développement durable au sein de l'entreprise (Netherwood, 1998). Ils sont évalués à partir de la définition d'une politique de développement durable, et de la présence d'un plan de développement durable. En ce qui concerne les moyens, ils sont évalués à partir de l'existence d'un budget dédié et d'une structure de pilotage, permettant d'évaluer le niveau de réalisation des objectifs et de mettre en place d'éventuelles actions correctives (l'audit des activités permet d'évaluer les routines et de les corriger si besoin s'en fait sentir) (Netherwood, 1998).

L'analyse de la compétence de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel, permet de déterminer si l'entreprise possède ou non une intention stratégique dans ce domaine. L'intention stratégique de l'entreprise dépend de sa vision du futur, de la tension entre ses compétences actuelles et futures, du levier tirant meilleur parti des compétences, et des compétences, qui traduisent la vision.

5.3.5.1 Compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie réactive

L'entreprise qui adopte une stratégie environnementale réactive ne dispose pas de compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel. En effet, comme elle considère le développement durable comme une menace, elle n'attache pas d'importance à définir des objectifs et des moyens ambitieux pour progresser dans ce domaine.

5.3.5.2 Compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie défensive

L'entreprise qui adopte une stratégie environnementale défensive intègre faiblement le développement durable dans son processus de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel. Les personnes en charge du développement durable au sein de l'entreprise ne participent que faiblement à la planification stratégique. L'objectif commun de l'organisation se limite au développement de l'amélioration continue de la qualité.

5.3.5.3 Compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie coopérative

L'entreprise qui adopte une stratégie environnementale coopérative formalise l'engagement de la direction dans une politique de développement durable ambitieuse (Rondinelli et Vastag, 2000). Elle définit donc ses objectifs en matière de développement durable par l'intermédiaire d'une politique de développement durable. Cette politique est établie sur le long terme, où se joue la survie des entreprises qui, à la fois, sauront tenir leurs objectifs productifs de base, intégrer les contraintes environnementales ainsi traduites, et reconstruire leur légitimité dans le débat public (Tiger et al., 1998). L'entreprise est en mesure d'évaluer le niveau de réalisation des objectifs grâce à la détention d'un fort niveau de compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel. Elle possède une vision stratégique à long terme (Kitazawa et Sarkis, 2000). C'est l'écart entre ses compétences actuelles et celles requises pour mettre en œuvre sa vision stratégique qui lui permet d'innover. Elle innove au niveau des produits en suivant sa trajectoire de compétences, puisque le stock futur de ressources et compétences dépend de son stock actuel. La trajectoire de l'innovation au sein d'une entreprise n'est pas le fruit du hasard mais est fortement liée à la nature des ressources existantes (Penrose, 1959). Ce type de stratégie est caractérisé par un niveau relativement élevé de compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel.

5.3.5.4 Compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie proactive

L'entreprise qui développe une stratégie environnementale proactive prend en considération la dimension sociale (Stikker, 1992 ; Welford, 1995). Elle possède une vision à long terme partagée par tous les niveaux hiérarchiques et un fort leadership (Selznick, 1957 ; Bennis et Nanus, 1985; Senge, 1990; Campbell et Yeung, 1991; Hart , 1995). Générer un tel consensus sur une vision partagée, constitue une compétence spécifique et difficile à obtenir, c'est pourquoi peu d'entreprises sont en mesure d'établir et de maintenir cette mission (Hamel et Prahalad, 1989 ; Hart, 1995).

La possession de cette vision stratégique très ambitieuse en faveur du développement durable lui permet d'être en tension avec ses compétences actuelles et de faire levier afin créer de nouvelles règles du jeu concurrentiel. Elle explore de nouvelles configurations de planification stratégique, en considérant explicitement les questions de développement durable. Elle réexamine ses activités et ses stratégies concurrentielles. Cela lui permet de transformer les opérations de l'entreprise en la réalisation d'objectifs de développement durable. Ce type de stratégie correspond à un très fort niveau de compétences de planification

stratégique en relation avec l'environnement naturel. Cela permet à l'entreprise de se projeter sur le long terme et d'envisager des stratégies de rupture qui modifient radicalement les règles du jeu concurrentiel.

Cette analyse met en exergue l'hypothèse de recherche suivante:

H7: « plus l'entreprise détient un fort niveau de compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel, plus le niveau de proactivité de sa stratégie environnementale sera élevé ».

Après avoir analysé le lien entre le niveau de compétences en relation avec l'environnement naturel et le niveau de proactivité de la stratégie environnementale déployé, reste à s'intéresser à un dernier point. Ce dernier point réside dans l'analyse de l'effet de levier de la possession de compétences en relation avec l'environnement naturel, sur la relation positive existant, entre l'orientation parties prenantes de l'entreprise, et le niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée.

5.4 Effet catalyseur de la possession de compétences relatives à l'environnement naturel sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes et le niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée

Afin de comprendre cet effet de levier, il convient de noter que l'orientation parties prenantes de l'entreprise, et les compétences en relation avec l'environnement naturel, sont liées.

5.4.1 Une relation indissociable entre l'orientation parties prenantes et la possession de compétences en relation avec l'environnement naturel

L'orientation parties prenantes de l'entreprise et son niveau de compétences en relation avec l'environnement naturel sont intimement liés. Cela se traduit par une interdépendance entre les savoirs et les relations: « *la construction des instrumentations et des expertises est indissociable de l'identité des acteurs et des collectifs qui en sont à l'origine* » (Aggeri et Acquier, 2005: 24).

5.4.1.1 Effet des parties prenantes sur les compétences de l'entreprise

Une forte orientation parties prenantes a un effet visible sur les décisions de l'entreprise dans le domaine du développement durable (Bowen et Sharma, 2005). En effet,

plus l'entreprise est orientée vers ses parties prenantes, plus elle est en mesure de développer des compétences (Persais, 2004). Cette relation réside dans le fait suivant: « *grâce à un partenaire, l'entreprise peut identifier des opportunités profitables à l'un comme à l'autre* » (Persais, 2004: 9). Rappelons à titre d'exemple, que les fournisseurs de l'entreprise peuvent apporter des idées, afin de lancer de nouveaux produits écologiques sur le marché, et par là-même, aider l'entreprise à acquérir un avantage concurrentiel. Ils peuvent également proposer de nouveaux systèmes de production qui améliorent la productivité de l'entreprise et réduisent la consommation de ressources naturelles (Buisse et Verbeke, 2003). En outre, les entreprises de distribution peuvent permettre à l'entreprise d'accéder à de nouveaux marchés et donc, de toucher de nouvelles cibles de consommation (Persais, 2004). Les clients peuvent quant à eux être force de proposition d'amélioration des produits, pour les rendre plus écologiques et plus attractifs. Les organisations non gouvernementales peuvent apporter leur soutien aux entreprises qui souhaitent intégrer fortement le développement durable en leur sein. Les administrations, agences gouvernementales, et autres parties prenantes de régulation, peuvent aider l'entreprise en accélérant notamment les procédures relatives à l'intégration des principes de développement durable au sein de leurs activités. Il existe, par conséquent, une relation entre l'orientation parties prenantes de l'entreprise et le développement de compétences en relation avec l'environnement naturel.

5.4.1.2 Effets des compétences sur les parties prenantes

L'intégration des parties prenantes résulte d'une démarche volontaire et non d'un comportement passif de l'entreprise vis-à-vis de son environnement (Porter et Van der Linde, 1995). Ce comportement volontaire repose sur un ensemble de compétences en relation avec l'environnement, détenu par l'entreprise. Les compétences permettent à l'entreprise de proposer sur le marché des produits qui ont de la valeur aux yeux des parties prenantes. Ce sont elles qui a posteriori, valident les compétences de l'organisation (Persais, 2004). Dans son modèle, Hart (1995) émet l'hypothèse selon laquelle plus l'entreprise s'engage dans une stratégie environnementale proactive, plus elle partage sa vision avec l'ensemble de ses parties prenantes. Plus le profil environnemental de l'entreprise est proactif, plus le management des questions environnementales augmente. Il est alors difficile pour l'entreprise au fort niveau de management environnemental d'ignorer les parties prenantes. Les entreprises proactives montrent le chemin, en ouvrant leurs activités en relation avec le développement durable, aux parties prenantes, par la communication et la transparence sur leurs pratiques. Cette hypothèse est confirmée, plus tard, par Henriques et Sadosky (1999)

ainsi que par Buysse et Verbeke (2003), qui constatent que plus l'entreprise développe de compétences en relation avec l'environnement naturel, plus elle entretient de bonnes relations avec l'ensemble de ses parties prenantes. Ainsi, ce sont les entreprises qui sont les plus proactives sur le plan du développement durable qui possèdent la palette de parties prenantes, avec lesquelles elles entretiennent des relations privilégiées, les plus larges.

5.4.2 Effet de levier des compétences sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la stratégie environnementale engagée

L'analyse de la littérature permet d'identifier la réalité suivante: à partir du moment où l'entreprise engage une démarche d'éco-conception, elle intègre progressivement l'ensemble de ses parties prenantes (Hart, 1995 ; Buysse et Verbeke, 2003 ; Persais, 2004 ; Fowler et Hope, 2007). Ce constat s'explique par le fait que l'éco-conception est une démarche active et volontaire de l'entreprise, qui se fonde sur ses ressources et compétences en relation avec l'environnement naturel. Dans leur étude de 2003, Buysse et Verbeke s'intéressent à l'importance accordée aux parties prenantes lors des décisions relatives au développement durable, en fonction de la stratégie environnementale mise en œuvre. Ils définissent chaque stratégie environnementale en fonction du niveau de compétences en relation avec l'environnement naturel qui sont détenues par l'entreprise. Ainsi, à partir du moment où l'entreprise s'inscrit dans une telle stratégie, elle actionne le levier des ressources et compétences en relation avec l'environnement naturel. Ce levier renforce la relation positive, existant entre l'orientation parties prenantes de l'entreprise, et la proactivité environnementale de la stratégie engagée. Ce levier s'explique par une forte possession de compétences en relation avec l'environnement (cf. tableau 1.5.8)

Tableau 1.5.8: synthèse de l'orientation parties prenantes et des compétences en relation avec l'environnement naturel en fonction de la stratégie environnementale

	Stratégie environnementale engagée			
	réactive	défensive	coopérative	proactive
Orientation parties prenantes primaires	moyenne	forte	forte	très forte
Orientation parties prenantes secondaires	faible	moyenne	forte	très forte
Orientation parties prenantes de régulation	faible	moyenne	forte	très forte
Orientation parties prenantes	focalisée		intégrée	
Compétence conventionnelle en relation avec l'environnement naturel	faible	moyenne	forte	très forte
Compétence humaine en relation avec l'environnement naturel	faible	moyenne	forte	très forte
Compétence organisationnelle en relation avec l'environnement naturel	absence	moyenne	forte	très forte
Compétence processuelle en relation avec l'environnement naturel	absence	faible	forte	très forte
Compétence de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel	absence	faible	forte	très forte

Source: élaboration personnelle

L'analyse de la littérature a mis en évidence l'éco-conception comme caractéristique d'une stratégie environnementale coopérative. Dans ce type de stratégie, toutes les compétences en relation avec l'environnement naturel sont fortes. Elles agissent comme de véritables leviers, qui permettent d'accroître l'orientation parties prenantes de l'entreprise et le niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée. Elles potentialisent, par conséquent, la relation positive entre l'orientation parties prenantes de l'entreprise et le niveau de proactivité de la stratégie mise en œuvre. Chaque type de compétences en relation avec l'environnement naturel possède un effet intrinsèque de levier sur la relation entre l'orientation parties prenantes de l'entreprise et le niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée.

- Effet de levier des compétences conventionnelles

En ce qui concerne les compétences environnementales conventionnelles, Russo et Fouts (1997) constatent que les actifs tangibles tels que les technologies utilisées par l'entreprise sur ses sites, les localisations géographiques et l'accès aux matières premières (Barney, 1991) varient en fonction de la stratégie environnementale mise en œuvre. La technologie utilisée lors de stratégie réactive consiste en des dispositifs qui sont ajoutés aux moyens existants, afin de filtrer les émissions de polluants. Par conséquent, l'entreprise n'a pas besoin d'expertise dans le domaine environnemental afin de mettre en œuvre ces dispositifs en bout de chaîne. Ces techniques n'ont pas d'influence ou de répercussions sur les systèmes de production existants (Russo et Fouts, 1997). A l'inverse, le déploiement d'une stratégie proactive demande une redéfinition de l'activité de production. Cela passe par l'installation de nouveaux dispositifs de production. Ces ressources physiques vont permettre à l'entreprise de surperformer les actifs. Ici, les ressources sont déployées de telle sorte qu'elles permettent à l'entreprise de capitaliser et de déployer ses méthodes de réduction de l'impact environnemental avec efficacité. De tels avantages ne sont pas transparents, et donc pas identifiables par la concurrence. Alors que les entreprises réactives s'engagent dans des démarches de lobbying afin de retarder la mise en œuvre de nouvelles réglementations en faveur du développement durable, celles qui sont proactives adoptent de nouvelles technologies afin d'anticiper les attentes qui émanent de la société (Russo et Fouts, 1997). Hart et Milstein (2003) s'intéressent aux efforts faits par les entreprises pour satisfaire les demandes en faveur de produits écologiques qui émanent des clients. Les compétences qui émergent de la recherche de technologies propres sont centrales pour repositionner les efforts de l'entreprise et développer de futurs marchés (Hart et Milstein, 2003). Une telle stratégie

implique une coopération technologique avec les fournisseurs de l'entreprise (Hart, 1995). Ces derniers apportent en retour leur expertise à l'entreprise, afin d'enrichir ses compétences conventionnelles en relation avec l'environnement naturel, et d'accroître le niveau de proactivité de sa stratégie environnementale.

- Effet de levier des compétences humaines

Concernant les ressources humaines, l'introduction de nouvelles technologies est liée à la formation des employés, à la coordination inter-fonctionnelle, au management de l'interface avec les clients, à l'engagement de toutes les personnes de l'entreprise, et à la qualification et à la compétence des employés. En effet, une entreprise proactive attire des candidats formés et motivés (Russo et Fouts, 1997). Une forte compétence humaine en relation avec l'environnement naturel a donc un effet positif sur l'orientation parties prenantes de l'entreprise. Cela est dû au fait que plus les employés sont formés à l'environnement naturel, plus ils auront tendance à ouvrir les portes de l'entreprise aux parties prenantes externes, afin de tisser des relations de travail qui permettent d'accroître le niveau de proactivité de la stratégie environnementale déployée.

- Effet de levier des compétences organisationnelles

De fortes compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel sont révélatrices d'une démarche d'éco-conception. Ces compétences organisationnelles se révèlent être de véritables leviers à la résolution collaborative des questions environnementales avec les parties prenantes (Sharma et Vredenburg, 1998). L'éco-conception requiert des compétences organisationnelles de management inter-fonctionnel, afin de diffuser les pratiques écologiques jusqu'à la sélection de matières premières et au design des produits (Hart, 1995). Elle suppose la capacité organisationnelle de coordination des différents groupes qui composent l'entreprise, ainsi que l'intégration des parties prenantes externes, dans les décisions relatives au développement des produits. Cette compétence permet à l'entreprise d'accroître la fluidité de la communication entre les différentes fonctions et départements de l'entreprise (Hart, 1995). En outre, une telle démarche suppose de nouvelles approches avec les clients potentiels afin d'expérimenter de nouveaux usages et de nouvelles solutions. Cela peut conduire à des coopérations inter-entreprises inédites (Abrassart et Aggeri, 2007). Ainsi, des coopérations avec de nouveaux acteurs, qui n'étaient précédemment pas associés à l'univers de la conception, voient le jour (recycleurs, récupérateurs, nouveaux fournisseurs verts. Des routines de capacités dynamiques

apparaissent dans ces démarches de coordination avec l'ensemble des acteurs du cycle de vie du produit (Abrassart et Aggeri, 2007). Ces capacités dynamiques permettent à l'entreprise d'accroître le niveau de proactivité de la stratégie environnementale mise en œuvre.

- Effet de levier des compétences processuelles

Lorsque l'entreprise engage une stratégie environnementale coopérative, elle utilise l'analyse de cycle de vie qui est révélatrice d'une forte compétence processuelle en relation avec l'environnement naturel. Cette compétence va permettre à l'entreprise de développer des relations de travail privilégiées avec les fournisseurs, les clients, et toutes les parties prenantes concernées par les questions environnementales (Hart, 1995). De ces relations privilégiées, vont naître, un accroissement du niveau de compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel, et du niveau de proactivité de la stratégie environnementale mise en œuvre.

- Effet de levier des compétences de planification stratégique

Lorsque l'entreprise dispose d'un fort niveau de compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel, elle a une véritable vision de son avenir. Cette vision d'avenir lui permet de prendre du recul et de se projeter dans le long terme, afin de décider des grandes orientations à prendre dans le domaine du développement durable. Le fait de prendre du recul, de s'extraire des routines, permet à l'entreprise de distinguer de nouvelles parties prenantes avec lesquelles établir des relations privilégiées. Cette anticipation permet à l'entreprise d'être en avance sur ses concurrents quant à la reconnaissance des parties prenantes pertinentes pour son avenir. Ainsi, le fait de disposer de fortes compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel, permet à l'entreprise d'accroître encore davantage son orientation parties prenantes et par voie de conséquence, le niveau de proactivité de sa stratégie environnementale.

Ainsi, la possession d'un fort niveau de compétences en relation avec l'environnement naturel potentialise ainsi le lien favorable qui unit l'orientation parties prenantes de l'entreprise au niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée. En effet, en l'absence de fortes compétences en relation avec l'environnement naturel, seule une forte orientation parties prenantes de l'entreprise ne permettra pas d'engager une stratégie environnementale proactive. C'est bien le niveau de compétences en relation avec l'environnement naturel que l'entreprise détient qui va permettre à l'entreprise d'être

davantage orientée vers ses parties prenantes et d'accroître le niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée. Par conséquent, un fort niveau de compétences en relation avec l'environnement naturel joue un rôle de catalyseur, qui va amplifier l'effet de l'orientation parties prenantes de l'entreprise sur la proactivité de la stratégie environnementale engagée.

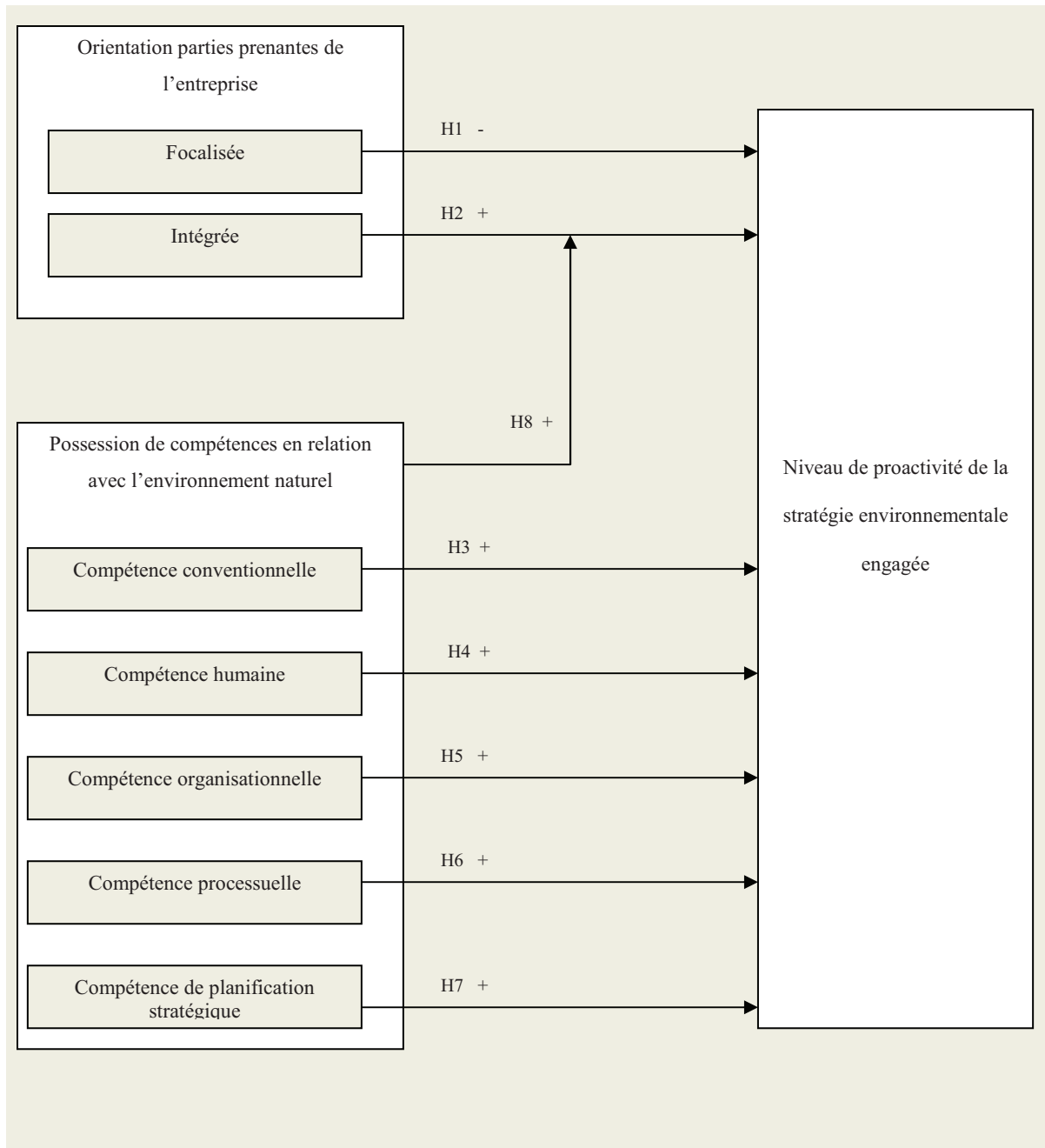
Cela nous amène à formuler l'hypothèse de recherche suivante

H8: « la possession de compétences en relation avec l'environnement naturel a un effet amplificateur sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes de l'entreprise et le niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée ».

Synthèse du chapitre 5: types de ressources, compétences et capacités dynamiques en fonction de la stratégie environnementale engagée

La théorie des ressources et compétences met en lumière l'importance de la dimension interne versus la dimension externe, pour accroître la performance et générer un avantage concurrentiel. La théorie des ressources et compétences assure la cohérence du développement de l'entreprise et analyse avec précision les facteurs internes contribuant à former un avantage concurrentiel (Métais, 2004). Elle met en évidence trois composantes complémentaires les unes des autres: les ressources, les compétences et les capacités dynamiques. Si l'entreprise possède une intention stratégique, elle ne se contentera pas seulement d'exploiter les ressources et compétences dont elle dispose, mais elle explorera de nouvelles compétences. C'est seulement grâce à cette exploration de nouvelles compétences qu'elle sera en mesure de modifier les règles du jeu concurrentiel dans lequel elle évolue. En intégrant les variables de développement durable au sein de la théorie des ressources et compétences, il est possible d'analyser quelles sont les ressources et compétences à mobiliser en fonction du niveau de proactivité de la stratégie environnementale. L'analyse de la littérature met en évidence cinq domaines de compétences en relation avec l'environnement naturel: conventionnels, humains, organisationnels, processuels, de planification stratégique. La possession de chaque type de compétences en relation avec l'environnement naturel a un effet positif sur le niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée. En outre, la possession de ces compétences constitue un effet de levier sur la relation positive qui existe entre l'orientation parties prenantes de l'entreprise et le niveau de proactivité de la stratégie environnementale déployée. L'ensemble des hypothèses, formulées dans la revue de la littérature, est représenté dans la figure 1.5.9.

Figure 1.5.9: Le corps d'hypothèses du modèle conceptuel



Avec les hypothèses de recherche suivantes:

H1: « plus l'entreprise est focalisée sur ses parties prenantes primaires, plus le niveau de proactivité de sa stratégie environnementale sera faible ».

H2: « plus l'entreprise intègre l'ensemble des parties prenantes primaires, secondaires et de régulation, plus le niveau de proactivité de sa stratégie environnementale sera élevé ».

H3: « plus l'entreprise détient un fort niveau de compétences conventionnelles en relation avec l'environnement naturel, plus le niveau de proactivité de sa stratégie environnementale sera élevé ».

H4: « plus l'entreprise détient un fort niveau de compétences humaines en relation avec l'environnement naturel, plus le niveau de proactivité de sa stratégie environnementale sera élevé ».

H5: « plus l'entreprise détient un fort niveau de compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel, plus le niveau de proactivité de sa stratégie environnementale sera élevé ».

H6: « plus l'entreprise détient un fort niveau de compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel, plus le niveau de proactivité de sa stratégie environnementale sera élevé ».

H7: « plus l'entreprise détient un fort niveau de compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel, plus le niveau de proactivité de sa stratégie environnementale sera élevé ».

H8: « la possession de compétences en relation avec l'environnement naturel a un effet amplificateur sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes de l'entreprise et le niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée ».

La première partie de la thèse, consacrée à l'analyse de la revue de la littérature, a permis de formuler les huit hypothèses de recherche représentées dans le modèle conceptuel. Le modèle fait apparaître le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise en fonction de l'orientation parties prenantes de l'entreprise, et de la possession de compétences en relation avec l'environnement naturel. Le corps d'hypothèses du modèle conceptuel ainsi construit, permet de mettre en œuvre la méthodologie de la recherche. La méthodologie de la recherche ainsi que les résultats sont présentés dans la deuxième partie du manuscrit.

Partie 2 - Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise: méthodologie de la recherche et résultats de l'étude empirique

Après avoir mobilisé la littérature nécessaire à la construction du modèle conceptuel de la recherche, il convient à présent de le confronter au terrain. Pour cela, le premier chapitre présente le positionnement épistémologique adopté et le choix d'une méthodologie fondée sur la complémentarité et la pertinence d'une étude qualitative suivie d'une étude quantitative. Le deuxième chapitre présente le protocole de méthodologie qualitative, tandis que le troisième chapitre en présente les résultats. Dans un quatrième chapitre, la méthodologie quantitative adoptée permet d'évaluer la mesure des construits, puis le cinquième chapitre procède au test des hypothèses et à la discussion des résultats.

Chapitre 1: Choix du positionnement épistémologique et complémentarité entre les approches qualitative et quantitative adoptées

L'objectif de ce chapitre est de présenter le positionnement épistémologique retenu ainsi que la démarche méthodologique générale adoptée. Par la suite, nous justifions le choix de notre terrain de recherche, centré sur le secteur des produits de grande consommation.

1.1 Positionnements épistémologique et méthodologique de la recherche

1.1.1 Positionnement épistémologique et design de la recherche

« *L'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance* » (Perret et Séville, 2003: 13). En effet, tout travail de recherche repose sur des présupposés qui président à « *sa vision du monde* » et qu'il est indispensable d'explicitier afin « *de contrôler la démarche de recherche et d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue* » (Perret et Séville, 2003: 13). L'ancrage épistémologique de la recherche indique le type de chemin que le chercheur emprunte et fournit le cadre dans lequel se déroule l'activité scientifique (Mbengue, 2001). La réflexion épistémologique est par conséquent consubstantielle à toute recherche qui s'opère (Martinet, 1990).

1.1.1.1 Positionnement épistémologique de la recherche

L'épistémologie traite de la nature de la réalité que le chercheur appréhende, du lien unissant sujet et objet et de sa propre vision du monde social. En permettant la critique des connaissances produites et en offrant la possibilité d'une controverse avec les autres chercheurs, le positionnement épistémologique constitue la base de la production d'une connaissance cumulable (Girod-Séville et Perret, 1999). En Sciences de Gestion, trois paradigmes sont usuellement rencontrés (Giordano, 2003 ; Thiétart, 2003): le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Le paradigme positiviste est généralement présenté comme le paradigme dominant les sciences de l'organisation et prône un positionnement réaliste. L'interprétativisme revendique la particularité des sciences humaines en général, et des sciences de l'organisation en particulier, se distingue du positivisme. Le constructivisme partage un certain nombre d'hypothèses avec l'interprétativisme, mais diverge quant au processus de création de la connaissance et aux critères de validité de la recherche. Le tableau 2.1.1 suivant en fait la synthèse et distingue chacun des paradigmes en reprenant ses principes structurants.

Tableau 2.1.1: Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

Les questions épistémologiques / Les paradigmes	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse ontologique: il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse phénoménologique: l'essence de l'objet ne peut être directement atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
Quelle est la nature de la réalité ?	Indépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse déterministe: le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste: le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte	L'interprétation	La construction
Quel est le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quels sont les critères de validité de la connaissance scientifique	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie	Adéquation Enseignabilité

Source: adapté de Giordano (2003) et de Girod-Séville et Perret (1999)

Les divergences de ces trois paradigmes peuvent être soulignées au travers de leur conception de la nature de la connaissance, de la valeur de la connaissance et du processus qui donne naissance à la connaissance.

- Nature de la connaissance produite

« S'interroger sur ce qu'est la connaissance revient à s'interroger sur la nature de la réalité pouvant être appréhendée à travers cette connaissance, c'est-à-dire sur la nature de la réalité connaissable » (Perret et Séville, 2003:17). Pour les positivistes, c'est l'hypothèse

ontologique qui est privilégiée: la réalité existe en soi et possède une essence propre. Le chercheur peut, par conséquent, chercher à connaître cette réalité, qui lui est extérieure. L'objet est considéré comme indépendant du sujet qui l'observe. Les positivistes considèrent qu'il existe dans cette réalité un ordre universel qui s'impose à tous. L'homme, soumis à cet ordre, est considéré comme le produit d'un environnement qui le conditionne. Le monde est fait de nécessités: « *il y a alors assujettissement de la liberté à des lois invariables, ce qui correspond à une vision déterministe du monde social* » (Perret, Séville, 2003:18). Par conséquent, la connaissance produite par les positivistes est objective et acontextuelle car il s'agit de mettre à jour les lois d'une réalité immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs. Dans les paradigmes interprétativiste et constructiviste, le statut de la réalité est plus précaire. Celle-ci demeure inconnaissable dans son essence puisque l'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement. Ici, la réalité (objet) est dépendante de l'observateur (sujet), et est appréhendée par l'action du sujet qui l'expérimente. Ce positionnement renvoie ici à l'hypothèse relativiste, qui suppose de considérer les choses comme des phénomènes. Un phénomène est le mode d'apparition interne des choses dans la conscience (De Bruyne et al., 1974): il n'y a donc pas de connaissance objective de la réalité. Dans cette perspective, chercher à connaître la réalité est considéré comme utopique: on ne peut que se la représenter, voire la construire. Les chercheurs constructiviste ou interprétativiste sont amenés à redéfinir un monde social, fait d'interprétations. Les individus créent de ce fait leur environnement par leur pensée et leurs actions, guidés par leurs finalités. Dans cette optique, le modèle déterministe est rejeté au profit de l'hypothèse intentionnaliste: tout est possible, rien n'est déterminé et l'homme peut choisir (Le Moigne, 1994).

- Valeur de la connaissance produite

Les réponses fournies par les différents paradigmes aux questions épistémologiques ont des implications fortes sur la valeur de la connaissance que le chercheur produit. Celui-ci va évaluer la connaissance qu'il engendre, à partir d'un certain nombre de critères, conditionnant la validité de la recherche. Dans le paradigme positiviste, il existe des critères précis et universels, qui permettent de distinguer les connaissances scientifiques, des connaissances non scientifiques. Dans cet esprit, les sciences humaines n'apparaissent pas comme différentes des sciences de la nature. Les critères, valables pour toutes les sciences, garantissent une unité épistémologique et méthodologique. Ces critères sont les suivants: la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité. La vérifiabilité stipule qu'une hypothèse n'a de sens que si elle est susceptible d'être vérifiée empiriquement. La confirmabilité pose le principe selon lequel une hypothèse n'est pas vraie de façon universelle mais seulement

probable. Considérant l'impossibilité de s'assurer qu'elle est vraie dans tous les cas, on ne peut confirmer une hypothèse que par des expériences et/ou par des références à des résultats issus d'autres théories. La vérité certaine ne peut par conséquent pas être établie: tant qu'une théorie n'est pas remise en cause par de nouvelles observations, elle est provisoirement vraie. Enfin, la réfutabilité stipule qu'il importe de formuler des hypothèses de recherche qui admettent d'être réfutées. Ces trois critères constituent alors les conditions d'une production scientifique. Les paradigmes interprétativiste et constructiviste rejettent le caractère atemporel des critères retenus par le positivisme. Pour les interprétativistes, les critères de validité sont le caractère idiographique (qui renvoie à la faculté d'étudier les phénomènes en situation) des recherches et les capacités d'empathie (qui renvoie à la faculté de se mettre à la place d'autrui) développées par le chercheur. En outre, le constructivisme présente une spécificité épistémologique et méthodologique au sein des sciences humaines, en proposant une approche de la connaissance établie en termes de validité éthique, fondée sur des critères pouvant être soumis à discussion (Wacheux, 1996 ; Grawitz, 1996 ; Girod-Séville et Perret, 1999).

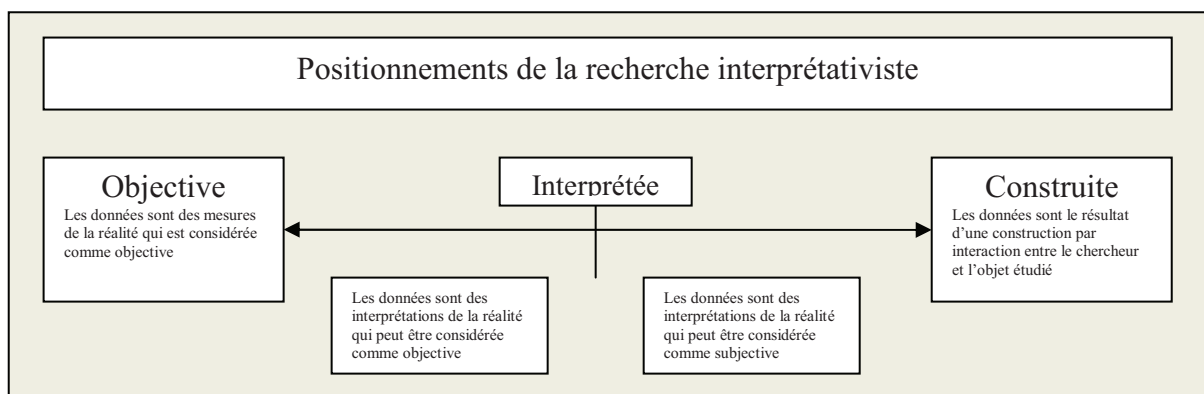
- Processus de création de la connaissance scientifique

Enfin, le positionnement épistémologique de la recherche se répercute sur les choix méthodologiques. Le projet du chercheur découle du paradigme dans lequel il s'inscrit. Le chercheur positiviste cherche à mettre en lumière des lois qui s'imposent aux acteurs. Son but est de découvrir la réalité extérieure et les mécanismes qui la conditionnent, de même que les lois qui régissent la réalité. Le chercheur identifie les éléments discrets, conceptuellement identifiables, pour les modéliser. Il associe des faits sociaux entre eux afin d'apporter des explications à un phénomène. La recherche d'explications, vers des réponses en termes de « *pour quelles causes* » constituent le cœur de la science positiviste. Dans le paradigme constructiviste, le centrage sur les significations remplace le centrage sur les faits sociaux du positivisme. La démarche de compréhension participe à la construction avec les acteurs étudiés de la réalité sociale. Ici, la production de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Le chemin de la connaissance n'existe pas a priori: il s'agit d'un processus de construction de la connaissance qui se déroule, chemin faisant, entre les acteurs et le chercheur. La modélisation systémique du constructivisme remplace alors la modélisation analytique du positivisme. Enfin, le paradigme interprétativiste va chercher à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Comprendre la réalité consiste à interpréter des comportements. Ce processus passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité (Mbengue et Vandangeon-

Derumez, 1999). Il ne s'agit plus de travailler uniquement sur les faits mais aussi sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs. Le chercheur développe une démarche qui doit prendre en compte des intentions, les motivations, les attentes, les raisons, les croyances des acteurs qui porte moins sur les faits que sur les pratiques (Pourtois et Desmet, 1988). En ce sens, la croyance d'une réalité interprétée correspond à un paradigme aménagé entre la croyance positiviste (la réalité est donnée de manière objective) et la croyance constructiviste (la réalité est construite par les acteurs).

La figure 2.1.2 ci-dessous récapitule le positionnement du paradigme interprétativiste comme un aménagement entre les paradigmes positivistes et constructivistes.

Figure 2.1.2: La recherche interprétativiste

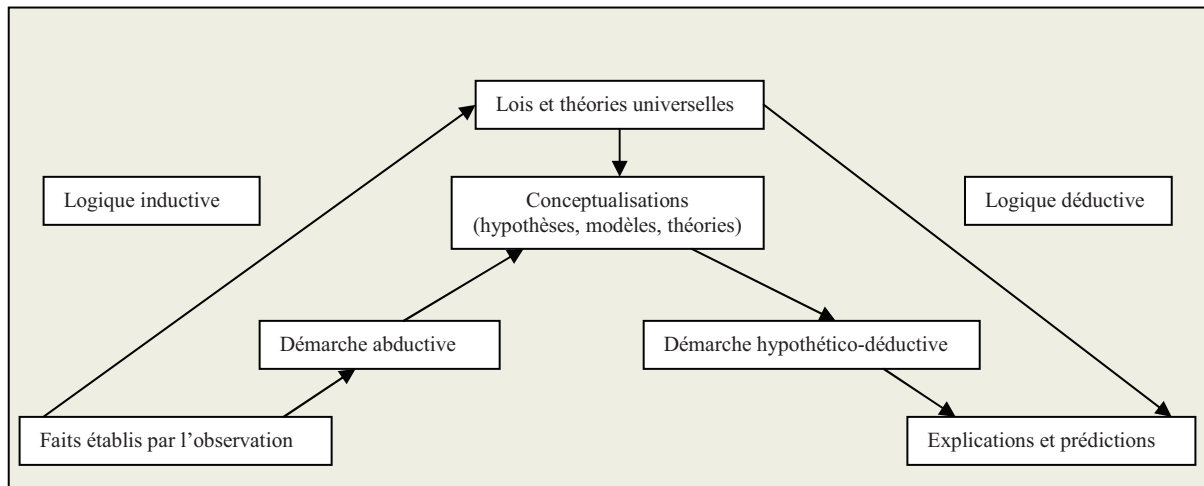


Source: Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999)

1.1.1.2 Raisonnement logique et design de la recherche

Trois types de raisonnements logiques, plus complémentaires qu'antagonistes, sont généralement utilisés en Sciences de Gestion: la déduction, l'induction et l'abduction (Koenig, 1993 ; David, 2000 ; Charreire et Durieux, 2003). La déduction est un moyen de démonstration qui permet de tirer une conséquence à partir d'une règle générale mise à l'épreuve des faits (Grawitz, 1996). L'induction est un moyen de généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général (Morfaux, 1980). Enfin, l'abduction est un moyen d'élaboration de conjectures, qui permet de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques à partir de faits (Koenig, 1993). La figure 2.1.3 ci-dessous représente graphiquement ces différents modes de raisonnement logiques permettant de générer de la connaissance.

Figure 2.1.3: Modes de raisonnement et connaissance scientifique



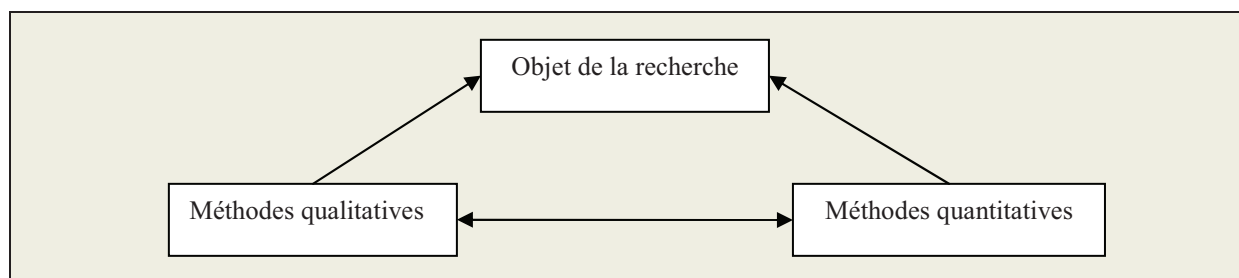
Source: Charreire et Durieux (2003)

Selon David (2000), la majeure partie des raisonnements scientifiques combinent ces trois formes de raisonnement en suivant une boucle récursive de type « *abduction-déduction-induction* ». En effet, toute connaissance débute par la formulation d'hypothèses, construites par abduction, qui sont ensuite testées dans une démarche déductive, donnant lieu à des résultats qui permettent d'établir des règles dans une logique inductive, et d'ouvrir la voie à de nouveaux réajustements en recommençant le cycle à l'infini (David, 2000).

1.1.2 Un protocole de recherche conjuguant des phases qualitative et quantitative

Nous traitons ici du choix de l'approche mise en œuvre pour collecter et analyser les données. Traditionnellement, une distinction est faite entre l'approche qualitative et l'approche quantitative (Grawitz, 1993). Cependant, le chercheur peut avoir intérêt à utiliser la complémentarité des approches qualitatives et quantitatives (Baumart et Ibert, 2003). Selon Thiétart (1999), dans la perspective d'un processus séquentiel, le chercheur a parfois intérêt à utiliser la complémentarité des approches qualitative et quantitative. Grawitz (1996) souligne également la nécessité de dépasser l'opposition qualitatif/quantitatif. Selon elle, ces deux approches se complètent et les opposer revient à renoncer à trouver la solution efficace des problèmes. La conjugaison des approches qualitative et quantitative permet en effet au chercheur d'instaurer un dialogue différencié entre ce qui est observé et les deux façons de le symboliser (Baumart et Ibert, 2003) ; l'objectif étant de tirer parti de ce que ces deux approches peuvent offrir. En ce sens, l'approche qualitative constitue souvent une étape indispensable à la conduite d'une approche quantitative dans les meilleures conditions. La figure 2.1.4 ci-dessous présente l'articulation des méthodes qualitatives et quantitatives.

Figure 2.1.4: La combinaison qualitatif / quantitatif



Source: Baumart et Ibert (2003)

Ici, les approches qualitative et quantitative ne sont donc pas opposées, mais combinées, comme le recommandent Grawitz, (1996), Wacheux (1996), Baumart et Ibert (1999).

1.1.2.1 Une première phase qualitative et exploratoire

La phase qualitative exploratoire de notre étude vise trois objectifs principaux: tout d'abord, elle permet de se familiariser avec le problème de recherche et d'en cerner les composantes (Evrard et al., 2003). Il s'agit ici d'acquérir les connaissances sur le champ d'investigation et de conférer à la question de recherche une dimension empirique précise, pouvant se rattacher à un problème de gestion concret. En outre, cette première phase de recherche empirique permet de clarifier et d'identifier les concepts importants relatifs au contexte de la recherche et aux hypothèses (Lambin, 1990). Elle permet ainsi de compléter le corps d'hypothèse en apportant des éléments de réponse complémentaire à la problématique abordée. Enfin, cette étape préalable de notre travail vise à enrichir les mesures des variables issues de la revue de la littérature, qui seront utilisées dans la seconde phase quantitative de la recherche. Dans ce contexte, trois techniques qualitatives ont été mobilisées: l'analyse documentaire, l'observation et l'entretien. Cette triangulation des données recueillies permet de multiplier la collecte des mêmes faits par plusieurs sources (Wacheux, 1996) et de s'assurer de la validité des résultats obtenus. Ces méthodes ont été mises en œuvre au sein du club Déméter Environnement et Logistique. Il s'agit d'un club qui a été initié en 2001, puis créé en 2003, à l'initiative de l'entreprise de distribution Carrefour, avec ses principaux partenaires, industriels et prestataires logistiques, autour de la problématique du développement durable et de la logistique. Il est composé d'une vingtaine de membres issus de l'industrie, de la distribution, et des prestataires de services logistiques. Cette association a pour originalité d'intégrer, en plus des parties prenantes issues du secteur privé, des parties prenantes issues du secteur public, telles que des agences gouvernementales, un ministère, une municipalité, un laboratoire de recherche. Au sein de ce club, plusieurs projets sont

développés afin d'intégrer les perspectives de développement durable dans les stratégies logistiques.

L'analyse documentaire vise à collecter des données secondaires préexistantes. Celles-ci se décomposent en deux catégories: les données secondaires internes et les données secondaires externes. Les données secondaires internes sont des informations déjà produites par les organisations ou les personnes qui font l'objet de l'étude (Baumard et al., 2003). Dans ce contexte, sont principalement mobilisées les archives, notes, rapports ainsi que divers documents internes. Les données secondaires externes désignent généralement les données produites par des organisations ou des personnes extérieures à l'objet de l'étude. Celles-ci se trouvent dans les bibliothèques et centres de documentation. Dans ce contexte, nous avons principalement utilisé les données issues des publications gouvernementales et d'organismes publics notamment pour documenter les réglementations relatives au développement durable et les données spécifiques aux emballages.

L'observation est une méthode largement utilisée en sciences sociales (Blanchet et al., 1987 ; Michiels-Philippe, 1984) qui se définit comme « *un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période de temps délimitée* » (Baumart et al., 2003: 238). Il s'agit d'un mode de recueil de données alternatif à l'entretien, qui permet d'analyser les données factuelles dont les occurrences sont certaines, et non des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution. Cette méthode peut être utilisée seule ou en complément d'autres méthodes de recueil des données, tels que les questionnaires, les entretiens ou les études de cas (Evrard et al., 2003). Il existe deux principales formes d'observation suivant le point de vue du chercheur par rapport aux sujets observés (Jorgensen, 1989). Il peut choisir d'adopter un point de vue interne (observation participante) ou externe (observation non participante). Ces deux formes constituent les bornes d'un continuum, sur lequel le chercheur peut adopter une position intermédiaire entre ces deux extrêmes. Dans cette optique, de nombreux auteurs identifient quatre postures principales (Junker, 1960 ; Gold, 1970 ; Jorgensen, 1989 ; Baumart et al., 2003): le participant complet, qui ne notifie pas aux sujets observés son rôle de chercheur ; le participant-observateur, qui est membre de l'organisation qu'il observe ; l'observateur-participeur, dont la participation à la vie de l'organisation reste marginale et le rôle de chercheur est clairement défini auprès des sujets-sources ; enfin, l'observateur complet qui observe sans participer. Notre position de chercheur, observant l'intégration des pratiques de développement durable au sein du club Déméter Environnement et Logistique, correspond au type observateur-participeur. Notre

présence et notre rôle d'observateur, ont en effet été clairement signifiés, et acceptés, par l'ensemble des membres du club Déméter Environnement et Logistique. En outre, notre participation peut être considérée comme marginale car nous n'appartenions pas formellement à cette organisation et notre présence sur le terrain n'était requise qu'à l'occasion de réunions des différents groupes de travail.

L'entretien est une technique « *destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Baumard et al., 2003). Pour mener à bien notre recherche exploratoire, nous avons eu recours à une série d'entretiens individuels. L'objectif de notre recherche étant d'évaluer le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise, nous avons opté pour l'entretien individuel de plusieurs acteurs au sein d'une même organisation. Cela afin d'identifier les ressources et compétences et les parties prenantes expliquant le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. Or, comme le précise Stake (1995), chaque individu interrogé est spécifique. C'est pourquoi le questionnement des individus peut être ajusté aux connaissances qu'ils sont le plus à même de fournir (Rubin, 1994). Nous avons utilisé un guide d'entretien afin d'aborder une série de thèmes préalablement définis. Ce guide a été complété lors des entretiens afin d'être aménagé aux sujets répondants.

1.1.2.2 Une seconde phase quantitative et confirmatoire

La phase d'analyse quantitative confirmatoire intervient à la suite de notre étude qualitative, et vise à tester les hypothèses constitutives de notre modèle de recherche, issues de l'analyse de la littérature et enrichies par la phase d'analyse qualitative. Cette phase d'analyse quantitative s'articule autour de deux étapes principales successives. Dans un premier temps, et après avoir organisé la collecte des données, cette analyse vise à stabiliser et à consolider les outils de mesure des variables. Cette étape nous permet alors, dans un second temps, de caractériser et de décrire les niveaux d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise de même que de tester l'ensemble de nos hypothèses portant sur les facteurs explicatifs de ce niveau d'intégration.

Pour cela, nous avons choisi de soumettre un questionnaire aux personnes en charge du développement durable au sein des entreprises industrielles françaises opérant dans le secteur des produits de grande consommation. La rédaction du questionnaire représente la transformation des hypothèses en instruments de mesure applicables à l'échantillon des personnes interrogées (Evrard et al., 2003). En conséquence, pour concevoir le questionnaire,

nous nous sommes appuyés sur les mesures issues de la revue de littérature mais également sur les résultats de l'étude qualitative qui ont pu compléter les mesures existantes ou faire émerger des mesures exploratoires. Ces échelles de mesures ont été traduites lorsque cela s'est avéré nécessaire puis systématiquement pré-testées. Au final, les différentes variables du modèle de recherche ont été retranscrites sous la forme de mesure multi-items évaluée par une échelle bipolaire en sept points (de «*tout à fait d'accord*» à «*pas du tout d'accord*»). Ces échelles sont ensuite testées afin de vérifier leur validité convergente et discriminante ainsi que leur fiabilité. Pour cela, nous avons recours à une analyse factorielle exploratoire, complétée par une analyse factorielle confirmatoire.

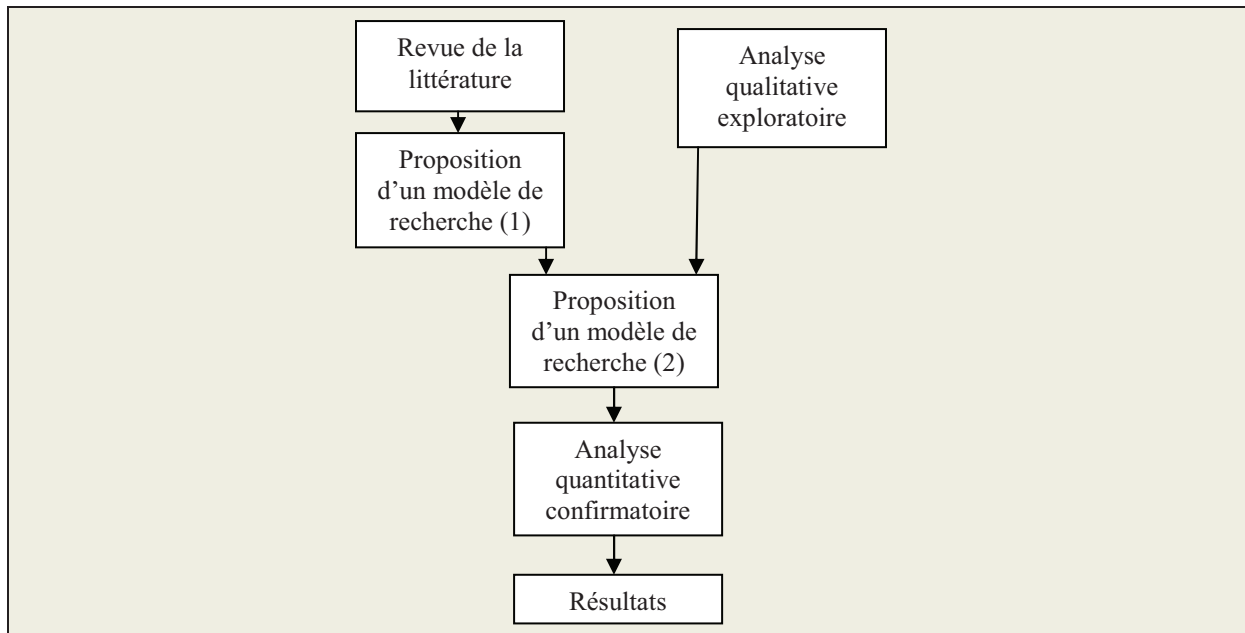
Dans un deuxième temps, une fois les échelles de mesure consolidées, il s'agit de tester les hypothèses de recherches au moyen de méthodes statistiques de première et de deuxième génération. Cela permet d'expliquer le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie, en fonction des compétences en relation avec l'environnement naturel, et de l'orientation parties prenantes de l'entreprise. Ainsi, nous combinons l'utilisation de méthodes descriptives (analyses factorielles) permettant de structurer les variables, et l'utilisation de méthodes explicatives (analyses de régression et équations structurelles).

1.1.3 Synthèse de nos positionnements épistémologique et méthodologique

Bien que les paradigmes positiviste et constructiviste s'opposent sur les points que nous venons d'évoquer, de nombreuses recherches en Sciences de Gestion se dotent d'un paradigme aménagé (Girod-Séville et Perret, 1999). C'est pourquoi, nous faisons le choix dans cette thèse d'un «*positivisme aménagé*», tel que prôné par Huberman et Miles (1991). Selon eux, «*les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et l'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables.*» (Huberman et Miles, 1991: 31). Ainsi, si pour nous, l'utilité de la théorie et de la recherche réside bien dans sa capacité à traduire et à expliquer un réel préexistant, il semble néanmoins difficile d'atteindre cette «*réalité*» du fait de son interprétation par les acteurs. Nous considérons en ce sens, que les données issues de la recherche, constituent des interprétations d'une réalité qui peut être considérée comme objective. Notre recherche vise alors à s'appuyer non seulement sur les faits sociaux, mais aussi sur la perception que peuvent avoir les acteurs de cette réalité. L'objet de notre travail est donc de comprendre (interprétation) et d'expliquer (découverte) le niveau d'intégration des pratiques de développement durable dans la stratégie de l'entreprise.

Le design retenu pour notre recherche combine les modes de raisonnement de type abductif et déductif. En effet, notre travail est tout d'abord initié par un état de l'art de la littérature existante sur le sujet. Cette revue de la littérature nous conduit à formuler une série d'hypothèses, constitutives d'un premier modèle de recherche. Parallèlement à cette analyse de la littérature, une démarche de type abductif, menée à base d'une analyse terrain qualitative et exploratoire (qui repose sur des techniques d'observation, d'entretiens et de traitements documentaires) permet de compléter et de faire évoluer le modèle de recherche initial. Ainsi, si la construction du modèle de recherche et la formulation des hypothèses découlent majoritairement des analyses théoriques, cette approche est également enrichie et complétée par une analyse qualitative plus exploratoire. A l'issue de ces phases de revue de la littérature et d'analyse qualitative, et une fois le modèle de recherche consolidé et finalisé, nous adoptons une démarche hypothético-déductive visant à tester ce modèle sur le terrain, par le biais d'une étude quantitative (qui repose sur l'administration d'un questionnaire), administrée auprès d'un échantillon de la population de recherche. La figure 2.1.5 ci-dessous synthétise le design de recherche retenu.

Figure 2.1.5: Design de la recherche



Source: élaboration personnelle

Notre travail repose par conséquent sur la combinaison d'une démarche abductive de type qualitatif et exploratoire, et d'une démarche hypothético-déductive de type quantitatif et confirmatoire. Nous combinons une phase de recherche qualitative et une phase de recherche quantitative. Notre objectif est d'évaluer le niveau d'intégration du développement durable

dans la stratégie d'entreprise en fonction des pratiques de gestion des emballages. Dans cette optique, la revue de la littérature nous a permis d'élaborer un premier corps d'hypothèses portant sur le type de compétences en relation avec l'environnement naturel et sur les catégories de parties prenantes associées aux différents niveaux d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. Cependant, la littérature existante apparaît insuffisante en ce qu'elle reste très générale (elle s'intéresse le plus souvent au concept de développement durable dans son ensemble) et ne prend que très partiellement en compte la spécificité de la gestion des emballages pour appréhender ce phénomène. En outre, l'essentiel de la production scientifique sur ce thème particulier de la gestion des emballages ne se situe pas en France. De ce fait, les recherches antérieures s'avèrent insuffisantes pour permettre la formulation d'hypothèses formelles définitives, et une première phase de recherche exploratoire est donc appropriée avant de s'engager dans un traitement quantitatif (Pras et Tarondeau, 1979). En effet, une étude exploratoire qualitative constitue souvent un préalable utile à toute étude quantitative afin de délimiter la question de recherche, de clarifier les concepts théoriques ainsi que les mesures des variables ou d'explicitier les hypothèses de recherche (Lambin, 1990). A l'issue de cette phase d'analyse qualitative exploratoire qui nous permet de consolider et d'enrichir le corps des hypothèses et de préciser les mesures des variables, nous pourrions mettre en œuvre une seconde phase de l'analyse, quantitative et confirmatoire, visant à valider notre modèle de recherche.

1.2 Les produits de grande consommation: un secteur propice à la conduite de notre recherche

Dans les pays développés, la demande des consommateurs pour des produits éthiques s'est nettement accrue au cours des dernières années (Vitell et al., 2001 ; Carrigan et Attala, 2001 ; Maietta, 2003 ; Sirieux et Tagbata, 2004). Ce comportement de consommation orienté vers le développement durable se définit par rapport à des choix qui prennent en considération des critères sociaux et environnementaux. En outre, les produits de grande consommation et plus particulièrement les produits du secteur agro alimentaire sont particulièrement représentatifs de cette orientation des attentes des consommateurs vers une consommation éthique (ou consommation responsable). Enfin, le secteur des produits de grande consommation représente à lui seul le premier consommateur d'emballages. Il consomme à lui seul près de 75% des emballages (dont près de 60% pour la seule industrie agro-alimentaire). Le secteur des produits de grande consommation est donc au cœur de la problématique liée aux emballages. Il est par conséquent tout à fait propice à l'analyse des

pratiques dans ce domaine afin de révéler le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise.

1.2.1 Des comportements de consommation de plus en plus orientés vers le développement durable

Robert (1995) envisage la consommation responsable sous deux dimensions: la dimension environnementale et la dimension sociale. Il définit le consommateur responsable comme étant celui qui achète des biens ou des services qu'il perçoit comme ayant un impact positif (ou moins mauvais) sur son environnement, et qui utilise son pouvoir d'achat pour exprimer ses préoccupations sociales. L'image éthique de la consommation responsable véhiculée par un nombre croissant de médias, a rendu progressivement le consommateur conscient de ses actes d'achat. Le consommateur écologiquement responsable apparaît ainsi comme un individu persuadé de son efficacité personnelle à lutter contre la pollution, ouvert aux idées nouvelles, qui éprouve le besoin de satisfaire une curiosité intellectuelle, et qui ne donne pas la priorité à sa sécurité personnelle (Kinnear et al., 1974). Le consommateur des pays développés présente une forte conscience sociale qui s'exerce à l'égard de l'environnement naturel (Webster, 1975). Dans cet esprit, l'homme est le principal responsable de la dégradation de son environnement naturel et doit donc modifier son comportement. Certains proposent ainsi l'avènement d'une société de conservation où l'on pourrait maintenir et améliorer son niveau de vie, tout en consommant moins ou différemment (Fisk, 1973 ; Kangun, 1974 ; Valiskis et al., 1979). Conscient du fait que la consommation est un acte dont les conséquences sur l'environnement peuvent être multiples, le consommateur intègre de manière croissante cette complexité dans sa décision (Giannelloni, 1998) et adapte son comportement d'achat. Avec la popularisation du concept de développement durable de nouvelles approches de consommation se développent. La préoccupation croissante de protection de l'environnement pousse les consommateurs à adopter des comportements de consommation et d'achats écologiques (Balderjahn, 1988 ; Ellen et al., 1991, Grunert et Kristensen, 1992). La prise en compte du développement durable en tant que fonction secondaire du produit constitue alors un élément distinctif susceptible d'influencer les préférences d'achats (De Ferran, 2003). Le concept de développement durable s'inscrit dans la conscience des individus et il est possible de considérer qu'une sensibilité individuelle émerge autour de cette thématique (Binninger et Robert, 2008).

Cette préférence croissante du consommateur pour un comportement d'achat orienté vers le développement durable prend plusieurs formes. Si les campagnes de boycott, une

forme négative de consumérisme politique, ont longtemps constitué l'essentiel des campagnes de revendications, d'autres formes, plus positives, se manifestent également. Ainsi par exemple, les consommateurs intègrent la préoccupation écologique dans leur attitude par rapport aux déchets, en mettant en œuvre des systèmes de tri mais aussi en privilégiant le choix de conditionnements recyclables par les consommateurs (Crosby et Taylor, 1982 ; Pieters, 1991 ; Granzin et Olsen, 1991 ; Kréziack, 1995). Par ailleurs, les consommateurs politiques favorisent les produits certifiés ou labellisés (Micheletti, 2003), produits dont les labels proposent des modes d'évaluation impliquant des principes éthiques ou environnementaux et non plus seulement marchands (Barham, 2002). Un label est « un signe crédible qui informe sur des dimensions de la qualité, sous quelque forme que ce soit, des produits ou des services, et qui émane d'un organisme différent de l'entreprise propriétaire (Larceneux, 2004). Les produits labellisés représentent en ce sens une des matérialisations les plus concrètes des idées véhiculées par le développement durable (Binninger et Robert, 2005). En ce sens, la consommation de produits écologiques constitue un exemple symptomatique du développement de la consommation responsable au cours des dernières années.

1.2.2 Les produits de grande consommation de l'industrie agro-alimentaire au cœur des attentes de développement durable

Du fait du développement de la consommation responsable, la compréhension des ressorts psychologiques qui amènent un consommateur à choisir un produit qui s'inscrit dans le cadre de la protection de l'environnement devient fondamentale, que ce soit pour les industriels ou les distributeurs (Binninger et Robert, 2005) et quel que soit le secteur d'activité considéré. Cependant, le secteur des produits de grande consommation apparaît particulièrement concerné par ces préoccupations. Ce secteur est assez mal connu alors que nombre de marques qui le composent ont généralement une notoriété internationale. L'industrie des produits de grande consommation, tous secteurs confondus représente environ 100 milliards d'euros. Ce secteur englobe une grande diversité de produits et de biens qui partagent comme spécificité commune, d'être quotidiennement au contact des consommateurs. De ce fait, le consommateur représente donc une partie prenante incontournable que les entreprises doivent cerner et satisfaire. C'est la raison pour laquelle les acteurs de cette industrie sont de plus en plus impliqués dans des actions en faveur du développement durable. Ces entreprises ont engagé des actions individuelles ou collectives en faveur de l'environnement, par une gestion plus respectueuse des ressources, des rejets et des

déchets d'emballages. Elles cherchent également à intégrer cette préoccupation dans leur processus d'innovation (Binninger et Robert, 2008).

Au sein du secteur des produits de grande consommation, l'industrie agroalimentaire occupe une place prépondérante. Au cours des dernières années, les chercheurs ont abondamment analysé les implications des transformations socio-économiques qui se sont produites dans le secteur agroalimentaire (McMichael, 2000 ; Kinsey, 2001 ; Goodman, 2004). Il occupe une large place dans les débats sociétaux et il est source de nombreuses interrogations de la part des consommateurs. Il s'agit d'une industrie où les enjeux de développement durable apparaissent particulièrement forts, d'où l'attention portée aussi bien par les entreprises que leurs parties prenantes à la responsabilité sociétale.

Les récentes crises alimentaires amènent un sentiment de doute quant aux capacités de la science et de la technologie à respecter les principes de développement durable. Dans cette industrie, les problèmes liés à l'environnement peuvent avoir un impact direct sur la consommation des produits alimentaires. Le produit lui-même est susceptible d'être touché par la pollution. Les peurs environnementales renvoient à la perception de risques sur la santé humaine et leurs réactions peuvent traduire un effet d'amplification sociale du risque (Peretti-Wattel, 2001). Cette expression du risque met alors en cause la responsabilité des entreprises. De ce fait, le citoyen rejoint le consommateur afin d'exiger une production industrielle plus respectueuse de l'environnement. Les systèmes de production agro-alimentaire, où les contraintes sanitaires sont extrêmement fortes, ont donc un défi à relever en modifiant leurs systèmes pour les rendre compatibles avec les principes de développement durable. Dans cette perspective, Leusie (2004) souligne l'action des entreprises agro-alimentaires françaises qui incluent la protection de l'environnement dans leurs systèmes de production et qui considèrent cette action comme une source d'avantage compétitif immédiat. Les professionnels de la filière agro-alimentaire mettent en place des systèmes de contrôle de la traçabilité des produits dans le processus de production. Cette gestion complète de la traçabilité permet d'améliorer la compréhension des cycles d'approvisionnement et par voie de conséquence, de réduire les coûts correspondants. L'examen global des filières et des flux entre les producteurs agricoles et les industries agro-alimentaires permet de mieux maîtriser l'étude des impacts environnementaux sur l'ensemble de la chaîne logistique. Cela se traduit par des efforts d'optimisation des aspects environnementaux (pollutions, transports), sociaux (emploi, contraintes sanitaires) et économiques (prix pour le consommateur). En 2005, les sites certifiés ISO 14000 s'élèvent à 159, soit une augmentation de 23% par rapport à 2004.

Par ailleurs, alors que les labels étaient réservés à un nombre restreint de produits, nous assistons depuis plusieurs années à leur application à de nombreux produits de l'industrie agro-alimentaire où les certifications abondent. Ils permettent aux consommateurs d'être mieux informés et les aident à sélectionner les produits. Bien qu'il n'existe aujourd'hui pas de réelle typologie de labels, quatre groupes apparaissent comme distinctifs: labels de qualité, labels écologiques, labels faisant référence à la dimension sociale et labels de l'emballage. Ce dernier label attire notre attention sur l'importance de l'emballage dans la traduction des attentes de développement durable pour les produits de l'industrie agro-alimentaire. La consommation responsable est donc aujourd'hui une réalité qui se traduit aussi par le comportement du consommateur vis-à-vis de l'emballage.

1.2.3 L'importance de l'emballage dans la traduction des attentes de développement durable des produits de grande consommation de l'industrie agro-alimentaire

La sécurité alimentaire et les exigences réglementaires en matière d'environnement obligent l'entreprise à prendre en compte le développement durable au sein de sa politique produit. L'implication des associations de consommateurs à l'évaluation des produits permet de modifier certaines pratiques, de rassurer et de fidéliser la clientèle (Pautard, 2004). Cette politique passe notamment par le design et le packaging du produit (Perez, 2004). Or, l'industrialisation des moyens de production, les progrès techniques en matière de conditionnement, l'évolution des circuits de distribution et des modes de consommation alimentaire, ont entraîné une augmentation continue des emballages accompagnant les produits alimentaires, faisant de ce poste un élément important de l'activité des entreprises concernées. La part croissante des emballages dans les déchets urbains, le caractère non biodégradable de certains d'entre eux (certains plastiques notamment) ont entraîné des problèmes environnementaux de plus en plus préoccupants. Dans une étude réalisée par Adelphe et al. (2004) sur huit marchés de produits grande consommation entre 1997 et 2003, la consommation de produits avait augmenté de 11% tout comme le nombre d'emballages. L'étude précise que la réduction à la source des poids unitaires de la part des industriels, sans substitution de matériau et sans modification des fonctionnalités de l'emballage est arrivée au point critique dans la majeure partie des cas. Il est donc préconisé de faire levier sur d'autres points clés comme la conception du produit, les formats et les caractéristiques de l'emballage. Se pose alors un dilemme entre le maintien de la tendance « *tout emballage* », avec comme corollaire un problème environnemental croissant, ou sa maîtrise progressive, avec le recours à des conditionnements adaptés. Les entreprises tentent d'y répondre en utilisant des

emballages plus pratiques, moins consommateurs de matières premières et moins chers (Perez, 2004). Cependant, l'industrie agro-alimentaire demeure le premier acheteur d'emballages en France, avec plus de 65% des débouchés de l'emballage (dont 38% pour l'alimentaire non liquide et 27% pour l'alimentaire liquide).

Impliquées dans la préservation de l'environnement et conscientes de constituer un levier d'augmentation des performances du recyclage, les entreprises de l'agro-alimentaire (ANIA), les grandes marques représentées par L'ILEC (Institut de Liaisons et d'Études des Industries de Consommation) et Eco-Emballages ont signé en 2008 une convention avec le ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire. Cette convention a pour objectif d'économiser dix-sept millions de tonnes de matières premières et éviter 11 millions de tonnes de dioxyde de carbone d'ici 2012. L'Ania regroupe 10 595 entreprises de l'agroalimentaire à travers vingt fédérations nationales sectorielles et dix-huit associations. L'ILEC représente les fabricants de produits de grande consommation de cent soixante entreprises, dont quatre vingt quatre groupes. Au total, plus de 11 000 entreprises de produits de grande consommation s'engagent à diminuer leurs emballages. Cet effort s'inscrit dans la loi Grenelle de l'Environnement et a pour but l'atteinte du taux de recyclage de 75% des emballages ménagers pour 2012. Pour atteindre cette performance, trois axes de progrès sont mis en avant: le renforcement de la prévention, le développement et l'optimisation de la collecte sélective et l'amélioration de l'information des consommateurs.

Face au renforcement des exigences de développement durable relayées notamment par les parties prenantes de régulation (via les réglementations) et par les clients (via leurs choix de consommation) les entreprises de ce secteur sont en pleine mutation. Elles constituent par conséquent, un terrain d'étude fécond pour une validation empirique de notre modèle de recherche.

Synthèse du chapitre 1: choix du positionnement épistémologique et complémentarité entre les approches qualitative et quantitative adoptées

Ce premier chapitre de la seconde partie de la thèse a permis, dans un premier temps, de présenter le positionnement épistémologique retenu ainsi que la démarche méthodologique générale adoptée. Nous faisons le choix dans cette thèse d'un « *positivisme aménagé* », car si pour nous, l'utilité de la théorie et de la recherche réside bien dans sa capacité à traduire et à expliquer un réel préexistant, il semble néanmoins difficile d'atteindre cette « *réalité* » du fait de son interprétation par les acteurs. Nous considérons en ce sens, que les données issues de la recherche, constituent des interprétations d'une réalité qui peut être considérée comme objective. L'objet de notre travail est donc de comprendre (interprétation) et d'expliquer (découverte) le niveau d'intégration des pratiques de développement durable dans la stratégie de l'entreprise. Le design retenu pour notre recherche combine les modes de raisonnement de type abductif et déductif. En effet, notre travail est tout d'abord initié par un état de l'art de la littérature existante sur le sujet. Parallèlement à cette analyse de la littérature, une démarche de type abductif, menée à base d'une analyse terrain qualitative et exploratoire (qui repose sur des techniques d'observation non participante, d'entretiens et de traitements documentaires) permet de compléter et de faire évoluer le modèle de recherche initial. A l'issue de ces phases de revue de la littérature et d'analyse qualitative, et une fois le modèle de recherche consolidé et finalisé, nous adoptons une démarche hypothético-déductive visant à tester ce modèle sur le terrain, par le biais d'une étude quantitative (qui repose sur l'administration d'un questionnaire en ligne). Dans un deuxième temps de ce chapitre, le choix du terrain d'étude du secteur des produits de grande consommation a été justifié en raison de son caractère propice à la poursuite de notre recherche.

Après avoir présenté le positionnement épistémologique de la thèse, ainsi que le choix d'une méthodologie de la recherche fondée sur la complémentarité d'une étude qualitative exploratoire suivie d'une étude quantitative confirmatoire, il convient à présent de présenter les choix méthodologiques relatifs à l'étude qualitative.

Chapitre 2: Choix méthodologiques et mise en œuvre du protocole de recherche qualitatif

« Une stratégie est un ensemble coordonné de méthodes, de démarches et de techniques censées être pertinentes en regard de l'objectif poursuivi » (De Ketele et Roegiers, 1996: 139). Ici, l'objectif poursuivi est la connaissance du « comment » du phénomène: comment le développement durable s'intègre-t-il dans la stratégie de l'entreprise. Il s'agit d'apporter deux types de connaissances: de nouvelles connaissances relatives à l'objet d'analyse et de nouvelles connaissances théoriques. Toute stratégie de recherche implique le recours à des méthodes de recueil de données. Une « méthode est un ensemble plus ou moins structuré et cohérent de principes censés orienter l'ensemble des démarches du processus dans lequel elle s'inscrit » (De Ketele et Roegiers, 1996: 139). Dans cette première phase empirique de la recherche, nous avons recours à une méthodologie qualitative. Cette méthodologie qualitative est une stratégie de recherche qui analyse et explicite, en compréhension, des faits. Nous présentons le terrain d'étude, les techniques de recueil de données, les techniques d'analyse de données et enfin les critères de validité de cette phase de recherche qualitative.

2.1 Le choix du terrain d'étude

Elle a pour terrain d'exploration, le « Club Déméter Environnement et Logistique ». Dès 2001, une réflexion s'est engagée entre les principaux acteurs de la chaîne logistique de la grande distribution française. Dans ce contexte, entreprises de distribution, industriels et prestataires logistiques se sont réunis afin de réfléchir conjointement à des problématiques de développement durable. Ensemble, ils ont développé des projets tels que la mise en place de barges fluviales sur la Seine entre Le Havre et Paris pour acheminer les produits textiles importés afin de déplacer 2500 conteneurs de la route vers le fleuve. Ils ont aussi développé des moyens de transport fonctionnant au gaz naturel afin de livrer la capitale en produits de grande consommation. Le nombre de membres est volontairement réduit au cours de cette première étape afin de rôder le fonctionnement du groupe. Néanmoins, les membres sont représentatifs de l'ensemble de la chaîne logistique des produits de grande consommation.

Après deux années de réflexion et un certain nombre de projets menés conjointement, les partenaires décident de se constituer en « Club Déméter Environnement et Logistique ».

En 2003, le club compte une dizaine de membres qui se décomposent en des acteurs privés appartenant au secteur des produits de grande consommation (industriels, distributeur, prestataires logistiques), et des acteurs publics (Mairie de Paris, Ademe, Ministère de l'équipement et Université). Tous ont pour objectif de promouvoir et de mettre en œuvre des pratiques de développement durable. Fin 2004, l'ensemble des membres a souhaité donner un nouvel élan au Club et a décidé de se constituer en « *Association du Club Déméter Environnement et Logistique* ». L'Association revêt un caractère unique puisqu'elle regroupe des acteurs des sphères privée et publique qui œuvrent exclusivement et ensemble à des pratiques logistiques respectueuses de l'environnement naturel. En ce sens, elle se différencie des organismes professionnels qui ne peuvent prétendre à la même globalité de prise en compte des parties prenantes. Cette nouvelle étape a permis de valider l'engagement des Directions Générales de chaque entreprise membre du Club dans les travaux réalisés au sein de cette organisation. La constitution légale en Association lui confère une légitimité dans l'intégration du développement durable vis-à-vis de ses parties prenantes. En 2005, l'Association compte quatre prestataires logistiques, trois entreprises de distribution, dix entreprises industrielles, deux agences gouvernementales, une municipalité, un ministère et un laboratoire de recherche. Ainsi constituée, l'Association rassemble 36% de la grande distribution en France, soit près de 400 000 salariés, 75 milliards d'euros de chiffre d'affaires et un flux annuel de 85 millions de palettes. L'Association s'est fixée pour mission de promouvoir une logistique globale respectueuse de l'environnement naturel ; de concevoir et partager des indicateurs de performance environnementale ; de développer des projets logistiques réduisant les impacts environnementaux ; de favoriser le dialogue entre toutes les parties prenantes du secteur des produits de grande consommation. Ces missions se traduisent par la mise en évidence de cinq domaines clés dans lesquels les membres s'engagent ensemble, au sein de groupes de travail: la saturation des moyens logistiques, l'optimisation de la chaîne logistique, les emballages et les sur emballages, la logistique urbaine et les indicateurs de performance environnementale.

2.2 La combinaison de trois techniques de recueil de données

Afin de conduire cette phase qualitative de la recherche, nous nous appuyons sur trois techniques de recueil de données. Une « *technique est un ensemble de démarches pré établies à effectuer dans un certain ordre et éventuellement dans un certain contexte, plus ou moins contraignant selon les techniques* » (De Ketele et Roegiers, 1996: 139). Ce choix se justifie par le fait qu'il est rare qu'une seule méthode de recueil d'informations permette à elle seule

de donner toute l'information nécessaire. C'est pourquoi nous optons pour un ensemble de techniques qualitatives permettant de systématiser le recueil des données obtenues. Cette méthodologie fixe l'ensemble des techniques utilisées:

- la recherche et l'exploitation de documents qui concernent l'histoire, la démographie ou l'économie des acteurs concernés ;
- l'entretien des individus du groupe en question ;
- l'observation sur le terrain du groupe considéré.

Comme on peut le constater, cette méthode combine des techniques individuelles et des techniques de groupe. Ces techniques se différencient par les moyens qu'elles utilisent pour recueillir l'information, par la nature des problèmes qu'elles ont à résoudre, et par les données qu'elles recueillent. Les techniques individuelles, dans le cas de l'entretien, recherchent l'explication en profondeur par description qualitative ou une exploration. Les techniques de groupe poursuivent ces mêmes buts de description, de systématisation et de quantification mais par d'autres moyens. Elles aboutissent à des typologies, à des systématisations, et à des processus explicatifs. Ainsi, l'observation de groupes restreints sur le terrain permet une quantification grâce à une sélection des variables et des objectifs poursuivis. La rapidité de déroulement des comportements, la diversité des attitudes et le nombre d'individus à observer rendent impossible de recueillir toutes les données simultanément. *« Lorsque les comportements vécus, la présence des autres, les processus dynamiques sont en cause, l'emploi des techniques de groupe s'impose. Lorsqu'il s'agit d'étudier l'individu choisi, ou désigné pour un échantillonnage, ce sont les techniques individuelles qui sont préférées »* (Grawitz, 2001: 532). Par conséquent, les techniques individuelles et de groupe ne s'opposent pas, mais au contraire se complètent. Nous allons présenter, tour à tour, les trois techniques employées dans cette phase qualitative d'accès au terrain: l'étude documentaire, les entretiens et l'observation.

2.2.1 L'étude documentaire

L'étude documentaire est pertinente pour recueillir des informations sur lesquelles le chercheur n'exerce aucun contrôle. Il s'agit de sélectionner ou de comparer les différents documents afin de les rendre utilisables. Afin de trianguler les données issues de la phase exploratoire de la recherche, nous analysons les rapports de développement durable des entreprises étudiées, et les articles de presse qui reflètent les tendances des différentes entreprises étudiées au sein du *« Club Déméter Environnement et Logistique »*. Cette technique de recueil de données est complétée par la conduite d'entretiens semi-directifs.

2.2.2 L'interview par des entretiens semi-directifs

Pour recueillir des informations, l'un des moyens les plus commodes consiste simplement à interroger quelqu'un qui a connaissance des informations que l'on recherche. L'interview est un processus d'interaction et de communication, entre deux individus en face à face, dont l'un sollicite des informations auprès de l'autre et l'interroge à cet effet. L'enquêteur essaie d'obtenir du sujet les informations qu'il détient sur le thème qui constitue l'objet de sa recherche. Il s'agit d'une méthode de récolte orale d'informations qui porte non seulement sur des « *actes, idées, projets* » mais aussi sur des « *faits objectifs* » ou sur des « *représentations* ». De Ketele et Roegiers (1996) proposent la définition suivante « *l'interview est une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations* » (De Ketele et Roegiers, 1996: 20). Elle doit présenter un caractère multilatéral, c'est-à-dire que l'interview d'une seule personne à un moment donné n'a aucun sens dans le cadre d'un recueil d'informations, si l'interview représente la méthode principale choisie. Il faut donc toujours parler d'interviews au pluriel. L'interview désigne la méthode et l'entretien désigne chacune des entrevues qui composent cette méthode.

2.2.2.1 Le choix des personnes interviewées

Le choix de la population se fait par une sélection précise de personnes déterminées en fonction de l'objectif à atteindre et non par une technique d'échantillonnage. Ainsi, notre choix s'est porté vers une entreprise industrielle membre du « *Club Déméter Environnement et Logistique* »: « *indusD* ». Elle s'est révélée particulièrement active, au cours de la phase d'observation, dans l'intégration du développement durable au sein de sa stratégie. Dans cette entreprise, nous avons décidé de réaliser l'interview de seize individus, représentatifs des différentes fonctions de l'entreprise qui sont concernées par la gestion des emballages et les préoccupations de développement durable. Ces entretiens, d'une durée d'environ une heure trente ont eu lieu en février et mars 2004, comme le récapitule le tableau 2.2.1 suivant:

Tableau 2.2.1: Les Entretiens

	Innovation	Planification	Ventes	Qualité	Logistique	Communication
10/02/2004					1	
11/02/2004	2					
12/02/2004	2					
16/02/2004					2	
18/02/2004				1	1	
19/02/2004				1	1	
20/02/2004			1			1
08/03/2004		1			1	
09/03/2004					1	
TOTAL	4	1	1	2	7	1

Source: élaboration personnelle

On retrouve la fonction « *logistique* » en tête, avec 44% des personnes interviewées, suivie de la fonction « *innovation produit* », avec 25%, puis la fonction « *qualité* » avec 12,5%, et enfin, les fonctions « *ventes* », « *planification* » et « *communication* » qui représentent chacune 1% des personnes interrogées.

2.2.2.2 Le choix d'entretiens semi-directifs

Le choix du type d'entretien dépend du degré d'élaboration des hypothèses a priori. Comme nous sommes dans une phase exploratoire, nous avons recours à des entretiens « *ouverts* », dont la fonction est de faire émerger des hypothèses, par opposition à des entretiens « *fermés* » qui servent à vérifier des hypothèses déterminées a priori. Ces entretiens peuvent être libres (l'interviewer s'abstient de poser des questions visant à réorienter l'entretien), semi-dirigés (l'interviewer prévoit quelques questions à poser comme points de repères) ou dirigés (le discours de l'interviewé est exclusivement une réponse à des questions préparées à l'avance et planifiées dans un ordre précis) (De Ketelé et Roegiers, 1996). Nous portons notre choix sur l'entretien semi-dirigé qui présente les deux caractéristiques suivantes: il produit de la part de l'interviewé un discours qui n'est pas linéaire où l'interviewer réoriente l'entretien par moments ; les interventions de l'interviewer ne sont pas toutes prévues à l'avance. C'est un entretien qui est en partie directif (thèmes) et en partie non directif (sous-thèmes). Il présente deux principaux avantages: l'interviewé est libre dans sa façon de s'exprimer donc les informations recueillies reflètent davantage les représentations que dans un entretien dirigé ; on recueille les informations dans un temps beaucoup plus court que dans l'entretien libre. Il est donc utilisé pour étudier les faits dont la parole est vectrice. Les

techniques d'entretiens semi-directifs et d'analyse de documents viennent en complément de l'observation.

2.2.3 L'observation d'un groupe restreint

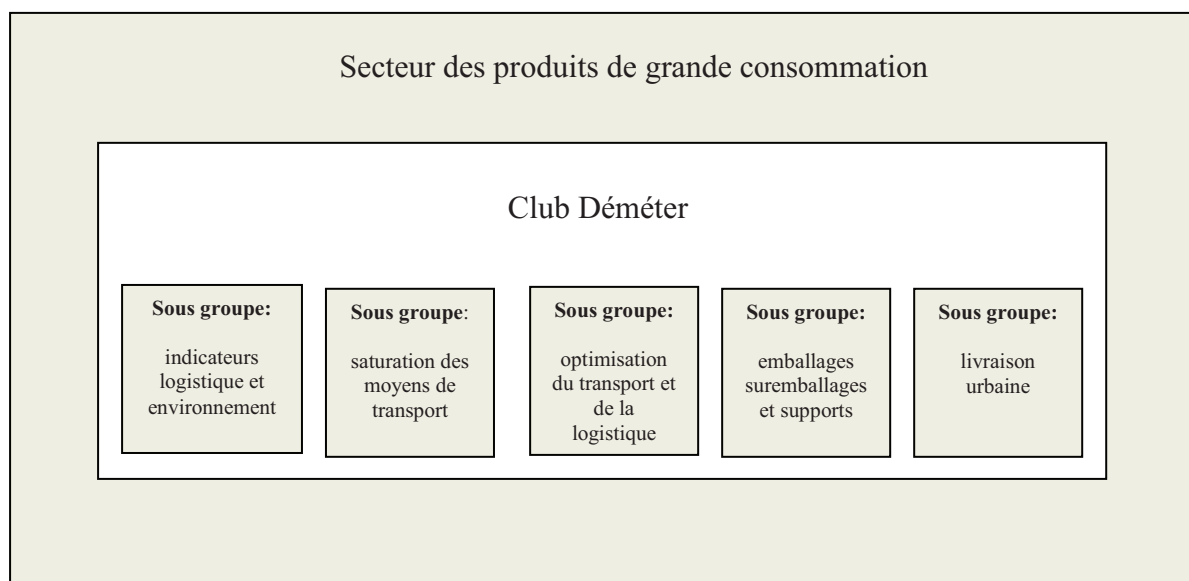
C'est une méthode de recherche qualitative qui est utilisée pour comprendre les phénomènes intérieurs à la vie d'une collectivité. « *Observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations* » (De Ketele, 1980: 27). C'est donc un processus et non une simple photographie à un moment donné. Ce processus requiert une attention, c'est-à-dire une concentration de l'activité mentale: dans le champ perceptif qui s'offre à lui, l'observateur sélectionne un petit nombre d'informations pertinentes parmi le large éventail des informations possibles: « *observer, c'est se mettre devant (préfixe « ob ») un objet à la fois comme esclave ou serf (sens premier de la racine « serv ») pour lui être fidèle et à la fois comme maître pour le posséder ou le conserver (sens second de la racine « serv »)* » (De Ketele et Roegiers, 1996: 21). Observer, c'est donc poser son regard sur un objet qui permet de comprendre et de décrire l'environnement, ainsi que les événements qui se déroulent (Massonat, 2005). Ainsi, à partir d'un constat direct par la vue et par l'écoute, l'observateur produit un savoir explicite et transmissible sur un objet. En appliquant avec régularité la procédure de recueil des données, l'observation de problèmes étudiés en situation devient systématique. Elle s'intéresse aux actions et aux interactions entre les acteurs observés, ainsi qu'à leurs significations sociales, à l'intérieur du contexte dans lequel elles se produisent (Massonat, 2005). C'est donc plus qu'une technique de recueil de données: c'est une démarche d'élaboration des savoirs. Elle est de plus en plus utilisée pour appréhender les questions de mode d'acquisition des savoirs, de fonctionnement des sujets confrontés à un problème et les mécanismes de restructuration des acquis au cours de l'existence (Caron, 1983).

2.2.3.1 Le choix d'un groupe restreint

Prélever un échantillon consiste à prendre une fraction d'un ensemble plus vaste car il est souvent impossible d'étudier dans sa totalité l'ensemble d'une population. Ainsi, la compréhension des phénomènes de la dynamique de groupe par un observateur ne peut être réussie, sans une attention spéciale portée à la situation globale dans laquelle se trouve ce groupe, c'est-à-dire son environnement et ses conditions d'existence (Mucchielli, 1991). Il faut par conséquent considérer le groupe comme une entité plongée dans un environnement et

saisir la situation dans ses significations au niveau du groupe. Dans notre cas, l'environnement dans lequel se trouve notre groupe d'observation est le secteur des produits de grande consommation en France. Même si l'objectif de recherche est particulier, l'observateur doit toujours le replacer dans l'ensemble étudié en tant que groupe. Les individus sont étudiés en tant que membres du groupe, par rapport à leur rôle et leur importance dans le groupe. Le groupe observé est le « Club Déméter Environnement et Logistique », c'est-à-dire un ensemble d'acteurs réunis pour réfléchir ensemble aux problématiques de développement durable dans le cadre de leurs stratégies logistiques. Au sein de ce club, plusieurs sous-groupes de travail coexistent: « *indicateurs de performance environnementale* », « *saturation des moyens logistiques* », « *optimisation de la chaîne logistique* », « *emballages suremballages et supports* », « *logistique urbaine* ». Nous avons observé le groupe Déméter lors des assemblées générales de façon systématique, le sous-groupe de travail « *indicateurs de performance environnementale* » de façon ponctuelle, et surtout le sous groupe « *emballages, suremballages et support* ». La figure 2.2.2 reprend la décomposition entre l'environnement du groupe, le groupe et les sous-groupes.

Figure 2.2.2: Le cadre d'observation



Source: élaboration personnelle

Décrire la situation du point de vue collectif du groupe n'est pas évident. Cette observation focalisée atteste de notre volonté de limiter le champ de recherche afin de mieux le connaître. A cela, s'ajoute la conviction que l'existence d'une régularité des phénomènes garantit une meilleure assise du savoir construit. Le choix de l'échantillon à observer se porte donc sur des composantes non strictement représentatives, mais caractéristiques de la population, et non sur la totalité de la population ou sur un échantillon représentatif de la

population. L'observation du groupe en général se fait lors des réunions d'assemblées générales et l'observation du sous-groupe emballage se fait lors des réunions de travail de ce dernier. Dans les deux cas, la discussion collective se fait sur le thème du développement durable, et est pilotée par un animateur. Lors des réunions des sous-groupes de travail, le nombre de participant varie entre trois et huit membres. Lors des assemblées générales, ce chiffre peut parfois atteindre vingt-sept personnes. Dans tous les cas de figure, chaque membre présent est concerné par la problématique du développement durable. Les groupes sont homogènes par rapport à l'objet de la recherche, et l'objet de l'enquête du chercheur est accepté par tous les membres du groupe.

2.2.3.2 L'observation d'une situation naturelle

Les sujets observés restent dans leur milieu habituel, ce qui facilite la généralisation. L'aménagement des situations naturelles est souhaitable et va de pair avec une délimitation précise de l'objet d'étude. Notre observation s'inscrit dans ce sens puisque les individus sont observés lors de réunions prévues dans le cadre de leur activité professionnelle. Il ne s'agit en aucun cas d'une observation lors d'un rendez-vous à notre demande dans un contexte particulier. Nous sommes juste en position d'observateur, accepté par les membres du groupe, pour suivre, à intervalles réguliers leurs interactions. Cela s'oppose donc au cas où la situation est créée, c'est-à-dire lorsque l'investigateur met les sujets dans une situation qui sort du cadre habituel.

2.2.3.3 L'observation non participante

Comme nous l'avons déjà évoqué, notre mode d'observation peut être qualifié de non participant. Le degré de participation du chercheur concerne sa présence et son action. Nous satisfaisons les exigences méthodologiques qui préconisent une discrétion maximale de l'observateur et du dispositif. Notre degré d'engagement est minimum et notre distance est maximale puisque la population est observée sur une période relativement longue sans réellement s'y intégrer et sans chercher à les modifier de l'intérieur. Ce type d'observation s'oppose à l'observation participante où l'observateur est actif, comprend la dynamique de la situation et la modifie sur des aspects centraux. Après avoir défini les techniques de recueil de données, nous nous intéressons à présent à aux techniques d'analyse de ces données.

2.3 Le choix des techniques d'analyse de données

Pour mener à bien cette première phase exploratoire de la recherche, nous mettons en œuvre la méthode monographique, du grec « *écrire* » et « *objet unique* ». Il s'agit donc d'écrire sur le club Déméter. Cette méthode, qui constitue la principale forme des études qualitatives sur le terrain, permet d'analyser des totalités selon des catégories fixes et par observation, afin d'arriver à une typologie. La monographie est donc l'étude détaillée et complète d'un groupe social. Cette étude repose sur l'analyse de contenu des documents, des entretiens et de l'observation.

2.3.1 L'analyse de contenu des documents

L'analyse de contenu est « *une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications, ayant pour but de les interpréter* » (Berelson, 1952). L'objectivité traduit le fait que le chercheur doit procéder selon des règles et obéir à des consignes précises, afin que des analystes différents, travaillant sur le même contenu, puissent obtenir les mêmes résultats. Le caractère systématique se rapporte au fait que tout contenu doit être ordonné dans des catégories choisies. Enfin, le caractère quantitatif illustre le fait que le choix des termes utilisés, leur fréquence et leur mode d'agencement constituent des informations à partir desquelles le chercheur élabore une connaissance. Par conséquent, l'analyse de contenu implique la mise en œuvre de procédures comme le calcul des fréquences relatives par exemple. Elle s'avère être pertinente pour analyser les informations contenues dans les rapports de développement durable publiés par les entreprises.

2.3.2 L'analyse de contenu des entretiens

Comme le précise Grawitz (2001), elle peut servir à traiter tout le matériel de communications verbales. L'analyse de contenu offre donc la possibilité de traiter de manière méthodique des informations et des témoignages qui présentent un certain degré de profondeur et de complexité, comme par exemple les rapports d'entretiens semi-directifs (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). L'analyse de contenu est particulièrement adaptée pour l'analyse des stratégies, des composantes d'une situation car elle permet d'identifier de façon objective les caractéristiques du matériel textuel. Il existe plusieurs méthodes d'analyse de contenu:

- les méthodes thématiques: elles tentent de mettre en évidence les représentations sociales à partir d'un examen de certains éléments constitutifs

du discours. Dans les méthodes thématiques, on trouve notamment l'analyse catégorielle (calcul des fréquences de certaines caractéristiques préalablement regroupées en catégories significatives) et l'analyse de l'évaluation (la fréquence des jugements est calculée) ;

- les analyses formelles: elles portent sur les formes et l'enchaînement du discours. On retrouve notamment l'analyse de l'expression (forme de la communication dont les caractéristiques apportent une information sur l'état d'esprit de l'interviewé) et l'analyse de l'énonciation (le discours est conçu comme un processus dont la dynamique est révélatrice) ;
- Les analyses structurales: elles mettent l'accent sur la façon dont les éléments du message sont agencés. On distingue l'analyse des co-occurrences (associations de thèmes dans les séquences de la communication qui informent sur les structures mentales) et l'analyse structurale (mise en évidence des principes qui organisent les éléments du discours de manière indépendante du contenu même).

Nous avons recours à la méthode thématique car il s'agit d'interviewer des individus dans le cadre d'entretiens semi-directifs où l'objectif est de constater quels sont les thèmes que l'on retrouve dans leur activité qui sont liés à la gestion des emballages dans un contexte de développement durable. L'analyse de contenu comporte deux principales étapes: le choix des catégories et la quantification du contenu.

2.3.2.1 Le choix des catégories

Il s'agit de sélectionner des rubriques significatives en fonction desquelles le contenu est classé. Dans notre contexte d'exploration, les catégories constituent le cadre de l'analyse et vont permettre de sélectionner les données. Le choix des catégories constitue la démarche essentielle de l'analyse de contenu (Grawitz, 2001). Elles doivent être exhaustives (c'est-à-dire que l'ensemble du contenu doit être classé en entier), exclusives (les mêmes éléments ne doivent pas pouvoir appartenir à plusieurs catégories), objectives (les caractéristiques de la catégorie doivent être suffisamment claires pour que les différents codeurs classent les différents éléments du contenu dans les mêmes catégories) et pertinentes (c'est-à-dire en rapport à la fois avec l'objectif poursuivi et le contenu traité). La seconde étape réside dans la quantification du contenu.

2.3.2.2 La quantification du contenu

Pour cela, il faut tout d'abord choisir l'échantillon d'un texte, c'est-à-dire la source, le nombre de messages et la période pendant laquelle prélever ces messages. Puis, il faut déterminer les unités de quantification, c'est-à-dire les indices à retenir pour catégoriser et décider de la taille des éléments en fonction desquels on va découper le contenu. La première unité d'analyse est l'unité d'enregistrement, c'est-à-dire le segment déterminé de contenu que l'on caractérise en le plaçant dans une catégorie donnée. Elle peut être de taille variable: le mot (unité la plus petite), le thème (fragment significatif correspondant à l'idée que recouvre une catégorie) et l'item (dans le cas d'analyses de contenu se référant à plusieurs sources, c'est un contenu total, sinon c'est un synonyme d'unité d'enregistrement). L'unité de numérotation traite de la façon dont on va compter. Elle concerne l'espace ou le temps (paragraphe, ligne, centimètre, minute) et doit permettre une mesure objective, fidèle et vérifiable. Nous expliciterons en détail ces deux étapes dans l'analyse des résultats issus de la méthodologie qualitative.

2.3.3 *L'analyse des carnets de bord et des comptes rendus issus de l'observation*

L'analyse des données issues de l'observation se fait à partir des carnets de bord et des comptes rendus de visites.

2.3.3.1 La retranscription immédiate des fait observés

La retranscription immédiate des faits permet d'obtenir une observation à faible inférence. On peut associer l'inférence à la tendance à donner du sens à l'information recueillie (De Ketele et Roegiers, 1996). Quand l'inférence est faible, l'observateur se centre sur ce qui est visible et audible, donc directement perceptible. Ainsi, l'observation du groupe restreint que nous développons est associée à une faible inférence car nous nous basons uniquement sur des faits concrets. Cela s'oppose à une situation de forte inférence, où le chercheur interprète les observables perceptibles comme le signe d'une intention cachée, d'une stratégie non directement accessible par l'observé. De plus, on sait que l'inférence augmente lorsqu'il existe un intervalle de temps entre l'observation et la retranscription. C'est pourquoi nous retranscrivons à chaque fois immédiatement les faits observés.

2.3.3.2 Une observation longitudinale

Dans la mesure où l'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise est un processus sans début ni fin, mais inscrit dans le temps, il nous est

impossible d'apprécier ce phénomène dans son intégralité. Nous optons pour des centrations successives sur des groupes distincts pendant une période précise afin de constater les évolutions au cours d'une période donnée, à savoir de 2003 à 2007. Ainsi, nous inscrivons dans une observation longitudinale qui se caractérise par le recueil systématique des données, afin de décrire et comprendre la dynamique du fonctionnement individuel et collectif, face aux exigences de développement durable. C'est ce qu'on appelle un plan d'observation simple où l'accent est mis sur la recherche de chronologie, d'enchaînement des actes. Le codage ne peut se faire qu'après retranscription intégrale de l'ensemble. L'utilisation d'une procédure d'observation à dominante narrative s'appuyant sur un repérage systématique de quelques indicateurs permet au chercheur de caractériser la manière avec laquelle le sujet procède et régule son activité (Blanchet, 1981 ; Vermersch, 1985). Le tableau 2.2.3 récapitule les différentes périodes d'observation du groupe et des sous groupes.

Tableau 2.2.3: Calendrier de l'observation

Date	Assemblée générale du club Déméter	Réunion sous groupe de travail « emballages »	Réunion sous groupe de travail « indicateurs »
05/11/2003	✓		
06/01/2004	✓		
09/03/2004	✓		
15/06/2004	✓		
16/11/2004	✓		
14/01/2005	✓		
01/02/2005	✓		
30/03/2005	✓		
20/04/2005		✓	
17/05/2005			✓
24/05/2005		✓	
28/06/2005		✓	
07/07/2005			✓
20/09/2005		✓	
30/09/2005			✓
07/11/2005			✓
09/11/2005		✓	
12/01/2006		✓	
17/01/2006	✓		
20/02/2006			✓
07/03/2006		✓	
20/03/2006			✓
24/03/2006	✓		
18/04/2006		✓	
12/06/2006		✓	
29/06/2006			
30/06/2006	✓	✓	
29/09/2006		✓	
22/11/2006	✓		
18/01/2007	✓		
30/01/2007		✓	
29/03/2007	✓		
11/05/2007		✓	
21/06/2007	✓		

Source: élaboration personnelle

2.3.3.3 Une observation narrative

L'observation narrative conduit à un récit qui révèle avec précision la chronologie des évènements, leur enchaînement. Ce mode est utilisé pour tenir un journal de bord. Le recueil narratif s'efforce de porter son attention sur le déroulement des actions, la succession des états et les effets de l'action. Nous désirons décrire une situation afin d'apporter de la richesse à la

mesure des variables identifiées dans la littérature. L'observation narrative permet de réaliser cet objectif.

2.3.3.4 Le codage de l'observation

Le recueil de l'information suppose une activité de codage, c'est-à-dire que l'information brute sélectionnée est traduite grâce à un code pour être transmise. La construction d'une grille d'observation repose sur des règles de sélection et d'attribution de l'information rigoureusement définies (Medley et Mitzell, 1963). A partir de la revue de la littérature, une grille de catégories est établie et complétée, si besoin s'en fait sentir, par un système de codage produit par le chercheur. La revue de la littérature permet d'utiliser la méthode des signes, dite analytique, en commençant par dresser au préalable une liste de comportements ou d'évènements qui peuvent se produire pendant l'observation. Le chercheur procède par repérage de la présence ou de l'absence de phénomènes et l'attribution par inférence de certaines propriétés ou caractéristiques sur les paramètres choisis. Les attributions sont facilitées par l'existence d'hypothèses. L'observateur attend la manifestation des comportements qui sont sur la liste et classe tous les signes en rapport avec le problème dans les catégories correspondantes. Si des évènements se produisent et ne correspondent pas à des catégories existantes, le chercheur en produit de nouvelles afin de compléter la grille. Par conséquent, nous les utilisons toutes les deux afin de profiter de l'aide prodiguée par l'analyse de la littérature et de la richesse du terrain d'observation pour compléter notre modèle de recherche. La tenue d'un carnet de bord consigne les faits d'observation et les impressions avec une certaine régularité. Le compte rendu de visite permet de conserver des traces systématiques d'une observation narrative, susceptible d'apporter des repères pour l'étude de la dynamique de ce groupe. Les anecdotes sont utilisées pour décrire des épisodes précis. L'observation se fait en milieu naturel, elle est systématique et narrative. L'analyse des incidents critiques est complémentaire à la technique précédente. Elle permet de faire apparaître tous les incidents qui retardent, freinent ou font échouer l'action.

2.3.3.5 Caractéristiques des catégories

Observer, c'est résumer en classant. Une catégorie est une unité de sens qui justifie le regroupement de plusieurs observables appelés indicateurs ayant valeur de signes. La catégorie doit être déduite du concept et avoir des correspondants observables. Elles doivent être discrètes et exclusives: l'unité de sens de deux catégories voisines doit être différente, de manière à ce qu'un observable soit classable dans une catégorie et une seule. Les observables

doivent être homogènes: ils doivent, au sein d'une même catégorie, être équivalents d'un point de vue du critère qui a servi à construire la catégorie. Les catégories relatives à chaque dimension du problème étudié doivent être exhaustives: elles doivent permettre de classer tous les observables. Le nombre de catégories à établir est dépendant du problème abordé. Nous analyserons en profondeur les éléments relatifs aux catégories dans l'analyse des résultats de la méthodologie qualitative.

2.3.3.6 La constitution de typologies qualitatives

L'analyse des données issues de la phase de codage permet de constituer des typologies. Une typologie est « *un système de classification des données empiriques concernant un phénomène. Un type est alors un regroupement, en un ensemble cohérent, d'un ensemble de facteurs élémentaires caractéristiques et déterminants* » (Mucchielli, 1991: 104). L'objectif des typologies est de structurer le foisonnement naturel des objets et des phénomènes, afin d'en faciliter la compréhension générale et l'analyse scientifique. Les typologies qualitatives se fondent sur le repérage de formes situationnelles. La fiabilité vient de la bonne orientation des techniques qualitatives mises en œuvre pour l'établir. On sait quel est le phénomène central autour duquel toutes les autres données doivent s'articuler. Le problème de ce genre de typologie est de trouver les indices objectifs à associer à chaque type. Cela se fait à partir d'une démarche rigoureuse: détermination des types (recueil et analyse des informations, on ordonne à partir d'une caractéristique centrale, les autres données descriptives); on associe un ensemble d'indices simples et objectifs (d'un autre niveau que celui des caractéristiques descriptives au type); on valide la typologie sur un échantillon aléatoire en repérant chaque type à partir des indices décrits dans l'étape 2 et en vérifiant par interviews la catégorie d'appartenance. La phase qualitative permet donc à partir de la revue de la littérature, de préciser la mesure des variables du modèle de recherche et d'enrichir les hypothèses. Mesurer est un processus par lequel on assigne des nombres à des choses selon des règles déterminées. Une variable est une quantité ou une qualité susceptible de fluctuation, c'est-à-dire de prendre différentes valeurs appelées modalités. La construction de typologies permet connaître, par type de stratégie environnementale, les types de parties prenantes associées et les types de ressources et compétences en relation avec l'environnement naturel, détenues par l'entreprise analysée. Les techniques de recueil et d'analyse des données sont soumises à évaluation de validité.

2.4 Les critères de validité de la phase de recherche qualitative

Les critères d'évaluation d'une méthodologie qualitative s'apprécient par des critères directement liés au processus de recueil d'information et par des critères liés aux résultats de la recherche.

2.4.1 Critères liés au processus de recueil des informations

La validation de la méthodologie qualitative passe par la validation du processus de recueil d'information. « *La validation du recueil d'informations est le processus par lequel le chercheur ou l'évaluateur s'assure que ce qu'il veut recueillir comme informations, les informations qu'il recueille réellement et la façon dont il recueille servent adéquatement l'objectif de l'investigation* » (De Ketele et Roegiers, 1996: 195). Cette validation se déroule en trois étapes:

- la pertinence des informations à recueillir: accord entre le type d'information que l'on recueille et l'objectif de recherche ;
- la validité des informations: adéquation entre les informations recueillies et celles que l'on déclare vouloir recueillir.
- la fiabilité des procédures de recueil des informations: examen de reproduction des procédures avec la garantie de recueillir des informations équivalentes aux précédentes.

Le tableau 2.2.4 reprend les principaux points relatifs à la validité des recherches exploratoire, descriptive et scientifique:

Tableau 2.2.4: Processus de mesure des recherches

	Recherche exploratoire	Recherche descriptive	Recherche scientifique sur le terrain
Recherche prioritairement orientée vers... et devant avant tout fonder la validité des...	Hypothèses. Le but primordial est de générer des hypothèses. Les démarches suivies sont reconnues valides si elles permettent effectivement cette activité heuristique.	Lois descriptives Caractéristiques descriptives. Le but principal est de cerner un contexte pour préparer un autre processus, heuristique, évaluatif, etc	Lois scientifiques applicables
Nécessité de prévoir et de contrôler la mise en œuvre d'un dispositif de recherche aussi valide que possible	Non	Oui Après avoir exploré les pistes de description possibles, on crée dans une seconde phase un dispositif systématique de description	oui
Exigence stricte de mesures valides et fiables	Oui /non Oui pour les mesures déjà connues comme valides. Non pour l'observation des phénomènes peu ou mal connus.	Oui, dans la seconde phase	Oui
Généralisabilité	Non	Oui	Oui aux catégories de contextes et de traitements

			échantillonnés
Répétabilité	Oui, dans beaucoup de cas. Un autre chercheur est susceptible de reproduire les démarches suivies.	Oui	Oui Il est plus difficile de reproduire les mêmes catégories de contextes et de traitements
Destinataires premiers des rapports de recherche	Chercheurs	Chercheurs	Chercheurs
Valeur prioritaire	Créativité	Objectivité	Vérité

Source: adapté de De Ketele, Roegiers, 1996

Notre recherche est exploratoire et descriptive, elle ne se base pas sur un outil précis devant être validé a priori. Nous avons recours à une validation a posteriori du recueil d'informations, en termes de pertinence de l'information (les informations à recueillir sont-elles nécessaires et suffisantes, en quantité et en qualité, en regard de l'objectif ?), de validité de l'outil (les informations recueillies reflètent-elles la réalité ?) et de fiabilité des processus (les informations seraient-elles les mêmes si elles étaient recueillies par une autre personne, à un autre moment, à un autre endroit, à l'aide d'un autre outil ?). Le deuxième aspect de la validité de la recherche qualitative traite des résultats obtenus.

2.4.2 Critères liés aux résultats de la recherche qualitative

Les résultats des recherches obtenus avec des méthodes qualitatives sont valides et fondés car les recherches qualitatives répondent de critères de certification. Dans les recherches qui utilisent les méthodes qualitatives, les critères d'évaluation sont l'acceptation interne, la complétude, la saturation, la cohérence interne et la confirmation externe:

- l'acceptation interne: elle renvoie au fait que le chercheur, sa recherche et ses résultats sont acceptés par les acteurs ou le groupe sur qui porte la recherche ;
- la complétude: c'est non seulement un ensemble de résultats auxquels il ne manque rien mais aussi une présentation faite en un ensemble cohérent qui permet une compréhension globale du phénomène ;
- la saturation: c'est le phénomène qui apparaît lorsque toutes les données que l'on recueille ne sont plus nouvelles ;
- la cohérence interne: l'analyse finale doit déboucher sur un panoramique cohérent comportant la mise en réseaux de toutes les données ;
- la confirmation externe: l'adhésion et l'acceptation des résultats de la part de la communauté scientifique.

Nous expliciterons en détail ces aspects lors de l'analyse des résultats issus de la méthodologie qualitative. En résumé, cette étape qualitative de la méthodologie s'articule

autour de trois techniques complémentaires: l'étude de documents, l'entretien semi-directif et l'observation directe. Ces trois techniques de recueil de données s'avèrent être complémentaires les unes des autres. L'entretien a pour objet le discours du sujet alors que l'observation a pour objet des comportements observables. L'entretien est un acte de communication alors que l'observation est un acte à sens unique (De Ketele et Roegiers, 1996). L'observation permet au chercheur d'observer le groupe en train de vivre, l'action qui naît et les processus pendant qu'ils se déroulent et non a posteriori. Elle est plus souple que dans les techniques individuelles, c'est-à-dire que le chercheur a plus de liberté quant au choix des moyens.

Synthèse du chapitre 2: choix méthodologiques et mise en œuvre du protocole qualitatif

Ce chapitre a permis de présenter les choix méthodologiques et la mise en œuvre de l'étude empirique qualitative. Nous avons successivement présenté le terrain d'étude, les techniques de recueil de données, puis les techniques d'analyse de données. Le terrain d'étude de l'analyse qualitative est le « *Club Déméter Environnement et Logistique* », un groupement d'acteurs privés et public impliqué dans le secteur de la grande distribution Française. Pour étudier ce terrain, trois techniques de recueil de données ont été mobilisés. Tout d'abord, une étude documentaire des rapports de développement durable publiés par les entreprises membres du « *Club Déméter Environnement et Logistique* » a été engagée. Puis, seize entretiens semi-directifs ont été menés auprès des responsables des grandes fonctions d'une entreprise industrielle fabricant des boissons. Enfin, une observation longitudinale, non participante, de plusieurs ateliers du « *Club Déméter Environnement et Logistique* », a été menée, entre 2003 et 2007. Ces trois techniques de recueil des données ont été complémentaires les unes des autres pour l'analyse des données.

Après avoir présenté le protocole de recherche de l'étude qualitative, nous pouvons à présent nous intéresser aux résultats de cette analyse exploratoire.

Chapitre 3: Analyse et discussion des résultats de l'analyse qualitative

Les résultats de l'analyse qualitative sont décomposés en trois points: ceux issus de l'étude documentaire, ceux issus des entretiens et ceux issus de l'observation. Une synthèse de l'ensemble des résultats est ensuite présentée.

3.1 Résultats et analyse de l'étude documentaire

Dans un premier temps, les résultats, puis dans un deuxième temps, l'analyse des résultats de l'étude documentaire, sont traités.

3.1.1 Résultats de l'étude documentaire

La loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) votée en 2001, a rendu obligatoire, pour les entreprises françaises cotées sur un marché réglementé, la prise en compte dans leur rapport annuel, des conséquences sociales et environnementales de leur activité. Environ 700 entreprises sont concernées, c'est-à-dire celles qui sont cotées en bourse et de droit français. Elles sont désormais tenues de rendre compte annuellement de leurs impacts sociaux et environnementaux, dans le cadre du rapport de gestion que présente le conseil d'administration ou le directoire, à l'assemblée générale des actionnaires. Le décret du 20/02/02 détaille la liste des informations qui doivent être fournies: informations sociales internes, impact territorial de l'activité, environnement. En avril 2004, l'Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE) a remis au gouvernement un rapport stipulant que la majorité des 700 sociétés concernées ne respectaient pas cette obligation légale. Les entreprises les plus importantes rendent généralement un rapport spécifique, appelé, rapport de développement durable. Cependant, seulement 50% des entreprises du CAC 40 se sont engagées dans une démarche de développement durable, formalisée dans le rapport de développement durable. Ce bilan mitigé a de nouveau été confirmé en 2007 par la mission d'inspection conjointe (Inspection Générale de l'Environnement/Inspection Générale des Affaires Sociales/Conseil Général des Mines) chargée d'évaluer l'application de l'article 116 de la loi sur les NRE. Ce rapport concluait sur le fait que la loi NRE était encore mal appliquée dans l'ensemble des entreprises concernées par le périmètre actuel de la loi. Par conséquent, en octobre 2007, le Grenelle de l'Environnement (projet de loi adopté en octobre 2008) a décidé d'étendre l'obligation d'inclure dans le rapport de gestion des données sociales

et environnementales à toutes les entreprises qui ne répondent pas aux définitions françaises et communautaires de la PME.

L'analyse documentaire des données relatives au développement durable, communiquées par les entreprises du « *Club Déméter Environnement et Logistique* », est synthétisée dans le tableau 2.3.1.

Tableau 2.3.1: Résultats de l'analyse documentaire

Entreprise	Communique sur le développement durable		Type de publication			Fréquence de publication			Première publication
	oui	non	rapport de développement durable	rapport d'activité	autre	annuelle	biannuelle	trisannuelle	
« indusA »	✓			✓		✓			2005
« indusB »	✓			✓		✓			2009
« indusC »	✓				✓				
« indusD »	✓		✓			✓			2005
« indusE »	✓			✓		✓			2008
« indusF »	✓				✓				
« indusG »	✓		✓			✓			2003
« indusH »	✓		✓			✓			2004
« indusI »	✓		✓			✓			2004
« indusJ »	✓		✓			✓			2003
« indusK »	✓		✓			✓			2005
« indusL »	✓		✓			✓			2005
« indusM »	✓			✓		✓			2007
« indusN »	✓		✓			✓			2003
« indusO »	✓		✓				✓		2006
« indusP »	✓				✓				
« indusQ »	✓			✓		✓			2005
« ditriA »	✓		✓			✓			2003
« distriB »	✓		✓			✓			2003
« distriC »	✓		✓			✓			2001
« prestA »	✓		✓			✓			2004
« prestB »	✓			✓		✓			2004
« prestC »	✓			✓		✓			2001
« prestD »	✓				✓				
« prestE »	✓			✓		✓			2001
« prestF »	✓				✓			✓	2003
« prestG »	✓				✓				
« prestH »	✓			✓		✓			2004
« prestI »	✓				✓				

Source: élaboration personnelle

3.1.2 Analyse des résultats de l'étude documentaire

L'analyse de ces données met en évidence un certain nombre d'éléments. Premier élément, toutes les entreprises communiquent sur le sujet du développement durable, qu'elles

soient dans le secteur de l'industrie, de la distribution ou de la prestation logistique. Pourtant, toutes les entreprises étudiées ne communiquent pas de la même façon. Cela nous conduit au deuxième point: la diversité des moyens utilisés traduit un manque d'homogénéité des pratiques. En effet, sur les 29 entreprises étudiées, 45% publient un rapport de développement durable, 31% publient les données relatives au développement durable au sein de leur rapport d'activité annuel, et 24% ont recours à d'autres moyens (publication de chartes, communication sur leur site internet, etc.). L'analyse de ces trois modalités de publication des informations relatives au développement durable nous amène à un constat: qualité, richesse et pertinence de l'information sont plus élevées dans les entreprises qui publient un rapport spécifique au développement durable, puis viennent les entreprises qui publient les données relatives au développement durable au sein de leur rapport d'activité, et enfin suivent celles qui communiquent sur des chartes ou autres engagements.

Pour autant, on peut supposer qu'au sein des catégories identifiées (publication d'un rapport spécifique au développement durable, publication d'un rapport d'activité où figurent les données relatives au développement durable, et engagement matérialisé par une charte ou une communication sur le site internet de l'entreprise), les pratiques sont homogènes. Or ce n'est pas le cas, puisque l'analyse des rapports de développement durable, des rapports d'activités et des autres engagements, met en évidence un manque de normes. Ainsi, chaque entreprise publie les informations dont elles disposent, en fonction de leurs niveaux de connaissances en relation avec le développement durable, sans pour autant satisfaire les exigences publiées dans la loi NRE. Par conséquent, l'analyse des données publiées par les entreprises en relation avec le développement durable ne permettent pas de connaître le niveau d'intégration de ce dernier au sein de leurs stratégies. Cette analyse permet seulement de se faire une idée plus précise quant à sa prise en compte, et doit être complétée par des investigations plus poussées. C'est le but des entretiens et de l'observation.

3.2 Analyse des résultats issus des entretiens

Les résultats issus des entretiens sont dans un premier temps présentés, puis dans un deuxième temps, ils sont analysés.

3.2.1 Présentation des résultats issus des entretiens

Afin de présenter les résultats collectés à partir de la phase d'observation, le guide d'entretien, puis le rôle de la personne interviewée, sa relation avec l'emballage, sa position

par rapport à l’emballage dans un contexte de développement durable, et enfin sa position sur son entreprise et le développement durable, sont abordés.

- Guide d’entretien

Chaque entretien s’est déroulé en quatre temps. Un premier temps était consacré à la présentation de la fonction de la personne interviewée au sein de la structure. Puis, son rapport à l’emballage était évoqué. Ensuite, sa perception de l’emballage dans un contexte de développement durable était abordée. Enfin, sa vision de l’entreprise dans un contexte de développement durable était discutée. Ainsi, les quatre temps forts de chacun des seize entretiens sont repris dans le guide d’entretien suivant (cf. figure 2.3.2):

Figure 2.3.2: le guide d’entretien

Entretien n°
Date:
1) présentation de la fonction
2) rapport à l’emballage
3) l’emballage et le développement durable
3) l’entreprise et le développement durable

Source: élaboration personnelle

- Place de la personne interviewée au sein de la structure

Les personnes ont été interviewées sur leur lieu de travail, à savoir sur trois sites distincts: le siège de l’entreprise (quatorze personnes), une usine (une personne) et une plate-forme logistique (une personne). Sur la plate-forme logistique, c’est le responsable (« logist1) qui a été interrogé. Cette plate-forme a une capacité de stockage puis de distribution de 18 000 palettes. Pour livrer les 280 références de la marque, 130 camions parcourent chaque jour 50% du territoire français. Chaque année, 700 000 palettes transitent par cette plate-forme logistique. Sur l’usine, c’est le responsable de la qualité (« *qualité1* ») qui a répondu à nos questions. Cette usine embouteille 1 800 000 boites par jour de production.

Au siège, quatorze personnes responsables de différentes fonctions ont été interrogées, dont le responsable en charge de la qualité et de l’environnement (« *qualité2* »). En effet, à la période des interviews, il n’existait pas de structure spécifique dédiée au développement durable au sein de l’entreprise. La personne qui était responsable de l’environnement était aussi responsable de la qualité pour l’entreprise. Parmi les personnes interviewées appartenant au service logistique, on retrouve « *logist2* », « *logist5* » et « *logist6* » qui sont responsables du service clients pour la supply chain. « *logist3* » est en charge de la logistique et « *logist 7* »

est responsable du transport. Enfin, « *logist4* » est responsable de l'ensemble de toute cette équipe puisqu'il est en charge de toute la supply chain.

L'équipe innovation lance environ dix innovations annuelles. Quatre personnes de l'équipe innovation ont été interviewées. « *Innov1* » est en charge de la gestion des projets innovation. « *Innov2* » est responsable de la faisabilité de la demande d'innovation. « *Innov3* » s'occupe du concept de l'innovation au niveau du data industriel. « *Innov4* » est en charge des nouveaux produits. Cette équipe innovation doit coordonner les différentes équipes afin de mettre en œuvre ces innovations.

« *Planif1* » est le responsable de la planification des matières premières. « *Ventes1* » est en charge de la prévision des ventes. Enfin, le responsable de la communication « *com1* » est en contact direct avec les parties prenantes de l'entreprise. Il est en charge des relations extérieures.

- Rapport à l'emballage

Lorsque l'on questionne les différentes fonctions sur leur propre rapport à l'emballage, les réponses varient. En effet, le rapport à l'emballage change en fonction de la nature de la personne interrogée. Tandis que certaines personnes interrogées considèrent n'avoir « *aucun rapport avec l'emballage* » (*ventes1*), d'autres estiment en avoir un: « *nous sommes concernés, notamment dans toute la planification des matières premières nécessaires pour procéder à l'embouteillage des produits* » (*planif1*).

Concernant les différentes dimensions du système de l'emballage, les fonctions interrogées divergent. Les fonctions logistiques ne considèrent que la dimension tertiaire de l'emballage, voire parfois sa dimension secondaire: « *nous sommes en contact avec l'emballage tertiaire* » (*logist3*) (*logist7*). « *Nous sommes essentiellement en rapport avec l'emballage secondaire et l'emballage tertiaire* » (*logist1*). Cette vision de l'emballage par les personnes du service logistique s'explique par le fait que pour ces dernières, « *l'emballage a essentiellement une fonction logistique* » (*logist1*). Cette appréciation de l'emballage est partagée par les personnes du service innovation: « *le principal rôle de l'emballage réside dans la protection du produit qu'il contient* » (*innov2*). Pourtant, bien que le service innovation considère le rôle logistique de l'emballage comme essentiel, ce service, « *responsable du packaging complet de l'emballage* » (*innov3*), a un rapport avec l'ensemble du système d'emballage. Ainsi, « *en tant qu'embouteilleur, notre entreprise est au cœur de la problématique des emballages* » (*innov1*). Les personnes du service innovation interviewées constatent une demande de la part des clients en faveur de petits contenants (*innov3*): « *cela*

traduit une tendance générale dans le domaine de l'emballage est à la miniaturisation: il faut donc sans cesse inventer de nouveaux concepts de consommation » (innov1).

- Emballages et développement durable

Lorsque l'on aborde le sujet de l'emballage et du développement durable, le premier commentaire des personnes interviewées traite de la réglementation en vigueur dans le domaine. En effet, toutes les fonctions interrogées au sein de l'entreprise déclarent avoir *« connaissance de la réglementation française et européenne relative à l'emballage »*. Cette connaissance de la réglementation en vigueur s'explique par une veille réglementaire trimestrielle réalisée sur le sujet par un prestataire de services (qualité2). Ainsi, l'entreprise affiche l'objectif de respecter la réglementation relative aux emballages pour la prise en compte des critères de développement durable. Cet objectif se limite au respect de la réglementation en vigueur car *« notre entreprise ne vise pas l'anticipation de la réglementation mais seulement son respect »* (innov2).

Cet objectif de simple conformité à la réglementation en vigueur est conforté par une perception inégale de la demande en faveur du développement durable. En effet, en fonction du service interrogé, la perception d'une demande en faveur du développement durable diffère. Tandis que le service innovation *« n'enregistre pas de demande des clients en faveur de produits et donc d'emballages écologiques »* (innov4), le service logistique en reçoit. En effet, *« certaines entreprises de distribution sont investies dans le développement durable grâce à leurs marques propres »* (logist6). *« Ces clients nous demandent d'alléger encore davantage notre système d'emballage et plus particulièrement nos emballages secondaires et tertiaires. Cela nous demandera à l'avenir de réviser nos processus de fabrication des emballages. Mais ce n'est pas encore d'actualité »* (logist5). Cette absence de perception de la demande en faveur du développement durable a pour conséquence de limiter son intégration au sein de l'entreprise. En effet, *« à l'heure actuelle, nous ne sélectionnons pas nos fournisseurs en fonction de critères de développement durable »* (planif1). Ainsi, *« le développement durable n'oriente pas la gestion de projets relatifs aux emballages au sein de notre entreprise »* (innov1). Par conséquent, le développement durable n'apparaît pas en tant qu'élément moteur dans la politique de gestion des emballages. Il s'agit plutôt d'un élément issu de la réglementation, à intégrer de façon à le faire coïncider avec l'objectif économique de l'entreprise.

Ce qui est d'actualité pour l'entreprise, c'est donc de parvenir à des compromis qui permettent de satisfaire simultanément les critères écologique et économique de l'emballage.

En effet, l'emballage apparaît comme un élément d'arbitrage entre le critère économique classique et le critère écologique. Dans cette perspective, « *les efforts de réduction à la source entrepris vont dans le sens où les critères économique et écologique vont de pair* » (innov3). Cependant, cet « *effort de réduction à la source se trouve limité par la fonction de protection et de préservation du produit contenu par l'emballage* » (logist4). En effet, les efforts de réduction à la source ne peuvent aller au-delà du seuil où l'intégrité du contenu ne serait plus garantie. Une autre perspective pour la prise en compte du développement durable dans la politique d'emballage réside dans le choix en faveur d'emballages recyclables à usage unique, ou d'emballages consignés, à usages multiples. En effet, « *il est important pour nous de réaliser les bons choix de matériaux d'emballages. Nous bénéficions d'études réalisées dans des filiales européennes pour savoir s'il est plus intéressant sur le plan environnemental d'utiliser des emballages recyclables ou des emballages consignés* » (innov3). En outre, l'emballage, qu'il soit recyclable ou consigné, peut soit être élaboré à partir de matière vierge soit à partir de matière recyclée: « *un emballage fabriqué à partir de matière recyclée coûte plus cher qu'un emballage fabriqué à partir de matière vierge. Par conséquent, le critère économique est en faveur de la matière vierge et non de la matière recyclée* » (qualité1). « *Les volumes d'emballages fabriqués à partir de matière recyclée doivent augmenter afin de pouvoir réaliser des économies d'échelle. Ainsi, à partir de ce moment là, les emballages fabriqués à partir de matière recyclée seront intéressants sur le plan économique* » (innov3). Enfin, « *le critère écologique intervient au niveau du processus de planification des matières premières dont les emballages font partie intégrante* » (planif1). Une optimisation du rythme de planification permet en effet d'éviter de trop nombreux transports fractionnés pour approvisionner les sites.

Si l'on s'intéresse aux trois dimensions du système d'emballage, à savoir, l'emballage primaire, secondaire et tertiaire, alors on constate une prise en compte des critères de développement durable qui varie. En ce qui concerne l'emballage primaire, « *une réduction à la source a été initiée depuis de nombreuses années sur le poids des canettes, des bouteilles en PET et des couvercles* » (logist4) (planif1) (com1). De plus, « *les bouteilles en verre destinées aux cafés et aux restaurants ont une durée de vie de dix cycles. Elles sont consignées et remises dans le cycle de fabrication afin de réaliser des économies d'énergie liées à la fabrication de nouvelles bouteilles* » (logist1). Pour ce qui est des emballages secondaires, « *l'objectif est de parvenir à une politique zéro carton* » (planif1). Enfin, des progrès sont actuellement réalisés sur les emballages tertiaires « *dans le choix du type de film utilisé pour stabiliser les colis sur une palette* » (logist5). Cela est révélateur « *d'un projet*

plus général de réduction à la source sur les emballages tertiaires » (logist4). En effet, il a été constaté qu'un « nombre trop important d'emballages tertiaires était utilisé (exemple deux demi-palettes sur une palette mère) » (logist7). Ce mouvement de réduction à la source sur les emballages tertiaires doit s'accompagner d'une logistique performante. Elle permet « d'éviter d'utiliser trop de suremballages: l'approvisionnement des bonnes palettes, la gestion optimale des reliquats, le fait d'éviter les retours de marchandises...permet d'éviter les reconditionnements et donc l'utilisation excessive de suremballages » (logist1). Ainsi, au niveau du système d'emballage, l'entreprise concentre actuellement ses efforts sur la réduction à la source des emballages tertiaires. L'action sur les emballages secondaires est limitée car il s'agit de tenter d'éliminer la matière carton. Enfin, pour les emballages primaires, les efforts de réduction à la source ont été entrepris par le passé et atteignent actuellement un seuil limite au-delà duquel l'intégrité du contenu ne serait pas préservée. De plus, l'outil industriel actuel ne permet pas de réaliser de forts gains de matières pour la fabrication des emballages. Par conséquent, si l'entreprise souhaite faire de nouveaux efforts dans le domaine des emballages primaires, il lui faudra totalement repenser sa façon de conditionner les produits et réinventer de nouveaux concepts de consommation.

- **Entreprise et développement durable**

Plus généralement, la dernière partie de l'interview abordait le positionnement de l'entreprise par rapport au développement durable. Le point le plus important qui en ressort c'est une disparité de la perception en fonction des services interrogés. En effet, les services de la logistique, de l'innovation et de la planification considèrent que le développement durable n'est pas fortement intégré au sein de l'entreprise étudiée. Comme pour le cas plus spécifique de l'emballage, le développement durable au niveau de l'entreprise « *est une source de coûts qui n'est pas rentable aujourd'hui, ceci explique pourquoi notre entreprise ne se lance pas sur ce sujet* » (innov2). De plus, peu ou pas de demandes des clients en faveur du développement durable sont identifiées (logist5). En outre, un autre point critique réside dans le fait que le développement durable ne constitue pas une réalité quotidienne et palpable par les personnes interrogées au niveau opérationnel de l'entreprise: « *nous manquons d'information concernant le développement durable au sein de notre entreprise* » (planif1). Ceci s'explique par le manque de communication en interne sur la problématique du développement durable. En effet, « *il n'y a pas de réunions sur le sujet du développement durable organisées et nous ne disposons pas d'indicateurs de développement durable sur*

lesquels travailler au jour le jour » (planif1). Par conséquent, « *à notre niveau opérationnel, le développement durable n'est pas présent* » (logist7).

Ces éléments sont mis en balance par l'ambition de l'entreprise étudiée. S'il est reconnu que « *l'entreprise n'innove pas en faveur de l'environnement à l'heure actuelle, la démarche environnementale se caractérise davantage par un engagement pour réduire l'impact environnemental des usines, diminuer la consommation de ressources, développer le recyclage des déchets et optimiser le transport* » (com1). La prise en compte de l'environnement par l'entreprise se traduit aujourd'hui au niveau du transport: les camions sont aux normes euro3, la consommation de carburant est réduite, le transport collaboratif est organisé avec les partenaires de la chaîne logistique et le repositionnement des sites logistiques est mis en œuvre afin d'être au plus près des clients (logist3)(logist5)(logist7). De plus, tandis que l'usine visitée est certifiée aux normes ISO 14001 depuis 2001, une autre est en cours de certification. Tous ces efforts traduisent « *la volonté du groupe de s'impliquer dans une politique environnementale* » (qualité1). Cette « *politique environnementale nous permettra de remplir nos différentes missions vis-à-vis de nos parties prenantes* » (qualité2). L'entreprise a « *une éthique de la responsabilité dans le domaine social (ressources humaines), citoyen (jeunes) et environnemental* » (com1). La « *prise en compte progressive de l'environnement* » (com1) est révélatrice du but que s'est fixé l'entreprise: « *être une entreprise citoyenne* » (qualité1). Par conséquent, si l'entreprise n'innove pas en faveur du développement durable à l'heure actuelle, elle a pour ambition d'être beaucoup plus active dans le futur.

3.2.2 Analyse des résultats issus des entretiens

Jusqu'à présent, le simple fait de respecter la réglementation ne nécessitait pas le développement d'importantes compétences environnementales. Ce qui explique l'exploitation des compétences disponibles pour résoudre les questions relatives au développement durable. En effet, l'entreprise ne dispose pas d'un responsable en charge spécifiquement du développement durable. Comme nous l'avons déjà évoqué, c'est la personne qui est en charge de la qualité qui a pour mission de travailler sur la problématique de développement durable. L'absence d'un service spécifique dédié au développement durable explique l'absence d'indicateurs de développement durable et de reporting interne. L'entreprise tente d'intégrer l'environnement par la réduction des coûts afin d'adopter un comportement préventif. Les opérations en faveur de l'environnement se font en milieu de chaîne, c'est-à-dire que l'entreprise n'est pas encore parvenue à un stade de réflexion où elle repense intégralement

son processus de production. Par conséquent, l'entreprise est clairement dans une logique de positionnement sur le développement durable. L'écart important entre son ambition et son niveau actuel dans le domaine, s'avère être un véritable challenge afin d'intégrer le développement durable au sein de sa stratégie. Cette entreprise est donc caractéristique d'une stratégie environnementale défensive.

3.3 Analyse des résultats issus de l'observation

Les résultats obtenus à partir de la phase d'observation sont présentés, puis analysés.

3.3.1 Présentation des résultats issus de l'observation

La période d'observation longitudinale du « *Club Déméter Environnement et Logistique* » débute en novembre 2003 et prend fin en juin 2007, soit une durée d'observation d'environ trois ans et demi. Le lieu d'observation se situe sur la ville de Paris et sa banlieue en fonction de la localisation des différentes réunions du « *Club Déméter Environnement et Logistique* ». Nous observons les réunions de travail du club Déméter car elles sont l'occasion de constater quelles sont les parties prenantes engagées, les progrès réalisés en faveur du développement durable et éventuellement les points de blocage. Pour relater l'évolution des types de parties prenantes engagées dans le club, nous choisissons de réaliser un récit chronologique, lequel permet de traduire les différentes évolutions. Menant à bien une observation non participante, nous ne nous incluons pas dans le décompte des parties prenantes présentes à chaque réunion du club. Afin de respecter la confidentialité relative à ces réunions de travail, le nom des acteurs est volontairement codé. A chaque rencontre, les parties prenantes en présence sont présentées puis analysées en fonction de leur catégorie d'appartenance. Puis les avancées réalisées par le club dans le domaine du développement durable sont relatées.

- 5 novembre 2003: assemblée générale du « *Club Déméter Environnement et Logistique* »

- Les parties prenantes en présence:

Douze parties prenantes participent à la réunion initiée par l'entreprise de distribution: « *distriA* » (3), « *indusA* », « *indusB* », « *indusC* », « *indusD* », « *indusE* », « *prestA* », « *prestB* », « *epicA* », « *recherA* ».

« *DistriA* » est la plus importante entreprise du secteur de la grande distribution en France. Au niveau mondial, elle se place en deuxième position du secteur de la grande

distribution, avec un effectif de 490 042 personnes en 2007 et un chiffre d'affaires de 87 milliards d'euros. Cette entreprise de distribution « *distriA* », s'est entourée de cinq entreprises industrielles avec qui elle travaille, de deux prestataires de services logistiques, d'une agence gouvernementale et d'un laboratoire de recherche.

Parmi les cinq fournisseurs avec qui elle travaille, on retrouve les entreprises « *indusA* », « *indusB* », « *indusC* », « *indusD* » et « *indusE* ». L'entreprise « *indusA* » est une société française d'électroménager, leader mondial dans le domaine du petit équipement domestique, avec un effectif de 13048 personnes en 2007 et un chiffre d'affaires de 2,87 milliards d'euros. « *IndusB* » est une entreprise internationale, spécialisée dans la production de savons, détergents, produits d'hygiène buccale et produits vétérinaires, qui réalise un chiffre d'affaires de 11,366 milliards de livres en 2007 pour un effectif de 36 002 salariés. « *IndusC* » est une entreprise française qui fabrique des produits laitiers et qui est co-contrôlée par un fond d'investissements et par un groupement de coopératives agricoles. « *IndusD* » est une société américaine, parmi les plus grandes sociétés mondiales, spécialisée dans la production de boissons non alcoolisées qui réalise en 2005 un chiffre d'affaires de 24,088 milliards de dollars pour un effectif de 55 000 personnes. « *IndusE* » est une filiale suisse d'un grand groupe, qui est spécialisée dans les activités des eaux en bouteilles. Cette filiale est numéro un du secteur, compte 25 000 salariés et réalise en 2005 un chiffre d'affaires de 7,7 milliards de francs suisses. Les entreprises « *indusD* » et « *indusE* » se révèlent être concurrentes sur une activité commune: l'eau.

Parmi les deux prestataires de services logistiques, on retrouve les entreprises « *prestA* » et « *prestB* ». « *PrestA* » est le numéro un en France du service aux entreprises pour le transport express de colis et de documents. L'entreprise, cotée en bourse, réalise un chiffre d'affaires de 11 milliards d'euros en 2007 et emploie 75000 personnes. « *PrestB* » est le numéro un français et européen de la logistique et du transport de produits alimentaires frais et surgelés, qui réalise un chiffre d'affaires de 2,081 millions d'euros avec un effectif de 15 000 personnes.

Enfin, on retrouve « *EpicA* » et « *recherA* ». « *EpicA* » est un établissement public à caractère industriel et commercial qui est sous la tutelle des ministres chargés de la recherche, de l'écologie et de l'énergie. « *RecherA* » est un centre de recherche universitaire, spécialisé dans le transport et la logistique.

L'entreprise de distribution apparaît ici majoritaire en nombre puisqu'à elle seule elle totalise trois personnes sur les douze présentes, soit 25%. Cette première réunion se compose de dix parties prenantes primaires (dont trois parties prenantes primaires internes et sept

parties prenantes primaires externes), d'une partie prenante secondaire et d'une partie prenante de régulation. Ce sont donc les parties prenantes primaires qui sont les plus présentes avec 83% du total des parties prenantes présentes, contre 8% pour les parties prenantes secondaires et 8% pour les parties prenantes de régulation.

- Prise en compte du développement durable

Lors de cette première réunion « *epicA* », « *indusD* » et « *prestB* » réalisent des présentations où sont évoquées les problématiques logistiques dans un contexte de développement durable. Puis un débat est engagé entre les parties prenantes du club pour discuter de l'avenir du club. Le club souhaite anticiper la réglementation dans le domaine de la protection de l'environnement naturel. Un des objectifs de cette collaboration est donc de réaliser une veille réglementaire relative au développement durable. Pour ce faire, le club souhaite accueillir une partie prenante de régulation appartenant à un ministère.

- 6 janvier 2004: assemblée générale du « *Club Déméter Environnement et Logistique* »

- Les parties prenantes en présence

Quatorze parties prenantes participent à cette réunion pour définir les objectifs annuels du club: « *distriA* »(4), « *prestA* », « *prestB* »(2), « *indusA* », « *indusB* », « *indusC* », « *indusD* », « *indusE* », « *epicA* », « *recherA* ». L'entreprise de distribution est entourée de cinq fournisseurs industriels, de deux prestataires de services logistiques, d'une agence gouvernementale et d'un centre de recherche universitaire. Cette fois encore, avec 29% des présences, l'entreprise de distribution est surreprésentée par rapport aux autres acteurs. Cette assemblée générale se compose de douze parties prenantes primaires (dont quatre parties prenantes primaires internes et huit parties prenantes primaires externes), d'une partie prenante secondaire et d'une partie prenante de régulation. Comme lors de la précédente assemblée générale, les parties prenantes primaires sont surreprésentées avec un total de 86%, contre 7% pour les parties prenantes secondaires et 7% pour les parties prenantes de régulation.

- Prise en compte du développement durable

Les acteurs en présence souhaitent concentrer leur collaboration sur des problématiques précises. Décision est donc prise d'orienter les travaux du club dans plusieurs directions: optimisation du transport, communication du club, gestion des emballages, transport ferroviaire, transport routier, transport urbain, carburants, travail de nuit, informations légales. Au sein de ces divers axes de travail, le transport apparaît être l'élément

dominant sur lesquels les parties prenantes souhaitent progresser. Cependant, les acteurs souhaitent également travailler conjointement sur la problématique des emballages. Ce point est particulièrement intéressant dans la mesure où le système d'emballages, c'est-à-dire l'emballage primaire, secondaire et tertiaire touche tous les acteurs de la chaîne logistique. En outre, les acteurs souhaitent réaliser une veille réglementaire relative au développement durable afin d'être tenus informés de la direction à suivre pour être en conformité. Enfin, le club souhaite bénéficier des efforts réalisés en son sein par l'intermédiaire de la communication.

9 mars 2004: assemblée générale du « *Club Déméter Environnement et Logistique* »

- Les parties prenantes en présence

Quinze parties prenantes sont présentes pour cette réunion du club: « *distria* »(4), « *prestB* », « *prestC* », « *indusB* », « *indusD* », « *indusE* », « *indusF* », « *indusG* », « *instita* », « *institB* », « *institC* », « *epicA* ». Parmi ces parties prenantes, certaines n'étaient pas présentes lors des précédentes réunions du club Déméter. C'est le cas de « *indusF* », « *indusG* », « *instita* », « *instiB* » et « *institC* » qui font leur entrée. « *Indus F* » est une entreprise agro-alimentaire italienne spécialisée dans la confiserie, avec notamment les goûters et la fameuse pâte à tartiner, qui réalise 5,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2004 pour un effectif de 18 500 personnes. « *IndusG* » est un concepteur et détaillant de mobilier en kit et d'objets de décoration d'origine suédoise qui a réalisé 21,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2008 pour un effectif de 127 800 salariés. « *Instita* » est la division de la municipalité de la capitale française qui est en charge des plans de déplacements et de transport de marchandises. « *InstitB* » est le ministère français en charge des transports. « *InstitC* » le ministère français en charge de l'industrie.

Ainsi, lors de cette réunion, le distributeur est entouré de cinq fournisseurs, de deux prestataires de services, d'un industriel d'un autre secteur, d'une mairie, de deux ministères et d'une agence gouvernementale. Par conséquent, dix parties prenantes primaires (dont quatre parties prenantes primaires internes et six parties prenantes primaires externes), quatre parties prenantes de régulation et une partie prenante secondaire font partie de cette assemblée générale. Ainsi, dans cette coalition de parties prenantes, les parties prenantes primaires représentent 67% des présences, contre 27% pour les parties prenantes de régulation et 6% pour les parties prenantes secondaires.

- Prise en compte du développement durable

Les parties prenantes qui participent à cette assemblée générale sont motivées par un désir d'information sur le développement durable et d'échange sur les pratiques des partenaires. Par conséquent, lors de chaque assemblée, des présentations sont réalisées par des membres du club ou par des acteurs extérieurs, afin d'informer les participants sur des domaines relatifs à la prise en compte du développement durable par la logistique. Dans cette perspective, lors de cette réunion, trois acteurs présentent à l'ensemble du club leurs problématiques de logistique dans un contexte développement durable: « *instita* », « *institC* » et « *indusG* ». Ces présentations, suivies de questions, sont l'occasion d'échange et de partage entre les membres. Suite à ces présentations, sont examinés les progrès réalisés depuis la dernière réunion sur les différents axes de travail du club: optimisation du transport, communication du club, gestion des emballages, transport ferroviaire, transport routier, transport urbain et carburants.

- 15 juin 2004: assemblée générale du « *Club Déméter Environnement et Logistique* »
 - Les parties prenantes en présence

Dix-sept parties prenantes participent à cette réunion: « *distria* »(3), « *epicA* »(2), « *epicB* », « *instita* », « *institB* », « *institD* », « *prestA* », « *prestB* », « *prestC* », « *indusA* », « *indusB* », « *indusD* », « *indusE* », « *indusF* ». « *InstD* » qui n'était pas présente par le passé, est invitée pour faire un exposé. En effet, « *InstD* » est la division de la commission européenne en charge du développement durable. Le distributeur est entouré de cinq fournisseurs, de trois prestataires de services, d'un transporteur ferroviaire public, d'une mairie, d'un ministère, d'une agence gouvernementale et de la commission européenne. Ainsi, onze parties prenantes primaires (dont trois parties prenantes primaires internes et huit parties prenantes primaires externes) et six parties prenantes de régulation composent cette assemblée. Par conséquent, les parties prenantes primaires représentent 65% des présences contre 35% pour les parties prenantes de régulation. Les parties prenantes secondaires ne sont quant à elles pas représentées.

- Prise en compte du développement durable

Comme lors des précédentes assemblées générales, plusieurs présentations sont réalisées. Ainsi, lors de cette réunion, trois présentations relatives au développement durable sont respectivement effectuées par « *institD* », « *epicA* » et « *epicB* ». Ces trois présentations ont pour intérêt spécifique, de toutes être réalisées par des parties prenantes de régulation. Cela répond au besoin de veille réglementaire exprimé par les acteurs privés du club Déméter qui souhaitent être en conformité avec les contraintes réglementaires. Ensuite, les progrès

réalisés par le club sur les axes de travail définis précédemment sont évoqués. Cependant, dans la mesure où les acteurs ne se rencontrent pas forcément entre les réunions, peu de progrès sont réalisés dans ces domaines. Ainsi, pour l'instant, ces réunions ont plutôt pour objectif d'être informatives que réellement productives sur des points spécifiques.

- 16 novembre 2004: assemblée générale du « *Club Déméter Environnement et Logistique* »

- Les parties prenantes en présence

Vingt parties prenantes sont présentes: « *distriA* »(7), « *epicA* », « *institA* », « *institB* », « *institE* », « *recherA* », « *prestA* », « *prestC* », « *prestD* », « *indusB* », « *indusD* », « *indusE* », « *indusH* », « *indusI* ». Parmi ces parties prenantes, plusieurs ne participaient pas précédemment au club. C'est le cas pour « *institE* », « *prestC* », « *prestD* », « *indusH* » et « *indusI* ». « *InstitE* » est une association qui regroupe 263 autorités organisatrices de transport. Il s'agit d'une plate-forme d'échange et de réflexion entre les élus responsables du transport qui joue un rôle porte-parole sur la scène nationale et internationale.

« *PrestC* » est une entreprise à taille européenne œuvrant dans le secteur de l'entreposage, du transport et de la distribution qui est présente dans onze pays avec 17500 collaborateurs. « *PrestD* » est une société qui approvisionne les cafés, bars et discothèques en boissons alcoolisées. Cette société est une filiale d'un groupe multinational qui compte parmi les plus grands brasseurs au monde et qui réalise 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2005 pour 64 300 employés. « *IndusH* » est le numéro deux mondial en volume dans le secteur des eaux conditionnées. Il compte sept usines réparties dans treize pays et plus de 14 milliards de litres d'eaux vendus dans le monde. « *IndusI* » est un grand fabricant français de pneumatiques. En position de leader mondial, il réalise en 2008 un chiffre d'affaires de 16,408 milliards d'euros et compte 115 755 employés.

Le distributeur est entouré de cinq fournisseurs, de trois prestataires de services, d'une municipalité, d'un ministère, d'une agence gouvernementale, d'une université, et regroupement des autorités du transport. Ainsi, quinze parties prenantes primaires (dont sept parties prenantes primaires internes et huit parties prenantes primaires externes), une partie prenante secondaire et quatre parties prenantes de régulation composent cette assemblée. Par conséquent, avec 75% des présences, les parties prenantes primaires sont les plus représentées, contre seulement 5% pour les parties prenantes secondaires et 20% pour les parties prenantes de régulation.

- Prise en compte du développement durable

Au cours de cette réunion « *indusI* » présente une analyse sur les pneumatiques et la consommation de carburant, puis un bref historique de club est réalisé après un an d'existence. Enfin les orientations pour l'année 2005 sont définies: emballages et suremballages, housses sur les palettes de transport, utilisation de palettes ou de demies palettes, mutualisation des moyens de transport entre différents acteurs de la chaîne logistique, camions 44 tonnes de PTAC (au lieu des 38 tonnes en vigueur), logistique urbaine, véhicules à double étage, indicateurs logistiques dans une perspective de développement durable. Ces orientations constituent des thèmes sur lesquels les parties prenantes du club souhaitent acquérir des connaissances pour progresser dans le sens du développement durable. Les membres du club désirent réfléchir sur le long terme, en prenant donc en considération des pistes qui sortent des domaines habituels relatifs au transport de marchandises. Après un an d'existence et d'expansion, le club ressent le besoin de confier sa gestion à une entité neutre, car les réflexions engagées dépassent les seules compétences de l'entreprise de distribution, la partie prenante initiatrice. Les membres souhaitent par conséquent préparer un budget relatif à la gestion du club et penser au statut vers lequel il doit évoluer.

- 14 janvier 2005: assemblée générale du « *Club Déméter Environnement et Logistique* »

- Les parties prenantes en présence

Dix-sept personnes sont présentes lors de cette première assemblée générale animée par un cabinet de conseil « *consA* ». Ce cabinet de conseil en management logistique est composé de plusieurs associés, qui sont des anciens employés de l'entreprise de distribution « *distriA* » et qui animaient précédemment le club. Ce cabinet de consultants en logistique travaille pour les entreprises industrielles et commerciales, ainsi que pour les prestataires de services.

Les parties prenantes de cette assemblée générale sont: « *distriA* »(3), « *consA* »(2), « *recherA* », « *epicA* », « *instita* », « *institB* », « *prestA* », « *prestC* », « *prestD* », « *indusB* », « *indusD* », « *indusE* », « *indusF* », « *indusH* ». L'entreprise de distribution est entourée de cinq fournisseurs, de trois prestataires de services, d'une mairie, d'un ministère, d'une agence gouvernementale, d'une université et un cabinet de conseil. Ainsi treize parties prenantes primaires (dont trois parties prenantes primaires internes et dix parties prenantes primaires externes), une partie prenante secondaire et trois parties prenantes de régulation composent cette assemblée. Par conséquent, dans cette assemblée, les parties prenantes primaires sont les

plus nombreuses avec 76% des présences contre 6% pour les parties prenantes secondaires et 18% pour les parties prenantes de régulation.

- Prise en compte du développement durable

Cette réunion est l'occasion de définir les objectifs pour l'année en cours. Le club souhaite bénéficier d'une entité statutaire reconnue et annonce que son organisation et son animation sont confiées au cabinet de conseil « *consA* ». Le club a pour but de travailler sur les dimensions environnementale et économique du développement durable. Par conséquent, la dimension sociale n'est pas prise en compte au sein des axes de travail du club. Pour mener à bien les axes de travail, il est décidé de continuer à planifier des réunions en assemblée générale auxquelles sont adjointes des réunions en sous-groupes pour travailler sur chacun des axes de travail. Enfin, le club désire faire entendre son initiative et asseoir sa légitimité en développant la communication.

- 1^{er} février 2005: assemblée générale du « *Club Déméter Environnement et Logistique* »

- Les parties prenantes en présence

Quatorze parties prenantes sont présentes pour finaliser le nouveau fonctionnement du club: « *distriA* »(2), « *epicA* », « *instiA* », « *consA* », « *prestA* », « *prestC* », « *prestD* », « *indusA* », « *indusB* », « *indusD* », « *indusF* », « *indusH* », « *indusJ* ». Le Club compte l'entreprise « *indusJ* » comme nouveau membre et souhaite continuer à s'agrandir. « *IndusJ* » est une multinationale américaine spécialisée dans les biens de consommation courante dans le secteur de l'hygiène et de la beauté. Elle compte 138 000 employés et réalise un chiffre d'affaires de 76,476 milliards de dollars en 2007. « *IndusJ* » est en concurrence sur certains produits avec l'entreprise « *IndusB* ».

L'entreprise de distribution « *distriA* » est entourée d'un cabinet de conseil, de six fournisseurs, de trois prestataires de services, d'une agence gouvernementale et d'une municipalité. Ainsi, douze parties prenantes primaires (dont deux parties prenantes primaires internes et dix parties prenantes primaires externes) et deux parties prenantes de régulation sont présentes. Par conséquent, lors de cette assemblée, les parties prenantes primaires sont majoritaires avec 86% des présences contre 14% pour les parties prenantes de régulation. Quant aux parties prenantes secondaires, elles ne sont pas représentées lors de cette réunion.

- Prise en compte du développement durable

Comme énoncé précédemment, les acteurs du club souhaitent concentrer leurs efforts de collaboration sur des axes de travail prédéterminés. Cinq projets sont prioritaires pour le

club: les indicateurs logistiques dans un contexte de développement durable, le camion 44 tonnes, la logistique urbaine, l'optimisation logistique, la gestion des emballages. On constate que ces projets ont évolué dans le temps. Alors que le transport était l'élément majoritaire, un projet relatif aux indicateurs logistiques et un projet relatif à la logistique urbaine ont fait leur entrée. De plus, le club souhaite continuer à accueillir de nouveaux membres. Des invitations ont été déposées chez plusieurs industriels et chez un distributeur. Le club souhaiterait également collaborer avec des réseaux similaires au club qui seraient implantés à l'étranger pour bénéficier de leur expérience dans les domaines de la logistique et du développement durable.

- 30 mars 2005: assemblée générale du « *Club Déméter Environnement et Logistique* »

- Les parties prenantes en présence

Seize parties prenantes participent à cette assemblée générale: « *distriA* »(2), « *consA* »(2), « *epicA* », « *instiA* », « *instiB* », « *prestB* », « *indusA* », « *indusB* », « *indusD* », « *indusE* », « *indusF* », « *indusH* », « *indusK* », « *indusL* ». Les entreprises industrielles « *indusK* » et « *indusL* » sont accueillies dans le club, tandis que le prestataire de service « *prestA* » annonce qu'il sort du club. « *IndusK* » est un groupe industriel français, spécialisé dans les cosmétiques et la beauté, dont le chiffre d'affaires s'élève à 17,5 milliards d'euros en 2008 pour un effectif de 67 662 employés. « *IndusL* » est un groupe américain du secteur de l'agro-alimentaire particulièrement présent dans le secteur du café et du chocolat. Il est le numéro mondial de l'alimentaire et de la boisson. Présent dans plus de 150 pays, il réalise un chiffre d'affaires de 34,356 milliards de dollars en 2006 pour un effectif de 103 000 personnes. L'entreprise « *indusL* » est un concurrent de l'entreprise « *indusF* ».

L'entreprise de distribution est entourée de huit fournisseurs, d'un prestataire de service, d'un cabinet de conseil, d'une mairie, d'un ministère et d'une agence gouvernementale. Ainsi, treize parties prenantes primaires (dont deux parties prenantes primaires internes et onze parties prenantes primaires externes) et trois parties prenantes de régulation participent à l'assemblée générale. Par conséquent, les parties prenantes primaires représentent 81% des présences contre 19% pour les parties prenantes de régulation. On notera l'absence de parties prenantes secondaires à cette occasion.

- Prise en compte du développement durable

A l'occasion de cette réunion, les statuts et le règlement intérieur de l'association sont validés. Chacun des cinq projets est bien délimité et bénéficie d'un chef pour le mener à bien: « *DistriA* » prend en charge le projet relatif aux indicateurs et le projet de gestion des

emballages, « *instita* » s'occupe du projet de livraison urbaine, « *indusD* » s'engage sur le projet des camions à 44 tonnes, « *indusB* » guide le projet d'optimisation logistique. Chaque projet sera l'occasion de réunions en sous-groupes de travail. Ces réunions en sous-groupe seront programmées entre les assemblées générales, et les progrès réalisés dans chaque sous-groupe seront présentés lors des assemblées générales. Compte tenu de notre problématique de recherche, nous décidons de suivre tout particulièrement le sous-groupe relatif à la gestion des emballages. De plus, nous choisissons d'observer quelques unes des réunions du sous-groupe relatif aux indicateurs logistiques. En effet, de par sa mission, tout comme le sous-groupe relatif aux emballages, ce sous-groupe de travail nous semble transversal. Il nous apparaît alors pertinent de suivre pendant quelques temps ces deux sous-groupes en parallèle des assemblées générales, afin de pouvoir les comparer dans leur composition de parties prenantes et dans leurs progrès respectifs. Enfin, le club souhaite encore s'agrandir. Il est donc à la recherche de nouveaux prestataires de services logistiques afin de collaborer sur des problématiques logistiques et environnementales.

- 20 avril 2005: 1^{ère} réunion du sous-groupe relatif aux emballages
 - Les parties prenantes en présence

Cinq personnes participent à cette première réunion de travail dédiée à la gestion des emballages dans un contexte de développement durable: « *distriA* », « *consA* », « *indusF* », « *indusJ* », « *prestC* ». L'entreprise de distribution est entourée de deux fournisseurs, d'un prestataire de services et d'un cabinet de conseil. Ainsi, cinq parties prenantes primaires (dont une partie prenante primaire interne et quatre parties prenantes primaires externes) constituent à elles seules ce sous-groupe de travail sur la problématique des emballages avec 100% des présences. Les parties prenantes secondaires et de régulation ne sont pas représentées.

- Prise en compte du développement durable

Lors de cette réunion du sous-groupe relatif aux emballages, « *distriA* » et « *indusF* » présentent leurs politiques en matière d'emballage. Ces présentations sont suivies de questions qui permettent aux cinq parties prenantes présentes d'échanger sur leurs propres expériences dans le domaine du développement durable. Ensuite, est décidée la rédaction d'une charte des bonnes pratiques en matière de gestion des emballages, qui fera état des indicateurs pertinents pour prendre en considération les perspectives de développement durable. Cette charte des bonnes pratiques dans le domaine de la gestion des emballages est donc l'objectif déterminé par les parties prenantes de ce sous-groupe. La réalisation de cette

charte suppose l'acquisition et le développement de compétences environnementales et processuelles.

- 17 mai 2005: réunion du sous-groupe relatif aux indicateurs

- Les parties prenantes en présence

Huit acteurs sont représentés: « *distriA* », « *indusA* », « *indusB* », « *indusD* », « *indusH* », « *indusL* », « *consA* », « *epicA* ». L'entreprise de distribution est assistée de cinq fournisseurs, d'un cabinet de conseil et d'une agence gouvernementale. Ainsi, sept parties prenantes primaires (dont une partie prenante primaire interne et six parties prenantes primaires externes) et une partie prenante de régulation travaillent sur cette problématique des indicateurs logistiques dans un contexte de développement durable. Par conséquent, les parties prenantes primaires totalisent un score de 87,5% contre 12,5% pour les parties prenantes de régulation. Aucune partie prenante secondaire n'est représentée.

- Prise en compte du développement durable

Les parties prenantes qui participent à ce sous-groupe définissent leur objectif. Elles souhaitent utiliser les indicateurs du bilan carbone fournis par « *epicA* » afin de calculer les émissions logistiques liées à l'activité de transport et de logistique. Cette démarche permet de répondre aux attentes des parties prenantes, en matière de transparence et de reporting.

- 24 mai 2005: réunion du sous-groupe relatif aux emballages

- Les parties prenantes en présence

Sept parties prenantes sont présentes: « *distriA* »(2), « *prestB* », « *prestC* », « *indusF* », « *indusJ* », « *consA* ». L'entreprise de distribution est entourée de deux fournisseurs, de deux prestataires de services, et d'un cabinet de conseil. Ainsi, sept parties prenantes primaires (dont deux parties prenantes primaires internes et cinq parties prenantes primaires externes), travaillent conjointement au sein de sous-groupe. Par conséquent, les parties prenantes primaires représentent 100% des présences et les parties prenantes secondaires et de régulation ne sont pas représentées.

- Prise en compte du développement durable

Cette réunion est l'occasion pour « *distriA* » de présenter aux autres parties prenantes du sous-groupe sa politique de gestion des emballages. Tous les acteurs présents échangent ensuite sur le sujet en faisant part de leurs propres politiques d'entreprises. Lors de cette réunion, les parties prenantes décident d'affiner leur objectif relatif à la rédaction d'une charte des bonnes pratiques dans la gestion des emballages. Décision est prise par le groupe de se

concentrer uniquement sur les dimensions secondaires et tertiaires du système d'emballage: les acteurs ne travailleront donc pas sur l'emballage primaire.

- 28 juin 2005: réunion du sous-groupe relatif aux emballages

- Les parties prenantes en présence

Huit parties prenantes participent à cette réunion de travail: « *distriA* », « *consA* », « *prestB* », « *prestC* »(2), « *indusD* », « *indusH* », « *indusJ* ». L'entreprise de distribution est assistée de trois fournisseurs, de deux prestataires de services et d'un cabinet de conseil. Ainsi, huit parties prenantes primaires, dont une partie prenante primaire interne et sept parties prenantes primaires externes, joignent leurs efforts pour faire avancer ce projet. Les parties prenantes primaires constituent à elles-seules ce groupe, soit 100% des présences. Les parties prenantes secondaires et de régulation ne sont pas représentées.

- Prise en compte du développement durable

Lors de cette réunion, les membres émettent le souhait de se rendre dans un entrepôt à température dirigée afin de constater la problématique des emballages dans l'univers spécifiques des produits frais. En effet, les parties prenantes présentes font part d'un nombre très important d'emballages utilisés dans cet univers où une rationalisation serait nécessaire. De plus, le sous groupe souhaite bénéficier de l'expertise d'« *epicA* » pour l'aider dans sa démarche et être tenu informé de la réglementation en vigueur.

- 7 juillet 2005: réunion du sous-groupe relatif aux indicateurs

- Les parties prenantes en présence

Cinq parties prenantes sont présentes lors de cette réunion: « *distriA* », « *prestC* », « *indusD* », « *indusH* », « *indusL* ». L'entreprise de distribution est entourée de trois fournisseurs, d'un prestataire de services et d'un cabinet de conseil. Ainsi, cinq parties prenantes primaires (dont une partie prenante primaire interne et quatre parties prenantes primaires externes) sont constitutives de ce sous-groupe, soit 100% des présences. Les parties prenantes secondaires et de régulation ne sont pas représentées dans le sous-groupe.

- Prise en compte du développement durable

Lors de cette réunion, les parties prenantes font part de leur souhait de réaliser un test pilote sur quelques produits. En effet, le sous-groupe souhaite mener à bien une étude sur le terrain sur la base de quelques produits. « *IndusD* », « *indusH* » et « *indusL* » proposent certaines de leurs marques pour réaliser l'étude.

- 20 septembre 2005: réunion du sous-groupe relatif aux emballages

- Les parties prenantes en présence

Sept parties prenantes participent à cette réunion: « *distriA* », « *consA* », « *prestC* »(2), « *indusD* », « *indusJ* »(2). L'entreprise de distribution « *distriA* » est épaulée par deux fournisseurs, un prestataire de services et un cabinet de conseil. Ainsi, sept parties prenantes primaires (dont une partie prenante primaire interne et six parties prenantes primaires externes) font fonctionner cette réunion du sous-groupe. Les parties prenantes primaires réalisent 100% des présences alors que les parties prenantes secondaires et de régulation ne sont pas représentées.

- Prise en compte du développement durable

Cette réunion est l'occasion pour le sous-groupe de réfléchir à l'élaboration d'un modèle d'analyse qui intégrerait les paramètres liés au développement durable pour évaluer des emballages. Cet objectif de création d'un outil permettant de comparer les critères écologique et économique des emballages marque une nouvelle étape pour le sous-groupe. En effet, l'objectif initial était de réaliser une charte des bonnes pratiques dans le domaine de la gestion des emballages. Or, cette charte suppose de s'appuyer sur des outils permettant d'évaluer les pratiques relatives aux emballages dans un contexte de développement durable. Après plusieurs réunions de travail, les parties prenantes se sont rendues compte du fait qu'elles ne disposaient de tels outils d'évaluation dans leurs entreprises. Or, en l'absence de tels outils, il leur est impossible de réaliser un constat de l'existant et par là-même de préconiser des pratiques de développement durable. La création d'un tel outil devient par conséquent la priorité du sous-groupe. Pour ce faire, « *indusJ* » présente l'état d'avancement de cette démarche en son sein. Puis le sous-groupe se dirige vers la création d'un modèle d'analyse de cycle de vie simplifié qui serait utilisable pour calculer l'impact environnemental des emballages secondaires. Une fois cet outil achevé, le sous-groupe souhaiterait le tester sur des emballages secondaires existants, voire même sur des emballages en cours de développement. Cela permettrait de faire émerger la double vision économique et écologique dans le domaine de l'emballage. Tandis que l'objectif initial était relatif aux emballages primaires, secondaires et tertiaires, puis dans un deuxième temps secondaires et tertiaires, le sous-groupe, compte tenu de la complexité de la mission, décide à présent de se concentrer uniquement sur les emballages secondaires.

- 30 septembre 2005: réunion du sous-groupe relatif aux indicateurs

- Les parties prenantes en présence

Six parties prenantes sont présentes lors de cette réunion: « *distriA* », « *consA* », « *epicA* », « *indusA* », « *indusH* », « *indusL* ». L'entreprise de distribution est entourée de trois fournisseurs, d'un cabinet de conseil et d'une agence gouvernementale. Ainsi, cinq parties prenantes primaires (dont une partie prenante primaire interne et quatre parties prenantes primaires externes) et une partie prenante de régulation participent à cette réunion. Par conséquent, lors de cette réunion, les parties prenantes primaires réalisent 83% des présences contre 17% pour les parties prenantes de régulation. Quant aux parties prenantes secondaires, elles ne sont pas représentées.

- Prise en compte du développement durable

Cette réunion est l'occasion de faire le point sur les attentes des autres groupes de travail envers le sous-groupe indicateurs. En effet, ce dernier est de nature transversale et a pour objet de fournir aux autres sous-groupes de travail des indicateurs relatifs à la logistique dans un contexte de développement durable. Le sous-groupe décide de travailler sur plusieurs indicateurs qui seront utiles aux autres sous groupes, tels que les kilomètres parcourus en charge par les camions, les kilomètres parcourus à vide par les camions, les ratios emballages, la saturation des moyens de transport en volume, la saturation des moyens de transport en poids, le nombre de jours de stockage...

- 7 novembre 2005: réunion du sous-groupe relatif aux indicateurs

- Les parties prenantes en présence

Six parties prenantes participent à cette réunion: « *distriA* », « *consA* », « *epicA* », « *indusA* », « *indusH* », « *indusL* ». Le distributeur collabore avec trois fournisseurs, un cabinet de conseil et une agence gouvernementale. Ainsi, cinq parties prenantes primaires (dont une partie prenante primaire interne et quatre parties prenantes primaires externes) et une partie prenante de régulation travaillent au sein de ce sous-groupe. Par conséquent, les parties prenantes primaires réalisent 83% des présences contre 17% pour les parties prenantes de régulation. Les parties prenantes secondaires ne sont pas représentées dans ce sous-groupe.

- Prise en compte du développement durable

Le sous-groupe sollicite « *epicA* » pour obtenir des moyennes nationales relatives à la consommation de carburant par les camions. Le sous-groupe souhaiterait que d'autres membres du club le rejoignent car il n'est pas évident d'échanger et surtout d'harmoniser les informations entre les différents acteurs. Ces informations sont capitales car elles figureront ensuite dans les rapports de développement durable des entreprises. Pour plus de fiabilité il est donc nécessaire que d'autres acteurs se joignent au sous groupe. En ce qui concerne

l'élaboration d'indicateurs relatifs aux emballages, les acteurs rencontrent un certain nombre de difficultés. En effet, au sein de l'emballage primaire, le produit occupe environ 50% de l'espace, ce qui signifie que l'on transporte 50% d'air au sein même de l'emballage primaire. Puis il y a aussi de l'air entre l'emballage primaire et l'emballage secondaire, ainsi qu'entre l'emballage secondaire et l'emballage tertiaire. Par conséquent, les émissions de dioxyde de carbone (CO₂) tout au long de la chaîne logistique sont relativement importantes.

- 9 novembre 2005: réunion du sous-groupe relatif aux emballages

- Les parties prenantes en présence

Seules trois parties prenantes sont présentes: « *consA* », « *indusF* » et « *indusJ* ». Deux fournisseurs de l'entreprise de distribution et un cabinet de conseil sont présents. Ainsi, trois parties prenantes primaires (dont trois parties prenantes primaires externes et aucune partie prenante primaire interne) sont réunies pour cette réunion de travail. Par conséquent, les parties prenantes primaires réalisent 100% des présences, les parties prenantes secondaires et de régulation n'étant pas représentées lors de cette réunion.

- Prise en compte du développement durable

En raison du nombre insuffisant de personnes qui participent à cette réunion, sa portée et son efficacité s'en trouvent limitées. Il est discuté de la construction de l'analyse ce cycle de vie simplifiée qui permettra de comparer les consommations d'énergie de deux types d'emballages secondaires. Actuellement, chez « *indus F* » et « *indusJ* », l'arbitrage entre le critère écologique et le critère économique se fait en faveur du second. Cet outil permettra de prendre conscience du premier, et donc de rééquilibrer l'arbitrage en faveur du développement durable.

- 12 janvier 2006: réunion du sous-groupe relatif aux emballages

- Les parties prenantes en présence

Sept parties prenantes participent à cette réunion: « *distriA* »(2), « *consA* », « *epicA* », « *prestB* », « *indusD* », « *indusJ* ». L'entreprise de distribution travaille avec deux fournisseurs, un prestataire de services, un cabinet de conseil et une agence gouvernementale. Ainsi, six parties prenantes primaires (dont une partie prenante primaire interne et cinq parties prenantes primaires externes) et une partie prenante de régulation sont réunies dans ce sous-groupe de travail. Par conséquent, les parties prenantes primaires représentent 86% des présences contre 14% pour les parties prenantes de régulation. Les parties prenantes secondaires ne sont pas représentées.

- Prise en compte du développement durable

Le représentant d'« *epicA* » responsable de l'éco-conception et en charge de sa diffusion, invité par le sous-groupe, est présent lors de cette réunion pour lui faire partager son expertise. Le sous-groupe lui présente son outil d'évaluation simplifiée des emballages secondaires. « *EpicA* » confirme qu'il ne s'agit pas d'une réelle analyse de cycle de vie car l'outil ne prend pas en considération le système complet d'emballages. « *EpicA* » précise qu'une véritable analyse de cycle de vie serait d'autant plus pertinente qu'elle permettrait de réaliser des choix lors du développement de nouveaux produits, tandis que l'outil simplifié ne permet que de comparer deux emballages secondaires existants.

- 17 janvier 2006: assemblée générale du « *Club Déméter Environnement et Logistique* »

- Les parties prenantes en présence

Vingt-et-une parties prenantes participent à cette assemblée générale: « *distriA* »(3), « *distriB* », « *distriC* », « *consA* »(2), « *recherA* », « *epicA* », « *epicB* », « *institB* », « *prestB* », « *prestE* », « *prestF* », « *prestG* », « *indusD* », « *indusE* », « *indusH* », « *indusJ* », « *indusK* », « *indusL* ». Lors de cette assemblée générale de nouveaux membres sont accueillis: « *distriB* », « *distriC* », « *prestE* », « *prestF* », « *prestG* » et « *epicB* ». L'arrivée des trois prestataires de services répond au désistement de « *prestA* » et permet de rééquilibrer la représentation de cette profession au sein du club.

L'entreprise « *prestE* » est une nouvelle partie prenante. « *PrestE* » est un des leaders mondiaux de la logistique et du supply chain mangement qui réalise un chiffre d'affaires de 21 milliards de francs suisses en 2006 pour un effectif de 103 000 personnes. « *PrestE* » a racheté « *prestC* » afin d'étendre et de renforcer sa couverture européenne. « *PrestF* » est une entreprise de transport routier de marchandises et de logistique qui est présente à l'échelle européenne avec 5000 collaborateurs. « *PrestG* » est une entreprise patrimoniale de transport routier qui réalise un chiffre d'affaires de 297 millions d'euros en 2007 grâce à sa présence sur 20 sites et à ses 14 000 collaborateurs. Les entreprises « *prestC* » et « *prestE* » sont en concurrence directe avec « *prestF* » et « *prestG* ».

De plus, le club accueille « *epicB* », un établissement public à caractère industriel et commercial, centré sur le transport ferroviaire, qui réalise un chiffre d'affaires de 17 milliards d'euros en 2007 pour un effectif de 165 561 personnes.

Mais le grand changement survient avec l'entrée dans le club de deux concurrents de « *distriA* »: « *distriB* » et « *distriC* ». Jusqu'à présent, collaboraient ensemble des concurrents

dans le secteur industriel ou de la prestation logistique. Mais depuis la création du club par « *distriA* », l'entreprise n'avait jamais été amenée à collaborer avec un concurrent direct. Avec l'entrée de « *distriB* » et de « *distriC* », cela rééquilibre la coalition de parties prenantes constitutives du club. « *DistriB* » est le second groupe côté du secteur de la grande distribution en France. Ce grand groupe français de la grande distribution à dominante alimentaire est présent à l'international et réalise un chiffre d'affaires de 24,972 milliards d'euros en 2007. « *DistriC* » est une enseigne de la grande distribution française, dont le principe est le commerce de proximité en centre ville. « *DistriC* » possède 301 magasins, et réalise un chiffre d'affaires de 3,575 milliards d'euros en 2007 pour un effectif de 17 714 salariés. « *DistriB* » et « *DistriC* » qui appartiennent au même groupe sont des concurrents directs de « *DistriA* ».

L'entreprise de distribution travaille avec deux concurrents, quatre prestataires de services, six fournisseurs, un ministère, une agence gouvernementale, une entreprise publique de transport, une université et un cabinet de conseil. Ainsi, quinze parties prenantes primaires (dont trois parties prenantes primaires internes et douze parties prenantes primaires externes), trois parties prenantes secondaires et trois parties prenantes de régulation sont réunies. Par conséquent, les parties prenantes primaires réalisent 72% des présences, contre 14% pour les parties prenantes secondaires et 14% pour les parties prenantes de régulation.

- Prise en compte du développement durable

Cette assemblée générale est l'occasion de faire le point sur l'état d'avancement des différents sous-groupes de travail depuis leur création. « *PrestE* », chef du projet relatif à l'optimisation des moyens logistiques fait état du grand nombre de membres qui participent à ce sous-groupe et le rendent performant. « *DistriA* », responsable du projet relatif aux indicateurs réalise un état des lieux des données disponibles dans chacune des entreprises du sous-groupe. « *DistriA* », également responsable du sous-groupe relatif aux emballages, fait part du problème lié au trop peu de membres investis dans ce sous-groupe et de leur présence par intermittence qui complique la progression du projet. A l'heure actuelle, alors que ce sous groupe avait deux principaux objectifs, à savoir: les emballages secondaires et les emballages tertiaires, seule la première question a été abordée. « *IndusD* », responsable du sous-groupe sur la saturation des moyens logistiques, fait part du fort intérêt du sous-groupe en faveur du camion 44 tonnes. Ce groupe souhaiterait rencontrer les parties prenantes de régulation pour leur faire part de leur position et connaître en retour leur position. « *EpicA* », en charge du sous groupe de travail sur la livraison urbaine fait part de la mise en œuvre de bonnes pratiques dans ce domaine. Le passage en revue des différents projets fait ressortir le sous-

groupe relatif aux emballages comme étant celui qui connaît le plus de difficultés. C'est le seul groupe qui peine à motiver un nombre suffisant et varié de parties prenantes pour le faire vivre.

Après avoir passé en revue l'état d'avancement des différents projets, le club Déméter aborde le sujet lié à la communication. En effet, après plusieurs années d'existence, le club souhaite intensifier sa communication pour faire connaître l'Association. A cette occasion, la création d'un logo pour le club a été confié à un designer et un plan de communication a été établi pour faire connaître les résultats obtenus par les différents sous-groupes de travail. Enfin, sur la base des présentations réalisées par les différents acteurs au cours des années précédentes, le club souhaiterait organiser des conférences sur des sujets précis qui seraient cette fois ouvertes à tous, et non aux seuls membres.

- 20 février 2006: réunion du sous-groupe relatif aux indicateurs

- Les parties prenantes en présence

Six parties prenantes sont présentes: « *distriA* », « *consA* », « *epicA* », « *epicB* », « *indusH* », « *indusL* ». L'entreprise de distribution est assistée de deux fournisseurs, d'une agence gouvernementale, d'une entreprise publique de transport et d'un cabinet de conseil. Ainsi, quatre parties prenantes primaires (dont une partie prenante primaire interne et trois parties prenantes primaires externes) et deux parties prenantes de régulation animent ce sous-groupe. Par conséquent, les parties prenantes primaires totalisent 67% des présences contre 33% pour les parties prenantes de régulation. Quant aux parties prenantes secondaires, elles ne sont pas représentées.

- Prise en compte du développement durable

Cette réunion du sous-groupe est l'occasion pour « *epicB* » de présenter aux autres parties prenantes, les différents flux logistiques ferroviaires. Cette présentation soulève des questions de la part des autres parties prenantes qui peinent parfois à comprendre la logique de cette politique de flux. Puis sont discutés par les parties prenantes, les statistiques issues de « *instiB* » sur les normes Euro relatives aux camions. Enfin l'analyse du bilan carbone des entrepôts de « *distriA* » est abordée.

- 7 mars 2006: réunion du sous-groupe relatif aux emballages

- Les parties prenantes en présence

Quatre parties prenantes sont présentes: « *distriA* », « *consA* », « *indusD* », « *indusJ* ». L'entreprise de distribution « *distriA* » est entourée de deux fournisseurs et d'un cabinet de

conseil. Ainsi quatre parties prenantes primaires (dont une partie prenante primaire interne et trois parties prenantes primaires externes) sont réunies lors de cette réunion. Les parties prenantes primaires réalisent 100% des présences, puisque ni les parties prenantes secondaires, ni les parties prenantes de régulation ne sont représentées.

- Prise en compte du développement durable

Cette réunion est l'occasion de travailler sur l'outil d'analyse de cycle de vie simplifié des emballages secondaires avant qu'il soit testé chez « *indusD* » et peut être chez « *indusJ* ». Cet outil permettra de rééquilibrer l'arbitrage entre les principes économique et environnemental du développement durable pour les emballages. En effet, à ce jour, la décision de lancement d'un produit se fait à 80% en faveur du critère économique contre 20% en faveur du critère écologique.

- 20 mars 2006: réunion du sous-groupe relatif aux indicateurs

- Les parties prenantes en présence

Six parties prenantes participent à cette réunion: « *distriA* », « *consA* », « *epicA* », « *epicB* », « *indusH* », « *indusL* ». L'entreprise de distribution collabore avec deux fournisseurs, une entreprise publique de transport, une agence gouvernementale et un cabinet de conseil. Ainsi, quatre parties prenantes primaires (dont une partie prenante primaire interne et trois parties prenantes externes) et deux parties prenantes de régulation sont réunies pour cette réunion de travail. Par conséquent, les parties prenantes primaires réalisent 67% des présences contre 33% pour les parties prenantes de régulation. Les parties prenantes secondaires ne sont quant à elles pas représentées lors de cette réunion.

- Prise en compte du développement durable

Lors de cette réunion de travail, le sous groupe discute des résultats obtenus lors de l'analyse des émissions de CO2 sur un trajet par voie ferroviaire des produits de « *indusH* ». Ce groupe de travail fonctionne bien et trouve les indicateurs pertinents pour répondre aux attentes des autres sous-groupes de travail. Le sous-groupe ne travaille plus que sur des indicateurs logistiques liés au transport. Par conséquent, nous décidons de mettre un terme à notre phase d'observation du sous-groupe relatif aux indicateurs. Nous recentrons alors notre observation sur le sous-groupe relatif aux emballages et sur les réunions d'assemblée générale du club.

- 24 mars 2006: assemblée générale du « *Club Déméter Environnement et Logistique* »

- Les parties prenantes en présence

Vingt-et-une parties prenantes sont présentes: « *distriA* »(3), « *distriB* », « *distriC* »(2), « *consA* », « *epicA* », « *instita* », « *institB* », « *prestB* », « *prestE* », « *prestF* », « *prestG* », « *indusA* », « *indusD* », « *indusF* », « *indusH* », « *indusJ* », « *indusL* », « *indusM* ». Cette assemblée générale est l'occasion d'accueillir « *indusM* » au sein du club. « *IndusM* » est une entreprise spécialisée dans la fabrication de fromages à pâte cuite ou mi-cuite, dont la majeure partie en portion. L'entreprise de distribution collabore avec deux concurrents, sept fournisseurs, quatre prestataires de services, une agence gouvernementale, une mairie, un ministère et un cabinet de conseil. Ainsi, quinze parties prenantes primaires (dont trois parties prenantes primaires internes et douze parties prenantes primaires externes), trois parties prenantes secondaires et trois parties prenantes de régulation sont réunies à l'occasion de cette assemblée générale. Les parties prenantes primaires réalisent 72% des présences, contre 14% pour les parties prenantes secondaires et 14% pour les parties prenantes de régulation.

- Prise en compte du développement durable

Lors de cette assemblée générale, un point sur chaque sous-groupe de travail est réalisé. Le sous groupe optimisation, dirigé par « *prestE* » travaille sur la réduction du nombre de palettes à vide transportées dans la filière des produits frais. Cette étude s'effectue en collaboration avec « *recherB* ». « *RecherB* » est une grande École d'ingénieur située sur Paris. Le sous-groupe relatif aux emballages, piloté par « *distriA* », élabore l'analyse de cycle de vie simplifiée des emballages secondaires. Ce sous-groupe aurait encore besoin de nouveaux membres chez les industriels et chez les distributeurs car le faible nombre de participants ralentit les progrès. Le sous-groupe relatif aux indicateurs dirigé par « *distriA* » a réalisé un état des lieux des données disponibles dans les entreprises et propose deux types d'indicateurs: ceux centrés le transport et ceux centrés sur les sites géographiques. Le sous-groupe relatif à la saturation des moyens logistiques, sponsorisé par « *indusD* », s'oriente vers deux directions: une réflexion commune avec « *epicB* », et la structure du plan de communication du club. Le sous-groupe relatif à la livraison urbaine, dont le chef est « *epicA* », concentre ses efforts sur trois pistes de travail: les aires de livraison concédées, le bilan des véhicules propres et les nouvelles méthodes d'approvisionnement des marchandises. Le passage en revue des progrès réalisés par les différents sous-groupes de travail fait à nouveau ressortir le manque de parties prenantes participant au sous-groupe relatif aux emballages. Ce sous-groupe rencontre encore des difficultés pour remplir son objectif. En outre, le club souhaite développer son plan de communication afin de présenter des chiffres

concrets, révélateurs des efforts entrepris par les membres pour prendre en considération les critères de développement durable au sein de leurs décisions.

- 18 avril 2006: réunion du sous-groupe relatif aux emballages

- Les parties prenantes en présence

Six parties prenantes sont présentes pour cette réunion: « *distriA* », « *consA* », « *indusD* », « *indusH* », « *indusJ* », « *indusM* ». L'entreprise de distribution est épaulée par quatre fournisseurs et par un cabinet de conseil. Ainsi, six parties prenantes primaires font fonctionner cette réunion de travail du sous-groupe. Les parties prenantes primaires (dont une partie prenante internet et cinq parties prenantes externes) réalisent 100% des présences lors de cette réunion où les parties prenantes secondaires et les parties prenantes de régulation ne sont pas représentées.

- Prise en compte du développement durable

Les acteurs échangent sur les utilisations potentielles de l'analyse de cycle de vie simplifiée des emballages secondaires: décisions d'achat et d'approvisionnement, sélection d'un emballage spécifique, anticipation de la réglementation, actions environnementales qui s'inscrivent dans la stratégie de développement durable de l'entreprise, motivations des équipes en interne. En ce qui concerne le secteur de la boisson, les industriels disposent en général de deux à trois mois pour lancer un nouveau produit sur le marché. Réaliser une analyse de cycle de vie complète leur demanderait trop de temps et d'investissements. C'est pourquoi les industriels présents dans le club souhaitent se servir de l'outil élaboré par le sous groupe. C'est une démarche plus simple et plus rapide qui permet de prendre en compte les critères de développement durable afin de satisfaire les parties prenantes de l'entreprise. Quant aux autres industriels du club, ils souhaitent commencer par se servir de l'outil sur les produits existants. « *IndusH* » souhaiterait pouvoir mobiliser les fonctions marketing, production, achats, ingénierie de son entreprise au sein de cette démarche de développement durable. Ces rencontres entre directeurs logistiques pourraient donner naissance à des démarches propres à chaque entreprise. A ce jour, les industriels sont redevables d'une taxe sur les emballages primaires (par l'intermédiaire des éco-organismes tels qu'éco-emballages). Ils craignent d'être un jour également taxés sur les emballages secondaires et tertiaires. Dans cette perspective, l'utilisation de l'analyse de cycle de vie simplifiée des emballages secondaires constituerait une première étape pour être en conformité avec cette évolution probable de la réglementation.

- 12 juin 2006: réunion du sous-groupe relatif aux emballages

- Les parties prenantes en présence

Cette réunion compte cinq parties prenantes: « *distriA* », « *consA* », « *indusD* », « *indusF* », « *indusJ* ». L'entreprise de distribution est entourée de trois fournisseurs et d'un cabinet de conseil. Ainsi, cinq parties prenantes primaires (dont une partie prenante primaire interne et quatre parties prenantes primaires externes) participent à cette réunion de travail sur la problématique des emballages. Par conséquent, les parties prenantes primaires réalisent 100% des présences puisque ni les parties prenantes secondaires, ni les parties prenantes de régulation ne sont représentées.

- Prise en compte du développement durable

Les acteurs présents travaillent sur l'outil d'analyse de cycle de vie simplifiée des emballages secondaires. Ils constatent que le prix des matières premières augmente et que l'outil sera le bienvenu pour réaliser des réductions à la source. L'outil ne prenant en considération que les emballages secondaires, les acteurs souhaiteraient le voir évoluer vers une prise en considération des emballages tertiaires.

- 29 juin 2006: réunion du sous-groupe relatif aux emballages

- Les parties prenantes en présence

Six parties prenantes se retrouvent pour travailler sur la problématique des emballages dans un contexte de développement durable: « *distriA* », « *consA* », « *prestB* », « *indusD* », « *indusJ* », « *indusM* ». L'entreprise de distribution est entourée de trois fournisseurs, d'un prestataire de services et d'un cabinet de conseil. Ainsi, six parties prenantes primaires (dont une partie prenante primaire interne et cinq parties prenantes primaires externes) sont rassemblées. Par conséquent, les parties prenantes primaires réalisent 100% des présences lors de cette réunion de travail où ni les parties prenantes secondaires, ni les parties prenantes de régulation ne sont représentées.

- Prise en compte du développement durable

L'outil d'analyse de cycle de vie simplifié des emballages secondaires a été testé chez « *indusD* ». Les parties prenantes présentes discutent des résultats obtenus chez « *indusD* ». Le sous-groupe souhaiterait pouvoir tester l'outil chez d'autres industriels du club Déméter afin de pouvoir discuter des résultats. Cette étape leur permettra d'avoir une image plus précise des pratiques dans le domaine de la gestion des emballages au sein du club Déméter. En attendant, les acteurs souhaitent réfléchir à la problématique des emballages tertiaires réutilisables.

- 30 juin 2006: assemblée générale du « *Club Déméter Environnement et Logistique* »

- Les parties prenantes en présence

Le club s'agrandit car cette assemblée compte vingt-sept parties prenantes: « *distriA* »(2), « *distriB* », « *distriC* », « *indusA* »(2), « *indusD* »(2), « *indusF* »(2), « *indusH* »(2), « *indusJ* »(2), « *indusL* »(2), « *indusE* », « *indusK* », « *indusM* », « *prestB* », « *prestF* », « *prestG* », « *consA* », « *recherA* », « *epicA* », « *instita* », « *institB* ». L'entreprise de distribution collabore avec deux concurrents, neuf fournisseurs, trois prestataires de services, une mairie, un ministère, une agence gouvernementale, une université et un cabinet de conseil. Ainsi, vingt-et-une parties prenantes primaires (dont deux parties prenantes primaires internes et dix-neuf parties prenantes primaires externes), trois parties prenantes secondaires et trois parties prenantes de régulation sont rassemblées. Par conséquent, les parties prenantes primaires réalisent 78% des présences contre 11% pour les parties prenantes secondaires et 11% pour les parties prenantes de régulation.

- Prise en compte du développement durable

Lors de cette réunion, l'état d'avancement de chaque sous-groupe est passé en revue. En ce qui concerne le sous-groupe relatif aux emballages, après un premier test de l'outil chez « *indusD* », l'industriel souhaiterait systématiser cette démarche à ses emballages existants. Ensuite, il lui serait possible de l'étendre aux nouveaux emballages. Le sous-groupe relatif aux emballages souffre toujours d'un nombre de participants insuffisant et aurait besoin d'être rejoint par de nouveaux membres. Le sous-groupe relatif à l'optimisation des moyens logistiques continue sa collaboration avec « *recherB* ». Le sous-groupe relatif aux indicateurs aurait besoin de la participation d'un transporteur routier. Enfin, le sous-groupe relatif à la livraison urbaine progresse de façon significative sur les aires de livraison concédées.

- 29 septembre 2006: réunion du sous-groupe relatif aux emballages

- Les parties prenantes en présence

Seules quatre parties prenantes répondent présentes lors de cette réunion: « *distriA* », « *consA* », « *prestB* » et « *prestE* ». L'entreprise de distribution est entourée de deux prestataires de services et d'un cabinet de conseil. Ainsi, quatre parties prenantes primaires (dont une partie prenante primaire interne et trois parties prenantes primaires externes) sont rassemblées pour cette réunion. Par conséquent, les parties prenantes primaires totalisent 100% des présences lors de cette réunion de travail où ni les parties prenantes secondaires, ni les parties prenantes de régulation, ne sont représentées.

- Prise en compte du développement durable

En raison du nombre insuffisant de parties prenantes présentes, cette réunion de travail n'est pas vraiment productive. Les acteurs présents décident de réfléchir à la problématique des emballages tertiaires réutilisables en libre service. Ils souhaitent réaliser une étude de faisabilité économique et environnementale.

- 18 octobre 2006: rendez-vous Déméter sur les quotas de Co2

Cinquante et un participants répondent présent à cette initiative du club pour échanger sur le thème des quotas de Co2. Trois acteurs réalisent des conférences: « *institF* », « *indusN* » et « *recherC* ». « *InstitF* » est un ministère en charge du développement durable. « *IndusN* » un grand industriel spécialisé dans la fabrication et dans la distribution de carburants. « *RecherC* » est un laboratoire de recherche Cnrs. Ce rendez-vous a pour objectif de faire passer de l'information relative aux problématiques de développement durable. Dans la mesure où cette conférence est plutôt éloignée des problématiques relatives aux emballages, nous ne nous attardons pas sur ce rendez-vous.

- 22 novembre 2006: assemblée générale du « *Club Déméter Environnement et Logistique* »

- Les parties prenantes en présence

Vingt-six parties prenantes sont présentes pour cette assemblée générale du club: « *distriA* »(2), « *distriB* », « *consA* »(2), « *indusD* »(2), « *indusF* »(2), « *indusO* »(2), « *indusB* », « *indusE* », « *indusH* », « *indusK* », « *indusL* », « *indusM* », « *indusP* », « *prestB* », « *prestE* », « *prestG* », « *epicA* », « *epicB* », « *epicC* », « *institA* », « *recherA* ». Trois nouveaux membres sont accueillis à l'occasion de cette assemblée du club Déméter: « *indusO* », « *indusP* » et « *epicC* ». « *IndusO* » est un grand groupe industriel spécialisé dans la confiserie et dans la boisson qui réalise un chiffre d'affaires de 7,427 milliards de livres sterling en 2006 pour un effectif de 59 000 personnes. « *IndusO* » est en concurrence avec « *IndusF* » et « *IndusL* » sur le marché de la confiserie. « *IndusP* » est le premier brasseur français qui réalise 855 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2007 pour un effectif de 1390 personnes. « *EpicC* » est un établissement public français en charge de la gestion des installations portuaires situées sur les 500 km de voies navigables d'Ile de France. L'effectif de 500 personnes a pour objectif de développer le trafic fluvial dans cette zone géographique.

L'entreprise de distribution collabore avec un concurrent, dix fournisseurs, trois prestataires de services, une mairie, une agence gouvernementale, une entreprise publique de

transport ferroviaire, une université, un cabinet de conseil et une entité portuaire. Ainsi, vingt parties prenantes primaires (dont deux parties prenantes primaires internes et dix-huit parties prenantes primaires externes), deux parties prenantes secondaires et quatre parties prenantes de régulation sont rassemblées. Par conséquent, les parties prenantes primaires réalisent 77% des présences, contre 8% pour les parties prenantes secondaires et 15% pour les parties prenantes de régulation.

- Prise en compte du développement durable

Deux conférences sont réalisées à cette occasion, l'une sur les plastiques biodégradables, l'autre sur la problématique des déchets. Puis, un point sur la communication du club Déméter est établi: plusieurs revues ont publié des articles relatifs au club Déméter, le nom et le logo ont été déposés à l'INPI, et un site internet est en cours de développement. Enfin, une revue des différents sous-groupes de travail est réalisée. Le sous-groupe relatif à l'optimisation des moyens logistiques continue à collaborer avec « *recherB* » sur trois axes: la mutualisation des moyens de transport, la réduction des palettes blanches et l'optimisation ferroviaire. Le sous-groupe relatif à la livraison urbaine réalise une étude pour limiter la congestion lors des livraisons. Le sous groupe relatif aux emballages étend l'utilisation de son outil à d'autres entreprises industrielles: « *indusF* », « *indusH* » et « *indusJ* » vont le mettre en œuvre. Ce sous-groupe travaille réfléchit sur les emballages réutilisables dans le secteur des produits frais.

- 18 janvier 2007: assemblée générale du « *Club Déméter Environnement et Logistique* »

- Les parties prenantes en présence

Dix-neuf parties prenantes sont présentes lors de cette assemblée générale: « *consA* »(2), « *instita* »(2), « *epicB* », « *epicC* », « *prestE* »(2), « *distriA* », « *distriB* », « *distriC* »(2), « *indusD* », « *indusE* », « *indusH* », « *indusJ* », « *indusL* », « *indusM* », « *indusO* ». L'entreprise de distribution collabore avec deux concurrents, sept fournisseurs, un prestataire de services, une entreprise publique de transport, une autorité portuaire, une mairie et un cabinet de conseil. Ainsi, treize parties prenantes primaires (dont une partie prenante primaire interne et douze parties prenantes primaires externes), trois parties prenantes secondaires et trois parties prenantes de régulation sont rassemblées. Par conséquent, les parties prenantes primaires réalisent 68% des présences, contre 13% pour les parties prenantes secondaires et 13% pour les parties prenantes de régulation.

- Prise en compte du développement durable

Une conférence est donnée par « *institA* » sur le thème du transport de marchandises en ville. Cette conférence donne lieu à des échanges entre les parties prenantes. Puis est évoquée la communication du club: le site internet du club est à présent opérationnel. Enfin, suit un point à date sur chacun des sous-groupes de travail du club. Il est précisé que chaque sous-groupe est dédié à un projet, par conséquent il comporte une date de début et une date de fin. En outre, dans le cas où un projet n'aboutirait pas au bout d'un certain temps, il serait abandonné. Le sous groupe relatif à l'optimisation des moyens logistiques travaille en collaboration avec « *epicB* » et avec « *recherB* ». Le sous-groupe relatif aux indicateurs prendra fin en 2007, une fois sa mission achevée. Le sous-groupe relatif à la livraison urbaine est en contact avec la principauté de Monaco pour échanger sur des problématiques similaires. Le sous-groupe relatif au camion 44 tonnes a eu une rencontre infructueuse avec « *institB* ». Le sous-groupe relatif aux emballages s'oriente vers la mise en place d'un pilote sur les emballages tertiaires. Ce sous-groupe a rencontré des difficultés de fonctionnement car tous les acteurs n'étaient pas concernés à la fois par les emballages secondaires et les emballages tertiaires. Par conséquent, il a été décidé de le scinder en deux mini-groupes: emballages secondaires et emballages tertiaires. Les acteurs présents dans le club sont des logisticiens. C'est pourquoi il leur est plus facile d'entreprendre des démarches là où ils sont compétents, c'est-à-dire sur les emballages tertiaires. Ils ne sont pas en mesure de surmonter les barrières relatives à la réalisation d'analyses de cycle de vie complètes, sur l'ensemble du système d'emballage. Au début du sous-groupe, les acteurs souhaitaient travailler sur le système complet d'emballage. A présent, compte tenu des difficultés, ils préfèrent se concentrer uniquement sur les emballages tertiaires.

- 30 janvier 2007: réunion du sous groupe emballages secondaires
 - Les parties prenantes en présence

Trois parties prenantes sont présentes pour travailler sur cette problématique: « *distriA* », « *consA* » et « *indusD* ». L'entreprise de distribution est entourée d'un fournisseur et d'un cabinet de conseil. Ainsi, trois parties prenantes primaires (dont une partie prenante primaire interne et deux parties prenantes primaires externes) sont rassemblées sur ce projet. Par conséquent, les parties prenantes primaires réalisent 100% des présences lors de cette réunion de travail où ni les parties prenantes secondaires, ni les parties prenantes de régulation ne sont représentées.

- Prise en compte du développement durable

Compte tenu du faible nombre de parties prenantes dans ce sous-groupe, ce sont toujours les mêmes difficultés qui apparaissent. Par conséquent, dans la mesure où ce groupe n'est pas suffisant fructueux et productif, le projet se terminera à la fin de l'année avec la réalisation de l'outil d'analyse de cycle de vie simplifié des emballages secondaires.

- 29 mars 2007: assemblée générale du « *Club Déméter Environnement et Logistique* »
 - Les parties prenantes en présence

Dix-sept parties prenantes sont présentes: « *consA* »(2), « *distriA* », « *distriC* », « *indusD* », « *indusE* », « *indusF* », « *indusH* », « *indusK* », « *indusL* », « *indusM* », « *indusO* »(2), « *prestG* », « *prestH* », « *epicA* », « *epicB* ». Cette assemblée générale est l'occasion d'accueillir un nouveau membre dans le club Déméter: « *prestH* ». « *PrestH* » est une grande société française de transport de marchandises par camions, de stockage et de distribution. Puissante, elle est connue par le grand public par ses milliers de semi-remorques marqués à la couleur vive de la marque. Avec un effectif de 30 000 personnes, elle réalise un chiffre d'affaires de 3,1 millions d'euros en 2008. « *PrestH* » est une entreprise en concurrence avec « *prestC* », « *prestE* », « *prestF* » et « *prestG* ».

L'entreprise de distribution est entourée d'un concurrent, de huit fournisseurs, de deux prestataires de services, d'une agence gouvernementale, d'une entreprise de transport publique et d'un cabinet de conseil. Ainsi, quatorze parties prenantes primaires (dont une partie prenante primaire interne et treize parties prenantes primaires externes), une partie prenante secondaire et deux parties prenantes de régulation sont rassemblées. Par conséquent, les parties prenantes internes réalisent 82% des présences, contre 6% pour les parties prenantes secondaires et 12% pour les parties prenantes de régulation.

- Prise en compte du développement durable

Les membres font le point sur la communication du club. Le club souhaiterait communiquer avec les parties prenantes institutionnelles pour asseoir sa légitimité. Puis un point sur chaque sous-groupe de travail est effectué. Le sous groupe relatif au camion 44 tonnes a rencontré « *epicA* ». Le sous-groupe relatif à l'optimisation des moyens logistiques travaille sur la triangulation des palettes et la mutualisation des moyens de transport. Le sous-groupe relatif à la livraison urbaine travaille avec les acteurs publics de la ville. Le sous-groupe relatif aux indicateurs se terminera à la fin de l'année. Le sous-groupe de travail relatif aux emballages tertiaires avance assez rapidement, tandis que celui des emballages secondaires est sur le point de s'achever (une fois le guide d'utilisation de l'outil rédigé).

- 11 mai 2007: réunion du sous-groupe relatif aux emballages secondaires

- Les parties prenantes en présence

Cinq parties prenantes sont présentes: « *consA* », « *distriA* », « *distriB* », « *indusD* » et « *indusH* ». L'entreprise de distribution collabore avec un concurrent, deux fournisseurs et un cabinet de conseil. Ainsi, quatre parties prenantes primaires (dont une partie prenante primaire interne et trois parties prenantes primaires externes) et une partie prenante secondaire sont rassemblées. Par conséquent, les parties prenantes primaires réalisent 80% des présences contre 20% pour les parties prenantes secondaires et 0% pour les parties prenantes de régulation.

- Prise en compte du développement durable

Lors de cette réunion, est discuté l'avenir de l'outil d'analyse de cycle de vie simplifiée des emballages secondaires. Il a été présenté à « *epicA* » pour une éventuelle validation. En effet, « *epicA* » bénéficie d'une forte légitimité qui pourrait être utile au club. Or, « *epicA* » n'a pas validé pas l'outil qui n'est pas assez solide pour pouvoir être considéré comme une analyse de cycle de vie simplifiée. Concrètement, cet outil se révèle être utile pour réaliser un inventaire des pratiques existantes. Dans les faits, seul « *IndusD* » a appliqué l'outil. « *IndusH* » préfère à l'avenir entreprendre de véritables analyses de cycle de vie des produits phares de la marque.

- 21 juin 2007: assemblée générale du « *Club Déméter Environnement et Logistique* »

- Les parties prenantes en présence

Dix-neuf parties prenantes sont présentes: « *consA* »(2), « *distriA* », « *indusB* », « *indusD* », « *indusE* », « *indusF* », « *indusH* », « *indusL* », « *indusM* », « *indusO* »(2), « *indusP* », « *prestB* », « *prestE* », « *prestG* », « *prestH* », « *prestI* », « *epicC* ». Le club accueille « *prestI* », prestataire de services pour le leader de la restauration rapide. « *PrestI* » fait partie d'un grand groupe fournisseur du leader de la restauration rapide dans le monde. Ce grand groupe est présent sur les cinq continents avec plus de 8500 employés. A l'échelle nationale, « *prestI* » emploie 440 salariés. « *PrestI* » est en concurrence avec « *prestC* », « *prestE* », « *prestF* », « *prestG* » et « *prestH* ».

L'entreprise de distribution collabore avec neuf fournisseurs, un cabinet de conseil, cinq prestataires de services, une entité portuaire. Ainsi, dix-huit parties prenantes primaires (dont une partie prenante primaire interne et dix-sept parties prenantes primaires externes) et une partie prenante de régulation sont rassemblées. Par conséquent, les parties prenantes

réalisent 95% des présences, contre 5% pour les parties prenantes de régulation et 0% pour les parties prenantes secondaires.

- Prise en compte du développement durable

Cette réunion est l'occasion pour les parties prenantes de réaliser un point sur les sous-groupes de travail. Le sous groupe indicateur est achevé. Le sous-groupe sur les emballages, est scindé en deux minis groupes (secondaire et tertiaire). Seul le sous-groupe emballages tertiaires sera maintenu dans le temps. Le mini groupe tertiaire réalise une étude SWOT sur les bacs plastiques réutilisables. Le sous groupe relatif à la livraison urbaine cherche de nouvelles pistes. Quant au sous groupe relatif à la saturation des moyens logistiques, une conférence de presse aura lieu à la fin du mois du juin pour présenter les résultats obtenus.

3.3.2 Analyse des résultats issus de l'observation

Lors de cette période sur le terrain, nous avons eu l'occasion d'observer quinze réunions d'assemblée générale, treize réunions du sous-groupe relatif à la gestion des emballages et six réunions du sous-groupe relatif aux indicateurs.

Tableau 2.3.3: Répartition par types de parties prenantes lors de l'observation

Date	Thème	Primaires	Secondaires	Régulation	Total
05/11/03	AG	84%	8%	8%	12
06/01/04	AG	86%	7%	7%	14
09/03/04	AG	67%	6%	27%	15
15/06/04	AG	65%	0%	35%	17
16/11/04	AG	75%	5%	20%	20
14/01/05	AG	76%	6%	18%	17
01/02/05	AG	86%	0%	14%	14
30/03/05	AG	81%	0%	19%	16
20/04/05	Emballages	100%	0%	0%	5
17/05/05	Indicateurs	87,5%	0%	12,5%	8
24/05/05	Emballages	100%	0%	0%	7
28/06/05	Emballages	100%	0%	0%	8
07/07/05	Indicateurs	100%	0%	0%	5
20/09/05	Emballages	100%	0%	0%	7
30/09/05	Indicateurs	83%	0%	17%	6
07/11/05	Indicateurs	83%	0%	17%	6
09/11/05	Emballages	100%	0%	0%	3
12/01/06	Emballages	86%	0%	14%	7
17/01/06	AG	72%	14%	14%	21
20/02/06	Indicateurs	67%	0%	33%	6
07/03/06	Emballages	100%	0%	0%	4
20/03/06	Indicateurs	67%	0%	33%	6
24/03/06	AG	72%	14%	14%	21
18/04/06	Emballages	100%	0%	0%	6
12/06/06	Emballages	100%	0%	0%	5
29/06/06	Emballages	100%	0%	0%	6
30/06/06	AG	78%	11%	11%	27
29/09/06	Emballages	100%	0%	0%	4
22/11/06	AG	77%	8%	15%	26
18/01/06	AG	68%	13%	13%	19
30/01/07	Emballages	100%	0%	0%	3
29/03/07	AG	82%	6	12%	17
11/05/07	Emballages	80%	20%	0%	5
21/06/07	AG	95%	0%	5%	19

Source: élaboration personnelle

Sur cette période d'observation, à chaque assemblée générale étaient réunies en moyenne dix-huit parties prenantes. Ces dix-huit parties prenantes se répartissaient en moyenne de la façon suivante: 78% de parties prenantes primaires, 6,5% de parties prenantes secondaires et 15,5% de parties prenantes de régulation. En ce qui concerne les six réunions du sous-groupe relatif aux indicateurs, la répartition moyenne était de 81% de parties prenantes primaires, 0% de parties prenantes secondaires, et 19% de parties prenantes de régulation. Enfin, concernant les treize réunions de travail du sous-groupe relatif aux

emballages, les catégories de parties prenantes étaient réparties en moyenne comme suit: 97,5% de parties prenantes primaires, 1,5% de parties prenantes secondaires et 1% de parties prenantes de régulation. Ces données font appel à deux commentaires.

Le premier, concerne le nombre moyen de parties prenantes participant aux différentes réunions. Les assemblées générales ont eu tendance à voir leur nombre de parties prenantes présentes augmenter au fur et à mesure (passage de 12 à 19 personnes). Or, le sous-groupe de travail relatif aux emballages n'a pas bénéficié de cette augmentation. Au contraire, le nombre de participants à ce sous-groupe a stagné, ce qui l'a profondément handicapé. En effet, la faible participation des parties prenantes à ce sous-groupe de travail a entravé sa progression et explique son arrêt de fonctionnement à la fin de la période d'observation.

Le second commentaire est relatif à la représentation des différentes catégories de parties prenantes au sein des différents types de réunions. La répartition moyenne des différentes catégories de parties prenantes lors des assemblées générales se révèle être plus équilibrée que celles des deux sous-groupes. En effet, les assemblées générales comptent la plus faible répartition de parties prenantes primaires (78%), au profit des deux autres catégories de parties prenantes. Pour le sous-groupe relatif aux indicateurs, la répartition moyenne des parties prenantes primaires atteint 81% et enregistre l'absence totale de parties prenantes secondaires. Enfin, pour le sous-groupe relatif aux emballages, la répartition moyenne des parties prenantes primaires enregistre 97,5%. Ainsi, tandis que la répartition est relativement équilibrée lors des assemblées générales, elle est totalement déséquilibrée dans les deux sous-groupes de travail (avec un déséquilibre encore plus prononcé pour le sous-groupe relatif aux emballages). Cette pauvre variété du portefeuille de parties prenantes du sous-groupe relatif aux emballages ainsi que le nombre insuffisant de parties prenantes participant à ce projet, semblent expliquer les difficultés rencontrées par ce dernier, voire même son abandon. En effet, les parties prenantes de ce sous-groupe ne détenaient pas suffisamment de compétences environnementales et processuelles pour mener à bien ce projet.

Tableau 2.3.4: apports de la méthodologie qualitative à la mesure des variables

Parties prenantes primaires		Parties prenantes secondaires	Parties prenantes de régulation
Internes	Externes		
Employés	Clients	Concurrents	Agences publiques
Actionnaires	Fournisseurs	Médias	Gouvernements
Banques		Ong	Instances internationales
Assurances			

Source: élaboration personnelle

Parmi les parties prenantes de la typologie retenue lors de la revue de littérature, celles qui ont été retrouvées lors de la période d'observation sont surlignées en gris. En effet, la catégorie « *employés* » a été identifiée lors de l'observation avec la variable « *distriA* ». La catégorie « *fournisseurs* » a été identifiée à l'aide des variables « *indusA* » à « *indusQ* ». La catégorie « *concurrents* » a été identifiée à l'aide des variables « *distriB* » et « *distriC* ». La catégorie « *agences publiques* » a été identifiée à l'aide des variables « *epicA* » à « *epicC* ». La catégorie « *gouvernements* » a été identifiée à l'aide des variables « *institA* », « *institB* », « *institC* » et « *institF* ». La catégorie instances internationales a été identifiée à l'aide des variables « *institD* » et « *institE* ».

Deux types de variables qui ont été identifiées sur le terrain ne correspondaient pas aux catégories retenues lors de la revue de littérature. En effet, les variables « *consA* », et « *prestA* » à « *prestI* » qui sont des parties prenantes primaires externes, ne pouvaient entrer dans les catégories « *fournisseurs* » ou « *clients* ». Ainsi, il est nécessaire d'ajouter la catégorie « *prestataires* » aux parties prenantes externes. Cette catégorie « *prestataire* » regroupe toutes les parties prenantes qui réalisent des prestations de services pour l'entreprise considérée. En outre, les variables « *recherA* » à « *recherC* » qui sont des parties prenantes secondaires, ne pouvaient pas être considérées comme des « *concurrents* », « *médias* » ou « *ong* ». Par conséquent, il convient de compléter les parties prenantes secondaires par la catégorie « *centre de recherche* ». Cette catégorie fait référence à des centres ou laboratoires de recherche indépendants, avec lesquels l'entreprise n'a pas de contrat de formation ou de conseil. Par conséquent, après l'étude sur le terrain la mesure des différentes catégories de parties prenantes est enrichie de la façon suivante (cf. tableau 2.3.5).

Tableau 2.3.5: typologie de parties prenantes retenue après la revue de littérature et l'étude terrain

Parties prenantes primaires		Parties prenantes secondaires	Parties prenantes de régulation
Internes	Externes		
Employés	Clients	Concurrents	Agences publiques
Actionnaires	Fournisseurs	Médias	Gouvernements
Banques	Prestataires de services	ONG	Instances internationales
Assurances		Centres de recherche	

Source: élaboration personnelle

3.4 Synthèse des résultats de l'analyse qualitative

L'analyse qualitative a été marquée par trois temps forts: celui de l'analyse documentaire, celui des entretiens individuels, et celui de l'observation. Chacun de ces temps forts a apporté des éléments pertinents. En effet, l'analyse documentaire révèle l'existence d'une grande disparité dans la façon dont les entreprises prennent en considération les problématiques de développement durable. Tandis que certaines entreprises publient un rapport spécifique au développement durable, d'autres intègrent les données relatives au développement durable au sein de leur rapport annuel d'activité. Enfin, certaines entreprises communiquent sur leur engagement en faveur du développement durable par la rédaction de chartes ou autres. L'analyse documentaire révèle que la richesse des informations publiées est plus importante dans les rapports spécifiques au développement durable, que dans les rapports d'activité, ou dans les chartes et autres engagements. Cependant, le fait que l'entreprise publie un rapport spécifique au développement durable, ne saurait être un gage de meilleures pratiques. En effet, on retrouve une grande disparité au niveau des informations publiées, entre les différents rapports spécifiques au développement durable. Par conséquent, l'analyse documentaire nous conduit à être prudent, et à pousser la porte des entreprises, afin de conduire la suite de nos investigations, sur le niveau d'intégration du développement durable au sein de la stratégie.

Le deuxième temps fort de l'analyse qualitative repose sur la conduite d'entretiens au sein d'une entreprise membre du « *Club Déméter Environnement et Logistique* ». Grâce au guide d'entretien, plusieurs thèmes ont été abordés, à savoir: la position de la personne interrogée au sein de l'entreprise, son rapport à l'emballage dans son travail au quotidien, la place de l'emballage dans un contexte de développement durable, et enfin le positionnement de l'entreprise par rapport au développement durable. Ces entretiens ont mis en lumière la similarité, entre la politique de gestion des emballages et la stratégie d'entreprise, par rapport au développement durable. En effet, les réponses des personnes interrogées traduisent des positions identiques dans le domaine de l'emballage et dans le domaine de la stratégie, vis-à-vis du développement durable. Par conséquent, l'emballage constitue réellement un point d'entrée privilégié, afin d'évaluer la stratégie d'entreprise, dans le domaine du développement durable. Ainsi, l'entreprise étudiée se caractérise par une stratégie environnementale défensive, où la réduction des coûts représente un axe de travail important. L'entreprise étudiée cherche à se positionner en faveur du développement durable. Mais, comme elle ne s'appuie que sur ses compétences existantes, elle rencontre certaines difficultés pour

progresser dans ce domaine. Ainsi, elle préfère adopter des solutions en milieu de chaîne, plutôt que de reconcevoir sa production, et donc d'innover.

Enfin, l'observation a mis en lumière les types de parties prenantes en présence. En effet, l'observation a fait apparaître un déséquilibre dans la répartition des parties prenantes, en faveur des parties prenantes primaires. Ce déséquilibre a été particulièrement marqué dans le sous-groupe qui travaillait sur la problématique des emballages. Ce sous-groupe a rencontré des difficultés relatives au manque de parties prenantes suffisantes pour avancer, et au manque de représentation des parties prenantes secondaires et de régulation. Par conséquent, ces difficultés ont conduit le sous-groupe à ne travailler que, dans un premier temps, sur les emballages secondaires, en proposant un outil d'analyse de cycle de vie simplifié qui n'a pas été validé par l'agence gouvernementale spécialiste de la question. Dans un deuxième temps, les acteurs ont travaillé sur les emballages tertiaires. Mais, ils n'ont en aucun cas été en mesure de travailler sur les emballages primaires. Cela s'explique par les types de parties prenantes participant au sous-groupe, qui n'étaient pas compétentes dans le domaine. Plus généralement, pour conclure sur le « *Club Déméter Environnement et Logistique* », ce sont les parties prenantes primaires qui étaient les plus représentées, suivies par les parties prenantes de régulation. Ainsi, les parties prenantes secondaires étaient moins représentées que les autres. Enfin, et pour conclure sur l'observation, cette phase de terrain a permis d'enrichir la typologie de parties prenantes issues de la revue de littérature. Cet enrichissement est particulièrement pertinent pour la suite de la recherche, avec l'analyse quantitative.

Synthèse du chapitre 3: analyse et discussion des résultats de l'analyse qualitative

Ce chapitre a permis de présenter et d'analyser les résultats de l'analyse qualitative qui s'est déroulée en trois temps: l'étude documentaire, les entretiens et l'observation. Une synthèse de l'ensemble des résultats est ensuite présentée. L'analyse documentaire a révélé l'existence d'une grande disparité dans la façon dont les entreprises prenaient en considération les problématiques de développement durable, et la retranscrivaient au sein des rapports de développement durable. Les seize entretiens semi-directifs ont justifié la place de l'emballage comme un point d'entrée privilégié, afin d'évaluer la stratégie d'entreprise, dans le domaine du développement durable. L'observation longitudinale et non participante a mis en lumière les types de parties prenantes en présence. Cette phase de terrain a permis d'enrichir la typologie de parties prenantes issues de la revue de littérature. Cet enrichissement est particulièrement pertinent pour la suite de la recherche, avec l'analyse quantitative.

La méthodologie de notre recherche est fondée sur la complémentarité des approches qualitative et quantitative. Sur la base de la revue de la littérature et de l'analyse qualitative exploratoire, nous sommes à présent en mesure d'engager l'étude quantitative confirmatoire.

Chapitre 4: Méthodologie quantitative et mesure des construits

Avant de présenter les résultats du test de notre modèle de recherche, une étape de stabilisation et de consolidation des outils de mesure des variables est requise. Ce chapitre permet d'élaborer, de décrire et de stabiliser les mesures des variables retenues pour l'étude et le test du modèle de recherche. Il débute par la présentation des procédures quantitatives utilisées pour l'évaluation de la qualité des mesures et le test des hypothèses de recherche. Puis, l'opérationnalisation des variables et méthodologie de recueil des données sont présentées. Sont ensuite abordées la procédure de mise en œuvre des variables et le mode de collecte des données. Enfin, la qualité des instruments de mesure est évaluée.

4.1 Présentation de la méthodologie statistique mise en œuvre

Après avoir identifié, dans la littérature, les instruments adaptés au travail engagé, il convient d'apprécier leur qualité dans le contexte spécifique de la présente recherche. Compte tenu de nos objectifs de recherche, nous désirons décrire les différents niveaux d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise et expliquer les relations entre les différentes variables de notre modèle. Afin de caractériser l'intégration du développement durable dans la stratégie des entreprises, nous consacrons une partie du traitement des données à l'analyse l'évaluation de la qualité des échelles de mesure des construits. Ces différentes procédures nous permettent de vérifier la validité de contenu et de construit des instruments de mesure. La validité de contenu fait référence à « *l'intersubjectivité des items* », c'est-à-dire qu'elle se fonde sur le jugement du chercheur, validé par les pairs de sa communauté scientifique, au sein de laquelle l'instrument de mesure utilisé fait l'objet d'un consensus (Evrard et al., 2003). En outre, puisque les échelles ont été adaptées ou créées pour l'étude, elles n'ont pas été testées dans des conditions similaires. Il était alors nécessaire de vérifier leur validité de construit, c'est-à-dire la capacité de l'échelle à bien représenter le phénomène décrit (Evrard et al., 2003). Afin de vérifier la capacité des échelles à mesurer les phénomènes décrits, nous avons analysé la validité convergente et discriminante de chaque échelle. Une analyse factorielle en composante principale a permis de purifier les échelles et d'éviter les phénomènes de multi colinéarité. Cette méthode de purification de l'instrument de mesure a été présentée par Churchill (1979) et est généralement adoptée par les chercheurs en raison de l'unicité de la solution proposée. Concernant la fiabilité des facteurs issus de l'analyse factorielle, nous avons vérifié que les items sélectionnés mesuraient effectivement la variable latente. Pour ce faire, nous avons eu

recours à l'alpha de Cronbach. L'utilisation d'une analyse factorielle exploratoire n'est pas obligatoire dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive. Cependant, le faible nombre d'études où sont opérationnalisées les variables de notre modèle de recherche, nous conduit à développer une démarche exploratoire de construction des échelles de mesure.

Dans un deuxième temps, et dans un souci de confirmation de nos échelles, nous utilisons la méthode des analyses factorielles confirmatoires. L'apport des méthodes d'équations structurelles, après une analyse en composantes principales est double: la possibilité de tester la validité de contenu d'un questionnaire, et la détermination de la meilleure structure factorielle en termes d'ajustement aux données empiriques. L'analyse confirmatoire permet essentiellement de confirmer la structure de nos échelles, d'en étudier la fiabilité et la validité (Roussel et al., 2002). Pour ces raisons, nous combinons des méthodes exploratoires et confirmatoires dans la construction de nos échelles de mesure.

4.1.1 Procédure statistique d'évaluation de la qualité d'une échelle de mesure

L'évaluation de la qualité d'une échelle de mesure consiste à juger de sa validité et de sa fiabilité. La validité de construit permet de savoir si les indicateurs construits sont une bonne représentation du phénomène. En pratique, la validité de construit s'évalue par la validité convergente et par la validité discriminante. La validité convergente est jugée par une forte corrélation entre les items d'une variable. La validité discriminante est jugée par une faible corrélation entre les items de différentes variables. Quant à la fiabilité, elle correspond au degré de reproductibilité des résultats lorsqu'on applique une nouvelle fois l'instrument dans des conditions identiques.

Au regard du paradigme de Churchill (1979) et de ses mises à jour proposées par Gerbing et Hamilton (1996), deux étapes peuvent être identifiées dans le processus d'analyse de la qualité d'une échelle de mesure: une première étape exploratoire, suivie d'une seconde étape confirmatoire (cf. schéma 2.4.1).

Schéma 2.4.1: processus d'analyse de la fiabilité et de la validité d'une échelle de mesure

1^{ère} étape: phase exploratoire

L'analyse exploratoire permet de:

- Faire émerger la structure factorielle (identification et interprétation des dimensions conceptuelles de la variable théorique).
- Etudier la fiabilité de cohérence interne de l'outil utilisé (Alpha de Cronbach).

Elle est réalisée, dans cette étude à partir des données de l'échantillon final.

Méthode statistique utilisée: Analyse en composantes Principales sous PASW18.



2^{ème} étape: phase confirmatoire

L'analyse confirmatoire permet de:

- De trancher sur la dimensionnalité des instruments de mesure.
- D'évaluer la fiabilité de cohérence interne (Rhô de Jöreskog) des échelles.
- D'apprécier la validité convergente et discriminante des outils de mesure.

Elle est réalisée, dans cette étude à partir des données de l'échantillon final.

Méthode statistique utilisée: Analyse factorielle confirmatoire sous AMOS18.

Source: adapté de Jolibert et Jourdan (2006)

L'ensemble de ces analyses permet de confirmer la fiabilité et la validité des échelles de mesure de la proactivité environnementale de l'entreprise, de l'orientation parties prenantes et des compétences en relation avec l'environnement naturel. La méthode des équations structurelles permet de vérifier la validité de contenu de notre questionnaire et de confirmer la structure factorielle de nos construits.

4.1.1.1 L'analyse factorielle exploratoire

L'analyse factorielle exploratoire est réalisée via la mise en œuvre d'une analyse en composantes principales (ACP). Dans le cadre de ce travail, il a été choisi d'utiliser la matrice de référence, à savoir: la matrice des corrélations. Toutes les échelles utilisées n'ayant jamais été testées dans des conditions similaires puisqu'elles ont été traduites, adaptées ou créées pour l'étude, il était nécessaire de vérifier leur validité de construit. L'étude de la validité de construit a été effectuée par une ACP qui se décompose en trois étapes:

- Examen des données:

L'examen des données est étudié grâce à la moyenne et à l'écart-type. La moyenne permet de connaître la tendance centrale en répondant à la question suivante: si on devait résumer la série d'observations par une seule valeur, quelle serait la plus représentative ?

Quant à l'écart-type, il permet d'évaluer la dispersion en répondant à la question suivante: quelle est la variabilité des observations autour de la tendance centrale ? L'écart-type nous permet donc de vérifier la capacité discriminante des items. En effet, un trop faible écart-type signifierait que l'item ne permet pas de discriminer les individus entre eux.

- Caractère factorisable des données:

Pour vérifier si les données sont factorisables, nous avons recours à deux tests: celui de Bartlett et celui de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). La sphéricité de Bartlett mesure l'absence significative de sphéricité du modèle. Si le modèle est sphérique, les corrélations entre variables sont égales à 0, donc il n'y a pas d'intérêt à les regrouper au sein de facteurs. La valeur du test doit être égale ou inférieure à 0,05. Le test KMO est une mesure généralisée de la corrélation partielle entre les variables de l'étude (moyenne des coefficients de corrélation). Si le test KMO est inférieur à 0,5, cela signifie que l'étude est invalide. Si le test KMO est supérieur à 0,90, l'étude présente une très grande validité. Le test KMO est complété par les mesures de MSA (Measure of Sampling Adequacy). Les seuils d'acceptabilité de ces tests et indices sont présentés dans le tableau 2.4.2 suivant.

Tableau 2.4.2: Etude de la faisabilité de la factorisation des données

Etude des conditions préalables à la factorisation		
	Valeurs clés	Commentaires
Test de Sphéricité de Bartlett	$P < 0,05$	Le test examine si la forme du nuage de points représente une sphère. Il vérifie l'hypothèse nulle selon laquelle les variables ne sont pas corrélées. Une valeur élevée sera favorable au rejet de l'hypothèse nulle.
Indice KMO (ou MSA)	$0,5 < KMO < 1$	Si l'indice KMO est compris entre 0,5 et 1, on peut conclure que les données sont factorisables.

Source: Malhotra et al., (2007)

- Nombre de facteurs à retenir

La dimensionnalité fait référence au nombre d'axes à retenir. Pour répondre à la question de la dimensionnalité, une analyse des valeurs propres est effectuée. La valeur propre représente la variance totale expliquée par chaque facteur (Malhotra et al., 2007). Nous utilisons le critère de Kaiser pour l'examen des valeurs propres: retenir tous les axes dont la valeur propre est supérieure à 1. Nous utilisons également le graphique des valeurs propres afin de visualiser le ou les points d'inflexion (scree test). Enfin, pour définir le nombre de dimensions, il est possible de fixer à l'avance un seuil correspondant au pourcentage minimum de variance expliquée totale à restituer, et de retenir ainsi, le nombre d'axes

nécessaires pour atteindre ce seuil. Ces tests permettent de déterminer le nombre de dimensions de l'échelle (cf tableau 2.4.3).

Tableau 2.4.3: Identification du nombre de facteurs

Nombre de dimensions à retenir		
	Valeurs clés	Commentaires
Pourcentage de variance expliquée cumulée	$\geq 60\%$	Il s'agit de fixer un seuil minimum de restitution d'un pourcentage de variance expliquée cumulée. La plupart des auteurs le situent à 0,6 (Evrard et al., 2003 ; Malhotra et al., 2007).
Examen des valeurs propres	Valeur propre >1	Retenir les tous facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1.
Graphique des valeurs propres	Retenir les facteurs se situant avant le point d'inflexion	Recours à la méthode graphique (Scree test) pour identifier le ou les points d'inflexion.

Source: Roussel et al. (2002)

- Interprétation des axes factoriels

Il s'agit ici de choisir les items à prendre en compte et d'interpréter les axes factoriels. Il faut évaluer la qualité de représentation de chaque item (communalité) et écarter ceux qui ne remplissent pas les conditions en vigueur. Pour déterminer l'importance des variables initiales dans la formation des facteurs, nous disposons des coefficients de corrélation entre les variables initiales et les facteurs retenus. Nous avons retenu le critère de purification des échelles d'Evrard et al., (2003), en éliminant les items n'ayant aucune contribution factorielle (loading) supérieure ou égale à 0,50 sur l'une des composantes principales identifiées.

Il est possible, en regardant les coefficients de corrélation les plus élevés pour un facteur donné, de trouver les variables initiales qui contribuent le plus à la formation de ce facteur. Plus le chiffre est élevé au sein de la matrice, plus la relation entre les variables est forte. Une variable doit avoir une corrélation inférieure à 0,3 sur les autres facteurs et une corrélation supérieure à 0,7 sur le facteur dont elle fait partie. Une relation totale se caractérise par une corrélation égale à 1. Une relation totale se caractérise par une corrélation égale à 0. Le tableau 2.4.4 présente les valeurs clés pour l'interprétation des axes factoriels.

Tableau 2.4.4: Interprétation des axes factoriels

Items à prendre en compte et interprétation des axes		
	Valeurs clés	Commentaires
Analyse de la communalité	$\geq 0,5$	Ce test permet d'attester de la qualité de chaque item.
Analyse de la contribution factorielle des variables	Poids factoriel sur l'axe principal $\geq 0,7$	Ce seuil est préconisé.
	Poids factoriel $< 0,3$ sur les axes non principaux	Les variables ayant des poids factoriels supérieurs à 0,3 sur plusieurs facteurs sont éliminées.
	Différence minimum de poids factoriel entre deux facteurs: 0,4	La différence minimale de contribution entre le poids factoriel sur le facteur principal et tout autre facteur doit être de 0,4.

Source: Roussel et al., (2002)

- Rotation des axes

Nous avons eu recours à des rotations afin d'aider à l'interprétation des axes. Selon Jolibert et Jourdan (2006), une rotation orthogonale est pertinente lorsque l'objectif est d'utiliser les scores factoriels dans les analyses ultérieures. Elle présente l'avantage de faciliter la mise en œuvre d'autres techniques d'analyse, telles que la régression, car la rotation orthogonale élimine les phénomènes de multi-colinéarité entre variables. Pour cette raison, nous avons systématiquement observé la répartition des items sur les facteurs avant et après rotation orthogonale. Ce type de rotation permet d'augmenter artificiellement la valeur des coefficients de corrélation de certaines variables avec les nouveaux axes de représentation. Nous avons utilisé la rotation orthogonale Varimax afin de maximiser le poids des facteurs, par maximisation des coefficients de corrélation des variables les plus corrélées. Chacune des variables de l'ensemble a le poids le plus élevé possible sur un facteur et le poids le plus faible sur les autres facteurs. La rotation Varimax permet donc d'opérer une discrimination entre les facteurs.

- Tests de fiabilité des facteurs

A l'issue de l'ACP, la fiabilité interne de l'instrument de mesure peut être appréciée. Après avoir étudié la validité des échelles, nous abordons donc la fiabilité des facteurs issus de l'analyse factorielle. Il s'agit de vérifier que les items sélectionnés mesurent effectivement la variable latente. Pour cela, nous utilisons l'alpha de Cronbach, qui est la mesure de référence. L'alpha de Cronbach (α) se mesure de la façon suivante (avec k est le nombre d'items dans le test, V (i) est la variance de l'item I, COV (i,j) est la covariance entre l'item i et l'item j):

$$\alpha = (k / k-1) * [\sum V(i)] / [\sum V(i) + 2\sum COV (i,j)]$$

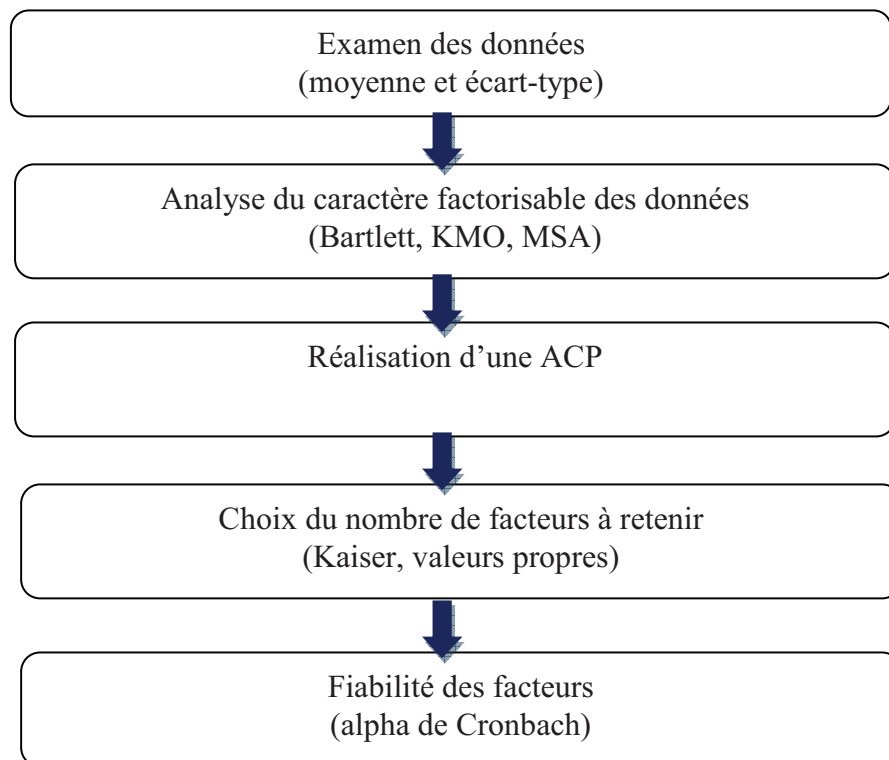
Si les items sont censés mesurer le même phénomène, ils doivent être corrélés, donc la covariance (COV) doit être importante. Si la covariance entre i et j est élevée, alors l' α est proche de 1, donc l'échelle (c'est-à-dire l'ensemble des items) a une bonne cohérence interne. Les questions censées mesurer la même chose, mesurent effectivement la même chose. On pourra prendre la somme des scores des items comme mesure synthétique. Si la covariance entre i et j est faible, alors l' α est proche de 0, donc la cohérence interne de l'échelle est faible.

Dans cette situation, il est possible de mener une épuration en calculant l'alpha dans le cas où chaque item de la dimension serait supprimé. L'analyse factorielle permet de connaître la corrélation des items avec le premier facteur principal que dégage l'analyse. Elle donne aussi la corrélation de chaque item avec l'échelle globale (somme des items). L'alpha total est calculé ainsi que l'alpha pour chaque sous ensemble d'items moins un des items: valeur de l' α si l'on retire l'item A, valeur de l'alpha si l'on retire l'item B... Toute variable supérieure au coefficient alpha doit être retirée de l'échelle pour améliorer l'alpha. Par conséquent, l'alpha de Cronbach doit être le plus élevé possible. Si la recherche revêt un caractère exploratoire dans la mesure des construits, le coefficient est acceptable s'il est compris entre 0,6 et 0,8. Pour une étude de nature confirmatoire, une valeur supérieure à 0,8 est recommandée.

- Synthèse du processus d'analyse factorielle exploratoire

La démarche d'évaluation de la qualité des mesures est synthétisée dans le schéma suivant. Nous avons initialement réalisé une ACP sur l'ensemble des différents items constitutifs des variables principales du modèle: sur les items de niveau de proactivité dans un premier temps, puis sur l'ensemble des items de l'orientation parties prenantes et enfin sur les items des compétences en relation avec l'environnement naturel. Dans un deuxième temps, nous avons réalisé une ACP sur l'ensemble des variables de contrôle du modèle. Nous avons testé l'unidimensionnalité de chaque facteur en renouvelant sur chacun d'eux une analyse factorielle. Le fait de réaliser une ACP sur chacun des groupes (proactivité, parties prenantes, compétences) a permis d'éviter les risques de colinéarité. Les analyses factorielles exploratoires sont réalisées à l'aide du logiciel PASW18.

Figure: 2.4.5: processus de l'analyse factorielle exploratoire



Après une première étape d'analyse exploratoire, les échelles de mesure doivent faire l'objet d'une analyse confirmatoire.

4.1.1.2 L'analyse factorielle confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) est une méthode d'analyse des données de seconde génération qui applique un modèle d'équations structurelles à un modèle de mesure. Dans le cadre de ce travail, l'AFC est utilisée pour juger de la qualité d'ajustement, de la fiabilité (Rhô de Jöreskog) et de la validité (convergente, discriminante) du modèle de mesure. A la différence l'ACP qui définit une structure factorielle a posteriori, l'AFC définit une structure factorielle a priori, que l'on essaie ensuite, de confirmer (Roussel et al., 2002). Les analyses factorielles confirmatoires sont réalisées à l'aide du logiciel AMOS18.

- Evaluation de la qualité d'ajustement du modèle de mesure

La qualité de l'ajustement global du modèle peut être appréciée au travers de nombreux indices. Ces indices peuvent être regroupés en trois catégories: les indices d'ajustement absolus, les indices incrémentaux et les indices de parcimonie (Roussel et al.,

2002). Les indices d'ajustement absolus permettent d'évaluer dans quelle mesure le modèle théorique, posé a priori, reproduit correctement les données collectées (cf. tableau 2.4.6).

Tableau 2.4.6: les indices d'ajustements absolus du modèle de mesure

Indices	Seuils d'acceptation	Définitions
Chi ² /dl	<2	Cet indice évalue la qualité d'ajustement du modèle en fonction du nombre de degré de liberté.
GFI	> 0,9	Le <i>Goodness of Fit Index</i> , qui varie entre 0 et 1, mesure le pourcentage de variance/covariance expliqué par le modèle proposé.
AGFI	> 0,8	L' <i>Ajusted Goodness of Fit Index</i> , qui varie entre 0 et 1, représente la montant de la variance et de la covariance expliqué par le modèle, ajusté des degrés de liberté.
RMSEA	< 0,08 et si possible < 0,05	Le <i>Root Mean Square Error Approximation</i> , qui varie entre 0 et 1, représente la différence moyenne, par degré de liberté, attendue dans la population totale et non dans l'échantillon.
RMR	< 0,05	Le <i>Root Mean Square Residual</i> , qui varie entre 0 et 1, représente la racine carrée de la moyenne des résidus ajustés au carré.
SRMR	<0,1	Le <i>Standardized Root Mean Residual</i> , qui varie entre 0 et 1, représente une version standardisée du RMR.

Source: Roussel et al., (2002)

Les indices incrémentaux permettent de comparer l'ajustement du modèle testé à celui d'un modèle plus restrictif, appelé modèle de base. Le modèle de base le plus couramment utilisé est le modèle nul pour lequel aucune relation structurelle entre les variables n'est supposé (Roussel et al., 2002).

Tableau 2.4.7: les indices incrémentaux ou de comparaison du modèle de mesure

Indices	Seuils d'acceptation	Définitions
NFI	> 0,9 et si possible > 0,95	Le <i>Normed Fit Index</i> , qui varie entre 0 et 1, représente la proportion de la covariance totale entre les variables, expliquée par le modèle testé, lorsque le modèle nul est pris comme référence.
RFI	> 0,9 et si possible > 0,95	Le <i>Relative Fit Index</i> , qui varie entre 0 et 1, est dérivé du NFI.
CFI	> 0,9 et si possible > 0,95	Le <i>Compared Fit Index</i> , qui varie entre 0 et 1, mesure la diminution relative du manque d'ajustement.

Source: Roussel et al., (2002)

Les indices de parcimonie permettent de comparer différents modèles plausibles équivalents et déterminer celui qui présente la meilleure parcimonie.

Tableau 2.4.8: Indices de parcimonie du modèle de mesure

Indices	Seuils d'acceptation	Définitions
ECVI	< au modèle saturé	<i>L'Expected Cross Validation Index</i> évalue la parcimonie du modèle.
CAIC	< au modèle saturé	Le <i>Consistent Akaike Information Criterion</i> prend en compte la taille de l'échantillon pour évaluer la parcimonie du modèle.

Source: Roussel et al., (2002)

- Evaluation de la fiabilité et de la validité du modèle de mesure

Après avoir identifié la structure factorielle de l'échelle, il est alors possible d'apprécier la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante de l'instrument de mesure. Le ρ de Jöreskog permet d'évaluer la fiabilité de l'échelle. Cet indice doit être le plus proche de 1. Il s'analyse de la même façon que l'alpha de Cronbach, et il est généralement admis que la fiabilité du construit est bonne si la valeur du ρ est supérieure à 0,7 (Roussel et al., 2002). Le calcul du ρ de Jöreskog est le suivant:

$$\text{Rhô de Jöreskog} = \frac{\text{(Somme des contributions factorielles standardisées)}^2}{\text{[(Somme des contributions factorielles standardisées)}^2 + \text{(Somme des erreurs de mesure des indicateurs)]}}$$

Tableau 2.4.9: Fiabilité d'une échelle de mesure

Indice	Seuil d'acceptation	Définition
Rhô de Jöreskog	> 0,7	Evaluation de la fiabilité de construit de l'échelle de mesure.

La validité convergente d'un construit se vérifie par la satisfaction de trois conditions (Roussel et al., 2002). La première condition fait référence au test t associé à chacune des contributions factorielles qui doit être significatif ($CR > 1,96$). La seconde condition stipule que chaque indicateur partage plus de variance avec son construit qu'avec l'erreur de mesure qui lui est associée. Le carré de la contribution factorielle doit donc être supérieur à 0,5 car ce coefficient représente le pourcentage de la variance de l'item restitué par le construit. La troisième condition concerne le critère de la variance moyenne extraite (ρ de validité convergente) qui doit être supérieur à 0,5 pour vérifier la validité convergente.

Tableau 2.4.1.0: Validité convergente d'une échelle de mesure

Indices	Seuils d'acceptation	Définitions
Rhô de validité convergente	> 0,5	Variance expliquée des construits.
T test	$CR > 1,96$	Les paramètres estimés doivent être significatifs. Cela peut se vérifier par le ratio critique.
Carré contribution factorielle	> 0,5	Pourcentage de la variance restitué par le construit.

La validité discriminante représente la capacité des indicateurs à distinguer des construits séparés ou à différencier les facettes d'un même construit dans le cas où celui-ci serait constitué de plusieurs dimensions. Pour analyser la validité discriminante d'une échelle de mesure, le ρ de validité convergente doit être comparé au pourcentage de variance que la dimension ou le construit étudié partage avec les autres concepts. La validité discriminante est vérifiée lorsque le coefficient de validité convergente est supérieur à la corrélation élevée au carré entre les différents construits.

Tableau 2.4.1.1: Validité discriminante d'une échelle de mesure

Indice	Seuil d'acceptation	Définition
Validité discriminante	ρ de $v_c >$ (corrélation entre les construits) ²	Comparaison du ρ de validité convergente avec le pourcentage de variance que le construit partage avec les autres concepts.

Après avoir explicité la procédure statistique d'évaluation de la qualité d'une échelle de mesure, les instruments mobilisés dans ce travail font l'objet d'une analyse de leur fiabilité et de leur validité. Pour ce faire, des analyses factorielles exploratoires (ACP réalisées sur l'échantillon final) sont élaborées, et suivies, lorsque les conditions s'y prêtent, d'analyses factorielles confirmatoires (AFC sur l'échantillon final).

4.1.2 Procédure de test des hypothèses de recherche

Nous avons dans un premier temps, mobilisé la technique des analyses de régressions linéaires, afin de tester individuellement les hypothèses de notre modèle. Puis, dans un second temps, nous avons complété ces méthodes dites de première génération, par des méthodes de deuxième génération, à savoir les équations structurelles. Cette technique présente l'avantage de tester de manière globale, l'ensemble des hypothèses de recherche.

4.1.2.1 L'analyse de régression linéaire

Cette méthode de première génération, consiste à identifier une variable quantitative mesurant un phénomène que l'on cherche à expliquer, et une ou plusieurs autres variables, également quantitatives, représentant des phénomènes qui sont supposés influencer et déterminer le précédent. Le calcul effectué va alors chercher à déterminer l'importance et la signification de leur contribution aux variations du phénomène à expliquer. Pour effectuer une régression linéaire, les variables considérées doivent présenter plusieurs caractéristiques (Jolibert et Jourdan, 2006):

- Elles doivent être métriques.
- Chacune des variables doit présenter une distribution normale.
- Les relations étudiées entre la variable à expliquer et les variables explicatives doivent être linéaires.
- Pour qu'une relation soit totalement appréhendée, il est nécessaire que la variance des valeurs de la variable dépendante soit égale à chacune des valeurs de la variable indépendante étudiée. L'homoscédasticité (hypothèse relative aux relations de dépendance entre les variables) de deux variables métriques peut être vérifiée par la méthode graphique du diagramme de dispersion.
- Afin d'éviter des problèmes de multicolinéarité (qui fausseraient les estimations des coefficients de la régression et le poids relatif de chaque variables explicatives), le principe d'indépendance des variables explicatives doit être respecté. La multicolinéarité peut être détectée visuellement par l'examen de la matrice des corrélations entre variables explicatives, ou bien par certains indices fournis par le logiciel PASW18, tels que la tolérance qui doit être supérieure à 0,3 et le facteur d'inflation de la variance (VIF) qui doit être inférieur à 4 (Evrard et al., 2003).

Le tableau suivant reprend les conditions préalables à la mise en œuvre de la régression linéaire (Jolibert et Jourdan, 2006).

Tableau 2.4.1.2: conditions de mise en œuvre de la régression linéaire

Conditions à vérifier	Méthodes	Commentaires
Linéarité du phénomène mesuré	Graphique des résidus	Le graphique doit montrer une configuration aléatoire (aucune tendance, qu'elle soit positive ou négative).
Homoscédasticité (variance constante des erreurs)	Graphique des résidus Analyse des erreurs standardisées	Les points représentés doivent être répartis aléatoirement (pas de tendance particulière). La variation des variances des termes d'erreur doit être comprise dans l'intervalle [-3 ;3].
Absence d'autocorrélation des erreurs	Graphique des résidus	Si l'ensemble de points suit une ligne centrale, il est peu probable qu'il existe la moindre autocorrélation.
Normalité de la distribution des erreurs	Histogramme de la distribution des termes d'erreur	La distribution doit être conforme à celle d'une distribution normale.

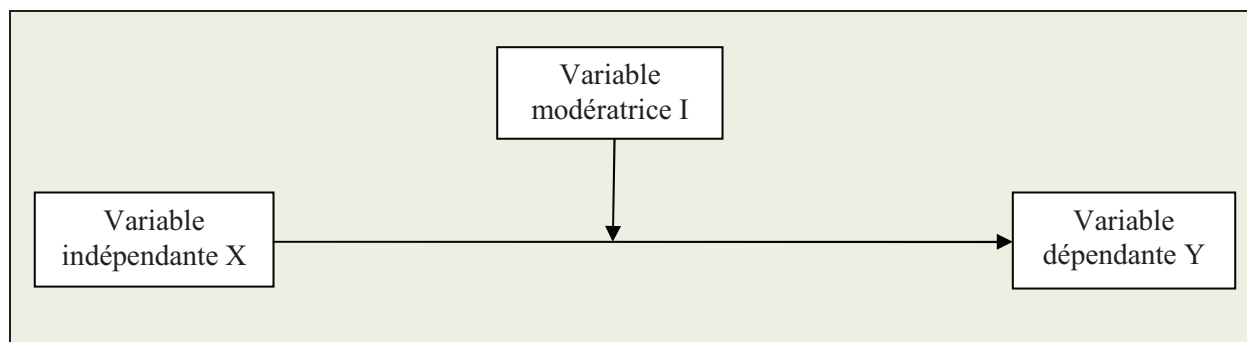
Afin de réaliser des régressions multiples, il est nécessaire de choisir une méthode qui spécifie la manière dont les variables indépendantes vont être incluses dans l'analyse. Dans le

cadre de ce travail, la méthode pas à pas (stepwise) est adoptée. Celle-ci est généralement retenue en raison de son caractère parcimonieux et de son pouvoir explicatif. La mise en œuvre de l'analyse de régression produit un certain nombre de tests et d'indicateurs à interpréter pour pouvoir en déduire les conclusions adéquates sur la relation étudiée. Jolibert et Jourdan (2006) proposent une approche en quatre étapes:

- Validation de la significativité statistique globale de la régression par l'examen du test F de Fisher.
- Vérification de la significativité statistique de chaque coefficient de régression par l'étude du test t associé à chaque estimateur des coefficients de la régression.
- Vérification de la significativité pratique de la régression. Cette étape consiste à examiner le coefficient de détermination (R^2). Ce dernier peut être défini comme le pourcentage de la variation totale de la variable à expliquer « expliquée » par la régression.
- Interprétation des coefficients de régression. Pour analyser les résultats d'une analyse de régression, il est recommandé d'utiliser les coefficients de régression partiels bêta. Pour la régression multiple, il peut être pertinent de considérer la corrélation semi-partielle de chaque variable explicative. Le carré de la corrélation semi-partielle correspond à la proportion de variance expliquée par la variable indépendante.

La méthode des analyses de régressions linéaires est également mobilisée afin de tester l'effet modérateur des compétences liées à l'environnement naturel sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la proactivité. Un modérateur I est une variable qui affecte le sens et / ou la force de la relation entre une variable indépendante X et une variable dépendante Y (Baron et Kenny, 1986).

Figure 2.4.1.3: Représentation d'un effet de modération



Afin d'étudier l'existence d'effets de modération, et puisque toutes les variables étudiées sont métriques, des analyses de régression multiple sont réalisées (Baron et Kenny,

1986 ; El Akremi et Roussel, 2003). Un effet modérateur de I sur la relation $X \rightarrow Y$ se caractérise par un effet d'interaction $X*I$ significatif (Baron et Kenny, 1986). Le terme multiplicatif $X*I$ est calculé, puis la variable à expliquer Y est régressée sur la variable explicative X, la variable supposée modératrice I et le produit des deux variables $X*I$. Le rôle modérateur de I est démontré lorsqu'un effet significatif de $X*I$ est constaté pendant que X et I sont contrôlés. En présence d'un effet modérateur, si la relation entre I et Y est significative, alors la variable modératrice correspond à un quasi-modérateur. Inversement, en présence d'un effet modérateur, si la relation entre I et Y n'est pas significative, alors l'effet observé correspond à un pur modérateur.

4.1.2.2 L'analyse grâce aux méthodes d'équations structurelles

Les méthodes d'équations structurelles (méthodes de seconde génération) permettent de valider le modèle final dans sa globalité. Alors que les analyses de régression linéaire permettent principalement de tester les hypothèses de recherche de manière individuelle, les méthodes d'équations structurelles permettent d'examiner simultanément plusieurs relations causales, et donc de réaliser une étude plus systémique du modèle. La méthodologie est semblable à celle décrite pour tester les instruments de mesure lors des analyses factorielles confirmatoires. En effet, un modèle est spécifié a priori et les méthodes d'équations structurelles permettent de tester l'ajustement global du modèle structurel aux données recueillies. Après avoir défini le modèle et s'être assuré du bon ajustement de la solution retenue aux données, il est nécessaire d'évaluer:

- La significativité des coefficients estimés: la valeur du test t de Student, associée à chaque coefficient, est étudiée afin de vérifier que la relation hypothétique est statistiquement différente de zéro.
- Les valeurs des coefficients de régression permettent d'estimer l'importance des chemins.

Afin d'analyser les données collectées, deux méthodes statistiques sont donc employées: l'analyse de régression linéaire et les méthodes d'équations structurelles.

Tableau 2.4.1.4: Synthèse des méthodes statistiques utilisées pour le test des hypothèses de recherche

Méthode statistique	Objectifs
Analyses de régression	Etudes des relations causales individuelles.
Equations structurelles	Vision systémique des relations causales du modèle pour un objectif confirmatoire des analyses de régression.

Avant la mise en œuvre de cette analyse quantitative, il est important de vérifier la qualité des informations collectées. L'absence de valeurs manquantes est garantie par la procédure d'administration du questionnaire en ligne, et par les relances. De cette façon, il a été possible de collecter 188 questionnaires sans données manquantes. Concernant les valeurs extrêmes, les boîtes à moustache ne font apparaître qu'un nombre extrêmement faible de ces valeurs. Les observations correspondantes ont donc été conservées car aucune incohérence majeure n'a pu être détectée dans les réponses de ces quelques individus. A propos des coefficients de symétrie, et d'aplatissement, tous les indices de Skewness sont inférieurs à 1 et tous les indices Kurtosis sont inférieurs à 1,5. Par conséquent, les conditions requises pour effectuer les analyses sont respectées.

Tableau 2.4.1.5: vérifications statistiques préalables

Eléments à vérifier
Absence de valeurs aberrantes
Normalité de la distribution des données

4.2 Opérationnalisation des variables

Cette partie traite de l'opérationnalisation des variables du modèle de recherche afin de proposer des instruments de mesure valides. Afin d'élaborer les instruments de mesure, nous avons eu recours à trois méthodes. Nous avons, lorsque cela était possible, repris et adapté les instruments de mesure issus de recherches antérieures, puis nous les avons enrichis par l'analyse qualitative. Nous avons, lorsque cela n'était pas possible en raison de l'absence d'études empiriques antérieures, généré les items à la suite de la revue de littérature, puis nous les avons complétés par l'analyse qualitative. Enfin, en raison du faible nombre d'études empiriques quantitatives opérationnalisant les mêmes variables que celles de notre modèle, certaines mesures sont directement issues de la littérature. Ces trois méthodes nous ont permis de construire une première version du questionnaire, que nous avons ensuite soumis pour un pré-test auprès de Responsables Environnement de trois entreprises industrielles opérant dans le secteur des produits de grande consommation en France, et de trois enseignants chercheurs en France, experts en stratégie et développement durable. Ce double pré-test du questionnaire auprès d'entreprises et de chercheurs reconnus dans le domaine, a permis de modifier l'ordre des questions pour une question de rythme, de préciser la formulation de certaines questions et de supprimer les questions qui apparaissaient redondantes aux experts. Il a eu lieu au mois de janvier 2010, lors d'entretiens individuels d'une durée d'une heure trente avec chacun des experts.

En ce qui concerne la mise en œuvre des variables ainsi que la procédure de collecte des données, plusieurs étapes du protocole de recherche sont présentées. Tout d'abord, la population cible de la recherche est constituée des entreprises industrielles opérant dans le secteur des produits de grande consommation. Le processus d'échantillonnage a permis de cibler les entreprises de l'industrie agro-alimentaire et de l'hygiène. La mise en ligne du questionnaire entre le 26 janvier 2010 et le 18 mars 2010 nous a permis de disposer de 188 questionnaires exploitables pour l'analyse.

4.2.1 Opérationnalisation des variables principales du modèle

Les différents instruments de mesure, utilisés pour apprécier les concepts étudiés sont présentés: le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie, puis l'orientation parties prenantes, les compétences conventionnelles en relation avec l'environnement naturel, les compétences humaines, les compétences organisationnelles, les compétences processuelles, et les compétences de planification stratégique.

4.2.1.1 Niveau de proactivité de la stratégie environnementale

- Rappel de la définition retenue au sein de la littérature

La revue de la littérature, a permis de mettre en évidence le niveau d'intégration du développement durable au sein de la stratégie d'entreprise, par la définition de quatre stratégies environnementales. Chacune de ces quatre stratégies environnementales a été considérée en fonction de critères d'évaluation: vision de la stratégie, place des variables sociétales, comportement d'entreprise, type d'actions mises en œuvre, statut de la responsabilité, etc. Ces critères ont rendu possible l'opérationnalisation de ce concept, c'est-à-dire, la façon dont l'entreprise pense le développement durable à partir des dimensions économique, sociale et environnementale. Autrement appelé variabilité du degré d'intégration stratégique du développement durable par les firmes, il traduit comment l'entreprise, via ses dirigeants, parvient à intégrer le développement durable au sein de ses activités. Cela correspond à la traduction des valeurs de l'entreprise au niveau de la stratégie corporate et opérationnelle. Il influence par conséquent, sa politique, ses pratiques et ses décisions. Deux dimensions du niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise peuvent être identifiées: la proactivité interne et la proactivité externe. La proactivité interne concerne le positionnement de l'entreprise par rapport aux variables sociétales (menaces versus opportunités), son type de comportement (passif versus actif), objectifs d'entreprise plus ou moins ambitieux et proactifs. La proactivité externe est liée au statut de la

responsabilité sociale (vis-à-vis des clients, du personnel, des actionnaires, des fournisseurs...) et environnementale (protection, préservation des milieux naturels) de l'entreprise.

- Apports du pré-test

L'analyse de la littérature fait émerger les items opérationnalisant le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. Ils sont donc proposés aux six experts du pré-test, et figurent dans le tableau 2.4.1.6.

Tableau 2.4.1.6: items du niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie, proposés lors du pré-test

<p>A1. Dans notre entreprise, les administrateurs prennent les décisions relatives au développement durable suite à une phase de concertation.</p> <p>A2. Dans notre entreprise, les administrateurs prennent les décisions relatives au développement durable indépendamment de la seule volonté des actionnaires.</p> <p>A3. Notre entreprise a pour vocation d'être citoyenne.</p> <p>A4. Notre entreprise participe fortement au développement local.</p> <p>A5. Dans notre entreprise, nous avons pour mission de protéger et de préserver les milieux naturels.</p> <p>A6. La prise en compte du développement durable constitue une véritable opportunité de développement pour notre entreprise.</p> <p>A7. Dans notre entreprise, nous anticipons la réglementation relative au développement durable afin d'aller toujours au-delà de ce qu'elle prescrit.</p> <p>A8. Notre entreprise est à l'initiative d'actions volontaires pour la protection de l'environnement.</p> <p>A9. Dans notre entreprise, nous estimons avoir une responsabilité vis-à-vis de notre personnel.</p> <p>A10. Dans notre entreprise, nous estimons avoir une responsabilité vis-à-vis de nos actionnaires.</p> <p>A11. Dans notre entreprise, nous estimons avoir une responsabilité vis-à-vis de nos clients.</p> <p>A12. Dans notre entreprise, nous estimons avoir une responsabilité vis-à-vis de nos fournisseurs.</p> <p>A13. Dans notre entreprise, un contrôle des rémunérations est en place.</p>
--

Le pré-test a mis en évidence le besoin de reformuler tous les items à l'exception de l'item A3, afin de rendre les phrases plus concises. De plus, l'item A13 a été supprimé.

- Choix de la mesure retenue

Afin de faciliter la compréhension des différents items utilisés dans l'analyse, les items initialement codés de « A1 » à « A12 » sont définitivement recodés de « PROACT1 » à « PROACT12 », en référence au terme proactivité. En effet, le terme proactivité regroupe les deux dimensions constitutives du niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise, et présente l'avantage d'être plus concis que ce dernier. Ainsi, la revue de littérature et le pré-test nous conduisent à utiliser la mesure suivante de la proactivité, appuyée sur une échelle bornée en sept points (7 = tout à fait d'accord / 1 = pas du tout d'accord):

Tableau 2.4.1.7: choix de la mesure de la proactivité retenue

Proactivité (PROACT1 à PROACT12)
PROACT1. Une large concertation précède toute décision de notre Direction Générale sur le développement

durable.
 PROACT2. Notre Direction Générale prend les décisions relatives au développement durable indépendamment de la seule volonté des actionnaires.
 PROACT3. Notre entreprise se doit d'être citoyenne.
 PROACT4. Notre entreprise participe fortement au développement local (mécénat, sponsoring...).
 PROACT5. La préservation des milieux naturels fait partie des missions de notre entreprise.
 PROACT6. Le développement durable représente une véritable opportunité de développement pour notre entreprise.
 PROACT7. Notre entreprise fait toujours plus que ce qui est prescrit par la réglementation relative au développement durable.
 PROACT8. La raison de notre engagement dans le développement durable s'explique par la volonté de notre Direction Générale d'être moteur dans ce domaine.
 PROACT9. Nous avons une responsabilité sociétale envers notre personnel.
 PROACT10. Nous avons une responsabilité sociétale envers nos actionnaires.
 PROACT11. Nous avons une responsabilité sociétale envers nos clients.
 PROACT12. Nous avons une responsabilité sociétale envers nos fournisseurs.

4.2.1.2 L'orientation parties prenantes de l'entreprise

- Rappel de la définition retenue

L'orientation parties prenantes de l'entreprise est la construction d'une relation à long terme, qui se caractérise par l'écoute, la compréhension et la réponse favorable aux attentes présentes et futures de l'ensemble des parties prenantes, et qui est synonyme d'un accroissement de la performance de l'entreprise. L'analyse de la littérature fait apparaître plusieurs dimensions constitutives de l'orientation parties prenantes de l'entreprise: l'écoute, le dialogue, l'échange, la compréhension, la prise en compte, la construction d'une relation sur le long terme, la confiance, le respect et la collaboration. De plus, la revue de la littérature permet de retenir les parties prenantes suivantes: employés, actionnaires, banques, assurances, clients, fournisseurs, concurrents, médias, ong, agences publiques, gouvernements, instances internationales.

- Les mesures utilisées dans la littérature

Au sein de la littérature, plusieurs mesures de l'orientation parties prenantes existent.

Tableau 2.4.1.8: mesures existantes de l'orientation parties prenantes

Auteurs	Échantillon	Exemple d'items	Mesure	α
Sharma et Vredenburg (1998)	99 entreprises du secteur de l'industrie de l'huile et du gaz opérant au Canada	Dans quelle mesure votre entreprise a établi des partenariats afin de réduire l'impact environnemental: alliances technologiques et de recherche, accords avec d'autres entreprises pour réduire l'impact environnemental, partenariats pour le développement de standards, consultation d'agence gouvernementale, partenariat dans des pays en voie de développement... ?	Échelle de Likert à 7 points	0,80
Buysse et Verbeke (2003)	197 entreprises opérant en Belgique	Impact des parties prenantes sur les décisions relatives au management environnemental: - 14 Items: clients nationaux, clients internationaux, fournisseurs nationaux,	Échelle de Likert à 5 points	

		fournisseurs internationaux, employés, actionnaires, instituts financiers, concurrents nationaux, concurrents internationaux, agréments internationaux, médias, ong, gouvernements, agences publiques		
Henriques et Sadorsky (1999)	400 répondants en charge de l'environnement dans les grandes entreprises opérant au Canada	Perception des parties prenantes importantes pour l'entreprise: <ul style="list-style-type: none"> - sources de pression (17 items tels que les gouvernements, les médias, etc.) - source d'information (17 items tels que les gouvernements, les médias, etc.) 	Echelle de Likert à 7 points	

- Apports de l'analyse qualitative

L'analyse empirique qualitative a permis d'adjoindre deux autres types d'acteurs au sein des parties prenantes, à savoir: les prestataires de services et ainsi que les laboratoires de recherche.

- Apports du pré-test

Les items, caractérisant l'orientation parties prenantes de l'entreprise, proposés aux six experts du pré-test, sont repris dans le tableau suivant.

Tableau 2.4.1.9: mesures existantes de l'orientation parties prenantes

<p>B1. Membres du personnel: Nous sommes toujours à l'écoute de notre personnel. Nous encourageons toujours nos salariés à nous faire des suggestions. Nous comprenons totalement les attentes de nos employés. Nous répondons favorablement aux attentes de nos collaborateurs. Nous dialoguons en permanence avec notre personnel. Nous avons une totale confiance en nos collaborateurs. Nous considérons nos collaborateurs comme de véritables partenaires. Nous éprouvons un profond respect pour nos collaborateurs. Nous construisons de solides relations à long terme avec notre personnel.</p> <p>B2. Actionnaires: Nous sommes toujours à l'écoute de nos actionnaires. Nous encourageons toujours nos actionnaires à nous faire des suggestions. Nous comprenons totalement les attentes de nos actionnaires. Nous répondons favorablement aux attentes de nos actionnaires. Nous dialoguons en permanence avec nos actionnaires. Nous avons une totale confiance en nos actionnaires. Nous considérons nos actionnaires comme de véritables partenaires. Nous éprouvons un profond respect pour nos actionnaires. Nous construisons de solides relations à long terme avec nos actionnaires.</p> <p>B3. Banques et organismes financiers: Nous sommes toujours à l'écoute de nos banquiers. Nous encourageons toujours nos banquiers à nous faire des suggestions. Nous comprenons totalement les attentes de nos banquiers. Nous répondons favorablement aux attentes de nos banquiers. Nous dialoguons en permanence avec nos banquiers. Nous avons une totale confiance en nos banquiers. Nous considérons nos banquiers comme de véritables partenaires.</p>
--

Nous éprouvons un profond respect pour nos banquiers.
Nous construisons de solides relations à long terme avec nos banquiers.

B4. Compagnies d'assurance:

Nous sommes toujours à l'écoute de nos assureurs.
Nous encourageons toujours nos assureurs à nous faire des suggestions.
Nous comprenons totalement les attentes de nos assureurs.
Nous répondons favorablement aux attentes de nos assureurs.
Nous dialoguons en permanence avec nos assureurs.
Nous avons une totale confiance en nos assureurs.
Nous considérons nos assureurs comme de véritables partenaires.
Nous éprouvons un profond respect pour nos assureurs.
Nous construisons de solides relations à long terme avec nos assureurs.

B5. Clients:

Nous sommes toujours à l'écoute de nos clients.
Nous encourageons toujours nos clients à nous faire des suggestions.
Nous comprenons totalement les attentes de nos clients.
Nous répondons favorablement aux attentes de nos clients.
Nous dialoguons en permanence avec nos clients.
Nous avons une totale confiance en nos clients.
Nous considérons nos clients comme de véritables partenaires.
Nous éprouvons un profond respect pour nos clients.
Nous construisons de solides relations à long terme avec nos clients.

B6. Fournisseurs:

Nous sommes toujours à l'écoute de nos fournisseurs.
Nous encourageons toujours nos fournisseurs à nous faire des suggestions.
Nous comprenons totalement les attentes de nos fournisseurs.
Nous répondons favorablement aux attentes de nos fournisseurs.
Nous dialoguons en permanence avec nos fournisseurs.
Nous avons une totale confiance en nos fournisseurs.
Nous considérons nos fournisseurs comme de véritables partenaires.
Nous éprouvons un profond respect pour nos fournisseurs.
Nous construisons de solides relations à long terme avec nos fournisseurs.

B7. Prestataires de services:

Nous sommes toujours à l'écoute de nos prestataires.
Nous encourageons toujours nos prestataires à nous faire des suggestions.
Nous comprenons totalement les attentes de nos prestataires.
Nous répondons favorablement aux attentes de nos prestataires.
Nous dialoguons en permanence avec nos prestataires.
Nous avons une totale confiance en nos prestataires.
Nous considérons nos prestataires comme de véritables partenaires.
Nous éprouvons un profond respect pour nos prestataires.
Nous construisons de solides relations à long terme avec nos prestataires.

B8. Concurrence:

Nous sommes toujours à l'écoute de nos concurrents.
Nous encourageons toujours nos concurrents à nous faire des suggestions.
Nous comprenons totalement les attentes de nos concurrents.
Nous répondons favorablement aux attentes de nos concurrents.
Nous dialoguons en permanence avec nos concurrents.
Nous avons une totale confiance en nos concurrents.
Nous considérons nos concurrents comme de véritables partenaires.
Nous éprouvons un profond respect pour nos concurrents.
Nous construisons de solides relations à long terme avec nos concurrents.

B9. Médias:

Nous sommes toujours à l'écoute des médias.

Nous encourageons toujours les médias à nous faire des suggestions.
Nous comprenons totalement les attentes des médias.
Nous répondons favorablement aux attentes des médias.
Nous dialoguons en permanence avec les médias.
Nous avons une totale confiance en les médias.
Nous considérons les médias comme de véritables partenaires.
Nous éprouvons un profond respect pour les médias.
Nous construisons de solides relations à long terme avec les médias.

B10. Organisations non gouvernementales:

Nous sommes toujours à l'écoute des ong.
Nous encourageons toujours les ong à nous faire des suggestions.
Nous comprenons totalement les attentes des ong.
Nous répondons favorablement aux attentes des ong.
Nous dialoguons en permanence avec les ong.
Nous avons une totale confiance en les ong.
Nous considérons les ong comme de véritables partenaires.
Nous éprouvons un profond respect pour les ong.
Nous construisons de solides relations à long terme avec les ong.

B11. Enseignement et recherche:

Nous sommes toujours à l'écoute des centres de recherche.
Nous encourageons toujours les centres de recherche à nous faire des suggestions.
Nous comprenons totalement les attentes des centres de recherche.
Nous répondons favorablement aux attentes des centres de recherche.
Nous dialoguons en permanence avec les centres de recherche.
Nous avons une totale confiance en les centres de recherche.
Nous considérons les centres de recherche comme de véritables partenaires.
Nous éprouvons un profond respect pour les centres de recherche.
Nous construisons de solides relations à long terme avec les centres de recherche.

B12. Agences publiques:

Nous sommes toujours à l'écoute des agences publiques.
Nous encourageons toujours les agences publiques à nous faire des suggestions.
Nous comprenons totalement les attentes des agences publiques.
Nous répondons favorablement aux attentes des agences publiques.
Nous dialoguons en permanence avec les agences publiques.
Nous avons une totale confiance en les agences publiques.
Nous considérons les agences publiques comme de véritables partenaires.
Nous éprouvons un profond respect pour les agences publiques.
Nous construisons de solides relations à long terme avec les agences publiques.

B13. Gouvernement:

Nous sommes toujours à l'écoute de notre gouvernement.
Nous encourageons toujours notre gouvernement à nous faire des suggestions.
Nous comprenons totalement les attentes de notre gouvernement.
Nous répondons favorablement aux attentes de notre gouvernement.
Nous dialoguons en permanence avec notre gouvernement.
Nous avons une totale confiance en notre gouvernement.
Nous considérons notre gouvernement comme un véritable partenaire.
Nous éprouvons un profond respect pour notre gouvernement.
Nous construisons de solides relations à long terme avec notre gouvernement.

B14. Instances Internationales:

Nous sommes toujours à l'écoute des instances internationales.
Nous encourageons toujours les instances internationales à nous faire des suggestions.
Nous comprenons totalement les attentes des instances internationales.
Nous répondons favorablement aux attentes des instances internationales.
Nous dialoguons en permanence avec les instances internationales.
Nous avons une totale confiance en les instances internationales.

Nous considérons les instances internationales comme de véritables partenaires.
 Nous éprouvons un profond respect pour les instances internationales.
 Nous construisons de solides relations à long terme avec les instances internationales.

Le pré-test a fait apparaître le caractère redondant des items caractérisant l'orientation parties prenantes de l'entreprise. Sur les 9 items initialement proposés aux experts, cinq ont donc été éliminés pour chaque type de partie prenante: le fait d'encourager les parties prenantes à émettre des suggestions, le fait de comprendre leurs attentes, le fait de communiquer avec elles, le fait d'avoir confiance en elles et le fait de les respecter. En effet, la notion d'encouragement à faire des suggestions est proche de la notion d'écoute. Le fait de comprendre les attentes nous paraît secondaire par rapport au fait d'y répondre. Le fait de dialoguer est lié à l'écoute et à la réponse aux attentes des parties prenantes. Le fait d'avoir confiance est lié au caractère partenarial de la relation avec les parties prenantes. Enfin, la notion de respect est liée au caractère partenarial et à la durée de la relation avec les parties prenantes. Par conséquent, dans un souci de longueur du questionnaire, le pré-test a permis de réduire sensiblement le nombre d'items de l'orientation parties prenantes.

- Choix de la mesure retenue

Afin de faciliter la compréhension des différents items utilisés dans l'analyse, les items initialement codés de « B1 » à « B14 » sont définitivement recodés de « PP1 » à « PP14 ». La revue de littérature et le pré-test nous conduisent à utiliser la mesure suivante de l'orientation parties prenantes, appuyée sur une échelle bornée en sept points (7 = tout à fait d'accord / 1 = pas du tout d'accord):

Tableau 2.4.2.0: choix de la mesure retenue de l'orientation parties prenantes

Orientation PP (PP1 à PP14)		
PP primaires internes (PP1 à PP4)	Employés (PP1)	PP1A. Nous sommes toujours à l'écoute de notre personnel. PP1B. Nous répondons favorablement aux attentes de nos collaborateurs. PP1C. Nous considérons nos collaborateurs comme de véritables partenaires. PP1D. Notre construisons de solides relations à long terme avec notre personnel.
	Actionnaires (PP2)	PP2A. Nous sommes toujours à l'écoute de nos actionnaires. PP2B. Nous répondons favorablement aux attentes de nos actionnaires. PP2C. Nous considérons nos actionnaires comme de véritables partenaires. PP2D. Notre construisons de solides relations à long terme avec nos actionnaires.
	Banques (PP3)	PP3A. Nous sommes toujours à l'écoute de nos banquiers. PP3B. Nous répondons favorablement aux attentes de nos banquiers. PP3C. Nous considérons nos banquiers comme de véritables partenaires. PP3D. Notre construisons de solides relations à long terme

		avec nos banquiers.
	Assurances (PP4)	PP4A. Nous sommes toujours à l'écoute de nos assureurs. PP4B. Nous répondons favorablement aux attentes de nos assureurs. PP4C. Nous considérons nos assureurs comme de véritables partenaires. PP4D. Notre construisons de solides relations à long terme avec nos assureurs.
PP primaires externes (PP5 à PP7)	Clients (PP5)	PP5A. Nous sommes toujours à l'écoute de nos clients. PP5B. Nous répondons favorablement aux attentes de nos clients. PP5C. Nous considérons nos clients comme de véritables partenaires. PP5D. Notre construisons de solides relations à long terme avec nos clients.
	Fournisseurs (PP6)	PP6A. Nous sommes toujours à l'écoute de nos fournisseurs. PP6B. Nous répondons favorablement aux attentes de nos fournisseurs. PP6C. Nous considérons nos fournisseurs comme de véritables partenaires. PP6D. Notre construisons de solides relations à long terme avec nos fournisseurs.
	Prestataires (PP7)	PP7A. Nous sommes toujours à l'écoute de nos prestataires. PP7B. Nous répondons favorablement aux attentes de nos prestataires. PP7C. Nous considérons nos prestataires comme de véritables partenaires. PP7D. Notre construisons de solides relations à long terme avec nos prestataires.
PP secondaires (PP8 à PP11)	Concurrents (PP8)	PP8A. Nous sommes toujours à l'écoute de nos concurrents. PP8B. Nous répondons favorablement aux attentes de nos concurrents. PP8C. Nous considérons nos concurrents comme de véritables partenaires. PP8D. Notre construisons de solides relations à long terme avec nos concurrents.
	Médias (PP9)	PP9A. Nous sommes toujours à l'écoute des médias. PP9B. Nous répondons favorablement aux demandes des médias. PP9C. Nous considérons les médias comme de véritables partenaires. PP9D. Notre construisons de solides relations à long terme avec les médias.
	ONG (PP10)	PP10A. Nous sommes toujours à l'écoute des ong. PP10B. Nous répondons favorablement aux demandes des ong. PP10C. Nous considérons les ong comme de véritables partenaires. PP10D. Notre construisons de solides relations à long terme avec les ong.
	Enseignement (PP11)	PP11A. Nous sommes toujours à l'écoute des centres de recherche. PP11B. Nous répondons favorablement aux demandes des centres de recherche. PP11C. Nous considérons les centres de recherche comme de véritables partenaires. PP11D. Notre construisons de solides relations à long terme avec les centres de recherche.
PP régulation (PP12 à PP14)	Agences (PP12)	PP12A. Nous sommes toujours à l'écoute des agences publiques.

		PP12B. Nous répondons favorablement aux demandes des agences publiques. PP12C. Nous considérons les agences publiques comme de véritables partenaires. PP12D. Notre construisons de solides relations à long terme avec les agences publiques.
	État (PP13)	PP13A. Nous sommes toujours à l'écoute de notre gouvernement. PP13B. Nous répondons favorablement aux attentes de notre gouvernement. PP13C. Nous considérons notre gouvernement comme un véritable partenaire. PP13D. Notre construisons de solides relations à long terme avec notre gouvernement.
	Instances (PP14)	PP14A. Nous sommes toujours à l'écoute des instances internationales. PP14B. Nous répondons favorablement aux demandes des instances internationales. PP14C. Nous considérons les instances internationales comme de véritables partenaires. PP14D. Notre construisons de solides relations à long terme avec les instances internationales

4.2.1.3 Compétences environnementales conventionnelles en relation avec l'environnement naturel

- Rappel de la définition retenue

Les compétences environnementales conventionnelles sont en relation avec la fabrication de produits respectueux de l'environnement, et les technologies de production associées. Elles se développent par la gestion des ressources physiques et technologiques. Ces ressources physiques et technologiques correspondent à la technologie utilisée par l'entreprise, l'usine et les équipements de l'entreprise, sa localisation géographique et son accès aux matières premières (Barney, 1991 ; Bansal, 2005).

- Les mesures utilisées dans la littérature

Au sein de la littérature, plusieurs mesures existent (cf. tableau 2.4.2.1).

Tableau 2.4.2.1: mesures existantes des compétences environnementales conventionnelles

Auteurs	Échantillon	Items	Mesure	α
Buysse et Verbeke (2003)	197 entreprises opérant en Belgique	Niveau d'investissement dans la fabrication de produits respectueux de l'environnement.	Échelle de Likert à 5 points	0,84
Sharma et Vredenburg (1998)	99 entreprises du secteur de l'industrie de l'huile et du gaz opérant au Canada	Dans quelle mesure votre entreprise a modifié ses pratiques dans les domaines suivants afin de réduire l'impact environnemental: prospection de sites, forage, production, construction, transport.	Échelle de Likert à 7 points	0,85
		Dans quelle mesure votre entreprise a entrepris les actions volontaires suivantes pour	Échelle de Likert à 7	0,83

		la protection de l'environnement: nettoyage des sites abandonnés, restauration des sites contaminés...	points	
		Dans quelle mesure votre entreprise a réduit ses émissions lors de ses opérations dans les domaines suivants: sécurisation des déchets, investissements dans des équipements de dépollution, programmes de recyclage... ?	Échelle de Likert à 7 points	0,81
		Dans quelle mesure votre entreprise a réduit ses achats de ressources non renouvelables, composants chimiques, dans les domaines suivants: réduction à la source, substitution par matières renouvelables, utilisation de matière recyclée... ?	Échelle de Likert à 7 points	0,84
		Dans quelle mesure votre entreprise a réduit l'utilisation de matières non renouvelables au profit de matières renouvelables dans les domaines suivants: substitution par source d'énergies renouvelables, alternatives... ?	Échelle de Likert à 7 points	0,84
		Dans quelle mesure votre entreprise a réduit son utilisation d'énergie dans les domaines suivants: nettoyage et maintenance, remplacement de l'équipement, changements dans les process, changements dans les produits, changements dans les matières premières... ?	Échelle de Likert à 7 points	0,82
		Dans quelle mesure votre entreprise a réduit l'impact environnemental de ses produits: changements dans le packaging, adoption d'une analyse de cycle de vie, obtention d'une certification environnementale, réduction de la production qui a un fort impact environnemental, changement du processus de production... ?	Échelle de Likert à 7 points	0,97

- Apports du pré-test

Les items soumis au pré-test des six experts, afin de caractériser les compétences conventionnelles en relation avec l'environnement naturel, figurent dans le tableau suivant:

Tableau 2.4.2.2: items des compétences conventionnelles proposés lors du pré-test

<p>C1. Notre entreprise est fortement engagée dans une démarche de réduction de son impact environnemental (sites de production, sites de stockage, transport...).</p> <p>C2. Notre entreprise mobilise de nouvelles technologies afin de minimiser son impact environnemental.</p> <p>C3. Notre entreprise innove et repense son processus de production en fonction du développement durable.</p> <p>C4 Notre entreprise s'inscrit dans une approche préventive afin de préserver l'environnement naturel.</p> <p>C5. La politique de Recherche et Développement de notre entreprise est profondément axée sur le développement durable.</p> <p>C6. Notre entreprise se différencie de la concurrence par la haute qualité environnementale de ses produits, de ses marques, de labels verts.</p> <p>C7. Notre entreprise recherche l'augmentation de la durée de vie de ses produits (en privilégiant les formats familiaux aux formats individuels ; en augmentant le nombre d'applications/d'utilisations/de l'unité vendue).</p> <p>C8. Notre entreprise modifie profondément ses produits afin de réduire, simplifier ou supprimer ses emballages.</p> <p>C9. Notre entreprise réduit fortement le volume des produits à emballer de façon à réduire la consommation de matériaux d'emballage, à valeur d'usage identique ou supérieure (concentration, densification, déshydratation...).</p>

C10. Notre entreprise réduit fortement le poids des produits à emballer à valeur d'usage identique (changement des matériaux constitutifs, de la conception, du design...).

C11. Notre entreprise conçoit ses produits de façon à faciliter la vidange de l'emballage après usage, afin d'améliorer la recyclabilité de l'emballage (modification des dimensions, de la forme, du système d'ouverture ou du matériau).

C12. Notre entreprise vérifie systématiquement qu'une modification ou une optimisation de l'un des éléments d'emballage s'accompagne d'une amélioration du système d'emballage complet.

C13. Notre entreprise conçoit ses emballages primaires, secondaires et tertiaires de façon à optimiser le volume de transport (remplissage camion, wagons, conteneurs...).

C14. Nous vérifions systématiquement que la somme de concentration de métaux lourds présents dans les emballages ou dans ses éléments ne dépasse pas les seuils prévus par la réglementation en vigueur.

C15. Notre entreprise conçoit systématiquement des emballages dont les dimensions sont compatibles avec les équipements de collecte sélective mis en place (opercules des bacs, collecte...):

C16. Notre entreprise conçoit des emballages qui, une fois vidés peuvent être compactés, remis à plat ou aplatis par le consommateur pour réduire le volume et faciliter, le cas échéant, la collecte sélective.

C17. Notre entreprise veille systématiquement, lors de la conception des emballages, à spécifier auprès des fournisseurs, l'emploi de constituants ayant un impact moindre sur l'environnement pour:
 Emballage primaire:
 Emballage secondaire:
 Emballage tertiaire:

C18. Notre entreprise privilégie l'utilisation de matière première recyclée pour la fabrication de:
 Emballage primaire:
 Emballage secondaire:
 Emballage tertiaire:

C19. Notre entreprise développe massivement la réutilisation concernant:
 Emballage primaire:
 Emballage secondaire:
 Emballage tertiaire:

C20. Notre entreprise réduit et simplifie fortement ses emballages en combinant les fonctions remplies par ses différents éléments (étanchéité et inviolabilité/dosage et vidage/emballage et présentation en linéaire...):
 Emballage primaire:
 Emballage secondaire:
 Emballage tertiaire:

C21. Notre entreprise cherche fortement à diminuer le poids de ses emballages tout en conservant ses fonctions (de protection, de service, d'information...):
 Emballage primaire:
 Emballage secondaire:
 Emballage tertiaire:

C22. Notre entreprise réduit fortement le volume de ses emballages tout en conservant leurs qualités fonctionnelles (modification du design, suppression des suremballages, simplification des éléments de bouchage, réduction des vides techniques...):
 Emballage primaire:
 Emballage secondaire:
 Emballage tertiaire:

C23. Notre entreprise utilise uniquement des matériaux d'emballage qui disposent d'une filière de collecte, tri et recyclage opérationnelle en France:
 Emballage primaire:
 Emballage secondaire:
 Emballage tertiaire:

C24. Notre entreprise conçoit systématiquement ses emballages de façon à ce que les éléments de matériaux différents soient réduits et facilement séparables par le consommateur en vue de leur tri à la source (capsules, calages, étiquettes, manchons...):
 Emballage primaire:
 Emballage secondaire:

C25. Notre entreprise valorise fortement ses emballages en ayant recours à l'incinération avec récupération d'énergie, à la biodégradabilité, ou à la recyclabilité, pour:
 Emballage primaire:
 Emballage secondaire:
 Emballage tertiaire:

C26. Notre entreprise veille systématique à ce que chaque niveau d'emballage occupe de façon optimale l'emballage qui l'entoure:
 Emballage primaire:
 Emballage secondaire:

Le pré-test a mis en lumière le besoin de reformuler très légèrement l'ensemble des items afin de rendre les phrases plus concises. De plus, l'item « C26 » est apparu comme redondant avec les questions relatives au volume des emballages. Il a donc été supprimé.

- Choix de la mesure retenue

Afin de faciliter la compréhension des différents items utilisés dans l'analyse, les items initialement codés de « C1 » à « C25 » sont définitivement recodés de « CONV1 » à « CONV25 ». La revue de littérature et le pré-test nous conduisent à utiliser la mesure suivante des compétences conventionnelles en relation avec l'environnement naturel, appuyée sur une échelle bornée en sept points (7 = tout à fait d'accord / 1 = pas du tout d'accord):

Tableau 2.4.2.3: choix de la mesure des compétences conventionnelles

Compétences conventionnelles (CONV1 à CONV25)
CONV1. Notre entreprise est fortement engagée dans une démarche de réduction de son impact environnemental.
CONV2. Nous recherchons sans cesse de nouvelles technologies moins consommatrices de ressources.
CONV3. Notre entreprise innove et repense son processus de fabrication en fonction du développement durable.
CONV4. Notre entreprise s'inscrit dans une approche de prévention à la source.
CONV5. Notre politique de Recherche et Développement est profondément tournée vers le développement durable.
CONV6. Nous nous différencions de la concurrence par la haute qualité environnementale de nos produits, marques, labels verts.
CONV7. Nous recherchons l'augmentation de la durée de vie de nos produits (formats familiaux, augmentation du nombre d'utilisations).
CONV8. Nous modifions profondément nos produits afin de réduire nos emballages.
CONV9. Nous réduisons fortement le volume des produits afin de réduire la consommation de matériaux d'emballage (concentration, densification, déshydratation...).
CONV10. Nous réduisons fortement le poids des produits à emballer (à unités de consommation équivalentes).
CONV11. Nous concevons nos produits de façon à faciliter la vidange de l'emballage après usage (modification des dimensions, de la forme, du système d'ouverture).
CONV12. Toute modification de l'un des éléments d'emballage s'accompagne d'une amélioration du système d'emballage complet.
CONV13. Nous pensons tous nos systèmes d'emballages de façon à optimiser le volume de transport (remplissage camion, wagons, conteneurs...).
CONV14. La somme de concentration des métaux lourds présents dans nos emballages est systématiquement inférieure aux seuils prévus par la réglementation en vigueur.
CONV15. Les dimensions de nos emballages sont toujours compatibles avec les équipements de collecte sélective mis en place (opercules des bacs, collecte...).
CONV16. Nos emballages, une fois vidés peuvent toujours être compactés ou remis à plat par le consommateur pour faciliter la collecte sélective.
CONV17A. Nous exigeons systématiquement l'emploi de constituants ayant un faible impact environnemental pour nos emballages primaires.
CONV17B. Nous exigeons systématiquement l'emploi de constituants ayant un faible impact environnemental pour nos emballages secondaires.
CONV17C. Nous exigeons systématiquement l'emploi de constituants ayant un faible impact

environnemental pour nos emballages tertiaires.

CONV18A. Nous privilégions l'utilisation de matière première recyclée pour la fabrication de nos emballages primaires.

CONV18B. Nous privilégions l'utilisation de matière première recyclée pour la fabrication de nos emballages secondaires.

CONV18C. Nous privilégions l'utilisation de matière première recyclée pour la fabrication de nos emballages tertiaires.

CONV19A. Nous réutilisons fortement nos emballages primaires.

CONV19B. Nous réutilisons fortement nos emballages secondaires.

CONV19C. Nous réutilisons fortement nos emballages tertiaires.

CONV20A. Nous simplifions fortement nos emballages primaires en combinant plusieurs de leurs fonctions.

CONV20B. Nous simplifions fortement nos emballages secondaires en combinant plusieurs de leurs fonctions.

CONV20C. Nous simplifions fortement nos emballages tertiaires en combinant plusieurs de leurs fonctions.

CONV21A. Tout en veillant à préserver l'ensemble de leurs fonctions, nous réduisons fortement le poids de nos emballages primaires.

CONV21B. Tout en veillant à préserver l'ensemble de leurs fonctions, nous réduisons fortement le poids de nos emballages secondaires.

CONV21C. Tout en veillant à préserver l'ensemble de leurs fonctions, nous réduisons fortement le poids de nos emballages tertiaires.

CONV22A. Tout en veillant à préserver l'ensemble de leurs fonctions, nous réduisons fortement le volume de nos emballages primaires.

CONV22B. Tout en veillant à préserver l'ensemble de leurs fonctions, nous réduisons fortement le volume de nos emballages secondaires.

CONV22C. Tout en veillant à préserver l'ensemble de leurs fonctions, nous réduisons fortement le volume de nos emballages tertiaires.

CONV23A. Nous n'utilisons que des matériaux qui disposent d'une filière de collecte opérationnelle en France pour nos emballages primaires.

CONV23B. Nous n'utilisons que des matériaux qui disposent d'une filière de collecte opérationnelle en France pour nos emballages secondaires.

CONV23C. Nous n'utilisons que des matériaux qui disposent d'une filière de collecte opérationnelle en France pour nos emballages tertiaires.

CONV24A. Nous limitons le nombre de matériaux différents qui composent nos emballages primaires.

CONV24B. Nous limitons le nombre de matériaux différents qui composent nos emballages secondaires.

CONV25A. Tous nos emballages primaires sont fortement valorisables.

CONV25B. Tous nos emballages secondaires sont fortement valorisables.

CONV25C. Tous nos emballages tertiaires sont fortement valorisables.

4.2.1.4 Compétences humaines en relation avec l'environnement naturel

- Rappel de la définition retenue

Un fort niveau de compétences humaines en relation avec l'environnement naturel dépend des qualifications humaines, de la formation à l'environnement et de la participation des employés. A l'opposé, un faible niveau de compétences en relation avec l'environnement naturel est caractérisé par le recours à des heures supplémentaires et de budgets qui dépendent de la discrétion managériale sur les questions environnementales (Bowen et Sharma, 2005). Plusieurs dimensions principales sont constitutives de cette variable: le recrutement et la qualification du personnel, les programmes de formation des employés aux questions de développement durable, le recours ou non aux heures supplémentaires et aux budgets discrétionnaires, le niveau d'expertise du personnel dans le domaine du développement durable, la promotion de la santé et de la sécurité au sein de l'entreprise.

- Les mesures utilisées dans la littérature

Plusieurs mesures des compétences humaines figurent dans la littérature.

Tableau 2.4.2.4: mesures existantes des compétences humaines

Auteurs	Échantillon	Exemple d'items	Mesure	α
Buysse et Verbeke (2003)	197 entreprises opérant en Belgique	Niveau d'investissements dans la formation des employés.	Échelle de Likert à 5 points	
Sharma et Vredenburg (1998)	99 entreprises du secteur de l'industrie de l'huile et du gaz opérant au Canada	Dans quelle mesure votre entreprise a réduit le risque environnemental lié aux accidents: systèmes d'alarmes, procédures d'urgence, formation des employés... ?	Échelle de Likert à 7 points	0,82

- Apports du pré-test

Les items caractérisant les compétences humaines de relation avec l'environnement naturel soumis aux experts sont les suivants:

Tableau 2.4.2.5: items des compétences humaines proposés lors du pré-test

D1. Notre entreprise intègre fortement les compétences liées au développement durable comme critère de sélection pour le recrutement du personnel.
D2. L'ensemble du personnel de notre entreprise est fortement qualifié dans le domaine du développement durable.
D3. Notre entreprise cherche à créer une bonne qualité de vie au travail.
D4. La politique de ressources humaines de notre entreprise est fortement orientée vers les axes sociaux et environnementaux.
D5. Notre entreprise investit fortement dans des programmes de formation des salariés à l'environnement.
D6. Les domaines de la santé et de la sécurité occupent une place prépondérante au sein de notre entreprise.
D7. Les employés de notre entreprise acquièrent et développent de nouvelles connaissances en relation avec le développement durable.
D8. Notre entreprise développe une forte expertise dans le domaine du management l'environnement environnemental.
D9. Au sein de notre entreprise, le critère environnemental est un critère qui entre dans les modalités d'évaluation de la performance des managers.
D10. Nos employés considèrent que le développement durable fait partie intégrante de la culture de notre entreprise.

Le pré-test a permis de reformuler très légèrement les items afin de rendre les phrases plus courtes (sauf « D2 » et « D3 »). L'ensemble des items a été conservé.

- Choix de la mesure retenue

Afin de faciliter la compréhension des différents items utilisés dans l'analyse, les items initialement codés de « D1 » à « D10 » sont définitivement recodés de « HUM1 » à « HUM10 ». La revue de littérature et le pré-test nous conduisent à utiliser la mesure suivante des compétences humaines en relation avec l'environnement naturel, appuyée sur une échelle bornée en sept points (7 = tout à fait d'accord / 1 = pas du tout d'accord):

Tableau 2.4.2.6: choix de la mesure des compétences humaines

Compétences Humaines (HUM1 à HUM10)

HUM1. Les compétences liées au développement durable font partie intégrante des critères de recrutement de notre personnel.
 HUM2. L'ensemble de notre personnel est fortement qualifié dans le domaine du développement durable.
 HUM3. Notre entreprise cherche à créer une bonne qualité de vie au travail.
 HUM4. Notre entreprise favorise la diversité, l'emploi de travailleurs handicapés et la parité hommes/femmes.
 HUM5. Notre entreprise investit fortement dans la formation à l'environnement des salariés.
 HUM6. Chez nous, la santé et la sécurité de nos employés sont essentielles.
 HUM7. Nos employés développent de nouvelles connaissances de développement durable.
 HUM8. Notre entreprise détient une forte expertise dans le management environnemental.
 HUM9. Le critère environnemental entre dans les modalités d'évaluation de la performance de nos managers.
 HUM10. Le développement durable fait partie intégrante de la culture de notre entreprise.

4.2.1.5 Compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel

- Rappel de la définition issue de la littérature

L'intégration des aspects écologiques dans l'entreprise se manifeste au niveau de l'organigramme: dispersion entre les fonctions, commission environnement, fonction ayant d'autres attributions, et fonction exclusive (Persais, 1998). Un fort niveau de compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel est caractérisé par la présence d'une structure exclusivement dédiée au développement durable. Plusieurs dimensions principales sont constitutives de cette variable: le type de structure en charge du développement durable, le type de rattachement hiérarchique, le type de coordination, le degré de centralisation des décisions.

- Les mesures utilisées dans la littérature

Au sein de la littérature, on retrouve une mesure des compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel.

Tableau 2.4.2.7: mesures existantes des compétences organisationnelles

Auteurs	Échantillon	Exemple d'items	Items	Mesure	α
Buysse et Verbeke (2003)	197 entreprises opérant en Belgique	Niveau d'investissement des grandes fonctions de l'entreprise dans le management environnemental	1	Échelle de Likert à 5 points	

- Apports du pré-test

Les items caractérisant les compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel ont été soumis au pré-test des experts:

Tableau 2.4.2.8: items des compétences organisationnelles proposés lors du pré-test

E1. L'organigramme de notre entreprise fait apparaître une fonction, voire une structure, qui est exclusivement dédiée au développement durable.
 E2. La fonction, voire la structure de notre entreprise en charge du développement durable est directement reliée d'un point de vue hiérarchique à la Direction Générale.

E3. La personne en charge du développement durable siège au conseil exécutif (ou d'administration) de notre entreprise.
 E4. La fonction en charge du développement durable au sein de notre entreprise assure une véritable coordination entre toutes les autres fonctions afin de résoudre les questions relatives au développement durable.
 E5. Dans notre entreprise, la prise de décisions relatives au développement durable est centralisée au niveau de la fonction qui en est en charge.
 E6. Dans notre entreprise, toutes les grandes fonctions de l'organigramme investissent massivement dans le management environnemental.
 E7. Notre entreprise adopte une structure transversale de type projet ou réseau pour mettre en œuvre sa politique de développement durable.

Le pré-test a permis de reformuler très légèrement tous les items (sauf E3) afin de simplifier la tournure des phrases. L'ensemble des items a été conservé.

- Choix de la mesure retenue

Afin de faciliter la compréhension des différents items utilisés dans l'analyse, les items initialement codés de « E1 » à « E7 » sont définitivement recodés de « ORGA1 » à « ORGA7 ». La revue de littérature et le pré-test nous conduisent à utiliser la mesure suivante des compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel, appuyée sur une échelle bornée en sept points (7 = tout à fait d'accord / 1 = pas du tout d'accord):

Tableau 2.4.2.9: choix de la mesure des compétences organisationnelles

Compétences Organisationnelles (ORGA1 à ORGA7)
ORGA1. Notre organigramme fait apparaître une fonction exclusivement dédiée au développement durable.
ORGA2. La fonction en charge du développement durable est directement reliée à notre Direction Générale.
ORGA3. La personne en charge du développement durable siège au conseil exécutif (ou d'administration) de notre entreprise.
ORGA4. Chez nous, c'est la personne en charge du développement durable qui assure la coordination avec toutes les autres fonctions de notre entreprise sur ce sujet.
ORGA5. Dans notre entreprise, les décisions relatives au développement durable sont toutes centralisées au niveau de la fonction qui en est en charge.
ORGA6. Toutes les grandes fonctions de notre organigramme sont fortement sensibilisées au management environnemental.
ORGA7. C'est par l'adoption d'une structure transversale (type projet, réseau) que nous mettons en œuvre notre politique de développement durable.

4.2.1.6 Compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel

- Rappel de la définition retenue

Les compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel se réfèrent à l'existence de procédures standards mises en œuvre au sein de l'organisation, afin de régler des événements récurrents (Tabatoni et Jarniou, 1975). Ces procédures se caractérisent par un degré de standardisation et de formalisation afin de répondre aux questions de développement durable. Elles impliquent l'existence ou non, d'un système de management environnemental, c'est-à-dire, « *un système de management des processus qui permet à l'entreprise de réduire de façon continue son impact environnemental* » (Darnall et Edwards, 2006: 302). Plusieurs dimensions principales sont constitutives de cette variable: l'existence d'un système de

management environnemental, son degré de formalisation, son degré de standardisation, l'adoption de l'analyse de cycle de vie, l'amélioration continue de la qualité environnementale, l'existence d'un système de reporting interne et externe.

- Les mesures utilisées dans la littérature

Plusieurs mesures des compétences processuelles figurent au sein de la littérature.

Tableau 2.4.3.0: mesures existantes des compétences processuelles

Auteurs	Échantillon	Exemple d'items	Mesure	α
Buisse et Verbeke (2003)	197 entreprises opérant en Belgique	Mise en œuvre de l'analyse de cycle de vie	Binaire	
		Publication de rapports environnementaux internes	Binaire	
		Publication de rapports environnementaux externes	Binaire	
		Utilisation du critère environnemental pour évaluer la performance des managers	Échelle de Likert à 5 points	
Sharma et Vredenburg (1998)	99 entreprises du secteur de l'industrie de l'huile et du gaz opérant au Canada	Dans quelle mesure votre entreprise a mené des actions dans le domaine de l'audit environnemental, de la communication au public, de la formation: audit environnemental, rapport de développement durable, formation des employés, rapport sur le nombre d'accidents environnementaux par an, information des employés sur la santé, développement de pratiques proactives dans les pays en voie de développement, investissement dans la recherche environnementale... ?	Échelle de Likert à 7 points	0,84

- Apports du pré-test

Les items caractérisant les compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel ont été soumis au pré-test des experts:

Tableau 2.4.3.1: items des compétences processuelles proposés au pré-test

F1. Au sein de notre entreprise, des procédures standards à mettre en œuvre afin de traiter les aspects relatifs au management environnemental existent.
F2. Dans notre entreprise, toutes les procédures en relation avec le management environnementales sont écrites.
F3. Au sein de notre entreprise les aspects relatifs au management environnemental constituent des événements récurrents.
F4. Notre entreprise s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de la qualité environnementale pour tous ses produits, ses sites, ses processus, etc.
F5. Notre entreprise est certifiée dans le domaine du management environnemental (type ISO 14 001, EMAS, etc.).
F6. Notre entreprise engage systématiquement une analyse de cycle de vie afin d'évaluer les impacts environnementaux de tous ses produits et emballages.
F7. Notre entreprise est fortement impliquée dans le domaine de l'audit environnemental.
F8. Notre entreprise évalue systématiquement l'évolution de sa politique de développement durable sur la base d'indicateurs pertinents et reconnus.
F9. Notre entreprise publie régulièrement un rapport de développement durable à l'attention du personnel.

F10. Notre entreprise publie annuellement un rapport de développement durable à l'attention des investisseurs et consultable par le grand public.

Le pré-test a mis en lumière le besoin de reformuler légèrement les phrases de l'ensemble des items (sauf « F5 ») afin de les rendre plus courtes. De plus, « F9 » et « F10 » ont été regroupés ou sein d'un seul item.

- Choix de la mesure retenue

Afin de faciliter la compréhension des différents items utilisés dans l'analyse, les items initialement codés de « F1 » à « F9 » sont définitivement recodés de « PROCES1 » à « PROCES9 ». La revue de littérature et le pré-test nous conduisent à utiliser la mesure suivante des compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel, appuyée sur une échelle bornée en sept points (7 = tout à fait d'accord / 1 = pas du tout d'accord):

Tableau 2.4.3.2: choix de la mesure des compétences processuelles

Compétences processuelles (PROCES1 à PROCES9)
PROCES1. Nous disposons de procédures standards de management environnemental.
PROCES2. Toutes nos procédures de management environnemental sont écrites.
PROCES3. Le management environnemental fait partie de nos préoccupations quotidiennes.
PROCES4. Nous améliorons continuellement la qualité environnementale de tous nos produits, sites, processus, etc.
PROCES5. Notre entreprise est certifiée dans le domaine du management environnemental (type ISO 14 001, EMAS, etc.).
PROCES6. Une analyse de cycle de vie est systématiquement réalisée pour chacun de nos produits et emballages.
PROCES7. Notre entreprise entreprend fréquemment des audits environnementaux.
PROCES8. Nous évaluons systématiquement l'évolution de notre politique de développement durable sur la base d'indicateurs pertinents et reconnus.
PROCES9. Nous publions annuellement un rapport de développement durable.

4.2.1.7 Compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel

- Rappel de la définition retenue

Ce type de compétence se caractérise par un engagement fort de la direction générale de l'entreprise, qui permet de définir précisément les objectifs en matière de développement durable, ainsi que les moyens pour les atteindre. Les objectifs sont évalués à partir de la définition d'une politique de développement durable et de la présence d'un plan de développement durable. Les moyens sont évalués à partir de l'existence d'un budget dédié et d'une structure de pilotage, permettant d'évaluer le niveau de réalisation des objectifs. Cette compétence est donc intimement liée à la présence d'une intention stratégique relative au développement durable.

- Les mesures utilisées dans la littérature

Plusieurs mesures des compétences de planification stratégique figurent au sein de la littérature.

Tableau 2.4.3.3: mesures existantes des compétences de planification stratégique

Auteurs	Échantillon	Exemple d'items	Mesure	α
Buisse et Verbeke (2003)	197 entreprises opérant en Belgique	Compétence de planification stratégique:		
		- Intégration des paramètres environnementaux dans le processus de planification stratégique	Échelle de Likert à 5 points	
		- Existence d'un plan environnemental formalisé	Échelle de Likert à 5 points	
		- Participation des personnes en charge de l'environnement à la planification stratégique	Échelle de Likert à 5 points	
Henriques et Sadorsky (1999)	400 répondants en charge de l'environnement dans les grandes entreprises opérant au Canada	Profil d'engagement environnemental de l'entreprise:		
		- existence d'un plan environnemental	Binaire	
		- le plan environnemental est écrit	Binaire	
		- le plan a été communiqué aux employés	Binaire	
		- la plan a été communiqué aux actionnaires	Binaire	
		- il existe une unité environnement, hygiène et sécurité	Binaire	
- il existe un comité de management environnemental	Binaire			

- Apports du pré-test

Les items caractérisant les compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel ont été soumis au pré-test des six experts:

Tableau 2.4.3.4: items des compétences de planification stratégique proposés lors du pré-test

G1. La Direction Générale de notre entreprise est fortement engagée dans le développement durable.
G2. Notre entreprise dispose d'un plan environnemental ambitieux, écrit, et communiqué aux actionnaires et aux salariés.
G3. Notre entreprise alloue systématiquement les moyens suffisants afin d'atteindre ses objectifs de développement durable (budget dédié...).
G4. Notre entreprise dispose d'une structure de pilotage qui permet d'évaluer le niveau de réalisation des objectifs de développement durable.
G5. La Direction Générale de notre entreprise possède une vision du futur qui se fonde sur le développement durable.
G6. La vision du futur de la Direction Générale de notre entreprise est partagée par tout notre personnel.
G7. La personne en charge du développement durable participe automatiquement à la planification stratégique de notre entreprise.
G8. Notre entreprise intègre systématiquement les paramètres sociaux et environnementaux dans son processus de planification stratégique.
G9. Notre entreprise projette sa politique de développement durable non seulement à court terme (1 an), mais aussi à moyen (5 ans) et long terme (10 ans).
G10. La vision du futur de notre entreprise dans le domaine du développement durable engendre de profonds bouleversements ainsi que la recherche de solutions innovantes, de rupture.

Le pré-test a permis de reformuler très légèrement l'ensemble des items (sauf « G2 » et « G3 ») afin de les rendre plus concis. L'ensemble des items est apparu pertinent.

- Choix de la mesure retenue

Afin de faciliter la compréhension des différents items utilisés dans l'analyse, les items initialement codés de « G1 » à « G10 » sont définitivement recodés de « PLANIF1 » à « PLANIF10 ». La revue de littérature et le pré-test nous conduisent à utiliser la mesure suivante des compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel, appuyée sur une échelle bornée en sept points (7 = tout à fait d'accord / 1 = pas du tout d'accord):

Tableau 2.4.3.5: choix de la mesure des compétences de planification stratégique

Planification stratégique (PLANIF1 à PLANIF10)
PLANIF1. Notre Direction Générale est fortement engagée dans le développement durable.
PLANIF2. Notre entreprise dispose d'un plan environnemental ambitieux, écrit, et communiqué aux actionnaires et aux salariés.
PLANIF3. Notre entreprise alloue systématiquement les budgets nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable.
PLANIF4. Notre entreprise dispose d'une structure de pilotage qui évalue le niveau de réalisation des objectifs de développement durable.
PLANIF5. Notre Direction Générale a une vision du futur axée sur le développement durable.
PLANIF6. La vision du futur de notre Direction Générale est partagée par tout notre personnel.
PLANIF7. La personne responsable du développement durable participe systématiquement à la planification stratégique de notre entreprise.
PLANIF8. Notre entreprise intègre systématiquement la dimension environnementale dans son processus de planification stratégique.
PLANIF9. Notre entreprise projette sa politique de développement durable à long terme.
PLANIF10. La vision du futur de notre entreprise dans le domaine du développement durable engendre de profonds bouleversements (solutions innovantes, de rupture).

Il nous apparaît indispensable d'introduire plusieurs variables de contrôle afin d'isoler au mieux l'impact réel des variables du modèle de recherche. La partie suivante traite des variables de contrôle retenues et en propose une opérationnalisation.

4.2.2 Opérationnalisation des variables de contrôle

Outre les variables du modèle de recherche, certaines variables sont susceptibles d'avoir une influence notable sur les relations testées dans le cadre de notre étude. Le choix de ces variables de contrôle procède de l'analyse de la littérature sur la stratégie et le développement durable. Deux principaux facteurs de facteurs de contexte sont susceptibles d'influencer le choix de la stratégie environnementale mise en œuvre: la taille de l'entreprise et sa dimension internationale. En effet, la littérature fait état de ces deux principaux éléments

ainsi que du secteur d'activité de l'entreprise considérée. Il est vrai qu'en fonction des contraintes coercitives normatives et mimétiques du secteur, le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise peut varier. C'est pourquoi nous avons choisi d'étudier précisément un seul secteur d'activité: celui des produits de grande consommation. Par conséquent, il n'est pas nécessaire de faire figurer cette variable de contrôle dans notre modèle.

4.2.2.1 La taille de l'entreprise

- Rappel de la définition retenue

Cette variable de contrôle fait référence à la dimension de l'entreprise. La littérature reconnaît les ventes annuelles de l'entreprise afin de contrôler sa taille (Buisse et Verbeke, 2003).

- Les mesures utilisées dans la littérature

Le tableau ci-dessous reprend les principales mesures de la taille de l'entreprise précédemment utilisées dans les analyses:

Tableau 2.4.3.6: mesures existantes de la taille de l'entreprise

Auteurs	Échantillon	Exemple d'items
Buisse et Verbeke (2003)	197 entreprises opérant en Belgique	Chiffre d'affaire annuel
Sharma et Henriques (2005)	49 répondants industriels du secteur forestier au Canada	Nombre d'employés
Henriques et Sadorsky (1999)	400 répondants en charge de l'environnement dans les grandes entreprises au Canada	Position financière de l'entreprise: ratio d'efficience (CA/actifs)

- Apports du pré-test

Trois items ont été soumis au pré-test des six experts pour caractériser la taille de l'entreprise:

Tableau 2.4.3.7: items de la taille proposés lors du pré-test

Variable	Description	Items	Type de question	Influence sur variable à expliquer
Taille de l'entreprise	Nombre de salariés	H1. Nombre de salariés	ouverte	positive
	Ventes annuelles	H2. Chiffre d'affaires annuel	ouverte	positive
	Efficience	H3. CA/actifs	ouverte	positive

Le pré-test a mis en lumière la difficulté d'accès à « H3 » pour les répondants. Par conséquent, l'item « H3 » a été supprimé.

- Choix de la mesure retenue

Afin de faciliter la compréhension des différents items utilisés dans l'analyse, les items initialement codés de « H1 » à « H2 » sont définitivement recodés de « TAILLE1 » à « TAILLE2 ». La revue de littérature et le pré-test nous conduisent à utiliser la mesure de la taille de l'entreprise, appuyée sur les questions ouvertes suivantes:

Tableau 2.4.3.8: choix de la mesure de la taille de l'entreprise

Taille (TAILLE 1 à TAILLE2)
TAILLE1: nombre de salariés
TAILLE2: chiffre d'affaires annuel en k€

4.2.2.2 La dimension internationale de l'entreprise

- Rappel de la définition retenue

La dimension internationale d'une entreprise influence de façon positive le niveau d'intégration du développement durable dans sa stratégie. En effet, l'entreprise se développe en opérant sur des marchés étrangers. Les pratiques de développement durable varient au sein des différentes unités en raison de différentes réglementations nationales, préférences communautaires et technologiques (Bansal, 2005). Les entreprises qui possèdent une expérience à l'international peuvent actionner les connaissances acquises dans les différentes filiales pour développer de bonnes pratiques basées sur un apprentissage collectif (Bansal, 2005). Forte de son expérience, l'entreprise acquiert la connaissance de multiples juridictions et développe des compétences dans la coordination des différentes unités de l'organisation. Les entreprises qui ont une expérience à l'international sont plus adeptes du développement de structures organisationnelles qui permettent de coordonner les différentes juridictions avec les différentes structures réglementaires (par exemple, un responsable environnement qui coordonne toutes les filiales du groupe) (Bansal, 2005). Les entreprises qui ont une expérience à l'international reconnaissent la valeur de l'adoption de standards de développement durable ambitieux pour faciliter leur développement à l'étranger (Bansal et Roth, 2000). En partageant les ressources existantes, l'entreprise augmente donc sa capacité d'acquisition de compétences clés pour générer un avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984 ; Grant, 1991, Russo et Fouts, 1997 ; Barney, 1991 ; Darnall et Edwards, 2006). Le partage des ressources et compétences est essentiel car les démarches proactives dans le domaine du développement durable sont diffusées dans les différentes unités constitutives de l'organisation. Elles ont tendance à

davantage utiliser les standards internationaux et autres accords pour les intégrer à leur propre stratégie environnementale. L'utilisation de stratégies environnementales standardisées a été reconnue comme à l'origine de bénéfices financiers pour les multinationales. De tels standards permettent de se conformer aux pressions des parties prenantes les plus exigeantes (Rugman et Verbeke, 2003). Les entreprises multinationales font face à davantage de complexité liées à l'élargissement du champ d'action des parties prenantes institutionnelles dispersées dans de multiples pays et la possibilité de diffusion des efforts du comportement d'une filiale sur les autres entités du groupe (Rugman et Verbeke, 2003). Ces stratégies de leadership environnemental sont intégrées de façon globale, c'est-à-dire dans tous les pays où sont représentées les entreprises en question, avec des clients et des fournisseurs internationaux plutôt que des clients et fournisseurs locaux. Buisse et Verbeke (2003), notent l'existence d'une relation positive entre la proactivité de la stratégie environnementale et le caractère multinational de l'entreprise étudiée.

- Les mesures utilisées dans la littérature

Au sein de la littérature sur la stratégie d'entreprise et le développement durable, la dimension internationale de l'entreprise est mesurée par le nombre de pays dans lesquels l'entreprise est présente, et la part des ventes à l'international.

Tableau 2.4.3.9: mesures existantes de la dimension internationale

Auteurs	Échantillon	Exemple d'items
Bansal (2005)	45 entreprises Canadiennes du secteur minier, huile et gaz	Nombre de pays dans lesquels l'entreprise opère
		Pourcentage des ventes à l'étranger par rapport au total des ventes

- Apports du pré-test

Ces deux items caractérisant la dimension internationale de l'entreprise, ont été soumis au pré-test des six experts.

Tableau 2.4.4.0: items de la dimension internationale proposés au pré-test

Variable	Description	Items	Type de question	Influence sur variable à expliquer
Dimension internationale	Entreprise nationale ou internationale	I1. Nombre de pays dans lesquels l'entreprise opère	ouverte	positive
		I2. Pourcentage des ventes à l'étranger par rapport au total des ventes	ouverte	positive

Le pré-test a mis en évidence la pertinence de ces deux items pour mesurer la dimension internationale de l'entreprise.

- Choix de la mesure retenue

Afin de faciliter la compréhension des différents items utilisés dans l'analyse, les items initialement codés de « I1 » à « I2 » sont définitivement recodés de « INTER1 » à « INTER2 ». La revue de littérature et le pré-test nous conduisent à utiliser la mesure de la dimension internationale de l'entreprise, appuyée sur les questions ouvertes suivantes:

Tableau 2.4.4.1: choix de la mesure de la dimension internationale

Dimension internationale (INTER1 à INTER2)	
INTER1:	nombre de pays dans lesquels l'entreprise opère
INTER2:	pourcentage de ventes à l'étranger par rapport au total des ventes

4.3 Mise en œuvre des variables et collecte des données

Cette partie traite de la mise en œuvre des variables ainsi que la procédure de collecte des données. Pour ce faire, le recueil des données, l'élaboration du questionnaire et la séquence chronologique du protocole de recherche quantitatif sont abordés.

4.3.1 Echantillonnage et mode de recueil des données

Il s'agit ici de présenter la population cible de la recherche et le processus d'échantillonnage des entreprises interrogées. Notre population de recherche est constituée des entreprises industrielles opérant dans le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire. Afin de sélectionner cette population, nous avons cerné les entreprises de l'industrie agro-alimentaire et de l'hygiène. Concrètement, la sélection de ces entreprises a été faite grâce à la base de données Diane, pour laquelle nous avons retenu les codes NAF (rév1, 2003) 15 et 245. Cela correspond aux codes NAF (rév2, 2008) 10 (industrie alimentaire), 11 (fabrication de boissons) et 204 (fabrication de savons, produits d'entretien et parfums).

Tableau 2.4.4.2: Population de recherche

Division 15: industries alimentaires	
151	Industrie des viandes
152	Industrie du poisson
153	Industrie des fruits et légumes
154	Industrie des corps gras
155	Industrie laitière
156	Travail des grains, fabrication de produits amylacés
157	Fabrication d'aliments pour animaux
158	Autres industries alimentaires
159	Industrie des boissons
Division 24: industrie chimique	
245	Fabrication de savons, de parfums et de produits d'entretien

Dans un premier temps, sur cette base de 4442 entreprises, ont été éliminées celles du luxe (parmi les entreprises fabricant des savons, parfums et produits d'entretien), les doublons (plusieurs usines pour une même marque) et les entreprises opérant dans les Dom-Tom. Cette sélection a permis d'aboutir à une base de 1510 entreprises.

Dans un second temps, il s'agissait de vérifier si l'entreprise opérait bien dans le secteur de la grande distribution, et de déterminer l'interlocuteur capable de répondre au questionnaire, à savoir la personne en charge des questions de développement durable. Les 1510 ont donc été contactées par téléphone aux mois de décembre 2009 et janvier 2010. Sur ces entreprises, ont été éliminées toutes celles qui n'opéraient pas dans le secteur de la grande distribution et toutes celles qui refusaient de recevoir par mail le questionnaire. Toutes les entreprises contactées par téléphone ont été informées de l'objet de l'étude, du cadre institutionnel de la recherche, du temps requis pour répondre au questionnaire, des thèmes abordés et du caractère anonyme des réponses. Au final, 1034 entreprises ont accepté de nous communiquer leurs coordonnées électroniques où recevoir le mail explicatif contenant le lien pour accéder au questionnaire en ligne.

Elaboration et administration du questionnaire

Afin de présenter le mode d'élaboration et d'administration du questionnaire, les contraintes relatives aux recherches en milieu industriel, puis le choix du mode d'administration, la structure du questionnaire et enfin le courriel d'accompagnement de l'administration en ligne du questionnaire sont tour à tour abordés.

4.3.2.1 Les contraintes relatives aux études en milieu industriel

Le milieu industriel est moins enclin que les consommateurs individuels à répondre à des questionnaires. En effet, la politique de l'entreprise et le niveau de confidentialité des thèmes abordés expliquent la prudence des entreprises pour répondre aux enquêtes. Greer et al., (2000) recensent les différents facteurs qui permettent d'accroître le taux de réponse aux questionnaires.

Tableau 2.4.4.3: Facteurs d'augmentation du taux de retour des questionnaires

Facteurs	Importance moyenne sur un total de 100 points
Contenu du questionnaire	26.52
Organisme réalisant l'étude	17.97
Enveloppe de retour pré-payée	15.20
Caractère privé, sensibilité des questions	9.68
Utilisation d'une lettre d'introduction	7.89
Incitations à répondre	6.80
Moment de la journée où le questionnaire est reçu	6.23
Temps nécessaire pour répondre	5.01
Suivi	1.98
Pré-notification	1.69
Autres (longueur, simplicité des questions...)	1.03

Compte tenu de l'importance de ces facteurs, nous avons essayé de les maximiser afin d'augmenter le taux de retour des questionnaires.

4.3.2.2 Le mode d'administration du questionnaire

La longueur de notre questionnaire ainsi que la dispersion géographique de l'échantillon nous ont amené à choisir un mode d'administration via la méthode du système Web intégré. Dans le cadre de cette méthode, le questionnaire est élaboré puis publié sur un serveur dédié. Les interviewés accèdent ensuite à l'enquête via un lien hypertexte qui leur est envoyé par courriel. Le choix de cette méthode s'explique par les différents avantages que présente cette méthode.

Tableau 2.4.4.4: l'administration d'un questionnaire en ligne

Avantages	Inconvénients
Faible coût de conception, de mise en œuvre et d'analyse de l'enquête.	Le questionnaire ne doit pas être trop long à remplir. Le temps de réponse ne doit pas excéder 30 minutes.
Rapidité de collecte des données.	Pour certains sujets, problème de représentativité de l'échantillon.
Commodité, attractivité, interactivité et ergonomie des questionnaires pour les répondants.	Difficulté du contrôle de l'identité et du profil de l'échantillon. Pour neutraliser ce point, il est possible de s'appuyer sur un échantillon validé d'individus présélectionnés.
Elimination de certains biais (de l'animateur...) et erreurs (de saisie...).	Manque de contrôle de l'environnement des répondants lors de leur participation.
Elargissement de la zone géographique couverte et ciblage possible de publics spécifiques.	Risque lié à l'absence d'enquêteur: plus faible implication des répondants, risque de mauvaise compréhension des questions.
Richesse des réponses obtenues grâce aux spécificités du support et à l'anonymat des répondants.	

Source: adapté de Collin-Lachaud (2003)

4.3.2.3 La structure du questionnaire

Il existe un certain nombre de règles à respecter concernant la structure du questionnaire (Evrard et al., 2003). Le questionnaire envoyé (joint en annexe 1) comporte majoritairement des questions sous forme d'échelles bornées en 7 points. Quelques questions supplémentaires (ouvertes) sont destinées à recueillir des informations sur le répondant (fonction, activité de l'entreprise, variables de contrôle). Ces questions ouvertes ont été placées en tout début de questionnaire, puis l'ensemble des questions sous forme d'échelles bornées en 7 points ont suivi.

Afin d'éviter un effet de halo, nous avons volontairement évité de structurer les items par variables, et nous avons préféré les organiser en sous parties plus larges. Les échelles de Likert en sept points étant sensibles à l'effet de halo (réponse systématique sans véritable réflexion du répondant aux échelles orientées dans le même sens), nous avons alterné les items de plusieurs variables au sein de chaque sous partie du questionnaire. Cela permet de rompre de rythme du questionnaire et de limiter l'effet de halo.

4.3.2.4 Le courriel d'accompagnement et l'interface du site internet

Chaque entreprise à qui le questionnaire a été envoyée avait été pré-notifiée par téléphone au mois de décembre 2009 et de janvier 2010, de l'envoi du questionnaire en fin du mois de janvier. Dans chaque mail envoyé aux répondants, figurait la présentation des principales explications ainsi que le lien permettant d'accéder au questionnaire en ligne:

- objet de l'étude ;
- cadre institutionnel et académique de la recherche (CRET-LOG, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de la Méditerranée) ;
- temps requis pour répondre (30 minutes) ;
- thèmes abordés et types de questions ;
- caractère anonyme du questionnaire et transmission des résultats sous une forme globalisée aux répondants ;
- obligation de répondre à toutes les questions pour passer à la page suivante.

4.3.3 Séquence chronologique du protocole de recherche quantitatif

Plusieurs étapes ont été nécessaires pour recueillir les données:
Au cours du dernier trimestre 2009, nous avons élaboré le questionnaire puis contacté toutes les entreprises de notre cible afin de recenser les coordonnées électroniques des personnes en charge du durable qui acceptaient de recevoir le questionnaire. Au début du mois de janvier

2010, le pré-test a été réalisé. L'envoi des 1034 courriels contenant le lien pour accéder au questionnaire en ligne a été effectué le 26 janvier 2010. A partir du 26 janvier et jusqu'au 18 mars (date de fermeture du questionnaire en ligne), nous avons reçu les questionnaires et procédé à des relances par courriel. En effet, suite à l'envoi d'un premier mail, les personnes en charge du développement durable des entreprises de la cible ayant accepté de recevoir le questionnaire, ont été relancées à six reprises. Le nombre important de relances s'explique par le fait que les entreprises ont tendance à répondre dans la journée de réception du mail ou les quelques jours qui suivent. Après 4 ou 5 jours, la réception des questionnaires diminuait très nettement. C'est pourquoi, nous avons opté pour de fréquentes relances qui permettaient de remobiliser les répondants. Ces relances par mail ont été organisées le 9 février, le 16 février, le 23 février, le 02 mars, le 09 mars et enfin le 16 mars. Au cours de cette période le nombre de questionnaires exploitables reçus se décompose de la façon suivante:

Tableau 2.4.4.5: Répartition de la réception des questionnaires sur la période

Période de temps	Nombre de questionnaires exploitables reçus (cumulés)
Du 26 janvier 2010 au 8 février 2010	35
Du 9 février 2010 au 15 février 2010	80
Du 16 février 2010 au 22 février 2010	113
Du 23 février 2010 au 01 mars 2010	130
Du 02 mars 2010 au 8 mars 2010	151
Du 09 mars 2010 au 15 mars 2010	177
Du 16 mars 2010 au 18 mars 2010	188

Afin d'éviter les réponses manquantes, les interviewés sont dans l'obligation de répondre à toutes les questions avant de passer à l'écran suivant. Cette méthode, combinée aux courriels de relances, a permis de recevoir 188 questionnaires exploitables (réponses aux 152 questions), soit un taux de retour des questionnaires de 18,18%.

Tableau 2.4.4.6: Résultats du processus de recueil de données

Résultats du recueil de données	
Questionnaires expédiés	1034
Questionnaires exploitables	188 (soit un taux de retour de 18,18%)

4.4 Evaluation de la qualité des instruments de mesure

Une procédure statistique est mise en œuvre afin d'évaluer et d'améliorer la qualité de des outils de mesure de la proactivité environnementale, de l'orientation parties prenantes et des compétences en relation avec l'environnement naturel. Ainsi, la qualité des mesures et des échelles est évaluée statistiquement à l'aide d'analyses factorielles exploratoires (cf. annexe

2), suivie d'analyses factorielles confirmatoires (cf. annexe 3), pour conclure sur une synthèse des mesures retenues dans ce travail.

4.4.1 Le niveau de proactivité

Afin d'évaluer la qualité de mesure de la proactivité, une analyse en composantes principales, puis une analyse factorielle confirmatoire, sont successivement engagées.

4.4.4.1 L'analyse factorielle exploratoire

Pour mener à bien l'analyse factorielle exploratoire de la proactivité, la validité puis la fiabilité de cette mesure sont étudiées.

- La validité de la mesure de la proactivité

L'examen des données est étudié grâce à la moyenne et à l'écart-type. La moyenne des items fait apparaître une tendance centrale relativement élevée qui s'établit entre 4,06 et 6,06. Les écart-types sont révélateurs d'une dispersion entre 1,39 et 1,89, ce qui est satisfaisant pour des échelles en sept points. La matrice des corrélations fait apparaître un déterminant égal à 0,02.

Le caractère factorisable des données est évalué grâce au test de sphéricité de Bartlett et au test KMO. Le test de sphéricité de Bartlett présente un khi deux élevé (1124,27) et significatif à 0,0001, ce qui permet de rejeter l'hypothèse de nullité simultanée de l'ensemble des corrélations. Le test KMO est proche de 0,9 (0,896), ce qui traduit une forte capacité des données à être factorisées. La matrice des corrélations anti-images suggère la conservation des 12 items, qui ont tous un MSA supérieur à 0,5.

Tableau 2.4.4.7: Tests préalables à la factorisation des données de l'échelle de mesure de la proactivité

Tests	Echantillon
Sphéricité de Bartlett	$\chi^2=1124,373$; ddl=66 ; $p<0,0001$
KMO	0,896

Une ACP est réalisée sur la matrice des corrélations. Au regard du critère de Kaiser, deux axes ont une valeur propre supérieure à 1. Ces deux axes permettent d'expliquer 61,1% de la variance totale. Le graphique des valeurs propres (scree test) confirme cette solution à deux facteurs, puisque le point d'inflexion est très marqué au niveau du troisième axe, et les valeurs propres des axes 3 à 12 sont à peu près alignées.

Tableau 2.4.4.8: Identification du nombre de facteurs de l'échelle de mesure de la proactivité

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	5,678	47,314	47,314
2	1,649	13,744	61,057
3	0,800	6,668	67,725
4	0,626	5,217	72,943
5	0,615	5,129	78,071
6	0,572	4,770	82,842
7	0,452	3,767	86,608
8	0,423	3,526	90,134
9	0,388	3,232	93,366
10	0,336	2,804	96,170
11	0,277	2,307	98,477
12	0,183	1,523	100,00

L'interprétation des axes factoriels à partir de la matrice des composantes permet d'évaluer la qualité de représentation des 12 items et d'écartier ceux qui ne remplissent pas les conditions. Afin de faciliter la lecture des axes factoriels, nous avons eu recours à une rotation orthogonale Varimax. La matrice des composantes après rotation Varimax permet de mieux visualiser la répartition des items sur les deux facteurs retenus. Trois items ne remplissent pas les conditions de poids factoriel supérieur à 0,7 sur l'axe principal (« *PROACT3* », « *PROACT4* », « *PROACT9* »). Ces trois items sont par conséquent supprimés de l'échelle de mesure. L'item « *PROACT5* » est conservé malgré un loading de 0,659 car ce loading est proche du seuil de 0,7 et que l'item satisfait toutes les conditions de validité discriminante avec un loading de 0,161 sur le deuxième facteur et une différence de contribution entre le facteur 1 et le facteur de plus de 0,4.

Tableau 2.4.4.9: Interprétation des dimensions de l'échelle de mesure de la proactivité

Items	Poids factoriels avant rotation		Poids factoriels après rotation Varimax	
	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 1	Facteur 2
PROACT1	0,773	-0,132	0,726	0,296
PROACT2	0,687	-0,236	0,708	0,162
PROACT3	0,755	0,026	0,628	0,420
PROACT4	0,639	-0,193	0,645	0,173
PROACT5	0,645	-0,210	0,659	0,161
PROACT6	0,757	-0,211	0,754	0,219
PROACT7	0,747	-0,357	0,823	0,091
PROACT8	0,822	-0,358	0,887	0,130
PROACT9	0,728	0,348	0,435	0,679
PROACT10	0,488	0,532	0,135	0,710
PROACT11	0,586	0,627	0,167	0,842
PROACT12	0,544	0,630	0,130	0,822

Après purification des données par l'élimination des items « *PROACT3* », « *PROACT4* » et « *PROACT9* », les données restent factorisables. En effet, le nouveau déterminant de la matrice des corrélations est de 0,14. Le test KMO est de 0,850. Le test de sphéricité de Bartlett est élevé (781,49) et significatif à 0,0001.

Tableau 2.4.5.0: Tests préalables à la factorisation des données de l'échelle de mesure épurée de la proactivité

Tests	Echantillon
Sphéricité de Bartlett	$x^2=781,494$; ddl=36 ; $p<0,0001$
KMO	0,850

Une nouvelle ACP est réalisée sur la matrice des corrélations. Au regard du critère de Kaiser, deux axes sont retenus et permettent d'expliquer 65,04% de la variance totale. Le graphique des valeurs propres confirme cette solution à deux facteurs puisque le coude est très marqué au niveau du troisième axe.

Tableau: 2.4.5.1: Identification du nombre de facteurs de l'échelle de mesure épurée de la proactivité

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,321	48,016	48,016
2	1,532	17,024	65,040
3	0,758	8,427	73,467
4	0,612	6,796	80,263
5	0,465	5,163	85,426
6	0,430	4,776	90,202
7	0,383	4,252	94,454
8	0,300	3,332	97,786
9	0,199	2,214	100,00

Les items sont moyennement bien représentés sur les facteurs, une rotation orthogonale est donc réalisée pour faciliter l'interprétation des axes factoriels. La matrice des composantes après rotation fait apparaître une bonne représentation des items sur les deux axes retenus. La signification des axes apparaît beaucoup plus clairement: l'axe 1 regroupe les items constitutifs de la proactivité stratégique interne de l'entreprise, et l'axe 2 regroupe les items constitutifs de la proactivité stratégique externe de l'entreprise. Les communalités sont comprises entre 0,663 et 0,897 ce qui témoigne d'une très bonne qualité de représentation et d'une très bonne validité convergente. De plus, la validité discriminante est satisfaisante car les communalités des items ressortissant à l'axe 1 ne présentent pas de coefficients supérieurs à 0,273 sur l'axe 2, et les communalités des items de l'axe 2 ne présentent pas de coefficients supérieurs à 0,175 sur l'axe 1.

Tableau 2.4.5.2: Interprétation des dimensions de l'échelle de mesure épurée de la proactivité

Items	Poids factoriels après rotation Varimax	
	Facteur 1	Facteur 2
PROACT1	0,748	0,273
PROACT2	0,733	0,139
PROACT5	0,663	0,163
PROACT6	0,776	0,231
PROACT7	0,824	0,070
PROACT8	0,897	0,126
PROACT10	0,162	0,723
PROACT11	0,175	0,860
PROACT12	0,154	0,834

- Test de la fiabilité des facteurs de la proactivité

A l'issue de l'ACP, la fiabilité des deux facteurs retenus est mesurée par l'alpha de Cronbach. Le premier facteur, à savoir la proactivité stratégique interne de l'entreprise présente un alpha égal à 0,736. Le second facteur, à savoir la proactivité stratégique externe de l'entreprise présente un alpha égal à 0,882. Dans la mesure où la recherche revêt un caractère exploratoire, les coefficients sont très satisfaisants.

Tableau 2.4.5.3: Fiabilité de l'échelle de mesure épurée de la proactivité

	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Facteur 1: Proactivité de la stratégie interne PROACTINT (PROACT1,2,5,6,7,8)	0,882	6
Facteur 2: Proactivité de la stratégie externe PROACTEXT (PROACT10,11,12)	0,736	3

Cela nous amène à la création de deux variables: « *PROACTINT* » et « *PROACTEXT* ». Sur l'échantillon, les deux variables ont des moyennes relativement élevées (surtout « *PROACTEXT* ») et une dispersion suffisamment discriminante.

Tableau 2.4.5.4: Statistiques descriptives des deux variables de proactivité

	Moyenne	Ecart-type
PROACTINT	4,4251	1,3931
PROACTEXT	5,5984	1,1817

Afin de valider la structure factorielle mise en évidence à la suite des analyses en composantes principales, une analyse factorielle confirmatoire est effectuée.

4.4.1.2 L'analyse factorielle confirmatoire

Après ces analyses factorielles exploratoires, nous disposons d'une mesure de la proactivité de la stratégie environnementale à deux dimensions: la proactivité de la stratégie

interne et la proactivité de la stratégie externe. Dans l'optique de création d'échelle de mesure, il est important de les confirmer. L'analyse factorielle confirmatoire permet de confirmer la structure des échelles et d'en étudier la fiabilité et la validité. Une structure factorielle à deux dimensions est spécifiée, afin d'apprécier l'adéquation des résultats des données collectées à ce modèle de mesure défini a priori.

- La dimension interne de la proactivité

Les indicateurs de la qualité de la représentation de la dimension interne de la proactivité sont bons. Tous les coefficients de régression standardisés sont supérieurs à 0,7, sauf celui de l'item « *PROACT5* » (0,568). De même, les coefficients de corrélation multiples sont tous supérieurs à 0,5 sauf celui de l'item « *PROACT5* » (0,323). Ainsi, l'item « *PROACT5* » ne remplit pas les critères de validité convergente. Tous les ratios critiques sont tous largement supérieurs à 1,96. Les résidus sont inférieurs au seuil de 2,58. Les indices de modification font apparaître le besoin de relier les termes d'erreur « *e3* » et « *e4* ». Les résultats de ce modèle de mesure de la dimension interne apparaissent dans la première colonne du tableau 2.4.5.5.

Cette première AFC (modèle 1) réalisée sur la dimension interne de la proactivité, fait donc apparaître le besoin d'épurer une nouvelle fois l'échelle de mesure par la suppression de l'item *proact5*. Une seconde AFC est donc réalisée (modèle 2) sans l'item « *PROACT5* ». Celle-ci indique le besoin de relier « *e1* » et « *e2* ». Ce nouveau modèle d'échelle de mesure de la proactivité interne est meilleur que le précédent. En effet, les indices d'ajustement absolus sont meilleurs sans l'item « *PROACT5* ». On constate que le GFI passe de 0,973 à 0,988 et que l'AGFI passe de 0,930 à 0,955. De même, le RMR, le SRMR et le RMSEA sont améliorés dans le modèle 2 (SRMR=0,024). Concernant les indices de comparaison, ils sont tous améliorés dans le modèle 2 par rapport au modèle 1. Enfin, les indices de parcimonie sont améliorés.

Tableau 2.4.5.5: Qualité d'ajustement de la dimension interne de la proactivité

Indices	Modèle 1 (PROACT1,2,5,6,7,8)	Modèle 2 (PROACT1,2,6,7,8)
Indices absolus		
Khi ² / dl	1,830	1,517
GFI	0,973	0,988
AGFI	0,930	0,955
RMSEA	0,067	0,053
RMR	0,091	0,061
Indices de comparaison		
NFI	0,975	0,988
RFI	0,953	0,970
CFI	0,988	0,996
Indices de parcimonie		
CAIC	D: 95,714 < S: 130,965	D: 74,669 < S: 93,547
ECVI	D: 0,217 < S 0,225	D: 0,15 < S: 0,16

La validité convergente des deux modèles de mesure de la dimension interne de la proactivité est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au « *t test* » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. On constate que la suppression de l'item « *PROACT5* » améliore la validité convergente de l'échelle de mesure. Au regard de ces critères, il serait également possible d'envisager la suppression de l'item « *PROACT2* », mais compte tenu du fait qu'il remplit presque les conditions requises, nous préférons le conserver.

Tableau 2.4.5.6: Validité convergente de mesure la dimension interne de la proactivité

Indices	Modèle 1 (PROACT1,2,5,6,7,8)	Modèle 2 (PROACT1,2,6,7,8)
Rhô de validité convergente	0,556	0,595
CR	> 1,96	> 1,96

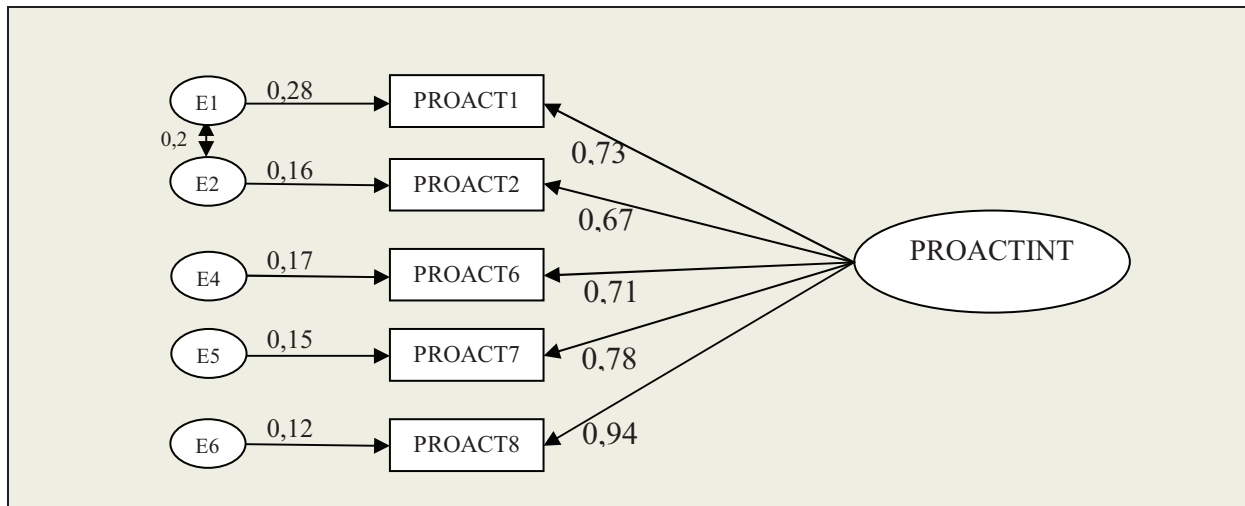
Concernant la fiabilité de l'échelle de mesure de la dimension interne de la proactivité, les Rhô de Jöreskog des modèles 1 et 2 sont très proches, bien que celui du modèle 1 soit légèrement meilleur.

Tableau 2.4.5.7: Fiabilité de mesure la dimension interne de la proactivité

Indices	Modèle1 (PROACT1,2,5,6,7,8)	Modèle 2 (PROACT1,2,6,7,8)
Rhô de Jöreskog	0,880	0,879

La figure suivante présente le modèle de mesure de la dimension interne de la proactivité retenu dans ce travail. Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle proposée est valide, puisque chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.5.8: Modèle de mesure de la dimension interne de la proactivité



- La dimension externe de la proactivité

Les indicateurs de la qualité d'ajustement du modèle de mesure de la dimension externe de la proactivité ne sont pas disponibles (modèle saturé) puisque l'échelle ne comporte que trois items (un minimum de 4 items est nécessaire pour identifier la structure factorielle).

Concernant la validité convergente de la dimension externe de la proactivité, elle est évaluée sur la base du Rhô de validité convergente, du « *t test* » de contribution factorielle et du carré de la contribution factorielle. Le Rhô de validité convergente est satisfaisant puisqu'il est supérieur à 0,5. Le test *t* de contribution factorielle est satisfaisant puisque tous les CR sont largement supérieurs à 1,96. Enfin, avec une valeur de 0,554, la contribution factorielle de l'item « *PROACT10* » est en dessous du seuil recommandé de 0,7. Cependant, il est décidé de conserver l'item pour garder 3 items qui composent l'échelle de mesure et pour améliorer la spécification du construit.

Tableau 2.4.5.9: Validité convergente de mesure la dimension externe de la proactivité

Indices	PROACTEXT (PROACT10,11,12)
Rhô de validité convergente	0,544
CR	> 1,96

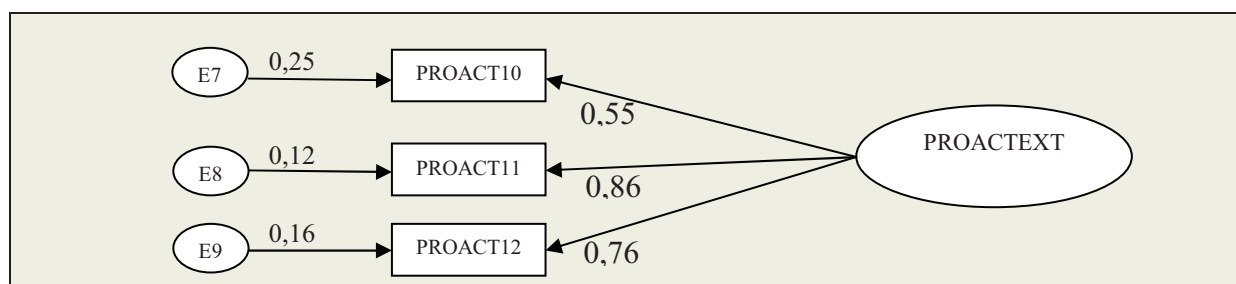
Nous disposons des éléments concernant l'analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure. En effet, le Rhô de Jöreskog est satisfaisant puisqu'il est supérieur à 0,7. Ce score atteste de la validité de l'échelle de mesure.

Tableau 2.4.6.0: Fiabilité de mesure la dimension externe de la proactivité

Indice	PROACTEXT (PROACT10,11,12,)
Rhô de Jöreskog	0,776

La figure suivante présente le modèle de mesure de la dimension externe de la proactivité retenu dans ce travail. Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle proposée est valide, puisque chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.6.1: Modèle de mesure de la dimension externe de la proactivité



- Evaluation de la mesure bidimensionnelle de la proactivité

L'évaluation de la qualité d'ajustement de la mesure bidimensionnelle de la proactivité est appréciée sur la base des indices d'ajustement absolus, de comparaison, et de parcimonie. Le ratio Khi^2/dl est compris entre 1 et 2, ce qui est satisfaisant. Les pourcentages de variance expliquée, évalués par les indices GFI et AGFI, sont très satisfaisants, puisque bien supérieurs au seuil de 0,9 pour le GFI et de 0,8 pour l'AGFI. Le RMSEA est inférieur au seuil de 0,08, mais l'appréciation des résidus par le RMR est légèrement supérieure au seuil de 0,05. Tous les indices de comparaison sont satisfaits. Les deux indices de parcimonie sont satisfaits puisque les valeurs de notre modèle sont inférieures au modèle saturé.

Tableau 2.4.6.2: Qualité d'ajustement de mesure de la proactivité

Indices absolus	
Khi ² / dl	1,412
GFI	0,970
AGFI	0,935
RMSEA	0,047
RMR	0,137
Indices de comparaison	
NFI	0,966
RFI	0,944
CFI	0,988
Indices de parcimonie	
CAIC	D: 142,497 < S: 224,512
ECVI	D: 0,332 < S 0,385

La validité convergente de chacune des dimensions de la proactivité est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au t test de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Tous les coefficients de régression standardisés sont supérieurs à 0,7, sauf celui de l'item « *PROACT2* » (0,675) et celui de l'item « *PROACT10* » (0,567). De même, les coefficients de corrélation multiples sont tous supérieurs à 0,5 sauf celui de l'item « *PROACT2* » (0,455) et celui de l'item « *PROACT10* » (0,322). Tous les ratios critiques sont tous largement supérieurs à 1,96. Les indices de modification font apparaître le besoin de relier les termes d'erreur « *e1* » et « *e2* », ainsi que « *e4* » et « *e8* », afin d'améliorer le modèle.

Tableau 2.4.6.3: Validité convergente de mesure de la proactivité

Indices	PROACTINT (PROACT1,2,6,7,8)	PROACTEXT (PROACT10,11,12)
Rhô de validité convergente	0,599	0,539
CR	> 1,96	> 1,96

La validité discriminante des deux dimensions est appréciée par la comparaison entre les Rhô de validité convergente et les corrélations élevées au carré entre les différentes dimensions. Ainsi, on obtient des Rhô de validité convergente de la dimension interne (0,599) et externe (0,539) de la proactivité, qui sont supérieurs à la corrélation élevée au carré entre ces deux dimensions (0,152). Par conséquent, le critère de validité discriminante est satisfait.

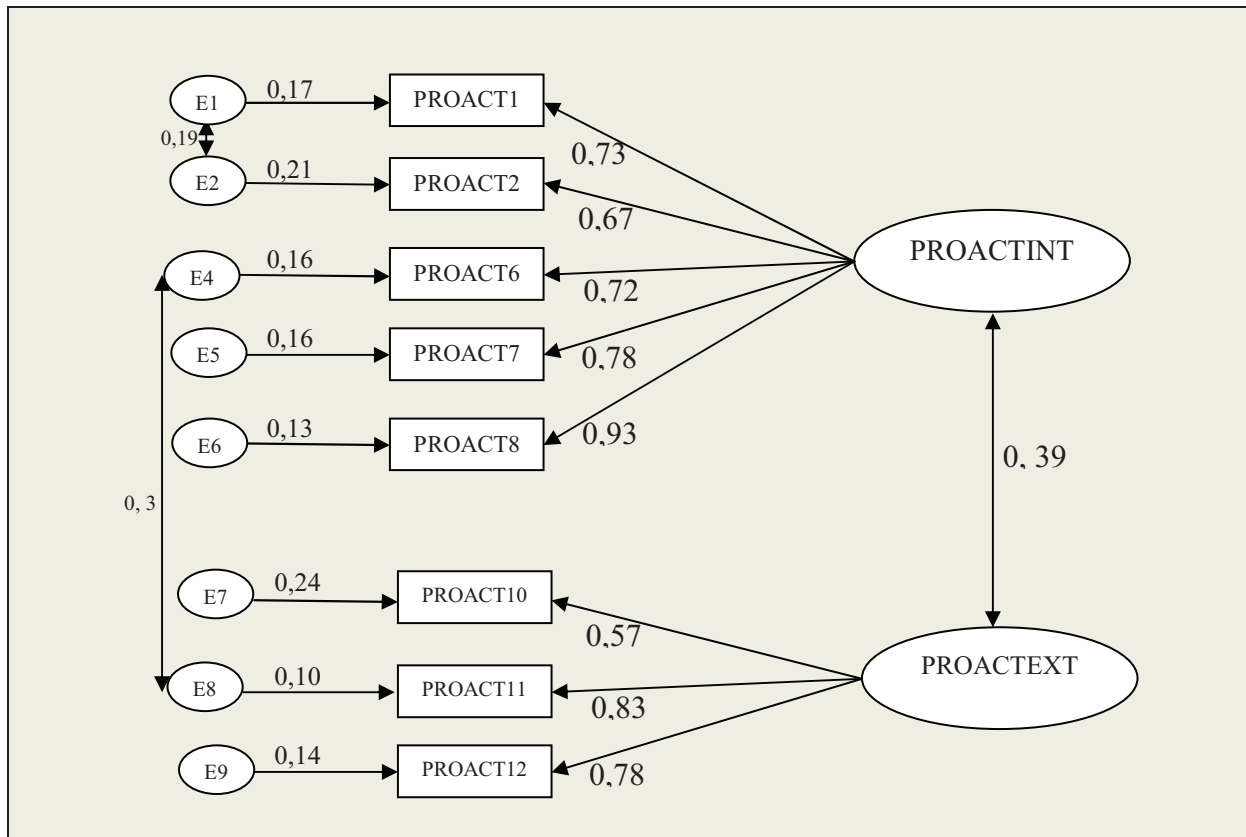
Concernant la fiabilité de l'échelle bidimensionnelle de la proactivité, les Rhô de Jöreskog des deux dimensions sont supérieurs au seuil de 0,7. Les valeurs étant toutes supérieures à 0,7, cet indice confirme la bonne fiabilité de l'ensemble des facettes structurant l'outil de mesure de la proactivité.

Tableau 2.4.6.4: Fiabilité de mesure de la proactivité

Indices	PROACTINT (PROACT1,2,6,7,8)	PROACTEXT (PROACT10,11,12)
Rhô de Jöreskog	0,881	0,774

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.6.5: Modèle de mesure de la proactivité



Au terme de ces différentes analyses (ACP puis AFC), il est possible de souligner la bonne qualité (validité et fiabilité) de cette échelle de mesure bidimensionnelle de la proactivité. La bonne adaptation de l'outil au contexte de recherche, permet de renforcer sa validité externe.

4.4.2 L'orientation parties prenantes

Afin d'évaluer la qualité de mesure de l'orientation parties prenantes, une analyse en composantes principales, puis une analyse factorielle confirmatoire, sont successivement engagées.

4.4.2.1 L'analyse factorielle exploratoire

Pour mener à bien l'analyse factorielle exploratoire de l'orientation parties prenantes, la validité puis la fiabilité de cette mesure sont étudiées.

- La validité de la mesure de l'orientation parties prenantes

L'examen des données est étudié grâce à la moyenne et à l'écart-type. La moyenne des items fait apparaître une tendance centrale élevée qui s'établit entre 3,48 et 6,27. Les écarts-types sont révélateurs d'une dispersion entre 0,92 et 1,82, ce qui est satisfaisant pour des échelles en sept points. La matrice des corrélations fait apparaître un déterminant égal à 6,411^E-34.

Le caractère factorisable des données est évalué grâce au test de sphéricité de Bartlett et au test KMO. Le test de sphéricité de Bartlett présente un khi deux élevé (12801,993) et significatif à 0,0001, ce qui permet de rejeter l'hypothèse de nullité simultanée de l'ensemble des corrélations. Le test KMO est proche de 0,9 (0,892), ce qui traduit une forte capacité des données à être factorisées. La matrice des corrélations anti-images suggère la conservation des 56 items, qui ont tous un MSA supérieur à 0,5.

Tableau 2.4.6.6: Tests préalables à la factorisation des données de l'échelle de mesure de l'orientation parties prenantes

Tests	Echantillon
Sphéricité de Bartlett	$x^2=12801,993$; ddl=1540 ; $p<0,0001$
KMO	0,892

Une ACP est réalisée sur la matrice des corrélations. Au regard du critère de Kaiser, quatorze axes ont une valeur propre supérieure à 1. Ces quatorze axes permettent d'expliquer 86,13% de la variance totale. Le graphique des valeurs propres (« scree test ») confirme cette solution à quatorze facteurs, puisque le point d'inflexion est marqué au niveau du quinzième axe, et les valeurs propres des axes 15 à 56 sont à peu près alignées.

Tableau 2.4.6.7: Identification du nombre de facteurs de l'échelle de mesure de l'orientation parties prenantes

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	20,144	35,972	35,972
2	4,417	7,887	43,859
3	3,508	6,264	50,123
4	3,215	5,742	55,864
5	2,504	4,472	60,336
6	2,413	4,309	64,645
7	2,151	3,840	68,486
8	1,989	3,552	72,037
9	1,755	3,134	75,171
10	1,598	2,854	78,025
11	1,342	2,396	80,421
12	1,170	2,089	82,510
13	1,025	1,831	84,341
14	1,005	1,794	86,135
15	0,833	1,488	87,622
...			

L'interprétation des axes factoriels à partir de la matrice des composantes permet d'évaluer la qualité de représentation des 56 items et d'écarter ceux qui ne remplissent pas les conditions. Afin de faciliter la lecture des axes factoriels, nous avons eu recours à une rotation orthogonale Varimax. La matrice des composantes après rotation Varimax permet de mieux visualiser la répartition des items sur les deux facteurs retenus. Sept items ne remplissent pas les conditions de poids factoriel supérieur à 0,7 sur l'axe principal (« PP3B », « PP5C », « PP8A », « PP9A », « PP12A », « PP12B », « PP12C »). Sur ces sept items, six sont supprimés de l'échelle de mesure. En effet, « PP5C » a un loading proche de 0,7 et une bonne validité discriminante. Le fait de supprimer les items « PP12A », « PP12B » et « PP12C » nous amène également à supprimer « PP12D », dont le loading est tout juste égal à 0,7. La purification des échelles nous conduit ainsi à supprimer les sept items suivants de l'échelle de mesure de l'orientation parties prenantes: « PP3B », « PP8A », « PP9A », « PP12A », « PP12B », « PP12C », « PP12D ».

Tableau 2.4.6.8: Interprétation des dimensions de l'échelle de mesure de l'orientation parties prenantes

Items	Poids factoriels après rotation Varimax													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
PP13A	0,706													
PP13B	0,787													
PP13C	0,841													
PP13D	0,821													
PP12A	0,570		0,431					0,309						
PP12B	0,634		0,395											
PP12C	0,693													
PP12D	0,701		0,316											
PP2A		0,935												
PP2B		0,915												
PP2C		0,935												
PP2D		0,939												
PP4A			0,816											
PP4B			0,802											
PP4C			0,824											
PP4D			0,832											
PP14A				0,857										
PP14B				0,880										
PP14C				0,896										
PP14D				0,903										
PP11A					0,831									
PP11B					0,792									
PP11C					0,857									
PP11D					0,826									
PP10A						0,763								
PP10B						0,788								
PP10C						0,799								

PP10D						0,827								
PP7A							0,814							
PP7B							0,754							
PP7C							0,816							
PP7D							0,836							
PP5A								0,819						
PP5B								0,823						
PP5C								0,684						
PP5D								0,805						
PP6A									0,749					
PP6B									0,712					
PP6C									0,798					
PP6D									0,796					
PP9A										0,629				0,442
PP9B										0,831				
PP9C										0,827				
PP9D										0,851				
PP3A											0,722			
PP3B											0,671			
PP3C											0,842			
PP3D											0,821			
PP1A												0,770		
PP1B												0,742		
PP1C						0,303						0,744		
PP1D												0,740		
PP8A													0,547	0,518
PP8B													0,880	
PP8C													0,891	
PP8D													0,881	

Pour des raisons de lecture, les loadings inférieurs à 0,3 ne figurent pas dans ce tableau.

Après purification des données par l'élimination des items « PP3B », « PP8A », « PP9A », « PP12A », « PP12B », « PP12C », « PP12D », les données restent factorisables. En effet, le test KMO est de 0,885. Le test de sphéricité de Bartlett reste très élevé et significatif à 0,0001.

Tableau 2.4.6.9: Tests préalables à la factorisation des données de l'échelle de mesure épurée de l'orientation parties prenantes

Tests	Echantillon
Sphéricité de Bartlett	$x^2=11139,115$; ddl=1176 ; $p<0,0001$
KMO	0,885

Une nouvelle ACP est réalisée sur la matrice des corrélations. Au regard du critère de Kaiser, douze axes ont une valeur propre supérieure à 1 et permettent d'expliquer 85,66% de la variance totale. Le treizième facteur ayant une valeur propre très proche de 1 (0,967) il nous paraît intéressant de le retenir. Le graphique des valeurs propres confirme cette solution à treize facteurs puisque le coude est plus marqué au niveau du quatorzième axe.

Tableau 2.4.7.0: Identification du nombre de facteurs de l'échelle de mesure épurée de l'orientation parties prenantes

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	17,382	35,473	35,473
2	4,301	8,778	44,251
3	3,438	7,016	51,266
4	2,854	5,824	57,091
5	2,413	4,924	62,015
6	2,176	4,440	66,455
7	1,972	4,025	70,480
8	1,822	3,719	74,199
9	1,706	3,481	77,681
10	1,528	3,117	80,798
11	1,251	2,554	83,352
12	1,132	2,309	85,661
13	0,967	1,974	87,635
...	0,683	1,394	89,029

Les items sont moyennement bien représentés sur les facteurs, une rotation orthogonale est donc réalisée pour faciliter l'interprétation des axes factoriels. La matrice des composantes après rotation fait apparaître une bonne représentation des items sur les treize axes retenus. La signification des axes apparaît beaucoup plus clairement:

- l'axe 1 regroupe les items constitutifs de l'orientation de l'entreprise vers les actionnaires,
- l'axe 2 regroupe les items constitutifs de l'orientation de l'entreprise vers les instances internationales,
- l'axe 3 regroupe les items constitutifs de l'orientation de l'entreprise vers les compagnies d'assurances,
- l'axe 4 regroupe les items constitutifs de l'orientation de l'entreprise vers les organismes de formation et d'enseignement,
- l'axe 5 regroupe les items constitutifs de l'orientation de l'entreprise vers les organisations non gouvernementales,
- l'axe 6 regroupe les items constitutifs de l'orientation de l'entreprise vers les prestataires de services,
- l'axe 7 regroupe les items constitutifs de l'orientation de l'entreprise vers l'Etat,
- l'axe 8 regroupe les items constitutifs de l'orientation de l'entreprise vers les clients,
- l'axe 9 regroupe les items constitutifs de l'orientation de l'entreprise vers les fournisseurs,

- l'axe 10 regroupe les items constitutifs de l'orientation de l'entreprise vers les employés,
- l'axe 11 regroupe les items constitutifs de l'orientation de l'entreprise vers les médias,
- l'axe 12 regroupe les items constitutifs de l'orientation de l'entreprise vers les concurrents,
- l'axe 13 regroupe les items constitutifs de l'orientation de l'entreprise vers les banques.

Les communalités sont comprises entre 0,703 et 0,939 ce qui témoigne d'une très bonne qualité de représentation et d'une très bonne validité convergente. De plus, la validité discriminante est satisfaisante car les items appartenant à un axe ne présentent pas de coefficients supérieurs à 0,3 sur les autres axes.

Tableau 2.4.7.1: Interprétation des dimensions de l'échelle de mesure épurée de l'orientation parties prenantes

Items	Poids factoriels après rotation Varimax												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
PP2A	0,936												
PP2B	0,917												
PP2C	0,935												
PP2D	0,939												
PP14A		0,853											
PP14B		0,878											
PP14C		0,902											
PP14D		0,909											
PP4A			0,839										
PP4B			0,837										
PP4C			0,849										
PP4D			0,857										
PP11A				0,840									
PP11B				0,790									
PP11C				0,863									
PP11D				0,829									
PP10A					0,824								
PP10B					0,786								
PP10C					0,820								
PP10D					0,837								
PP7A						0,819							
PP7B						0,773							
PP7C						0,835							
PP7D						0,843							
PP13A							0,724						
PP13B							0,800						
PP13C							0,855						
PP13D							0,848						
PP5A								0,836					
PP5B								0,802					
PP5C								0,703					
PP5D								0,821					
PP6A									0,784				
PP6B									0,740				

PP6C									0,793				
PP6D									0,802				
PP1A										0,763			
PP1B										0,780			
PP1C										0,747			
PP1D										0,747			
PP9B											0,816		
PP9C											0,855		
PP9D											0,864		
PP8B												0,881	
PP8C												0,905	
PP8D												0,889	
PP3A													0,681
PP3C													0,834
PP3D													0,815

Pour des raisons de lecture, les loadings inférieurs à 0,3 ne figurent pas dans le tableau.

Test de la fiabilité des facteurs de l'orientation parties prenantes

A l'issue de l'ACP, la fiabilité des treize facteurs retenus est mesurée par l'alpha de Cronbach. Tous les coefficients sont supérieurs ou égaux à 0,914, ce qui est très satisfaisant.

Tableau 2.4.7.2: Fiabilité de l'échelle de mesure épurée de l'orientation parties prenantes

	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Facteur 1: Orientation vers les parties prenantes actionnaires PPACTIO (PP2A, PP2B, PP2C, PP2D)	0,975	4
Facteur 2: Orientation vers les parties prenantes instances internationales PPINST (PP14A, P14B, PP14C, PP14D)	0,963	4
Facteur 3: Orientation vers les parties prenantes assurances PPASSUR (PP4A, PP4B, PP4C, PP4D)	0,957	4
Facteur 4: Orientation vers les parties prenantes d'enseignement PPENS (PP11A, PP11B, PP11C, PP11D)	0,957	4
Facteur 5: Orientation vers les parties prenantes ONG PPONG (PP10A, PP10B, PP10C, PP10D)	0,943	4
Facteur 6: Orientation vers les parties prenantes prestataires PPPREST (PP7A, PP7B, PP7C, PP7D)	0,955	4
Facteur 7: Orientation vers les parties prenantes gouvernement PPGOUV (PP13A, PP13B, PP13C, PP13D)	0,938	4
Facteur 8: Orientation vers les parties prenantes clients PPCLIEN (PP5A, PP5B, PP5C, PP5D)	0,925	4
Facteur 9: Orientation vers les parties prenantes fournisseurs PPFOUR (PP6A, PP6B, PP6C, PP6D)	0,919	4

Facteur 10: Orientation vers les parties prenantes employés PPEMP (PP1A, PP1B, PP1C, PP1D)	0,914	4
Facteur 11: Orientation vers les parties prenantes médias PPMEDIA (PP9B, PP9C, PP9D)	0,927	3
Facteur 12: Orientation vers les parties prenantes concurrents PPCONC (PP8B, PP8C, PP8D)	0,914	3
Facteur 13: Orientation vers les parties prenantes banques PPBQUES (PP3A, PP3C, PP3D)	0,910	3

Cela nous amène à la création des treize variables: « PPGOUV », « PPACTIO », « PPASSUR », « PPINST », « PPENS », « PPONG », « PPPREST », « PPCLIEN », « PPFOR », « PPBQUES », « PPMEDIA », « PPCNC », « PPEMPL », dont les moyennes et écart-type figurent dans le tableau suivant.

Tableau 2.4.7.3: Statistiques descriptives des variables parties prenantes

Variable	Moyenne	Ecart-type
PPGOUV	5,2380	1,33185
PPACTIO	5,4628	1,52280
PPASSUR	5,4528	1,19894
PPINST	4,0532	1,58445
PPENS	4,7214	1,48442
PPONG	3,8484	1,57518
PPPREST	5,1928	1,27133
PPCLIEN	5,8954	0,90625
PPFOR	5,5539	1,06945
PPBQUES	5,4796	1,04760
PPMEDIA	4,3280	1,46882
PPCONC	3,5372	1,51525
PPEMPL	5,5113	1,09170

Afin de pouvoir témoigner du caractère focalisé, ou au contraire, intégré, de l'orientation parties prenantes, les variables créées sont recodées en utilisant les données de moyenne et d'écart-type selon la méthode suivante:

- si la valeur de la variable est inférieure à la différence entre la moyenne et l'écart-type, alors elle est recodée en « -1 ».

- si la valeur de la variable est supérieure à la somme de la moyenne et l'écart-type, alors elle est recodée en « +1 ».

- si la valeur de la variable est comprise entre d'un côté la différence entre la moyenne et l'écart type, et de l'autre la somme de la moyenne et l'écart type, alors, elle est recodée en « 0 ».

Tableau 2.4.7.4: Mode de calcul des variables recodées des parties prenantes

Variable	moyenne - écart type	moyenne + écart type
PPGOUV	3,91	6,57
PPACTIO	3,94	6,99
PPASSUR	4,25	6,65
PPINST	2,47	5,64
PPENS	3,24	6,21
PPONG	2,27	5,42
PPPREST	3,92	6,46
PPCLIEN	4,99	6,80
PPFOUR	4,48	6,62
PPBQUES	4,43	6,53
PPMEDIA	2,86	5,80
PPCONC	2,02	5,05
PPEMPL	4,42	6,60

Les variables ainsi obtenues sont recodées de la façon suivante: « *PPGOUV2* », « *PPACTIO2* », « *PPASSUR2* », « *PPINST2* », « *PPENS2* », « *PPONG2* », « *PPPREST2* », « *PPCLIEN2* », « *PPFOUR2* », « *PPBQUES2* », « *PPMEDIA2* », « *PPCONC2* », « *PPEMPL2* ».

Ensuite, la somme de ces variables recodées permet d'obtenir une nouvelle variable appelée « *TOTALPP* ». Cette nouvelle variable, égale à la somme de « *PPGOUV2* », « *PPACTIO2* », « *PPASSUR2* », « *PPINST2* », « *PPENS2* », « *PPONG2* », « *PPPREST2* », « *PPCLIEN2* », « *PPFOUR2* », « *PPBQUES2* », « *PPMEDIA2* », « *PPCONC2* » et « *PPEMPL2* ». Ainsi, la variable « *TOTALPP* », en variant théoriquement entre « -13 » et « +13 », rend compte de la variation entre le caractère focalisé « -13 », ou intégré « +13 » de l'orientation parties prenantes de l'entreprise.

Tableau 2.4.7.5: statistiques descriptives de la variable TOTAL PP

Variable	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
TOTALPP	-10	13	0,4681	4,5024

La variable « *TOTALPP* » varie au sein de l'échantillon entre « -10 » et « +13 ». L'examen des données de la moyenne et de l'écart-type traduisent une valeur centrale proche de zéro et une forte dispersion autour de la valeur centrale, ce qui est révélateur d'un fort pouvoir discriminant.

4.4.2.2 L'analyse factorielle confirmatoire

Afin de valider la structure factorielle mise en évidence à la suite de ces ACP sur les parties prenantes, une analyse factorielle confirmatoire est effectuée.

AFC du facteur 1 de l'ACP: l'orientation de l'entreprise vers les actionnaires.

L'évaluation de la qualité d'ajustement de l'orientation vers le gouvernement est appréciée sur la base des indices d'ajustement absolus, de comparaison, et de parcimonie. Le ratio Khi^2/dl est proche de 1, ce qui est satisfaisant. Les pourcentages de variance expliquée, évalués par les indices GFI et AGFI, sont très satisfaisants, puisque bien supérieurs aux seuils de 0,9 pour le GFI et de 0,8 pour l'AGFI. Le RMSEA est très largement inférieur au seuil de 0,8. L'appréciation des résidus par le RMR est très proche de 0, et inférieure au seuil préconisé de 0,05, ce qui est révélateur d'un bon ajustement. De même, le SRMR de la mesure de l'orientation vers les actionnaires est très satisfaisant, puisque bien inférieur au seuil limite de 0,1. Tous les indices de comparaisons sont satisfaits. Les deux indices de parcimonie sont satisfaits puisque les valeurs de notre modèle sont inférieures au modèle saturé.

Tableau 2.4.7.6: Qualité d'ajustement de mesure de l'orientation vers les actionnaires

Indices absolus	
Khi ² / dl	1,021
GFI	0,997
AGFI	0,973
RMSEA	0,011
RMR	0,004
SRMR	0,002
Indices de comparaison	
NFI	0,999
RFI	0,995
CFI	1,000
Indices de parcimonie	
CAIC	D: 57,149 < S: 62,364
ECVI	D: 0,102 < S 0,107

La validité convergente de chacune des dimensions de la proactivité est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au « *t test* » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Tous les coefficients de régression standardisés sont largement supérieurs à 0,8 et donc, tous les coefficients de corrélation multiples sont bien supérieurs à 0,7. Tous les ratios critiques sont tous très largement supérieurs à 1,96. Le Rhô de validité convergente est très satisfaisant car bien supérieur au seuil de 0,5. Les indices de modification mettent en évidence un lien entre les termes d'erreur « *e1* » et « *e2* » qui permet d'améliorer le modèle.

Tableau 2.4.7.7: Validité convergente de mesure de l'orientation vers les actionnaires

Indices	PPACTIO (PP2A,B,C,D)
Rhô de validité convergente	0,900
CR	> 1,96

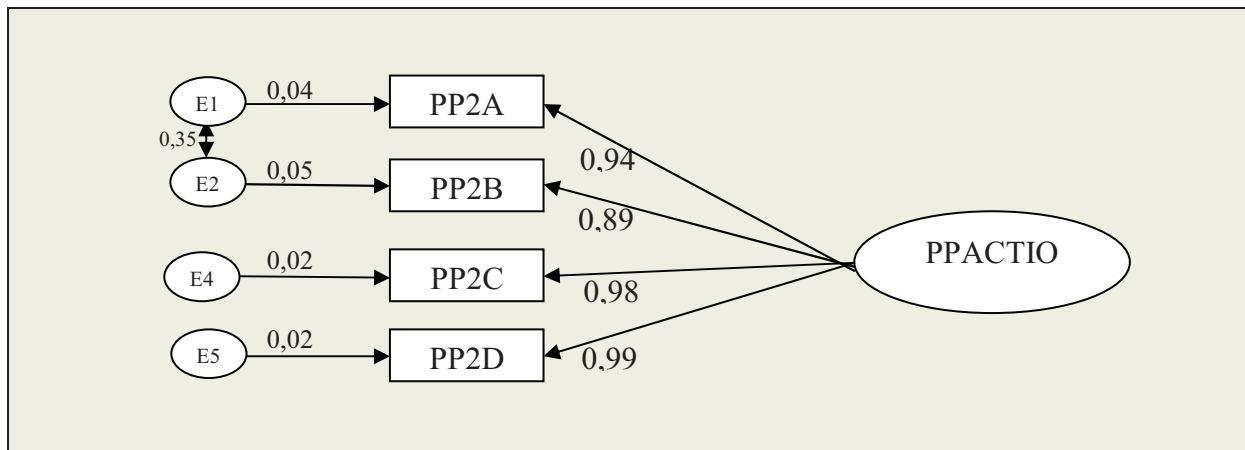
Concernant la fiabilité de l'échelle de l'orientation vers les actionnaires, le Rhô de Jöreskog est très largement supérieur au seuil de 0,7. Cet indice confirme la bonne fiabilité de l'ensemble des facettes structurant l'outil de mesure de la proactivité.

Tableau 2.4.7.8: Fiabilité de mesure l'orientation vers les actionnaires

Indices	PPACTIO (PP2A,B,C,D)
Rhô de Jöreskog	0,973

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.7.9: Modèle de mesure de l'orientation vers les actionnaires



AFC du facteur 2 de l'ACP: l'orientation de l'entreprise vers les instances internationales

L'évaluation de la qualité d'ajustement de l'orientation vers les instances internationales est appréciée sur la base des indices d'ajustement absolus, de comparaison, et de parcimonie. Le ratio Khi^2/dl est inférieur à 1, ce qui est satisfaisant. Les pourcentages de variance expliquée, évalués par les indices GFI et AGFI, sont très satisfaisants, puisque bien supérieurs aux seuils de 0,9 pour le GFI et de 0,8 pour l'AGFI. Le RMSEA est très largement inférieur au seuil de 0,08. L'appréciation des résidus par le RMR est très proche de 0. De même, le SRMR de la mesure de l'orientation vers les instances internationales est très satisfaisant, puisque bien inférieur au seuil limite de 0,1. Tous les indices de comparaison sont satisfaisants. Les deux indices de parcimonie sont satisfaits puisque les valeurs de notre modèle sont inférieures au modèle saturé.

Tableau 2.4.8.0: Qualité d'ajustement de mesure de l'orientation vers les instances internationales

Indices absolus	
Khi ² / dl	0,110
GFI	1,000
AGFI	0,997
RMSEA	0,000
RMR	0,002
SRMR	0,048
Indices de comparaison	
NFI	1,000
RFI	0,999
CFI	1,000
Indices de parcimonie	
CAIC	D: 56,238 < S: 62,364
ECVI	D: 0,097 < S 0,107

La validité convergente de l'orientation vers les instances internationales est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au t test de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Tous les coefficients de régression standardisés sont largement supérieurs à 0,8 et donc, tous les coefficients de corrélation multiples sont supérieurs à 0,7. Tous les ratios critiques sont tous très largement supérieurs à 1,96. Le Rhô de validité convergente est très satisfaisant car bien supérieur au seuil de 0,5. Les indices de modification mettent en évidence un lien entre les termes d'erreur « *e1* » et « *e2* » qui permet d'améliorer le modèle.

Tableau 2.4.8.1: Validité convergente de mesure de l'orientation vers les instances internationales

Indices	PPINST (PP14A,B,C,D)
Rhô de validité convergente	0,850
CR	> 1,96

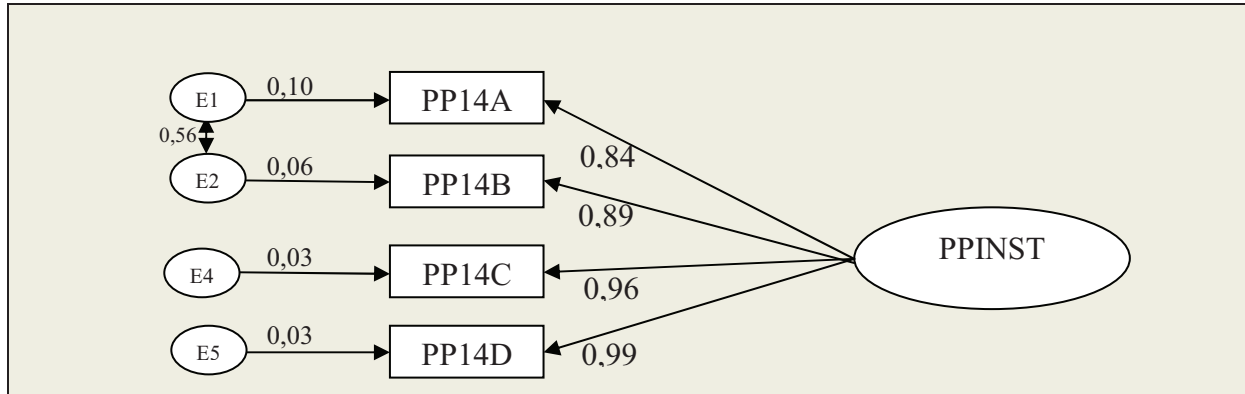
Concernant la fiabilité de l'échelle de l'orientation vers les instances internationales, le Rhô de Jöreskog est très largement supérieur au seuil de 0,7. Cet indice confirme la bonne fiabilité de l'ensemble des facettes structurant l'outil de mesure de l'orientation vers les instances internationales.

Tableau 2.4.8.2: Fiabilité de mesure l'orientation vers les instances internationales

Indices	PPINST (PP14A,B,C,D)
Rhô de Jöreskog	0,958

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.8.3: Modèle de mesure de l'orientation vers les instances internationales



AFC du facteur 3 de l'ACP: l'orientation de l'entreprise vers les compagnies d'assurance

L'évaluation de la qualité d'ajustement de l'orientation vers les assureurs est appréciée sur la base des indices d'ajustement absolus, de comparaison, et de parcimonie. Le ratio Khi^2/dl est inférieur à 1, ce qui est satisfaisant. Les pourcentages de variance expliquée, évalués par les indices GFI et AGFI, sont très satisfaisants, puisque bien supérieurs aux seuils de 0,9 pour le GFI et de 0,8 pour l'AGFI. Le RMSEA est égal à 0. L'appréciation des résidus par le RMR est très proche de 0. De même, le SRMR de la mesure de l'orientation vers les compagnies d'assurance est très satisfaisant, puisque bien inférieur au seuil limite de 0,1. Tous les indices de comparaison sont satisfaisants. Les deux indices de parcimonie sont satisfaits puisque les valeurs de notre modèle sont inférieures au modèle saturé.

Tableau 2.4.8.4: Qualité d'ajustement de mesure de l'orientation vers les assureurs

Indices absolus	
Khi² / dl	0,038
GFI	1,000
AGFI	0,999
RMSEA	0,000
RMR	0,001
SRMR	0,006
Indices de comparaison	
NFI	1,000
RFI	1,000
CFI	1,000
Indices de parcimonie	
CAIC	D: 56,166 < S: 62,364
ECVI	D: 0,096 < S 0,107

La validité convergente de l'orientation vers les compagnies d'assurance est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au « *t test* » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Tous les coefficients de régression standardisés sont largement supérieurs à 0,8 et donc, tous les coefficients de corrélation multiples sont bien supérieurs à 0,7. Tous les ratios critiques sont tous très largement supérieurs à 1,96. Le Rhô de validité convergente est très satisfaisant car bien supérieur au seuil de 0,5. Les indices de modification mettent en évidence un lien entre les termes d'erreur « *e1* » et « *e2* » qui permet d'améliorer le modèle.

Tableau 2.4.8.5: Validité convergente de mesure de l'orientation vers les assureurs

Indices	PPASSU (PP4A,B,C,D)
Rhô de validité convergente	0,835
CR	> 1,96

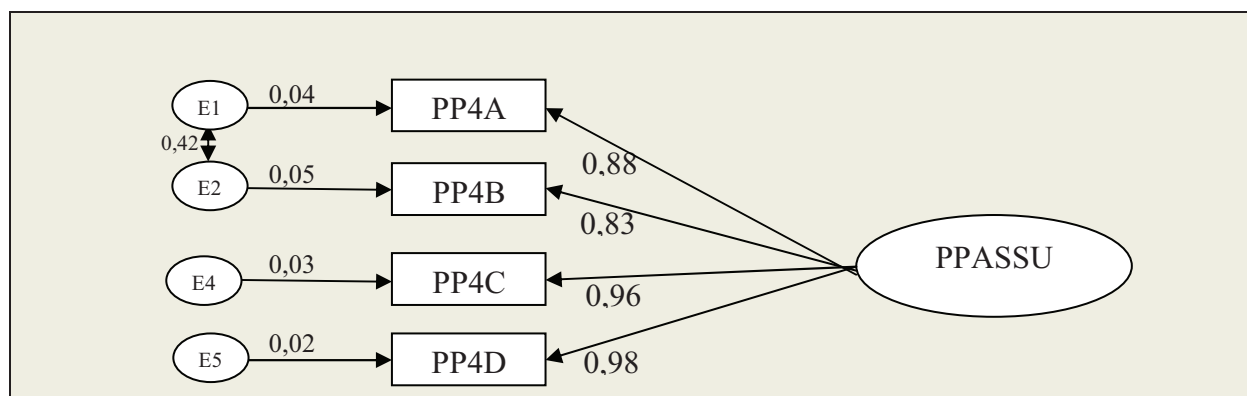
Concernant la fiabilité de l'échelle de l'orientation vers les compagnies d'assurance, le Rhô de Jöreskog est très largement supérieur au seuil de 0,7. Cet indice confirme la bonne fiabilité de l'outil de mesure de l'orientation vers les compagnies d'assurances.

Tableau 2.4.8.6: Fiabilité de mesure l'orientation vers les assureurs

Indices	PPASSU (PP4A,B,C,D)
Rhô de Jöreskog	0,953

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.8.7: Modèle de mesure de l'orientation vers les compagnies d'assurance



AFC du facteur 4 de l'ACP: l'orientation de l'entreprise vers les organismes de formation

L'évaluation de la qualité d'ajustement de l'orientation vers les organismes de formation est appréciée sur la base des indices d'ajustement absolus, de comparaison, et de parcimonie. Le ratio Khi^2/dl est un peu supérieur à 2, ce qui est moyennement satisfaisant. Les pourcentages de variance expliquée, évalués par les indices GFI et AGFI, sont très satisfaisants, puisque bien supérieurs aux seuils de 0,9 pour le GFI et de 0,8 pour l'AGFI. Le RMSEA est très proche du seuil de 0,08. L'appréciation des résidus par le RMR est très proche de 0. Tous les indices de comparaison sont satisfaisants. De même, le SRMR de la mesure de l'orientation vers les organismes de formation est très satisfaisant, puisque bien inférieur au seuil limite de 0,1. L'un des deux indices de parcimonie n'est pas complètement satisfait puisque l'indice ECVI de notre modèle est très légèrement supérieur au modèle saturé.

Tableau 2.4.8.8: Qualité d'ajustement de mesure de l'orientation vers les organismes de formation

Indices absolus	
Khi ² / dl	2,363
GFI	0,994
AGFI	0,938
RMSEA	0,085
RMR	0,010
SRMR	0,055
Indices de comparaison	
NFI	0,997
RFI	0,984
CFI	0,998
Indices de parcimonie	
CAIC	D: 58,491 < S: 62,364
ECVI	D: 0,109 < S 0,107

La validité convergente de l'orientation vers les organismes de formation est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au « *t test* » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Tous les coefficients de régression standardisés sont largement supérieurs à 0,8 et donc, tous les coefficients de corrélation multiples sont bien supérieurs à 0,7. Tous les ratios critiques sont tous très largement supérieurs à 1,96. Le Rhô de validité convergente est très satisfaisant car bien supérieur au seuil de 0,5. Les indices de modification mettent en évidence un lien entre les termes d'erreur « *e1* » et « *e2* » qui permet d'améliorer le modèle.

Tableau 2.4.8.9: Validité convergente de mesure de l'orientation vers les organismes de formation

Indices	PPENS (PP11A,B,C,D)
Rh� de validité convergente	0,836
CR	> 1,96

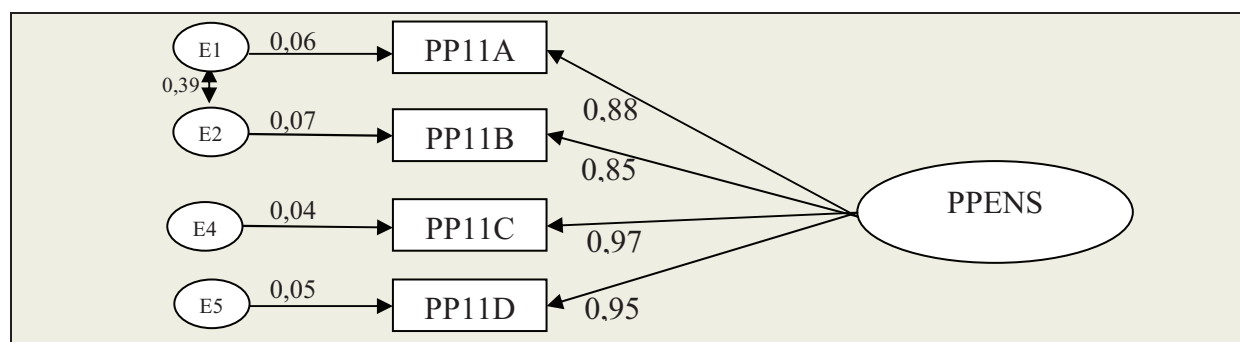
Concernant la fiabilité de l'échelle de l'orientation vers les organismes de formation, le Rh  de Jöreskog est très largement supérieur au seuil de 0,7. Cet indice confirme la bonne fiabilité de l'outil de mesure de l'orientation vers les organismes de formation.

Tableau 2.4.9.0: Fiabilité de mesure l'orientation vers les organismes de formation

Indices	PPENS (PP11A,B,C,D)
Rh� de Jöreskog	0,953

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.9.1: Modèle de mesure de l'orientation vers les organismes de formation



AFC du facteur 5 de l'ACP: l'orientation de l'entreprise vers les ONG

L'évaluation de la qualité d'ajustement de l'orientation vers les organisations non gouvernementales est appréciée sur la base des indices d'ajustement absolus, de comparaison, et de parcimonie. Le ratio χ^2/df est un proche de 1, ce qui est satisfaisant. Les pourcentages de variance expliquée, évalués par les indices GFI et AGFI, sont très satisfaisants, puisque bien supérieurs aux seuils de 0,9 pour le GFI et de 0,8 pour l'AGFI. Le RMSEA est très largement inférieur au seuil de 0,08. L'appréciation des résidus par le RMR est très concluante puisqu'inférieure au seuil de 0,05. De même, le SRMR de la mesure de l'orientation vers les ONG est très satisfaisant, puisque bien inférieur au seuil limite de 0,1. Les deux indices de parcimonie sont satisfaits puisqu'ils sont inférieurs au modèle saturé.

Tableau 2.4.9.2: Qualité d'ajustement de mesure de l'orientation vers les ONG

Indices absolus	
Khi ² / dl	0,095
GFI	1,000
AGFI	0,997
RMSEA	0,000
RMR	0,004
SRMR	0,001
Indices de comparaison	
NFI	1,000
RFI	0,999
CFI	1,000
Indices de parcimonie	
CAIC	D: 56,223 < S: 62,364
ECVI	D: 0,097 < S 0,107

La validité convergente de l'orientation vers les organisations non gouvernementales est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au « *t test* » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Tous les coefficients de régression standardisés sont largement supérieurs à 0,8 et donc, tous les coefficients de corrélation multiples sont bien supérieurs à 0,7. Tous les ratios critiques sont tous très largement supérieurs à 1,96. Le Rhô de validité convergente est très satisfaisant car bien supérieur au seuil de 0,5. Les indices de modification mettent en évidence un lien entre les termes d'erreur « *e1* » et « *e2* » qui permet d'améliorer le modèle.

Tableau 2.4.9.3: Validité convergente de mesure de l'orientation vers les ONG

Indices	PPONG (PP10A,B,C,D)
Rhô de validité convergente	0,802
CR	> 1,96

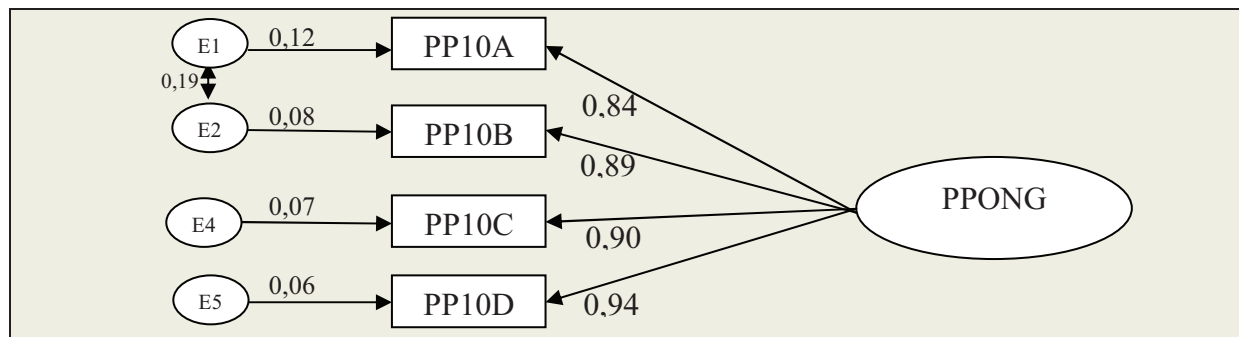
Concernant la fiabilité de l'échelle de l'orientation vers les organisations non gouvernementales, le Rhô de Jöreskog est très largement supérieur au seuil de 0,7. Cet indice confirme la bonne fiabilité de l'outil de mesure de l'orientation vers les organisations non gouvernementales.

Tableau 2.4.9.4: Fiabilité de mesure l'orientation vers les ONG

Indices	PPONG (PP10A,B,C,D)
Rhô de Jöreskog	0,942

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.9.5: Modèle de mesure de l'orientation vers les ONG



AFC du facteur 6 de l'ACP: l'orientation de l'entreprise vers les prestataires

L'évaluation de la qualité d'ajustement de l'orientation vers les prestataires est appréciée sur la base des indices d'ajustement absolus, de comparaison, et de parcimonie. Le ratio Khi^2/dl est un proche de 3, ce qui est peu trop élevé. Les pourcentages de variance expliquée, évalués par les indices GFI et AGFI, sont très satisfaisants, puisque bien supérieurs aux seuils de 0,9 pour le GFI et de 0,8 pour l'AGFI. Le RMSEA est très largement inférieur au seuil de 0,08. L'appréciation des résidus par le RMR satisfaisante puisqu'inférieur au seuil préconisé de 0,05. Tous les indices de comparaison sont bons. De même, le SRMR de la mesure de l'orientation vers les prestataires est très satisfaisant, puisque bien inférieur au seuil limite de 0,1. L'un des deux indices de parcimonie n'est pas satisfait puisque la valeur de l'ECVI de notre modèle est légèrement supérieure au modèle saturé.

Tableau 2.4.9.6: Qualité d'ajustement de mesure de l'orientation vers les prestataires

Indices absolus	
Khi² / dl	3,832
GFI	0,990
AGFI	0,900
RMSEA	0,000
RMR	0,010
SRMR	0,007
Indices de comparaison	
NFI	0,996
RFI	0,974
CFI	0,997
Indices de parcimonie	
CAIC	D: 59,960 < S: 62,364
ECVI	D: 0,117 < S 0,107

La validité convergente de l'orientation vers les prestataires est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au « *t test* » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Tous les coefficients de régression standardisés sont largement supérieurs à 0,8 et donc, tous les coefficients de corrélation multiples sont bien supérieurs à 0,7. Tous les ratios critiques sont tous très largement supérieurs à 1,96. Le Rhô de validité convergente est très satisfaisant car bien supérieur au seuil de 0,5. Les indices de modification mettent en évidence un lien entre les termes d'erreur « *e1* » et « *e2* » qui permet d'améliorer le modèle.

Tableau 2.4.9.7: Validité convergente de mesure de l'orientation vers les prestataires

Indices	PPPREST (PP7A,B,C,D)
Rhô de validité convergente	0,829
CR	> 1,96

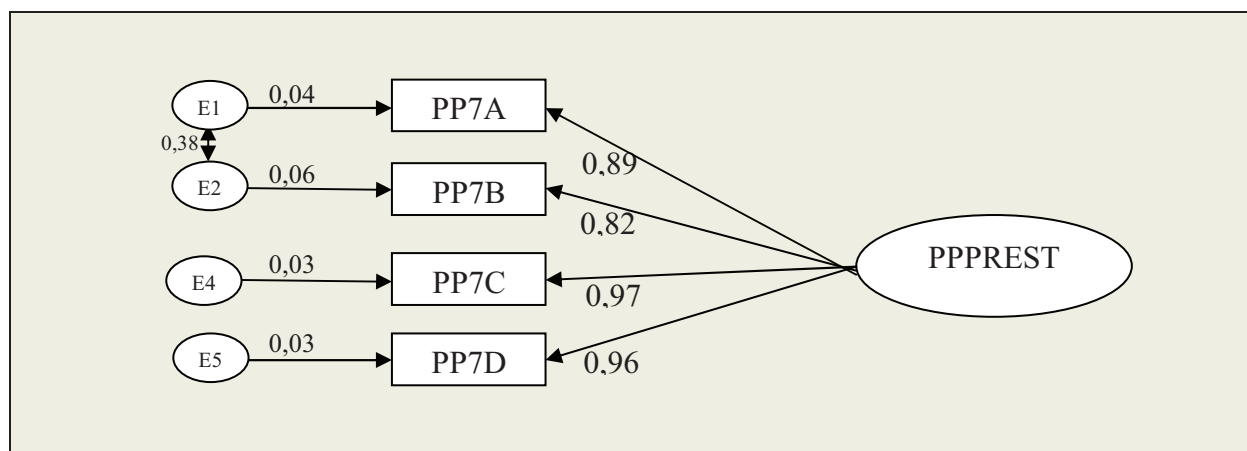
Concernant la fiabilité de l'échelle de l'orientation vers les prestataires, le Rhô de Jöreskog est très largement supérieur au seuil de 0,7. Cet indice confirme la bonne fiabilité de l'outil de mesure de l'orientation vers les prestataires.

Tableau 2.4.9.8: Fiabilité de mesure l'orientation vers les prestataires

Indices	PPPREST (PP7A,B,C,D)
Rhô de Jöreskog	0,951

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.9.9: Modèle de mesure de l'orientation vers les prestataires



AFC du facteur 7 de l'ACP: l'orientation de l'entreprise vers les parties prenantes de gouvernement.

L'évaluation de la qualité d'ajustement de l'orientation vers le gouvernement est appréciée sur la base des indices d'ajustement absolus, de comparaison, et de parcimonie. Le ratio Khi^2/dl est légèrement inférieur à 1, ce qui est satisfaisant. Les pourcentages de variance expliquée, évalués par les indices GFI et AGFI, sont très satisfaisants, puisque bien supérieurs aux seuils de 0,9 pour le GFI et de 0,8 pour l'AGFI. Le RMSEA est égal à 0. L'appréciation des résidus par le RMR est satisfaisante puisqu'inférieure au seuil recommandé de 0,05. De même, le SRMR de la mesure de l'orientation vers le gouvernement est très satisfaisant, puisque bien inférieur au seuil limite de 0,1. Tous les indices de comparaison sont satisfaisants. Les deux indices de parcimonie sont satisfaits puisque les valeurs de notre modèle sont inférieures au modèle saturé.

Tableau 2.4.1.0.0: Qualité d'ajustement de mesure de l'orientation vers le gouvernement

Indices absolus	
Khi² / dl	0,956
GFI	0,997
AGFI	0,975
RMSEA	0,000
RMR	0,006
SRMR	0,004
Indices de comparaison	
NFI	0,999
RFI	0,992
CFI	1,000
Indices de parcimonie	
CAIC	D: 57,084 < S: 62,364
ECVI	D: 0,101 < S 0,107

La validité convergente de l'orientation vers le gouvernement est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au « *t test* » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Tous les coefficients de régression standardisés sont largement supérieurs à 0,7 et donc, tous les coefficients de corrélation multiples sont bien supérieurs à 0,5. Tous les ratios critiques sont tous très largement supérieurs à 1,96. Le Rhô de validité convergente est très satisfaisant car bien supérieur au seuil de 0,5. Les indices de modification mettent en évidence un lien entre les termes d'erreur « *e1* » et « *e2* » qui permet d'améliorer le modèle.

Tableau 2.4.1.0.1: Validité convergente de mesure de l'orientation vers le gouvernement

Indices	PPGOUV (PP13A,B,C,D)
Rh� de validité convergente	0,770
CR	> 1,96

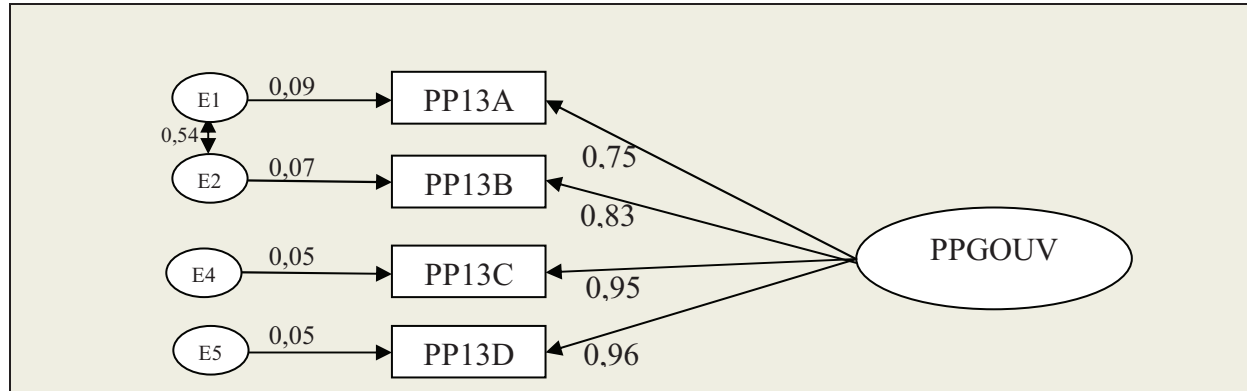
Concernant la fiabilité de l'échelle de l'orientation vers les parties prenantes de gouvernement, le Rh  de Jöreskog est très largement supérieur au seuil de 0,7. Cet indice confirme la bonne fiabilité de l'ensemble des facettes structurant l'outil de mesure de l'orientation de l'entreprise vers le gouvernement.

Tableau 2.4.1.0.2: Fiabilité de mesure de l'orientation vers le gouvernement

Indices	PPGOUV (PP13A,B,C,D)
Rh� de Jöreskog	0,930

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.1.0.3: Modèle de mesure de l'orientation vers le gouvernement



AFC du facteur 8 de l'ACP: l'orientation de l'entreprise vers les clients

L'évaluation de la qualité d'ajustement de l'orientation vers les clients est appréciée sur la base des indices d'ajustement absolus, de comparaison, et de parcimonie. Le ratio Khi^2/dl est inférieur à 1, ce qui est satisfaisant. Les pourcentages de variance expliquée, évalués par les indices GFI et AGFI, sont très satisfaisants, puisque bien supérieurs aux seuils de 0,9 pour le GFI et de 0,8 pour l'AGFI. Le RMSEA est très largement inférieur au seuil de 0,08. L'appréciation des résidus par le RMR est très proche de 0. De même, le SRMR de la mesure de l'orientation vers les clients est très satisfaisant, puisque bien inférieur au seuil

limite de 0,1. Tous les indices de comparaison sont satisfaits. Les deux indices de parcimonie sont satisfaits puisque les valeurs de notre modèle sont inférieures au modèle saturé.

Tableau 2.4.1.0.4: Qualité d'ajustement de mesure de l'orientation vers les clients

Indices absolus	
Khi ² / dl	0,588
GFI	0,998
AGFI	0,984
RMSEA	0,000
RMR	0,005
SRMR	0,006
Indices de comparaison	
NFI	0,999
RFI	0,995
CFI	1,000
Indices de parcimonie	
CAIC	D: 56,716 < S: 62,364
ECVI	D: 0,099 < S 0,107

La validité convergente de l'orientation vers les clients est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au « *t test* » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Tous les coefficients de régression standardisés sont largement supérieurs à 0,7 et donc, tous les coefficients de corrélation multiples sont bien supérieurs à 0,5. Tous les ratios critiques sont tous très largement supérieurs à 1,96. Le Rhô de validité convergente est très satisfaisant car bien supérieur au seuil de 0,5. Les indices de modification mettent en évidence un lien entre les termes d'erreur « *e1* » et « *e2* » qui permet d'améliorer le modèle.

Tableau 2.4.1.0.5: Validité convergente de mesure de l'orientation vers les clients

Indices	PPCLIENT (PP5A,B,C,D)
Rhô de validité convergente	0,755
CR	> 1,96

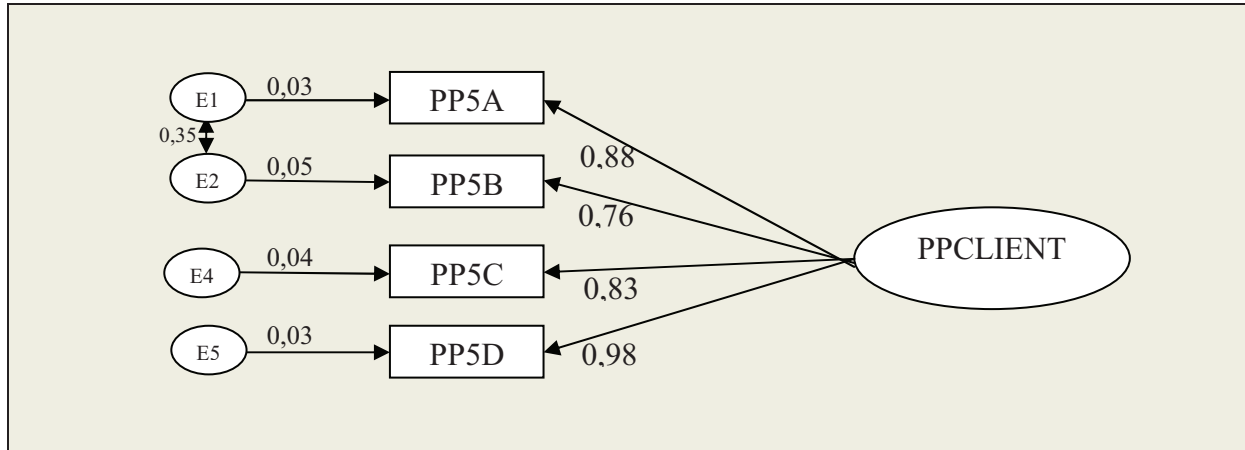
Concernant la fiabilité de l'échelle de l'orientation vers les clients, le Rhô de Jöreskog est très largement supérieur au seuil de 0,7. Cet indice confirme la bonne fiabilité de l'ensemble des facettes structurant l'outil de mesure de l'orientation de l'entreprise vers les clients.

Tableau 2.4.1.0.6: Fiabilité de mesure de l'orientation vers les clients

Indices	PPCLIENT (PP5A,B,C,D)
Rhô de Jöreskog	0,924

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.1.0.7: Modèle de mesure de l'orientation vers les clients



AFC du facteur 9 de l'ACP: l'orientation de l'entreprise vers les fournisseurs

L'évaluation de la qualité d'ajustement de l'orientation vers les fournisseurs est appréciée sur la base des indices d'ajustement absolus, de comparaison, et de parcimonie. Le ratio Khi^2/dl est égal à 0. Les pourcentages de variance expliquée, évalués par les indices GFI et AGFI, sont très satisfaisants, puisque bien supérieurs aux seuils de 0,9 pour le GFI et de 0,08 pour l'AGFI. Le RMSEA est très largement inférieur au seuil de 0,8. L'appréciation des résidus par le RMR est égale à 0. De même, le SRMR de la mesure de l'orientation vers les fournisseurs est très satisfaisant, puisque bien inférieur au seuil limite de 0,1. Tous les indices de comparaison sont bons. Les deux indices de parcimonie sont satisfaits puisque les valeurs de notre modèle sont inférieures au modèle saturé.

Tableau 2.4.1.0.8: Qualité d'ajustement de mesure de l'orientation vers les fournisseurs

Indices absolus	
Khi² / dl	0,000
GFI	1,000
AGFI	1,000
RMSEA	0,000
RMR	0,000
SRMR	0,000
Indices de comparaison	
NFI	1,000
RFI	1,000
CFI	1,000
Indices de parcimonie	
CAIC	D: 56,128 < S: 62,364
ECVI	D: 0,096 < S 0,107

La validité convergente de l'orientation vers les fournisseurs est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au « *t test* » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Tous les coefficients de régression standardisés sont supérieurs à 0,7 (sauf celui de l'item « *PP6B* ») et donc, tous les coefficients de corrélation multiples sont supérieurs à 0,5 (sauf celui associé à l'item « *PP6B* »). Tous les ratios critiques sont tous très largement supérieurs à 1,96. Le Rhô de validité convergente est très satisfaisant car bien supérieur au seuil de 0,5. Les indices de modification mettent en évidence un lien entre les termes d'erreur « *e1* » et « *e2* » qui permet d'améliorer le modèle.

Tableau 2.4.1.0.9: Validité convergente de mesure de l'orientation vers les fournisseurs

Indices	PPFOUR (PP6A,B,C,D)
Rhô de validité convergente	0,724
CR	> 1,96

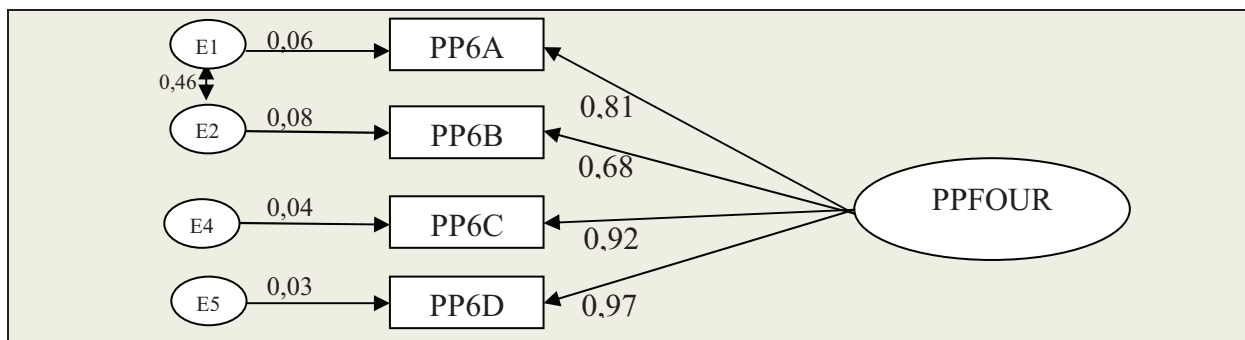
Concernant la fiabilité de l'échelle de l'orientation vers les fournisseurs, le Rhô de Jöreskog est très largement supérieur au seuil de 0,7. Cet indice confirme la bonne fiabilité de l'ensemble des facettes structurant l'outil de mesure de l'orientation de l'entreprise vers les fournisseurs.

Tableau 2.4.1.1.0: Fiabilité de mesure de l'orientation vers les fournisseurs

Indices	PPFOUR (PP6A,B,C,D)
Rhô de Jöreskog	0,912

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.1.1.1: Modèle de mesure de l'orientation vers les fournisseurs



AFC du facteur 10 de l'ACP: l'orientation de l'entreprise vers les employés

L'évaluation de la qualité d'ajustement de l'orientation vers les employés est appréciée sur la base des indices d'ajustement absolus, de comparaison, et de parcimonie. Le ratio Khi^2/dl est supérieur à 5, ce qui n'est pas satisfaisant. Les pourcentages de variance expliquée, évalués par les indices GFI et AGFI, sont satisfaisants, puisque supérieurs aux seuils de 0,9 pour le GFI et de 0,8 pour l'AGFI. Le RMSEA est très largement inférieur au seuil de 0,08. L'appréciation des résidus par le RMR n'est pas totalement satisfaite puisque sa valeur est quelque peu supérieure au seuil préconisé de 0,05. De même, le SRMR de la mesure de l'orientation vers les employés est très satisfaisant, puisque bien inférieur au seuil limite de 0,1. Tous les indices de comparaison sont satisfaits. L'un des deux indices de parcimonie n'est pas satisfait (ECVI) puisque les valeurs de notre modèle sont légèrement supérieures au modèle saturé.

Tableau 2.4.1.1.2: Qualité d'ajustement de mesure de l'orientation vers les employés

Indices absolus	
Khi² / dl	5,150
GFI	0,987
AGFI	0,866
RMSEA	0,000
RMR	0,018
SRMR	0,015
Indices de comparaison	
NFI	0,991
RFI	0,944
CFI	0,992
Indices de parcimonie	
CAIC	D: 61,128 < S: 62,364
ECVI	D: 0,124 < S 0,107

La validité convergente de l'orientation vers les employés est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au « *t test* » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Tous les coefficients de régression standardisés sont supérieurs à 0,7 et donc, tous les coefficients de corrélation multiples sont supérieurs à 0,5. Tous les ratios critiques sont tous très largement supérieurs à 1,96. Le Rhô de validité convergente est très satisfaisant car bien supérieur au seuil de 0,5. Les indices de modification mettent en évidence un lien entre les termes d'erreur « *e1* » et « *e2* » qui permet d'améliorer le modèle.

Tableau 2.4.1.1.3: Validité convergente de mesure de l'orientation vers les employés

Indices	PPEMP (PP1A,B,C,D)
Rhô de validité convergente	0,718
CR	> 1,96

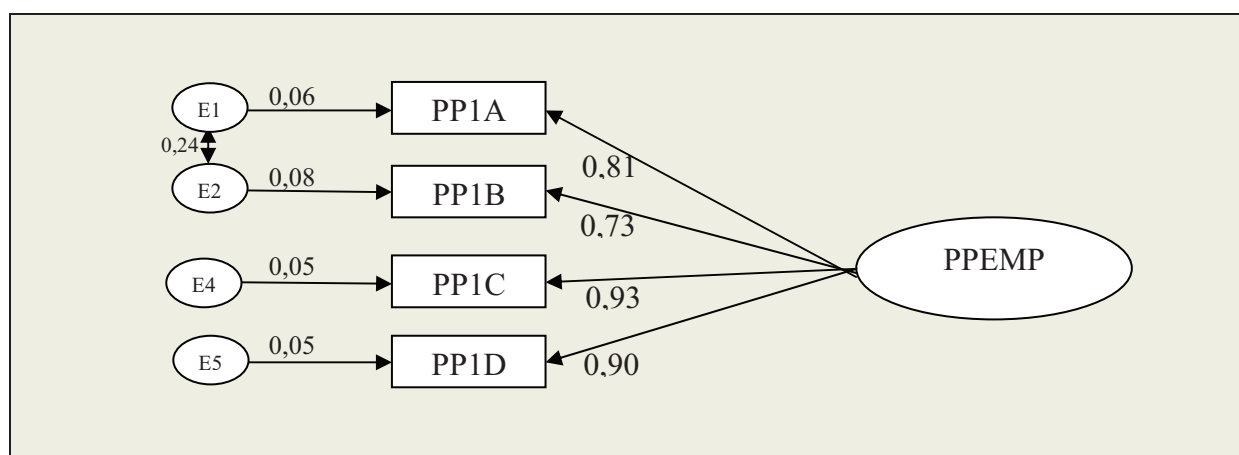
Concernant la fiabilité de l'échelle de l'orientation vers les employés, le Rhô de Jöreskog est très largement supérieur au seuil de 0,7. Cet indice confirme la bonne fiabilité de l'ensemble des facettes structurant l'outil de mesure de l'orientation de l'entreprise vers les employés.

Tableau 2.4.1.1.4: Fiabilité de mesure de l'orientation vers les employés

Indices	PPEMP (PP1A,B,C,D)
Rhô de Jöreskog	0,910

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.1.1.5: Modèle de mesure de l'orientation vers les employés



AFC du facteur 11 de l'ACP: l'orientation de l'entreprise vers les médias

En raison du faible nombre d'items (modèle saturé), les indices d'ajustement ne peuvent être calculés. Cependant, les contributions factorielles des indicateurs de la variable orientation de l'entreprise vers les médias, ainsi que les erreurs de mesure peuvent être représentées. La validité convergente de l'orientation vers les banques est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au « *t test* » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Tous les coefficients de régression standardisés sont supérieurs à 0,7 et donc, tous les coefficients de corrélation multiples sont supérieurs à 0,5. Tous les ratios critiques sont tous largement supérieurs à 1,96. Le Rhô de validité convergente est très satisfaisant car bien supérieur au seuil de 0,5.

Tableau 2.4.1.1.6: Validité convergente de mesure de l'orientation vers les médias

Indices	PPMEDIA (PP9B,C,D)
Rh� de validité convergente	0,812
CR	> 1,96

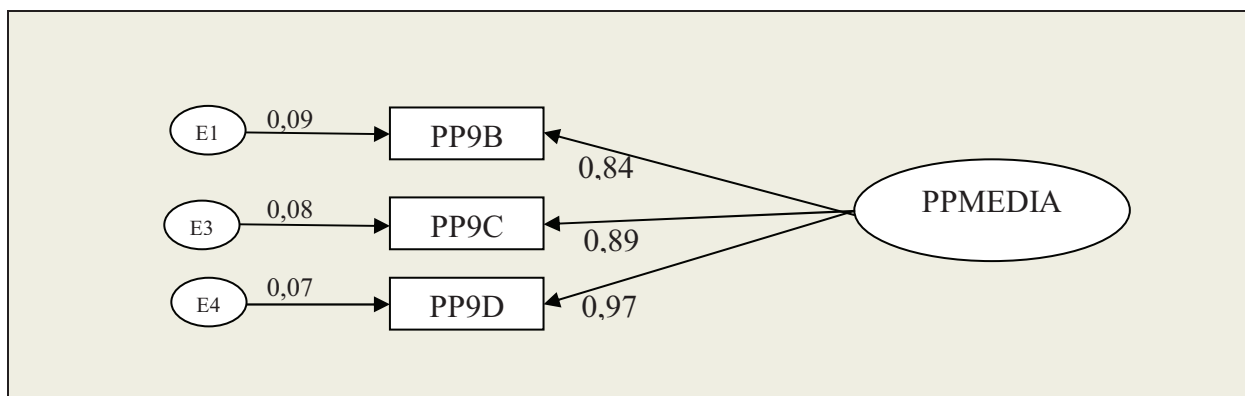
Concernant la fiabilité de l'échelle de l'orientation vers les médias, le Rh  de Jöreskog est très largement supérieur au seuil de 0,7. Cet indice confirme la bonne fiabilité de l'ensemble des facettes structurant l'outil de mesure de l'orientation de l'entreprise vers les médias.

Tableau 2.4.1.1.7: Fiabilité de mesure de l'orientation vers les médias

Indices	PPMEDIA (PP9B,C,D)
Rh� de Jöreskog	0,928

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.1.1.8: Modèle de mesure de l'orientation vers les médias



AFC du facteur 12 de l'ACP: l'orientation de l'entreprise vers la concurrence

En raison du faible nombre d'items (modèle saturé), les indices d'ajustement ne peuvent être calculés. Cependant, les contributions factorielles des indicateurs de la variable orientation de l'entreprise vers la concurrence, ainsi que les erreurs de mesure peuvent être représentées. La validité convergente de l'orientation vers les banques est évaluée grâce au Rh  de validité convergente, au « *t test* » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Tous les coefficients de régression standardisés sont supérieurs à 0,8 et donc, tous les coefficients de corrélation multiples sont supérieurs à 0,6. Tous les ratios

critiques sont tous largement supérieurs à 1,96. Le Rhô de validité convergente est très satisfaisant car bien supérieur au seuil de 0,5.

Tableau 2.4.1.1.9: Validité convergente de mesure de l'orientation vers la concurrence

Indices	PPCONC (PP8B,C,D)
Rhô de validité convergente	0,785
CR	> 1,96

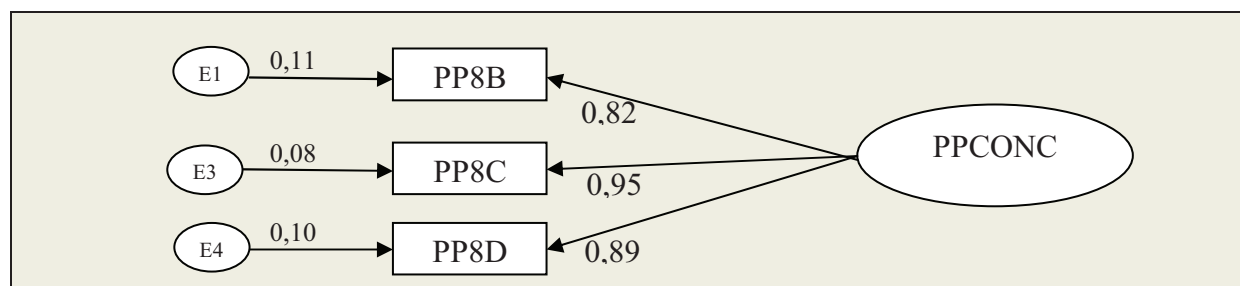
Concernant la fiabilité de l'échelle de l'orientation vers la concurrence, le Rhô de Jöreskog est très largement supérieur au seuil de 0,7. Cet indice confirme la bonne fiabilité de l'ensemble des facettes structurant l'outil de mesure de l'orientation de l'entreprise vers les concurrents.

Tableau 2.4.1.2.0: Fiabilité de mesure de l'orientation vers la concurrence

Indices	PPCONC (PP8B,C,D)
Rhô de Jöreskog	0,916

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.1.2.1: Modèle de mesure de l'orientation vers les concurrents



AFC du facteur 13 de l'ACP: l'orientation de l'entreprise vers les banques

En raison du faible nombre d'items (modèle saturé), les indices d'ajustement ne peuvent être calculés. Cependant, les contributions factorielles des indicateurs de la variable orientation de l'entreprise vers les banques, ainsi que les erreurs de mesure peuvent être représentées. La validité convergente de l'orientation vers les banques est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au t test de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Tous les coefficients de régression standardisés sont supérieurs à 0,7 et donc, tous les coefficients de corrélation multiples sont supérieurs à 0,5. Tous les ratios critiques sont tous largement supérieurs à 1,96. Le Rhô de validité convergente est très satisfaisant car bien supérieur au seuil de 0,5.

Tableau 2.4.1.2.2: Validité convergente de mesure de l'orientation vers les banques

Indices	PPBQUE (PP3A,C,D)
Rh� de validité convergente	0,687
CR	> 1,96

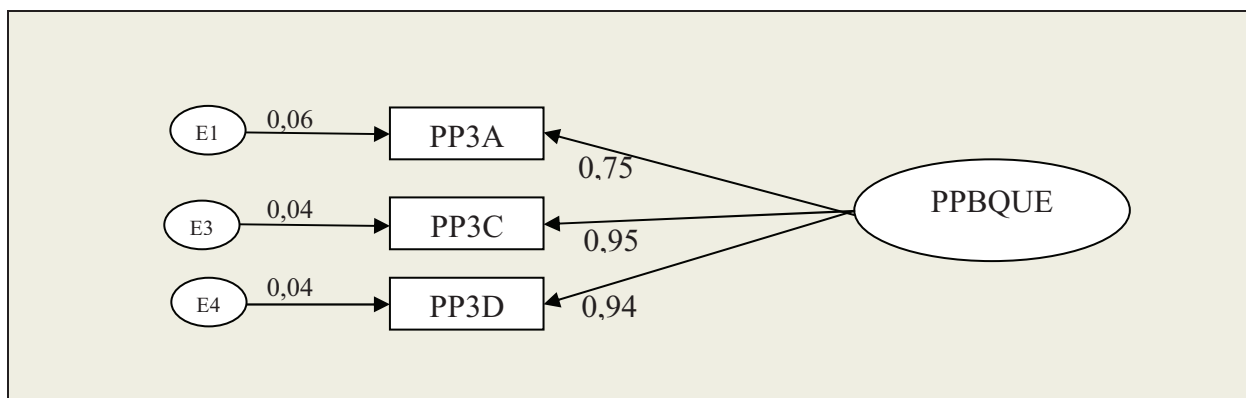
Concernant la fiabilité de l'échelle de l'orientation vers les banques, le Rh  de Jöreskog est très largement supérieur au seuil de 0,7. Cet indice confirme la bonne fiabilité de l'ensemble des facettes structurant l'outil de mesure de l'orientation de l'entreprise vers les banques.

Tableau 2.4.1.2.3: Fiabilité de mesure de l'orientation vers les banques

Indices	PPBQUE (PP3A,C,D)
Rh� de Jöreskog	0,867

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.1.2.4: Modèle de mesure de l'orientation vers les banques



4.4.3 Les compétences en relation avec l'environnement naturel

Pour évaluer la qualité de mesure des compétences en relation avec l'environnement naturel, une analyse en composantes principales, puis une analyse factorielle confirmatoire sont successivement engagées.

4.4.3.1 L'analyse factorielle exploratoire

Pour mener à bien l'analyse factorielle exploratoire des compétences en relation avec l'environnement naturel, la validité puis la fiabilité de ces mesures sont étudiées.

- La validité de la mesure des compétences en relation avec l'environnement naturel

L'examen des données est étudié grâce à la moyenne et à l'écart-type. Les moyennes des items font apparaître des tendances centrales qui varient entre 2,38 et 6,00 en fonction des items. Les écart-types sont révélateurs d'une dispersion entre 1,08 et 2,21, ce qui est satisfaisant pour des échelles en sept points. Le déterminant de la matrice des corrélations est égal à 3,681^E-38.

Le caractère factorisable des données est évalué grâce au test de sphéricité de Bartlett et au test KMO. Le test de sphéricité de Bartlett présente un khi deux élevé et significatif à 0,0001, ce qui permet de rejeter l'hypothèse de nullité simultanée de l'ensemble des corrélations. Le test KMO étant un peu supérieur à 0,9, cela qui traduit une forte capacité des données à être factorisées. La matrice des corrélations anti-images suggère la conservation des 78 items, qui ont tous un MSA très largement supérieur à 0,5.

Tableau 2.4.1.2.5: Tests préalables à la factorisation des données de l'échelle de mesure des compétences en relation avec l'environnement naturel

Tests	Echantillon
Sphéricité de Bartlett	$\chi^2=13719,366$; ddl=3003 ; p<0,0001
KMO	0,907

Une ACP est réalisée sur la matrice des corrélations. Au regard du critère de Kaiser, quinze axes ont une valeur propre supérieure à 1. Ces quinze axes permettent d'expliquer 75,45% de la variance totale. Le graphique des valeurs propres (scree test) confirme cette solution de regroupement au sein de quinze facteurs, puisque le point d'inflexion est marqué au niveau du seizième axe, et les valeurs propres des axes 16 à 78 sont à peu près alignées.

Tableau 2.4.1.2.6: Identification du nombre de facteurs de l'échelle de mesure des compétences en relation avec l'environnement naturel

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	28,635	36,711	36,711
2	7,222	9,258	45,970
3	3,824	4,903	50,872
4	2,725	3,494	54,366
5	2,419	3,101	57,467
6	2,116	2,713	60,180
7	1,768	2,267	62,447
8	1,630	2,090	64,537
9	1,562	2,002	66,540
10	1,306	1,674	68,213
11	1,273	1,632	69,845
12	1,159	1,486	71,331
13	1,120	1,435	72,766

14	1,074	1,377	74,143
15	1,020	1,308	75,451
16	0,936	1,200	76,651
...			

L'interprétation des axes factoriels à partir de la matrice des composantes permet d'évaluer la qualité de représentation des 78 items et d'écartier ceux qui ne remplissent pas les conditions. Afin de faciliter la lecture des axes factoriels, nous avons eu recours à une rotation orthogonale Varimax. La matrice des composantes après rotation Varimax permet de mieux visualiser la répartition des items sur les deux facteurs retenus. Sur les 78 items, 46 ne remplissent pas les conditions validité convergente (poids factoriel inférieur à 0,7 sur l'axe principal) et sont donc supprimés de l'échelle de mesure (« *CONV1* », « *CONV2* », « *CONV3* », « *CONV4* », « *CONV5* », « *CONV6* », « *CONV7* », « *CONV8* », « *CONV11* », « *CONV12* », « *CONV13* », « *CONV14* », « *CONV15* », « *CONV17A* », « *CONV17B* », « *CONV17C* », « *CONV18B* », « *CONV18C* », « *CONV19A* », « *CONV19C* », « *CONV24A* », « *CONV24B* », « *CONV25C* », « *PROCES3* », « *PROCES4* », « *PROCES6* », « *PROCES9* », « *PLANIF1* », « *PLANIF3* », « *PLANIF5* », « *PLANIF6* », « *PLANIF7* », « *PLANIF8* », « *PLANIF9* », « *PLANIF10* », « *ORGA1* », « *ORGA3* », « *ORGA4* », « *ORGA5* », « *ORGA7* », « *HUM1* », « *HUM2* », « *HUM5* », « *HUM7* », « *HUM9* », « *HUM10* »). De plus, 3 items remplissent les critères de validité convergente mais sont insuffisants sur la validité discriminante, avec une différence de poids entre le facteur principal et un autre facteur inférieur à 0,4. Par conséquent, ces 3 items sont supprimés de l'échelle de mesure (« *PROCES8* », « *CONV23A* », « *ORGA2* »). Au final la purification des échelles de mesures des compétences en relation avec l'environnement naturel nous amène à conserver 29 items répartis sur 9 facteurs. Pour des raisons de format, la matrice des composantes après rotation figure en annexe 2 de ce travail, et le tableau ci-dessous ne reprend que les poids des 29 items finaux sur leurs facteurs.

Tableau 2.4.1.2.7: Interprétation des dimensions de l'échelle de mesure des compétences en relation avec l'environnement naturel

Items	Poids factoriels après rotation Varimax								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PROCES1	0,908								
PROCES2	0,899								
PROCES5	0,849								
PROCES7	0,874								
HUM8	0,840								
ORGA6	0,704								
PLANIF2	0,738								
PLANIF4	0,701								
CONV21A		0,699							

CONV21B		0,772							
CONV21C		0,764							
CONV22A		0,774							
CONV22B		0,857							
CONV22C		0,849							
CONV23B			0,803						
CONV23C			0,741						
CONV25A			0,736						
CONV25B			0,767						
HUM3				0,791					
HUM4				0,778					
HUM6				0,692					
CONV9					0,780				
CONV10					0,707				
CONV20A						0,822			
CONV20B						0,827			
CONV20C						0,841			
CONV19B							0,846		
CONV16								0,825	
CONV18A									0,725

Les 9 facteurs identifiés font référence aux différentes compétences en relation avec l'environnement naturel:

- le facteur 1 est relatif aux compétences de management environnemental de l'entreprise et à la certification dans ce domaine ;
- le facteur 2 est relatif aux compétences de réduction à la source des emballages en termes de poids et de volume ;
- le facteur 3 est relatif aux compétences liées à la collecte et à la valorisation des emballages après-usage ;
- le facteur 4 est relatif aux compétences liées à la gestion des ressources humaines ;
- le facteur 5 est relatif aux compétences de réduction à la source des produits à emballer, en termes de poids et de volume ;
- le facteur 6 est relatif aux compétences de simplification fonctionnelle des emballages ;
- le facteur 7 est relatif aux compétences de réutilisation des emballages secondaires ;
- le facteur 8 est relatif aux compétences liées à la possibilité de compactage des emballages après utilisation pour faciliter la collecter sélective ;
- le facteur 9 est relatif aux compétences d'utilisation de matière première recyclée dans la fabrication des emballages primaires.

Après purification des données les données restent factorisables. En effet, le test KMO est de 0,867. Le test de sphéricité de Bartlett reste élevé et significatif à 0,0001. Enfin, le nouveau déterminant de la matrice des corrélations reste faible ($2,063^E -10$).

Tableau 2.4.1.2.8: Tests préalables à la factorisation des données de l'échelle de mesure épurée des compétences en relation avec l'environnement naturel

Tests	Echantillon
Sphéricité de Bartlett	$\chi^2=3928,842$; ddl=351 ; $p<0,0001$
KMO	0,867

Une nouvelle ACP est réalisée sur la matrice des corrélations. Au regard du critère de Kaiser, sept axes ont une valeur propre supérieure à 1 et permettent d'expliquer 76,27% de la variance totale. Le graphique des valeurs propres montre plutôt un effet de coude au niveau du dixième facteur avec des valeurs presque alignées pour les facteurs 10 à 27. Il semble ici plus pertinent d'arbitrer le choix du nombre de dimensionnalités en faveur du scree test à 9 facteurs.

Tableau 2.4.1.2.9: Identification du nombre de facteurs de l'échelle de mesure épurée des compétences en relation avec l'environnement naturel

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	8,891	32,930	32,930
2	4,480	16,594	49,524
3	2,065	7,648	57,172
4	1,532	5,675	62,847
5	1,454	5,384	68,231
6	1,166	4,319	72,550
7	1,006	3,725	76,275
8	0,822	3,045	79,320
9	0,738	2,732	82,053
10	0,566	2,096	84,148
...			

Les items sont moyennement bien représentés sur les facteurs, une rotation orthogonale est donc réalisée pour faciliter l'interprétation des axes factoriels. La matrice des composantes après rotation fait apparaître une bonne représentation des items sur les neuf axes retenus. La signification des axes apparaît beaucoup plus clairement après la rotation, et est concordante avec celle définie après une première épuration de l'échelle des compétences en relation avec l'environnement naturel.

Les communalités sont comprises entre 0,702 et 0,914 ce qui témoigne d'une très bonne qualité de représentation et d'une très bonne validité convergente. Pour tous les items sauf « *CONV25A* » et « *CONV25B* », la validité discriminante est satisfaisante car les items appartenant à un axe ne présentent pas de coefficients supérieurs à 0,3 sur les autres axes. Les items « *CONV25A* » et « *CONV25B* » présentant des problèmes de validité discriminante

(loadings supérieurs à 0,3 sur d'autres facteurs), ils sont supprimés de l'échelle de mesure des compétences en relation avec l'environnement naturel.

Tableau 2.4.1.3.0: Interprétation des dimensions de l'échelle de mesure épurée (1) des compétences en relation avec l'environnement naturel

Items	Poids factoriels après rotation Varimax								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PROCES1	0,910								
PROCES2	0,912								
PROCES5	0,854								
PROCES7	0,891								
HUM8	0,855								
ORGA6	0,702								
PLANIF2	0,750								
PLANIF4	0,703								
CONV21A		0,717							
CONV21B		0,811							
CONV21C		0,805							
CONV22A		0,806							
CONV22B		0,880							
CONV22C		0,875							
CONV23B			0,873						
CONV23C			0,842						
CONV25A			0,619				0,389	0,465	
CONV25B			0,725				0,357		
CONV20A				0,877					
CONV20B				0,867					
CONV20C				0,880					
HUM3					0,838				
HUM4					0,848				
HUM6					0,717				
CONV9						0,836			
CON10						0,803			
CONV16							0,899		
CONV18A								0,855	
CONV19B									0,914

Pour des raisons de lisibilité, les loadings inférieurs à 0,3 ne figurent pas dans ce tableau.

Une dernière ACP est alors réalisée en ayant éliminé les items « CONV25A » et « CONV25B ». Cette dernière factorielle confirme une décomposition en 9 facteurs, dont les communalités, comprises entre 0,701 et 0,916 figurent dans le tableau suivant. Cette fois-ci, la nouvelle échelle de mesure épurée satisfait tous les critères de validité convergente et discriminante.

Tableau 2.4.1.3.1: Interprétation des dimensions de l'échelle de mesure épurée (2) des compétences en relation avec l'environnement naturel

Items	Poids factoriels après rotation Varimax								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PROCES1	0,910								
PROCES2	0,913								
PROCES5	0,855								
PROCES7	0,892								
HUM8	0,855								

ORGA6	0,701								
PLANIF2	0,752								
PLANIF4	0,705								
CONV21A		0,723							
CONV21B		0,819							
CONV21C		0,805							
CONV22A		0,807							
CONV22B		0,883							
CONV22C		0,873							
CONV20A			0,882						
CONV20B			0,871						
CONV20C			0,880						
HUM3				0,846					
HUM4				0,848					
HUM6				0,718					
CONV23B					0,880				
CONV23C					0,878				
CONV9						0,843			
CON10						0,806			
CONV16							0,951		
CONV18A								0,915	
CONV19B									0,916

Pour des raisons de lisibilité, les loadings inférieurs à 0,3 ne figurent pas dans ce tableau.

- Test de la fiabilité des facteurs des compétences en relation avec l'environnement naturel

A l'issue de cette dernière ACP, la fiabilité des 9 facteurs retenus est mesurée par l'alpha de Cronbach. Tous les coefficients sont supérieurs ou égaux à 0,717 ce qui est satisfaisant dans le cadre d'une recherche exploratoire.

Tableau 2.4.1.3.2: Fiabilité de l'échelle de mesure épurée des compétences en relation avec l'environnement naturel

	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Facteur 1: Compétences liées au management et à la certification environnementale MGTEENV (PROCES1, PROCES2, PROCES5, PROCES7, HUM8, PLANIF2, PLANIF4, ORGA6)	0,942	8
Facteur 2: Compétences liées à la réduction à la source des emballages REDUCEMB (CONV21A, CONV21B, CONV21C, CONV22A, CONV22B, CONV22C)	0,933	6
Facteur 3: Compétences liées à l'utilisation de matériaux d'emballages ayant une filière de collecte VALOEMB (CONV23B, CONV23C)	0,903	2
Facteur 4: Compétences liées à la simplification fonctionnelle des emballages SIMPLEMB (CONV20A, CONV20B, CONV20C)	0,948	3
Facteur 5:	0,817	3

Compétences liées aux des ressources humaines GRH (HUM3, HUM4, HUM6)		
Facteur 6: Compétences liées à la réduction à la source des produits REDUCPDT (CONV9, CONV10)	0,717	2
Facteur 7: Compétences liées au caractère compactable des emballages après utilisation COMPACTEMB (CONV16)		1
Facteur 8: Compétences liées à l'utilisation de matière recyclée dans la fabrication des emballages primaires MPRECYCL (CONV18A)		1
Facteur 9: Compétences liées à la réutilisation des emballages secondaires REUTEMB (CONV19B)		1

Cela nous amène à la création des 9 variables: « *MGTENV* », « *REDUCEMB* », « *VALOEMBALAG* », « *SIMPLEMB* », « *GRH* », « *REDUCPDT* », « *COMPACTEMB* », « *MPRECYCL* », « *REUTEMB* », dont les moyennes et écart-type figurent dans le tableau suivant.

Tableau 2.4.1.3.3: Statistiques descriptives des variables de compétences en relation avec l'environnement naturel

Variable	Moyenne	Ecart-type
MGTENV	3,4418	1,77177
REDUCEMB	4,1996	1,56980
VALOEMB	4,9348	1,82582
SIMPLEMB	3,1188	1,68080
GRH	5,5018	1,16009
REDUCPDT	3,2340	1,46474
COMPACTEMB	5,1011	1,88234
MPRECYCL	3,6649	1,95660
REUTEMB	2,6463	1,87615

Afin de valider la structure factorielle mise en évidence à la suite de ces ACP sur les compétences en relation avec l'environnement naturel, une analyse factorielle confirmatoire est effectuée.

4.4.3.2 L'analyse factorielle confirmatoire

Avec ces analyses factorielles exploratoires, nous disposons d'une mesure des compétences en relation avec l'environnement naturel à neuf dimensions: le management et la certification environnementale, la réduction à la source des emballages, l'utilisation de matières disposant d'une filière de collecte, la simplification fonctionnelle des emballages, la gestion des ressources humaines, la réduction à la source des produits, le caractère compactable des emballages, l'utilisation de matière première recyclée, la réutilisation des

emballages. Dans l'optique de création d'échelle de mesure, il est important de les confirmer. L'analyse factorielle confirmatoire permet de confirmer la structure des échelles et d'en étudier la fiabilité et la validité. Une structure factorielle à deux neuf est spécifiée, afin d'apprécier l'adéquation des résultats des données collectées à ce modèle de mesure défini a priori.

AFC du facteur 1 de l'ACP sur les compétences: les compétences liées au management et à la certification environnementale

L'évaluation de la qualité d'ajustement des compétences liées au management et à la certification environnementale est appréciée sur la base des indices d'ajustement absolus, de comparaison, et de parcimonie. Le ratio Khi^2/dl est inférieur à 2, ce qui est satisfaisant. Les pourcentages de variance expliquée, évalués par les indices GFI et AGFI, sont très satisfaisants, puisque bien supérieurs aux seuils de 0,9 pour le GFI et de 0,8 pour l'AGFI. Le RMSEA est inférieur au seuil de 0,08. L'appréciation des résidus par le RMR est quelque peu supérieure au seuil préconisé de 0,05. De même, le SRMR de la mesure des compétences liées au management et à la certification environnementale est très satisfaisant, puisque bien inférieur au seuil limite de 0,1. Tous les indices de comparaison sont satisfaisants. Les deux indices de parcimonie sont satisfaits puisque les valeurs de notre modèle sont inférieures au modèle saturé.

Tableau 2.4.1.3.4: Qualité d'ajustement de mesure des compétences liées au management et à la certification environnementale

Indices absolus	
Khi² / dl	1,877
GFI	0,963
AGFI	0,910
RMSEA	0,068
RMR	0,118
SRMR	0,031
Indices de comparaison	
NFI	0,979
RFI	0,962
CFI	0,990
Indices de parcimonie	
CAIC	D: 159,122 < S: 224,512
ECVI	D: 0,375 < S 0,385

La validité convergente de l'échelle de mesure des compétences liées au management et à la certification environnementale est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au « *t test* » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Tous les coefficients

de régression standardisés sont largement supérieurs à 0,7 et donc, tous les coefficients de corrélation multiples sont supérieurs à 0,5. Tous les ratios critiques sont tous très largement supérieurs à 1,96. Le Rhô de validité convergente est très satisfaisant car supérieur au seuil de 0,5. Les indices de modification mettent en évidence des liens entre les termes d'erreur « e7 » et « e8 », « e1 » et « e2 », « e5 » et « e6 », « e3 » et « e8 », « e5 » et « e7 » qui permettent d'améliorer le modèle.

Tableau 2.4.1.3.5: Validité convergente de mesure des compétences liées au management et à la certification environnementale

Indices	MGTENV (PROCES1,2,5,7,HUM8, ORGA6,PLANIF2,4)
Rhô de validité convergente	0,668
CR	> 1,96

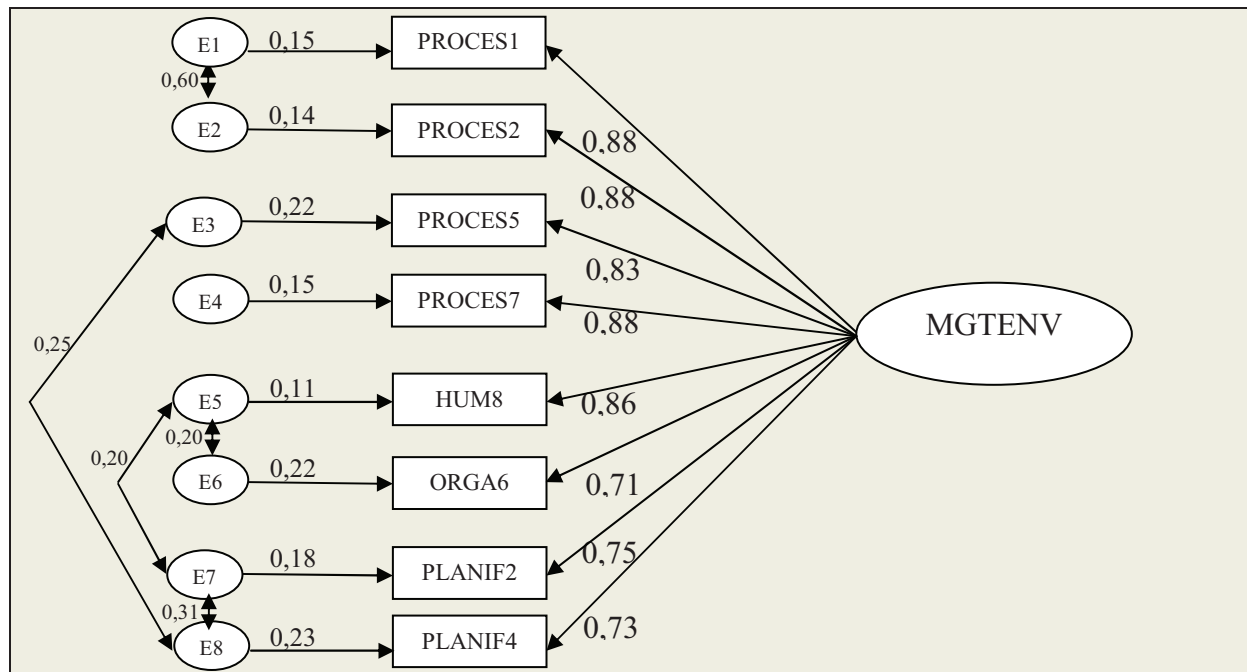
Concernant la fiabilité de l'échelle de mesure des compétences en relation avec le management et la certification environnementale, le Rhô de Jöreskog est très largement supérieur au seuil de 0,7. Cet indice confirme la bonne fiabilité de l'ensemble des facettes structurant l'outil de mesure des compétences liées au management et à la certification environnementale.

Tableau 2.4.1.3.6: Fiabilité de mesure des compétences liées au management et à la certification environnementale

Indices	MGTENV (PROCES1,2,5,7,HUM8, ORGA6,PLANIF2,4)
Rhô de Jöreskog	0,941

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur (cf. figure 2.4.1.3.7).

Figure 2.4.1.3.7: Modèle de mesure des compétences liées au management et à la certification environnementale



AFC du facteur 2 de l'ACP sur les compétences: les compétences liées à la réduction à la source des emballages

L'évaluation de la qualité d'ajustement des compétences liées à la réduction à la source des emballages est appréciée sur la base des indices d'ajustement absolus, de comparaison, et de parcimonie.

Les indicateurs de la qualité de la représentation des compétences liées à la réduction à la source des emballages sont bons. Tous les coefficients de régression standardisés sont supérieurs à 0,7, sauf celui de l'item « *CONV21A* » (0,632). De même, les coefficients de corrélation multiples sont tous supérieurs à 0,5 sauf celui de l'item « *CONV21A* » (0,399). Ainsi, l'item « *CONV21A* » ne remplit pas les critères de validité convergente. Tous les ratios critiques sont tous largement supérieurs à 1,96. Les résidus sont inférieurs au seuil de 2,58. Les indices de modification font apparaître le besoin de relier les termes d'erreur « *e1* » et « *e6* », « *e1* » et « *e2* », « *e2* » et « *e3* », « *e3* » et « *e6* », « *e2* » et « *e4* ». Les résultats de ce modèle de mesure des compétences liées au management et à la certification environnementale apparaissent dans la première colonne du tableau ci-dessous.

Cette première AFC (modèle 1) réalisée sur les compétences de réduction à la source des emballages fait donc apparaître le besoin d'épurer une nouvelle fois l'échelle de mesure par la suppression de l'item « *CONV21A* ». Une seconde AFC est donc réalisée (modèle 2) sans l'item « *CONV21A* ». Cette fois-ci, tous les coefficients de régression standardisés sont

supérieurs à 0,7 et toutes les contributions factorielles élevées au carré sont donc supérieures à 0,6. Cette nouvelle analyse met en évidence un lien entre « e1 » et « e2 », « e2 » et « e3 », « e2 » et « e4 ». Ce nouveau modèle d'échelle de mesure des compétences de réduction à la source des emballages est meilleur que le précédent. En effet, les indices d'ajustement absolus sont meilleurs sans l'item « CONV21A ». On constate que le GFI passe de 0,981 à 0,997 et que l'AGFI passe de 0,902 à 0,978. De même, le RMR qui était légèrement trop élevé dans le premier modèle, satisfait le critère de 0,05 dans le deuxième modèle. Le RMSEA est amélioré dans le modèle 2 en prenant une valeur égale à 0. Le SRMR est meilleur dans le modèle 2 (0,030) que dans le modèle 1. Concernant les indices de comparaison, ils sont tous améliorés dans le modèle 2 par rapport au modèle 1. Enfin, les indices de parcimonie sont tous satisfaits dans le modèle 2, contrairement au modèle 1, où l'ECVI de notre modèle était supérieur au modèle saturé.

Tableau 2.4.1.3.8: Qualité d'ajustement des compétences de réduction à la source des emballages

Indices	Modèle1 (CONV21A,B,C,CONV22A,B,C)	Modèle 2 (CONV21B,C,CONV22A,B,C)
Indices absolus		
Khi² / dl	2,76	0,663
GFI	0,981	0,997
AGFI	0,902	0,978
RMSEA	0,097	0,000
RMR	0,086	0,024
Indices de comparaison		
NFI	0,990	0,999
RFI	0,962	0,993
CFI	0,993	1,000
Indices de parcimonie		
CAIC	D: 117,059 < S: 130,965	D: 82,401 < S: 93,547
ECVI	D: 0,241 < S 0,225	D: 0,146 < S: 0,160

La validité convergente des deux modèles de mesure de des compétences de réduction à la source des emballages est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au « t test » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. On constate que la suppression de l'item « CONV21A » améliore la validité convergente de l'échelle de mesure. Tous les ratios critiques sont supérieurs à 1,96.

Tableau 2.4.1.3.9: Validité convergente de mesure des compétences de réduction à la source des emballages

Indices	Modèle1 (CONV21A,B,C,CONV22A,B,C)	Modèle 2 (CONV21B,C,CONV22A,B,C)
Rhô de validité convergente	0,716	0,762
CR	> 1,96	> 1,96

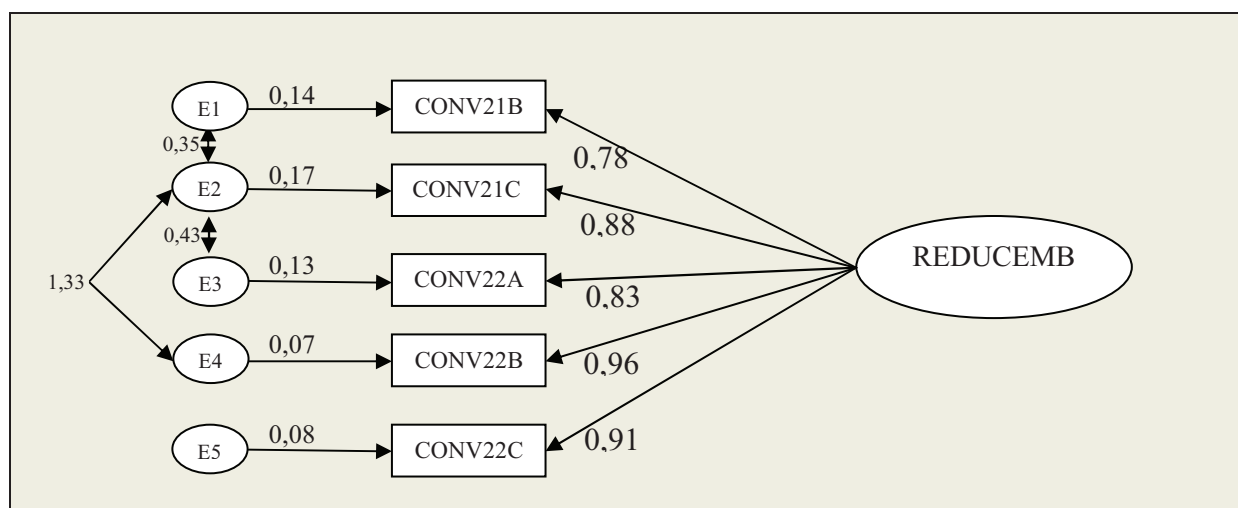
Concernant la fiabilité de l'échelle de mesure des compétences de réduction à la source des emballages, les Rhô de Jöreskog des modèles 1 et 2 sont proches et très satisfaisants, bien que celui du modèle 2 soit légèrement meilleur.

Tableau 2.4.1.4.0: Fiabilité de mesure des compétences de réduction à la source des emballages

Indices	Modèle1 (CONV21A,B,C,CONV22A,B,C)	Modèle 2 (CONV21B,C,CONV22A,B,C)
Rhô de Jöreskog	0,937	0,941

La figure suivante présente le modèle de mesure des compétences de réduction à la source des emballages retenu dans ce travail. Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle proposée est valide, puisque chacun des indicateurs partage bien plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.1.4.1: Modèle de mesure des compétences de réduction à la source des emballages



AFC du facteur 3 de l'ACP sur les compétences: les compétences liées à la valorisation des emballages

En raison du faible nombre d'items (modèle saturé), les indices d'ajustement ne peuvent être calculés. Cependant, les contributions factorielles des indicateurs de la variable des compétences de valorisation des emballages, ainsi que les erreurs de mesure peuvent être représentées. La validité convergente de l'échelle de mesure des compétences liées à la valorisation des emballages est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au « *t test* » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Les coefficients de régression standardisés sont supérieurs à 0,8 et donc, tous les coefficients de corrélation multiples sont

supérieurs à 0,6. Le Rhô de validité convergente est très satisfaisant car bien supérieur au seuil de 0,5.

Tableau 2.4.1.4.2: Validité convergente de mesure des compétences liées à la valorisation des emballages

Indices	VALOEMB (CONV23B,C)
Rhô de validité convergente	0,824
CR	> 1,96

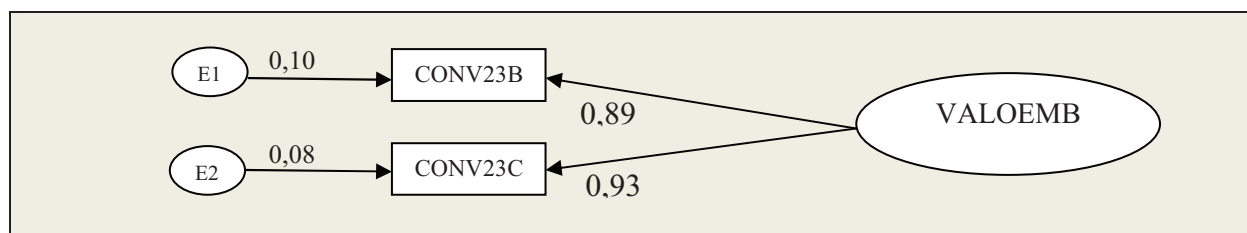
Concernant la fiabilité de l'échelle de mesure des compétences liées à la valorisation des emballages, le Rhô de Jöreskog est très largement supérieur au seuil de 0,7. Cet indice confirme la bonne fiabilité de l'ensemble des facettes structurant l'outil de mesure des compétences liées à la valorisation des emballages.

Tableau 2.4.1.4.3: Fiabilité de mesure des compétences liées à la valorisation des emballages

Indices	VALOEMB (CONV23B,C)
Rhô de Jöreskog	0,903

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.1.4.4: Modèle de mesure des compétences liées à la valorisation des emballages



AFC du facteur 4 de l'ACP sur les compétences: les compétences liées à la simplification des emballages

En raison du faible nombre d'items (modèle saturé), les indices d'ajustement ne peuvent être calculés. Cependant, les contributions factorielles des indicateurs de la variable des compétences de simplification fonctionnelle des emballages, ainsi que les erreurs de mesure peuvent être représentées. La validité convergente de l'échelle de mesure des compétences liées à la simplification des emballages est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au « *t test* » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle.

Tous les coefficients de régression standardisés sont supérieurs à 0,9 et donc, tous les coefficients de corrélation multiples sont supérieurs à 0,8. Tous les ratios critiques sont tous très largement supérieurs à 1,96. Le Rhô de validité convergente est très satisfaisant car bien supérieur au seuil de 0,5.

Tableau 2.4.1.4.5: Validité convergente de mesure des compétences liées à la simplification des emballages

Indices	SIMPEMB (CONV20A,B,C)
Rhô de validité convergente	0,861
CR	> 1,96

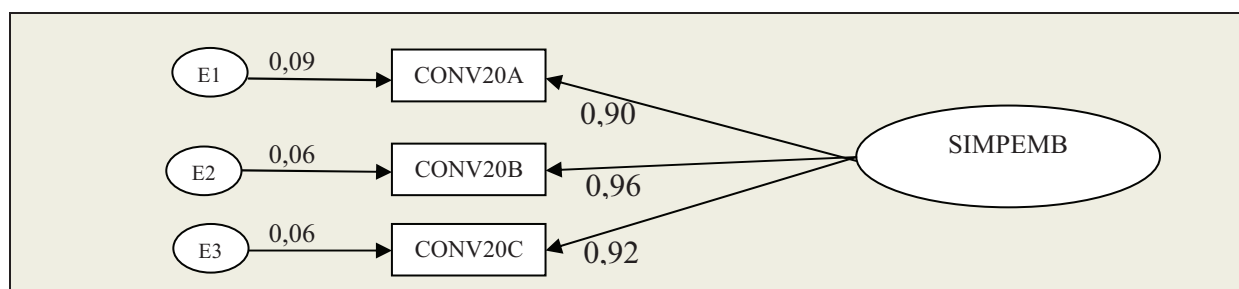
Concernant la fiabilité de l'échelle de mesure des compétences liées à la simplification des emballages, le Rhô de Jöreskog est très largement supérieur au seuil de 0,7. Cet indice confirme la bonne fiabilité de l'ensemble des facettes structurant l'outil de mesure des compétences liées à la simplification des emballages.

Tableau 2.4.1.4.6: Fiabilité de mesure des compétences liées à simplification des emballages

Indices	SIMPEMB (CONV20A,B,C)
Rhô de Jöreskog	0,949

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.1.4.7: Modèle de mesure des compétences liées à la simplification des emballages



AFC du facteur 5 de l'ACP sur les compétences: les compétences liées à la gestion des ressources humaines

En raison du faible nombre d'items (modèle saturé), les indices d'ajustement ne peuvent être calculés. Cependant, les contributions factorielles des indicateurs de la variable des compétences de gestion des ressources humaines, ainsi que les erreurs de mesure peuvent

être représentées. La validité convergente de l'échelle de mesure des compétences liées à la gestion des ressources humaines est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au « *t test* » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Tous les coefficients de régression standardisés sont largement supérieurs à 0,7 et donc, tous les coefficients de corrélation multiples sont supérieurs à 0,5. Tous les ratios critiques sont tous très largement supérieurs à 1,96. Le Rhô de validité convergente est très satisfaisant car bien supérieur au seuil de 0,5.

Tableau 2.4.1.4.8: Validité convergente de mesure des compétences liées à la gestion des ressources humaines

Indices	GRH (HUM3,4,6)
Rhô de validité convergente	0,619
CR	> 1,96

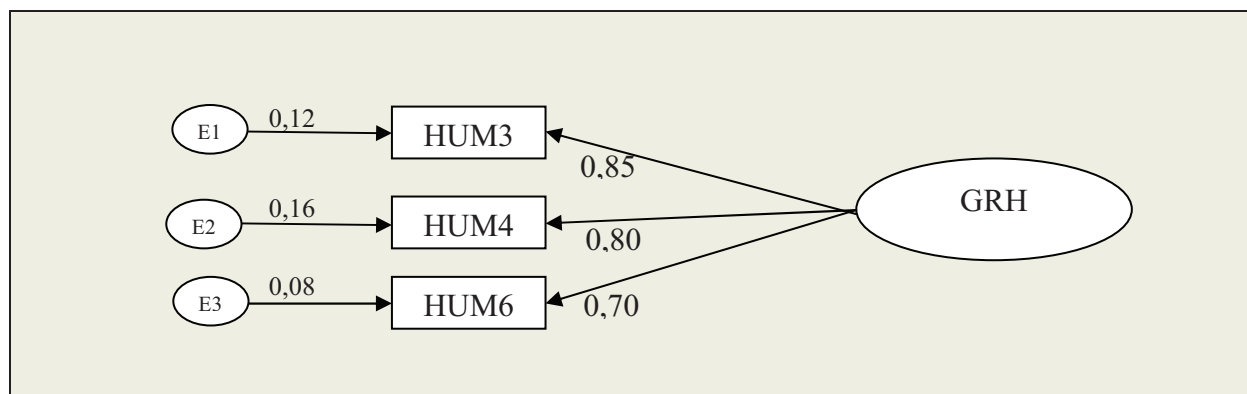
Concernant la fiabilité de l'échelle de mesure des compétences en relation avec la gestion des ressources humaines, le Rhô de Jöreskog est très largement supérieur au seuil de 0,7. Cet indice confirme la bonne fiabilité de l'ensemble des facettes structurant l'outil de mesure des compétences liées à la gestion des ressources humaines.

Tableau 2.4.1.4.9: Fiabilité de mesure des compétences liées à la gestion des ressources humaines

Indices	GRH (HUM3,4,6)
Rhô de Jöreskog	0,829

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.1.5.0: Modèle de mesure des compétences liées à la gestion des ressources humaines



AFC du facteur 6 de l'ACP sur les compétences: les compétences liées à la réduction à la source des produits

En raison du faible nombre d'items (modèle saturé), les indices d'ajustement ne peuvent être calculés. Cependant, les contributions factorielles des indicateurs de la variable des compétences de réduction à la source des produits, ainsi que les erreurs de mesure peuvent être représentées. La validité convergente de l'échelle de mesure des compétences liées à la réduction à la source des produits est évaluée grâce au Rhô de validité convergente, au « *t test* » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Les coefficients de régression standardisés sont supérieurs à 0,7 et donc, les coefficients de corrélation multiples sont supérieurs à 0,5. Le Rhô de validité convergente est très satisfaisant car bien supérieur au seuil de 0,5.

Tableau 2.4.1.5.1: Validité convergente de mesure des compétences liées à la réduction à la source des produits

Indices	REDUCPDT (CONV9, CONV10)
Rhô de validité convergente	0,566
CR	> 1,96

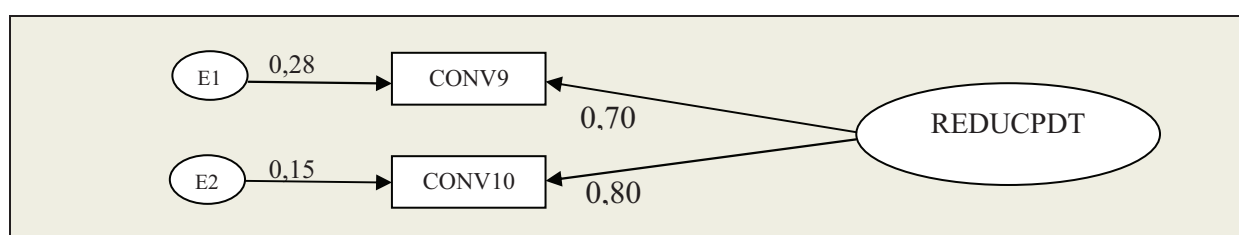
Concernant la fiabilité de l'échelle de mesure des compétences liées à la réduction à la source des produits, le Rhô de Jöreskog est supérieur au seuil de 0,7. Cet indice confirme la bonne fiabilité de l'ensemble des facettes structurant l'outil de mesure des compétences liées à la réduction à la source des produits.

Tableau 2.4.1.5.2: Fiabilité de mesure des compétences liées à la réduction à la source des produits

Indices	REDUCPDT (CONV9, 10)
Rhô de Jöreskog	0,722

Les contributions factorielles, indiquées dans le schéma, montrent que l'échelle retenue est valide. En effet, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur.

Figure 2.4.1.5.3: Modèle de mesure des compétences liées à la réduction à la source des produits



AFC du modèle de mesure des compétences en relation avec l'environnement naturel

L'évaluation de la qualité d'ajustement du modèle de mesure des compétences en relation avec l'environnement naturel est appréciée sur la base des indices d'ajustement absolus, de comparaison, et de parcimonie. Le ratio Khi^2/dl est inférieur à 2, ce qui est satisfaisant. Les pourcentages de variance expliquée, évalués par les indices GFI et AGFI, sont satisfaisants, puisque bien proche du seuil de référence de 0,9 pour le GFI et supérieur au seuil de référence de 0,8 pour l'AGFI. Le RMSEA est très satisfaisant puisque bien inférieur au seuil de 0,08. Seule l'appréciation des résidus par le RMR dépasse le seuil préconisé de 0,05. Mais cela ne pose pas de problème puisque le SRMR est satisfaisant, avec une valeur nettement inférieure au seuil limite de 0,1. Tous les indices de comparaison sont satisfaisants. Les deux indices de parcimonie sont satisfaits puisque les valeurs de notre modèle sont inférieures au modèle saturé.

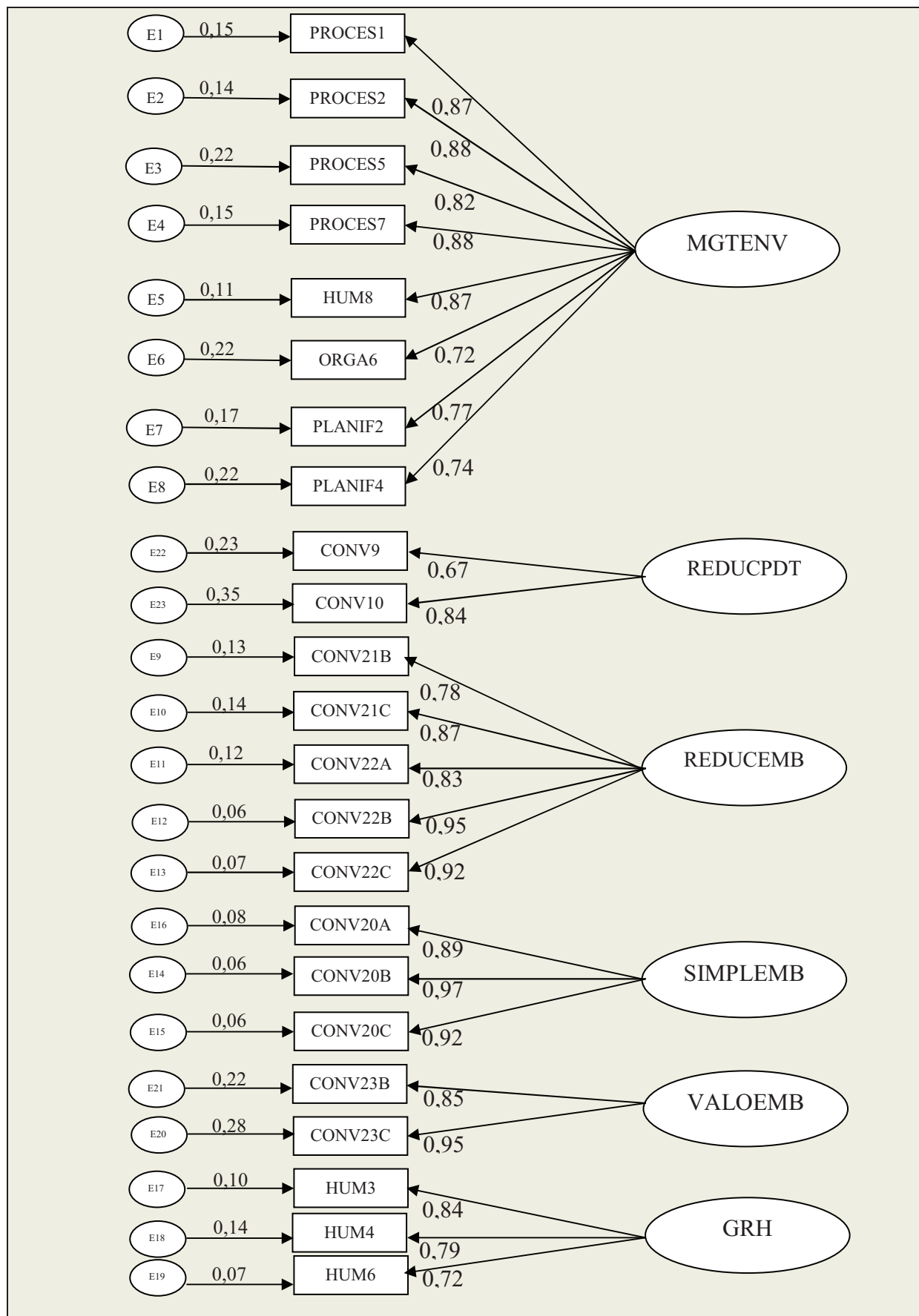
Tableau 2.4.1.5.4: Qualité d'ajustement de mesure des compétences en relation avec l'environnement naturel

Indices absolus	
Khi ² / dl	1,491
GFI	0,891
AGFI	0,836
RMSEA	0,051
RMR	0,231
SRMR	0,068
Indices de comparaison	
NFI	0,921
RFI	0,901
CFI	0,972
Indices de parcimonie	
CAIC	D: 762,699 < S: 1721,258
ECVI	D: 2,402 < S 2,952

La validité convergente de l'échelle de mesure des compétences en relation avec l'environnement naturel est évaluée grâce au « *t test* » de contribution factorielle et au carré de la contribution factorielle. Tous les coefficients de régression standardisés sont supérieurs à 0,7 (sauf celui de l'item « *CONV9* » qui est égal à 0,667) et donc, tous les coefficients de corrélation multiples sont supérieurs à 0,5 (sauf celui de l'item « *CONV9* » qui est égal à 0,445). La lecture de ces éléments nous suggère de supprimer l'item « *CONV9* », mais nous préférons le conserver afin garder une échelle de mesure bi-item et non mono-item de la réduction à la source des produits. Tous les ratios critiques sont tous très largement supérieurs à 1,96. Concernant la validité discriminante entre les différentes variables, elle est évaluée par

les corrélations inter-construits. La corrélation inter-construit la plus élevée affiche une valeur égale à 0,5, ce qui est significatif d'une bonne validité discriminante entre les différents facteurs. Enfin, chacun des indicateurs partage plus de variance avec la variable latente qu'avec son terme d'erreur. L'analyse de ces éléments met en évidence la validité de l'échelle retenue.

Figure 2.4.1.5.5: Modèle de mesure des compétences en relation avec l'environnement naturel



Pour des raisons de lisibilité, les valeurs des résidus ainsi que les corrélations inter-construits n'apparaissent pas dans cette figure.

4.4.4 Synthèse des mesures retenues à la suite de l'AFC

Suite aux analyses factorielles exploratoires et confirmatoire, les instruments de mesure des variables du modèle de recherche sont les suivants:

Tableau 2.4.1.5.6: Synthèse des instruments de mesure des variables suite aux analyses factorielles

Variable	Apport de l'AFC	Composition de l'échelle	Nombre d'items	Validité convergente	Fiabilité: Alpha de Cronbach	Fiabilité: Rhô de Jöreskog
<i>Variables dépendantes</i>						
Proactivité stratégique interne (PROACTINT)	Suppression de l'item PROACT5	Proact1,2,6,7,8	5	0,595	0,882	0,879
Proactivité stratégique externe (PROACTEXT)	Confirmation de l'ACP	Proact10,11,12	3	0,544	0,736	0,776
<i>Variables explicatives parties prenantes</i>						
Orientation vers les actionnaires (PPACTIO)	Confirmation de l'ACP	PP2A,B,C,D	4	0,900	0,975	0,973
Orientation vers les instances internationales (PPNST)	Confirmation de l'ACP	PP14A,B,C,D	4	0,850	0,963	0,958
Orientation vers les assureurs (PPASSUR)	Confirmation de l'ACP	PP4A,B,C,D	4	0,835	0,957	0,953
Orientation vers les organismes de formation (PPENS)	Confirmation de l'ACP	PP11A,B,C,D	4	0,836	0,957	0,953
Orientation vers les ong (PPONG)	Confirmation de l'ACP	PP10A,B,C,D	4	0,802	0,943	0,942
Orientation vers les prestataires (PPPREST)	Confirmation de l'ACP	PP7A,B,C,D	4	0,829	0,955	0,951
Orientation vers le gouvernement (PGOUV)	Confirmation de l'ACP	PP13A,B,C,D	4	0,770	0,938	0,930
Orientation vers les clients (PPCLIENT)	Confirmation de l'ACP	PP5A,B,C,D	4	0,755	0,925	0,924
Orientation vers les fournisseurs (PPFOUR)	Confirmation de l'ACP	PP6A,B,C,D	4	0,724	0,919	0,912
Orientation vers les employés (PPEMP)	Confirmation de l'ACP	PP1A,B,C,D	4	0,718	0,914	0,910
Orientation vers les médias (PPMEDIA)	Confirmation de l'ACP	PP9B,C,D	3	0,812	0,927	0,928
Orientation vers les concurrents (PPCONC)	Confirmation de l'ACP	PP8B,C,D	3	0,785	0,914	0,916
Orientation vers les banques (PPBQUE)	Confirmation de l'ACP	PP3A,C,D	3	0,687	0,910	0,867
<i>Variables explicatives compétences</i>						
Compétences liées au management et à la certification environnementale (MGTENV)	Confirmation de l'ACP	PROCES1,2,5,7 HUM8 ORGA6 PLANIF2,4	8	0,668	0,942	0,941
Compétences de réduction à la source des emballages (REDUCEMB)	Suppression de l'item CONV21A	CONV21B,C CONV22A,B,C	5	0,762	0,933	0,941

Compétences de simplification fonctionnelle des emballages (SIMPLEMB)	Confirmation de l'ACP	CONV21A,B,C	3	0,861	0,948	0,949
Compétences de gestion des ressources humaines (GRH)	Confirmation de l'ACP	HUM3,4,6	3	0,619	0,817	0,829
Compétences de valorisation des emballages (VALOEMB)	Confirmation de l'ACP	CONV23B,C	2	0,824	0,903	0,903
Compétences de réduction à la source des produits (REDUCPDT)	Confirmation de l'ACP	CONV9 CONV10	2	0,566	0,717	0,722
Compétences liées au caractère compactable des emballages après utilisation (COMPACTEMB)	Pas de test possible sur une échelle mono-item	CONV16	1			
Compétences d'utilisation de matière recyclée dans la fabrication des emballages primaires (MPRECYC)	Pas de test possible sur une échelle mono-item	CONV18A	1			
Compétences de réutilisation des emballages secondaires (REUTEMB)	Pas de test possible sur une échelle mono-item	CONV19B	1			

Récapitulatif des hypothèses de recherche et modèle de recherche graphique

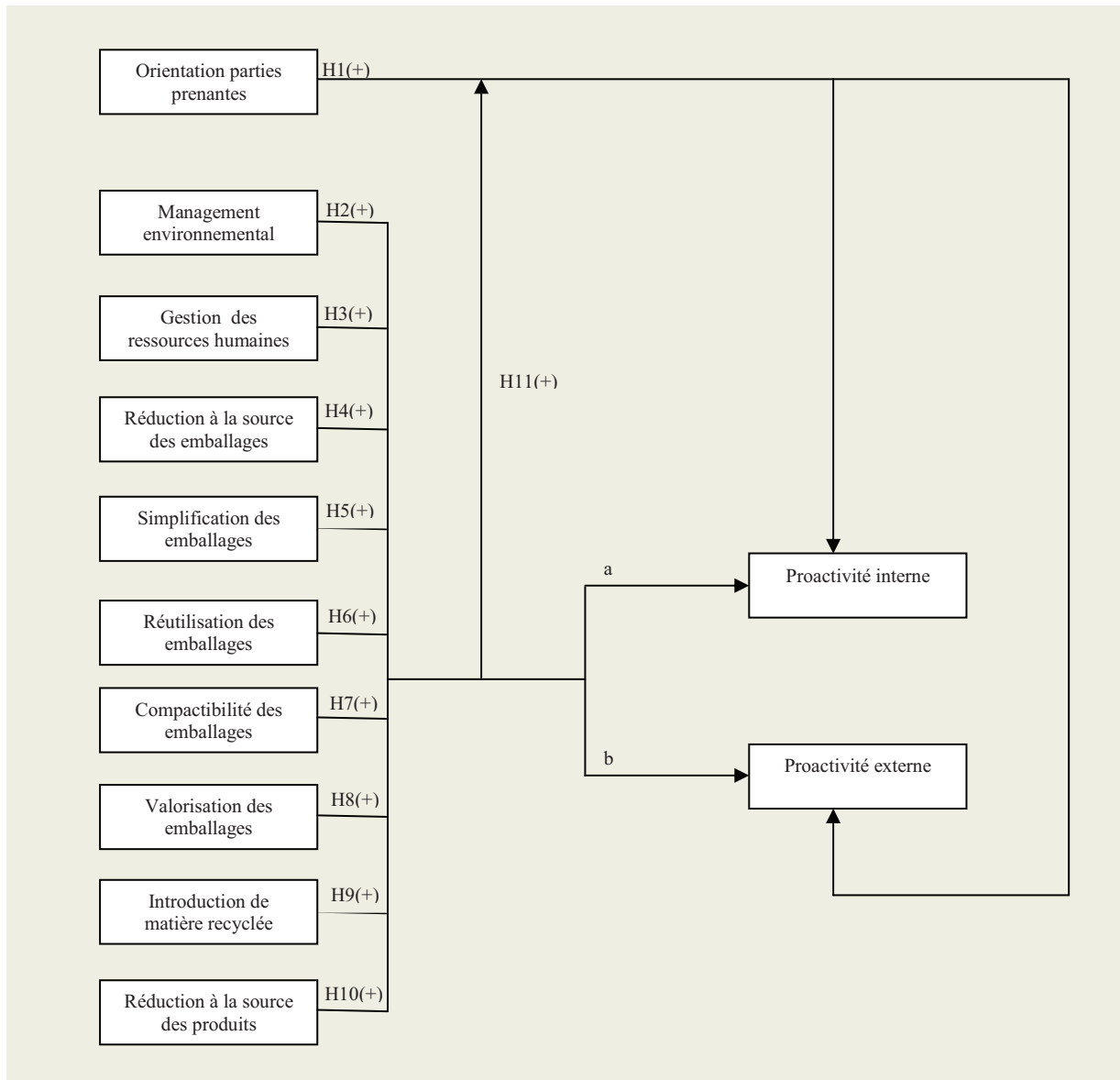
Ces premiers résultats issus des ACP et des AFC nous conduisent à modifier de manière marginale, notre modèle ainsi que le corps d'hypothèses, afin de prendre en compte les différents apports des analyses factorielles. En effet, ces analyses factorielles ont mis en évidence deux dimensions de la proactivité stratégique: l'une, interne, l'autre, externe. Par conséquent, toutes les hypothèses sont subdivisées en deux hypothèses distinctes: l'une, relative à la dimension interne, l'autre, relative à la dimension externe (cf tableau 2.4.1.5.7).

Tableau 2.4.1.5.7: récapitulatif des hypothèses de recherche après évaluation de la qualité des échelles de mesure

<i>Hypothèses portant sur l'orientation parties prenantes de l'entreprise</i>	
H1a	Plus l'entreprise est orientée vers l'ensemble de ses parties prenantes, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.
H1b	Plus l'entreprise est orientée vers l'ensemble de ses parties prenantes, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.
<i>Hypothèses portant sur les compétences en relation avec l'environnement naturel</i>	
H2a	Plus le niveau de compétences liées au management et à la certification environnementale est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.
H2b	Plus le niveau de compétences liées au management et à la certification environnementale est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.
H3a	Plus le niveau de compétences liées à la gestion des ressources humaines est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.
H3b	Plus le niveau de compétences liées à la gestion des ressources humaines est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.
H4a	Plus le niveau de compétences liées à la prévention à la source des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.
H4b	Plus le niveau de compétences liées à la prévention à la source des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.
H5a	Plus le niveau de compétences liées à la simplification fonctionnelle des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.
H5b	Plus le niveau de compétences liées à la simplification fonctionnelle des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.
H6a	Plus le niveau de compétences liées à la réutilisation des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.
H6b	Plus le niveau de compétences liées à la réutilisation des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.
H7a	Plus le niveau de compétences liées à la compactibilité des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.
H7b	Plus le niveau de compétences liées à la compactibilité des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.
H8a	Plus le niveau de compétences liées à la valorisation des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.
H8b	Plus le niveau de compétences liées à la valorisation des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.
H9a	Plus le niveau de compétences liées à l'utilisation de matière recyclée pour la fabrication des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.
H9b	Plus le niveau de compétences liées à l'utilisation de matière recyclée pour la fabrication des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.
H10a	Plus le niveau de compétences liées à la prévention à la source des produits est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.
H10b	Plus le niveau de compétences liées à la prévention à la source des produits est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.
H11a	Le niveau des compétences en relation avec l'environnement naturel a un effet amplificateur sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes et le niveau de proactivité environnementale de la stratégie interne.
H11b	Le niveau des compétences en relation avec l'environnement naturel a un effet amplificateur sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes et le niveau de proactivité de la environnementale de la stratégie externe.

L'ensemble de ces hypothèses peut être représenté sous la forme du modèle graphique suivant.

Figure 2.4.1.5.8: Modèle graphique de recherche après évaluation de la qualité des échelles de mesure



Synthèse du chapitre 4: méthodologie quantitative et mesure des construits

Avant d'étudier les hypothèses du modèle de recherche, les outils de mesure ont ainsi fait l'objet d'une analyse spécifique. Leur fiabilité et leur validité ont été appréciées au travers de l'application d'une procédure statistique consistant à effectuer des Analyses en Composantes Principales, complétées, lorsque les conditions s'y prêtaient, par des Analyses Factorielles Confirmatoires. L'évaluation de la mesure des variables réalisée dans ce chapitre nous a conduit à modifier l'organisation des variables définies a priori, puisque si nous avons retrouvé certaines variables prévues à l'identique, nous avons également fait émerger de nouvelles dimensions. Certaines variables ont été confirmées, c'est le cas de l'orientation de l'entreprise vers les actionnaires, les instances internationales, les compagnies d'assurance, les organismes de formation, les organisations non gouvernementales, les prestataires de services, le gouvernement, les clients, les fournisseurs, les employés, les médias, les concurrents et les banques. Par ailleurs, nous avons été conduit à supprimer une variable pour les besoins des analyses factorielles, c'est le cas de l'orientation vers les agences publiques. En outre, nous avons été amené à restructurer certaines variables et à faire émerger de nouveaux construits. Ainsi, la variable à expliquer proactivité de la stratégie environnementale a été scindée en deux construits distincts: la proactivité environnementale en termes de stratégie interne, et la proactivité environnementale en termes de stratégie externe. De même, la variable explicative compétences conventionnelles en relation avec l'environnement naturel a été scindée en sept construits distincts: la réduction des emballages, la valorisation des emballages, la simplification des emballages, le caractère compactable des emballages, l'utilisation de matière première recyclée dans la fabrication des emballages, la réutilisation des emballages, la réduction des produits. De plus, la variable de compétences humaines en relation avec l'environnement naturel a été scindée en deux construits distincts: la gestion des ressources humaines d'une part, et d'autre part, l'expertise environnementale qui fait partie du management environnemental. Enfin, nous avons été amené à regrouper plusieurs variables au sein d'un même construit: les variables compétences processuelles, de planification, humaines et organisationnelles ont été regroupées au sein d'une nouvelle variable de management environnemental et de certification. Un des apports de cette recherche réside dans la construction d'échelles de mesure des variables du modèle de recherche, ce qui ouvre des perspectives importantes en termes de recherches sur l'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise.

Après avoir mesuré la validité des échelles de mesure, nous pouvons à présent procéder au test des hypothèses du modèle de recherche.

Chapitre 5: Analyse et discussion des résultats de l'analyse quantitative

Après avoir évalué la qualité des instruments de mesure, il est dès lors possible de procéder au test des hypothèses de recherche. Nous présentons deux variables à expliquer (proactivité stratégique et proactivité idéologique) dans le cadre du test des différentes hypothèses. De plus, indépendamment des variables explicatives du modèle obtenues grâce aux analyses factorielles, nous introduisons systématiquement dans l'analyse, des variables de contrôle identifiées. Pour tester nos hypothèses de recherche, nous avons dans un premier temps, recours à des analyses de régression multiples successives (cf. annexe 5). Nous présentons les hypothèses concernant l'impact des l'orientation parties prenantes et des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la proactivité environnementale de la stratégie interne (modèles I1 à I6). Puis nous présentons les hypothèses concernant l'impact des l'orientation parties prenantes et des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la proactivité environnementale de la stratégie externe (modèles E1 à E6). Sur la base des résultats des analyses de régressions linéaires, nous engageons dans un second temps, l'analyse de l'ensemble des hypothèses du modèle au moyen de la méthode des équations structurelles (cf. annexe 6). Enfin, nous concluons ce dernier chapitre par une discussion des résultats obtenus, en termes de perspectives empiriques et théoriques.

5.1 Test individuel des hypothèses par la méthode des analyses de régressions linéaires

Après avoir abordé la démarche méthodologique de l'étude empirique et la qualité des outils de mesure, les hypothèses de recherche peuvent, à présent être testées. Plus globalement, il s'agit ici d'apporter des éléments de réponse sur les déterminants de la proactivité environnementale de la stratégie interne et externe. Les effets de l'orientation parties prenantes de l'entreprise et des compétences en relation avec l'environnement naturel sont testés sur les différentes dimensions de la proactivité environnementale de l'entreprise, au moyen d'analyses de régressions linéaires.

5.1.1 Influence de l'orientation parties prenantes et des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la proactivité environnementale de la stratégie interne

Avant des tester une à une les hypothèses de recherche relatives à la dimension interne de la proactivité, une première analyse est menée sur les variables de contrôle.

Tableau 2.5.1: Effet des variables de contrôle sur la proactivité environnementale de la stratégie interne (Modèle I1)

Régression linéaire multiple						
Variable dépendante	R	R ² ajusté	F	ddl	Sig.	
Proactivité interne	0,249	0,046	4,037	3	0,008	
Modèle						
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.	
	B	Erreur standard				
Proactivité interne	Constante	4,065	0,127		31,936	0,000
	Chiffre d'affaires	0,000	0,000	0,197	2,490	0,014
	Part des ventes à l'international	0,005	0,005	0,090	1,072	0,285
	Nombre de pays	0,001	0,004	0,015	0,165	0,869

Le R² ajusté indique que les variables de contrôle expliquent 4,6% de la variance de la proactivité interne. Le test F est significatif à 0,008, on peut donc rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire la proactivité.

Le graphique de répartition des résidus (cf annexe 4) par rapport à une répartition normale montre que les résidus sont alignés. Celui de la répartition des résidus par rapport à la variable dépendante permet d'établir qu'ils sont tous compris dans l'intervalle [-3 ;+3]. Toutes les tolérances sont supérieures à 0,6 et tous les VIF sont inférieurs à 2, ce qui traduit l'absence de problèmes de colinéarité. Les variables de contrôle ayant fait l'objet d'une analyse isolée, les hypothèses de recherche peuvent à présent être introduites au sein des analyses de régression linéaires.

L'orientation parties prenantes ainsi que toutes les compétences en relation avec l'environnement naturel sont censées influencer positivement la proactivité environnementale de la stratégie interne (H1a, H2a, H3a, H4a, H5a, H6a, H7a, H8a, H9a, H10a). Ces hypothèses sont testées via des analyses de régressions multiples.

5.1.1.1 Influence de l'orientation parties prenantes sur la proactivité environnementale de la stratégie interne

Selon l'hypothèse H1a, plus l'entreprise est orientée vers l'ensemble de ses parties prenantes, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte. Afin de vérifier la validité de cette hypothèse, une analyse de régressions multiples est mise en œuvre.

Tableau 2.5.2: Effet de l'orientation parties prenantes sur la proactivité environnementale de la stratégie interne (Modèle I2)

Régression linéaire multiple						
Variable dépendante		R	R ² ajusté	F	ddl	Sig.
Proactivité interne		0,541	0,277	18,933	4	0,000
Modèle						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité interne	Constante	4,062	0,111		36,658	0,000
	Chiffre d'affaires	0,000	0,000	0,167	2,416	0,017
	Part des ventes à l'international	0,004	0,004	0,065	0,889	0,375
	Nombre de pays	-0,001	0,003	-0,025	-0,323	0,747
	Orientation parties prenantes	0,159	0,021	0,486	7,730	0,000

Le R² ajusté indique que les variables de contrôle et l'orientation parties prenantes expliquent 27,7% de la variance de la proactivité interne. Le test F est significatif à 0,000, on peut donc rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire la proactivité. Le tableau permet de souligner **l'influence positive de l'orientation parties prenantes** (bêta = 0,486, t = 7,730, p < 0,001) **sur la proactivité environnementale de la stratégie interne.**

Le graphique de répartition des résidus (cf annexe 4) par rapport à une répartition normale montre que les résidus sont alignés. Celui de la répartition des résidus par rapport à la variable dépendante permet d'établir qu'ils sont tous compris dans l'intervalle [-3 ;+3]. Toutes les tolérances sont supérieures à 0,6 et tous les VIF sont inférieurs à 2, ce qui traduit l'absence de problèmes de colinéarité.

La méthode des analyses de régressions linéaires conduit à valider l'hypothèse H1a: plus l'entreprise est orientée vers l'ensemble de ses parties prenantes, plus la proactivité environnementale de sa stratégie interne est forte.

5.1.1.2 Influence des compétences de management et de certification environnementale sur la proactivité environnementale de la stratégie interne

Selon l'hypothèse H2a, plus le niveau de compétences relatives au management et à la certification environnementale est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie

interne sera forte. Afin de vérifier la validité de cette hypothèse, une analyse de régression multiple est mise en œuvre.

Tableau 2.5.3: Effet des compétences de management environnemental sur la proactivité environnementale de la stratégie interne (Modèle I3)

Régression linéaire multiple						
Variable dépendante	R	R ² ajusté	F	ddl	Sig.	
Proactivité interne	0,714	0,499	47,603	4	0,000	
Modèle						
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.	
	B	Erreur standard				
Proactivité interne	Constante	2,216	0,170		13,032	0,000
	Chiffre d'affaires	0,000	0,000	0,002	0,040	0,968
	Part des ventes à l'international	0,004	0,003	0,080	1,304	0,194
	Nombre de pays	-0,003	0,003	-0,071	-1,111	0,268
	Compétences de Management Environnemental	0,595	0,046	0,714	12,936	0,000

Le R² ajusté indique que les variables de contrôle et les compétences de management environnemental expliquent 49,9% de la variance de la proactivité interne. Le test F est significatif à 0,000, on peut donc rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire la proactivité. Le tableau permet de souligner **l'influence positive des compétences de management et de certification environnementale** (bêta = 0,714, t = 12,936, p < 0,001) **sur la proactivité environnementale de la stratégie interne.**

Le graphique de répartition des résidus (cf annexe 4) par rapport à une répartition normale montre que les résidus sont alignés. Celui de la répartition des résidus par rapport à la variable dépendante permet d'établir qu'ils sont tous compris dans l'intervalle [-3 ; +3]. Toutes les tolérances sont supérieures à 0,6 et tous les VIF sont inférieurs à 2, ce qui traduit l'absence de problèmes de colinéarité.

La méthode des analyses de régressions linéaires conduit à valider l'hypothèse H2a: plus le niveau de compétences relatives au management et à la certification environnementale est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne est forte.

5.1.1.3 Influence des compétences de gestion des ressources humaines sur la proactivité environnementale de la stratégie interne

Selon, l'hypothèse H3a, plus le niveau de compétences relatives à la gestion des ressources humaines est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera

forte. Afin de vérifier la validité de cette hypothèse, une analyse de régressions multiples est mise en œuvre.

Tableau 2.5.4: Effet des compétences de gestion des ressources humaines sur la proactivité environnementale de la stratégie interne (Modèle I4)

Régression linéaire multiple						
Variable dépendante	R	R ² ajusté	F	ddl	Sig.	
Proactivité interne	0,609	0,357	26,901	4	0,000	
Modèle						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité interne	Constante	0,197	0,422		0,466	0,641
	Chiffre d'affaires	0,000	0,000	0,184	2,828	0,005
	Part des ventes à l'international	0,003	0,004	0,061	0,877	0,382
	Nombre de pays	-0,003	0,003	-0,081	-1,109	0,269
	Compétence gestion des ressources humaines	0,723	0,076	0,568	9,469	0,000

Le R² ajusté indique que les variables de contrôle et les compétences de gestion des ressources humaines expliquent 35,7% de la variance de la proactivité interne. Le test F est significatif à 0,000, on peut donc rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire la proactivité. Le tableau permet de souligner **l'influence positive des compétences de gestion des ressources humaines** (bêta = 0,568, t = 9,469, p < 0,001) **sur la proactivité environnementale de la stratégie interne.**

Le graphique de répartition des résidus (cf annexe 4) par rapport à une répartition normale montre que les résidus sont alignés. Celui de la répartition des résidus par rapport à la variable dépendante permet d'établir qu'ils sont tous compris dans l'intervalle [-3 ;+3]. Toutes les tolérances sont supérieures à 0,6 et tous les VIF sont inférieurs à 2, ce qui traduit l'absence de problèmes de colinéarité.

La méthode des analyses de régressions linéaires amène à valider l'hypothèse H3a: plus le niveau de compétences relatives à la gestion des ressources humaines est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne est forte.

5.1.1.4 Influence des compétences conventionnelles sur la proactivité environnementale de la stratégie interne

Les hypothèses H4a (prévention à la source des emballages), H5a (simplification fonctionnelle des emballages), H6a (réutilisation des emballages), H7a (compactibilité des

emballages), H8a (valorisation des emballages), H9a (utilisation de matière première recyclée) et H10a (prévention à la source des produits) estiment que plus le niveau de compétences conventionnelles en relation avec l'environnement naturel est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte. Afin de vérifier la validité de ces hypothèses, une analyse de régression multiple est mise en œuvre.

Tableau 2.5.5: Effet des compétences conventionnelles sur la proactivité environnementale de la stratégie interne (Modèle I5)

Régression linéaire multiple						
Variable dépendante		R	R ² ajusté	F	ddl	Sig.
Proactivité interne		0,653	0,394	13,183	10	0,000
Modèle						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité interne	Constante	1,111	0,356		3,125	0,02
	Chiffre d'affaires	0,000	0,000	0,166	2,581	0,011
	Part des ventes à l'international	0,002	0,004	0,039	0,569	0,570
	Nombre de pays	-0,001	0,003	-0,026	-0,359	0,720
	Réduction des emballages	0,122	0,068	0,134	1,800	0,073
	Simplification des emballages	0,022	0,063	0,025	0,342	0,733
	Réutilisation des emballages	0,142	0,049	0,180	2,902	0,004
	Valorisation des emballages	0,242	0,051	0,299	4,725	0,000
	Compactibilité des emballages	-0,015	0,047	-0,019	-0,319	0,750
	Utilisation de matière recyclée	0,073	0,048	0,097	1,521	0,130
	Réduction des produits	0,222	0,065	0,221	3,413	0,001

Le R² ajusté indique que les variables de contrôle et les compétences conventionnelles expliquent 39,4% de la variance de la proactivité interne. Le test F est significatif à 0,000, on peut donc rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire la proactivité. Le tableau permet de souligner, par ordre décroissant d'importance:

- **l'influence positive des compétences de valorisation des emballages (bêta = 0,299, t = 4,725, p < 0,001) sur la proactivité environnementale de la stratégie interne.**
- **l'influence positive des compétences de réduction des produits (bêta = 0,221, t = 3,413, p < 0,001) sur la proactivité environnementale de la stratégie interne.**
- **l'influence positive des compétences de réutilisation des emballages (bêta = 0,180, t = 2,902, p < 0,004) sur la proactivité environnementale de la stratégie interne.**

- **l'influence positive des compétences de réduction des emballages ($\beta = 0,134$, $t = 1,800$, $p < 0,07$) sur la proactivité environnementale de la stratégie interne.**

Le graphique de répartition des résidus (cf annexe 4) par rapport à une répartition normale montre que les résidus sont alignés. Celui de la répartition des résidus par rapport à la variable dépendante permet d'établir qu'ils sont tous compris dans l'intervalle $[-3 ; +3]$. Toutes les tolérances sont supérieures à 0,6 et tous les VIF sont inférieurs à 2, ce qui traduit l'absence de problèmes de colinéarité.

Le recours aux analyses de régressions linéaires permet de valider les hypothèses H4a, H6a, H8a, H10a et de rejeter les hypothèses H5a, H7a, H9a.

5.1.1.5 Influence de l'orientation parties prenantes et des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la proactivité environnementale de la stratégie interne

Afin de vérifier la validité de l'ensemble des hypothèses testées isolément dans les modèles précédents, une analyse de régression multiple sur l'ensemble des variables est mise en œuvre.

Tableau 2.5.6: Effet de l'orientation parties prenantes et des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la proactivité environnementale de la stratégie interne (Modèle I6)

Régression linéaire multiple						
Variable dépendante	R	R ² ajusté	F	ddl	Sig.	
Proactivité interne	0,850	0,701	34,757	13	0,000	
Modèle						
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.	
	B	Erreur standard				
Proactivité interne	Constante	-0,430	0,411		-1,047	0,296
	Chiffre d'affaires	0,000	0,000	0,036	0,769	0,443
	Part des ventes à l'international	0,002	0,003	0,036	0,760	0,448
	Nombre de pays	-0,004	0,002	-0,106	-2,066	0,040
	Orientation parties prenantes	0,023	0,017	0,072	1,361	0,175
	Management environnemental	0,391	0,041	0,470	9,646	0,000
	Gestion des ressources humaines	0,345	0,068	0,271	5,061	0,000
	Réduction des emballages	0,077	0,048	0,085	1,599	0,112
	Simplification des emballages	0,035	0,045	0,039	0,777	0,438
	Réutilisation des emballages	0,068	0,035	0,087	1,957	0,052
	Valorisation des emballages	0,074	0,038	0,091	1,915	0,057
Compactibilité des	-0,020	0,033	-0,026	-0,601	0,548	

	emballages					
	Utilisation de matière recyclée	0,071	0,034	0,094	2,060	0,041
	Réduction des produits	0,110	0,046	0,109	2,356	0,020

Le R² ajusté indique que les variables de contrôle, l'orientation parties prenantes et les compétences en relation avec l'environnement naturel expliquent 70,1% de la variance de la proactivité stratégique. Le test F est significatif à 0,000, on peut donc rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire la proactivité. Le tableau permet de souligner, par ordre décroissant d'importance:

- **l'influence positive des compétences de management et de certification environnementale** (bêta = 0,470, t = 9,646, p < 0,001) **sur la proactivité environnementale de la stratégie interne.**
- **l'influence positive des compétences de gestion des ressources humaines** (bêta = 0,271, t = 5,061, p < 0,001) **sur la proactivité environnementale de la stratégie interne.**
- **l'influence positive des compétences de réduction des produits** (bêta = 0,109, t = 2,356, p < 0,02) **sur la proactivité environnementale de la stratégie interne.**
- **l'influence positive des compétences d'utilisation de matière recyclée** (bêta = 0,094, t = 2,060, p < 0,04) **sur la proactivité environnementale de la stratégie interne.**
- **l'influence positive des compétences de réutilisation des emballages** (bêta = 0,087, t = 1,957, p < 0,05) **sur la proactivité environnementale de la stratégie interne.**
- **l'influence positive des compétences de valorisation des emballages** (bêta = 0,091, t = 1,915, p < 0,05) **sur la proactivité environnementale de la stratégie interne.**

Le graphique de répartition des résidus (cf annexe 4) par rapport à une répartition normale montre que les résidus sont alignés. Celui de la répartition des résidus par rapport à la variable dépendante permet d'établir qu'ils sont tous compris dans l'intervalle [-3 ;+3]. Toutes les tolérances sont supérieures à 0,3 et tous les VIF sont inférieurs à 4, ce qui traduit l'absence de problèmes de colinéarité.

Cette dernière analyse de régression globale (cf. tableau 2.5.7) ne confirme pas tous les résultats issus des régressions partielles précédentes.

Tableau 2.5.7: Résultats de l'analyse de régression sur la proactivité environnementale de la stratégie interne

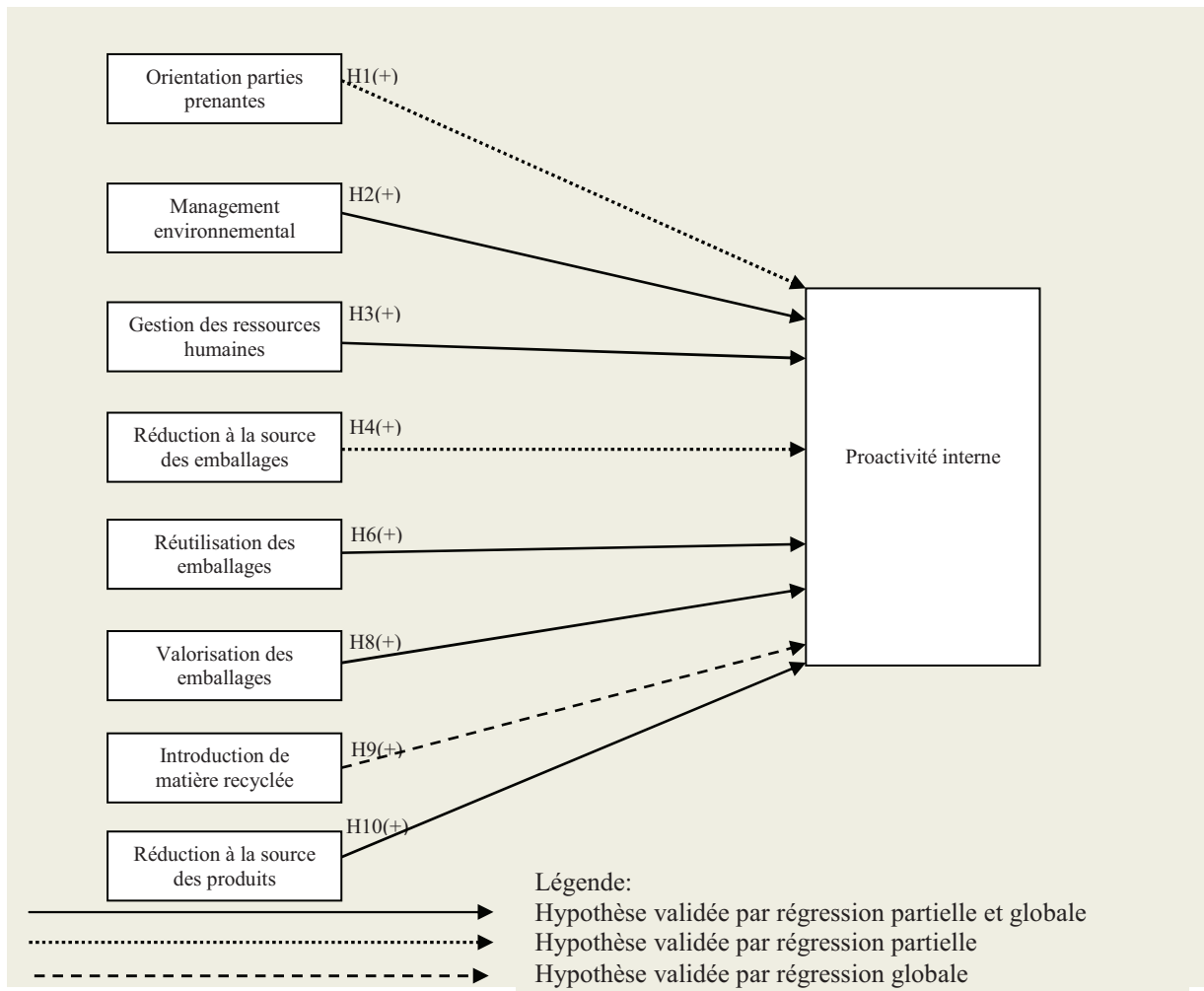
Variable dépendante: PROACTINT						
Variables explicatives:	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 5	Modèle 6
<i>Variables de contrôle:</i>						
CA	.197**	.167**	-.002	.184***	.166**	.036
VENTEINTER	.090	.065	.080	.061	.039	.036
NBPAYS	.015	-.025	-.071	-.081	-.026	-.106**
<i>Variables indépendantes:</i>						
TOTALPP		.486***				.072
MGTEENV			.714***			.470***
GRH				.568***		.271***
REDUCEMB					.134*	.085
SIMPLEMB					.025	.039
REUTEMB					.180***	.087*
COMPACTEMB					-.019	-.026
VALOEMB					.299***	.091*
MPRECYCL					.097	.094**
REDUCPDT					.221***	.109**
R ² ajusté	.046	.277	.499	.357	.394	.701
F test	4.037***	18.933***	47.603***	26.901***	13.183***	34.757***

*** p<0,01 ; ** p<0,05 ; * p<0,1 -VIF < 2

En effet, l'orientation parties prenantes, lorsqu'elle est analysée isolément, a un impact significatif ($R^2=0,277$) et fort ($\beta=0,486$) sur la proactivité environnementale de la stratégie interne. Or, cet impact, n'est plus jugé significatif lorsque toutes les variables sont introduites dans le modèle. Ainsi, l'hypothèse H1a n'est, à ce stade de l'analyse, que partiellement validée. De même, les compétences conventionnelles de réduction à la source des emballages, ont, lorsqu'elles sont analysées isolément, un impact significatif sur la proactivité interne. En revanche, cet impact n'est plus significatif lorsque toutes les variables sont introduites dans le modèle. Ainsi, l'hypothèse H4a n'est, à ce stade de l'analyse, que partiellement validée. Ces différences nous laissent supposer l'existence de chemins de causalité indirects entre l'orientation parties prenantes et la proactivité environnementale de la stratégie interne. De même, cela laisse supposer l'existence de chemins de causalité indirects entre les

compétences conventionnelles de réduction des emballages et la proactivité interne. La figure 2.5.8 synthétise l'ensemble des résultats des régressions partielles et de la régression globale, relatives à la dimension stratégique de la proactivité.

Figure 2.5.8: Résultats des analyses de régression relatives à la proactivité environnementale de la stratégie interne



Par conséquent, à ce stade de l'analyse, les résultats relatifs aux hypothèses de recherche sur la proactivité environnementale de la stratégie interne, sont les suivants (cf. tableau 2.5.9):

Tableau 2.5.9: statut des hypothèses relatives à la proactivité interne après les analyses de régression

<i>Hypothèses portant sur l'orientation parties prenantes de l'entreprise</i>		
H1a	Plus l'entreprise est orientée vers l'ensemble de ses parties prenantes, plus la proactivité environnementale de sa stratégie interne sera forte.	Partiellement validée
<i>Hypothèses portant sur les compétences en relation avec l'environnement naturel</i>		
H2a	Plus le niveau de compétences relatives au management et à la certification environnementale est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Validée
H3a	Plus le niveau de compétences relatives à la politique sociale des ressources humaines est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Validée
H4a	Plus le niveau de compétences relatives à la prévention à la source des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Partiellement validée
H5a	Plus le niveau de compétences relatives à simplification fonctionnelle des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Non validée
H6a	Plus le niveau de compétences relatives à la réutilisation des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Validée
H7a	Plus le niveau de compétences relatives à la compactibilité des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Non validée
H8a	Plus le niveau de compétences relatives à la valorisation des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Validée
H9a	Plus le niveau de compétences relatives à l'utilisation de matière recyclée pour la fabrication des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Partiellement validée
H10a	Plus le niveau de compétences relatives à la prévention à la source des produits est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Validée

5.1.2 Influence de l'orientation parties prenantes et des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la proactivité environnementale de la stratégie externe

Avant de tester les hypothèses de recherche relatives à la proactivité environnementale de la stratégie externe, une première analyse de régressions linéaires et engagée sur les variables de contrôle.

Tableau 2.5.1.0: Effet des variables de contrôle sur la proactivité environnementale de la stratégie externe (Modèle E1)

Régression linéaire multiple						
Variable dépendante		R	R ² ajusté	F	ddl	Sig.
Proactivité externe		0,185	0,019	2,179	3	0,092
Modèle						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité externe	Constante	5,461	0,103		52,802	0,000
	Chiffre d'affaires	0,000	0,000	0,082	1,018	0,310
	Part des ventes à l'international	0,002	0,004	0,039	0,462	0,645
	Nombre de pays	0,004	0,003	0,110	1,228	0,221

Le R² ajusté indique que les variables de contrôle expliquent 1,9% de la variance de la proactivité externe. Le test F est significatif à 0,09, on peut donc rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire la proactivité.

Le graphique de répartition des résidus (cf annexe 4) par rapport à une répartition normale montre que les résidus sont à peu près alignés. Celui de la répartition des résidus par rapport à la variable dépendante permet d'établir qu'ils sont presque tous compris dans l'intervalle [-3 ;+3]. Toutes les tolérances sont supérieures à 0,6 et tous les VIF sont inférieurs à 2, ce qui traduit l'absence de problèmes de colinéarité.

L'orientation parties prenantes ainsi que toutes les compétences en relation avec l'environnement naturel sont censées influencer positivement la proactivité environnementale de la stratégie externe (H1b, H2b, H3b, H4b, H5b, H6b, H7b, H8b, H9b, H10b). Ces hypothèses sont testées via des analyses de régressions multiples.

5.1.2.1 Influence de l'orientation parties prenantes sur la proactivité environnementale de la stratégie externe

Selon l'hypothèse H1b, plus l'entreprise est orientée vers l'ensemble de ses parties prenantes, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe est forte. Afin de vérifier la validité de cette hypothèse, une analyse de régression multiple est mise en œuvre.

Tableau 2.5.1.1: Effet de l'orientation parties prenantes sur la proactivité environnementale de la stratégie externe (Modèle E2)

Régression linéaire multiple						
Variable dépendante		R	R ² ajusté	F	ddl	Sig.
Proactivité externe		0,606	0,353	26,515	4	0,000
Modèle						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité externe	Constante	5,459	0,084		65,006	0,000
	Chiffre d'affaires	0,000	0,000	0,045	0,694	0,488
	Part des ventes à l'international	0,000	0,003	0,009	0,135	0,892
	Nombre de pays	0,002	0,002	0,063	0,860	0,391
	Orientation parties prenantes	0,153	0,016	0,584	9,805	0,000

Le R² ajusté indique que les variables de contrôle et l'orientation parties prenantes expliquent 35,3% de la variance de la proactivité externe. Le test F est significatif à 0,000, on peut donc rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire la proactivité. Le tableau permet de souligner **l'influence positive de l'orientation parties prenantes** (bêta = 0,584, t = 9,805, p < 0,000) **sur la proactivité environnementale de la stratégie externe.**

Le graphique de répartition des résidus (cf annexe 4) par rapport à une répartition normale montre que les résidus sont alignés. Celui de la répartition des résidus par rapport à la variable dépendante permet d'établir qu'ils sont presque tous compris dans l'intervalle [-3 ;+3]. Toutes les tolérances sont supérieures à 0,6 et tous les VIF sont inférieurs à 2, ce qui traduit l'absence de problèmes de colinéarité.

Le recours aux analyses de régression linéaires conduit à valider l'hypothèse H1b: plus l'entreprise est orientée vers l'ensemble de ses parties prenantes, plus la proactivité environnementale de sa stratégie externe est forte.

5.1.2.2 Influence des compétences de management et de certification environnementale sur la proactivité environnementale de la stratégie externe

Selon l'hypothèse H2, plus le niveau de compétences relatives au management et à la certification environnementale est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie

externe sera forte. Afin de vérifier la validité de cette hypothèse, une analyse de régression multiple est mise en œuvre.

Tableau 2.5.1.2: Effet des compétences de management environnemental sur la proactivité environnementale de la stratégie externe (Modèle E3)

Régression linéaire multiple						
Variable dépendante	R	R ² ajusté	F	ddl	Sig.	
Proactivité externe	0,285	0,061	4,044	4	0,004	
Modèle						
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.	
	B	Erreur standard				
Proactivité externe	Constante	4,982	0,187		26,712	0,000
	Chiffre d'affaires	0,000	0,000	0,019	0,231	0,818
	Part des ventes à l'international	0,002	0,004	0,036	0,431	0,667
	Nombre de pays	0,003	0,003	0,082	0,933	0,352
	Compétences de Management Environnemental	0,154	0,050	0,231	3,057	0,003

Le R² ajusté indique que les variables de contrôle et les compétences de management environnemental n'expliquent que 6,1% de la variance de la proactivité externe. Le test F est significatif à 0,004, on peut donc rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire la proactivité externe. L'impact des compétences de management et de certification environnementales sur la proactivité externe est donc significatif mais faible. Le tableau permet de souligner **l'influence positive des compétences de management et de certification environnementale (bêta = 0,231, t = 3,057, p < 0,003) sur la proactivité environnementale de la stratégie externe.**

Le graphique de répartition des résidus (cf annexe 4) par rapport à une répartition normale montre que les résidus sont alignés. Celui de la répartition des résidus par rapport à la variable dépendante permet d'établir qu'ils sont presque tous compris dans l'intervalle [-3 ;+3]. Toutes les tolérances sont supérieures à 0,6 et tous les VIF sont inférieurs à 2, ce qui traduit l'absence de problèmes de colinéarité.

Le recours aux analyses de régression conduit à valider l'hypothèse H2b: plus le niveau de compétences relatives au management et à la certification environnementale est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe est forte.

5.1.2.3 Influence des compétences de gestion des ressources humaines sur la proactivité environnementale de la stratégie externe

Selon l'hypothèse H3b, plus le niveau de compétences relatives à la gestion des ressources humaines est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte. Afin de vérifier la validité de cette hypothèse, une analyse de régressions multiples est mise en œuvre.

Tableau 2.5.1.3: Effet des compétences de gestion des ressources humaines sur la proactivité environnementale de la stratégie externe (Modèle E4)

Régression linéaire multiple						
Variable dépendante		R	R ² ajusté	F	ddl	Sig.
Proactivité externe		0,492	0,226	14,645	4	0,000
Modèle						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité externe	Constante	2,916	0,370		7,872	0,000
	Chiffre d'affaires	0,000	0,000	0,071	0,995	0,321
	Part des ventes à l'international	0,001	0,003	0,015	0,200	0,842
	Nombre de pays	0,001	0,003	0,031	0,390	0,697
	Compétence gestion des ressources humaines	0,476	0,067	0,467	7,092	0,000

Le R² ajusté indique que les variables de contrôle et les compétences de gestion des ressources humaines expliquent 22,6% de la variance de la proactivité externe. Le test F est significatif à 0,000, on peut donc rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire la proactivité externe. Le tableau permet de souligner **l'influence positive des compétences de gestion des ressources humaines** (bêta = 0,467, t = 7,092, p < 0,001) **sur la proactivité environnementale de la stratégie externe.**

Le graphique de répartition des résidus (cf annexe 4) par rapport à une répartition normale montre que les résidus sont alignés. Celui de la répartition des résidus par rapport à la variable dépendante permet d'établir qu'ils sont presque tous compris dans l'intervalle [-3 ;+3]. Toutes les tolérances sont supérieures à 0,6 et tous les VIF sont inférieurs à 2, ce qui traduit l'absence de problèmes de colinéarité.

Le recours aux analyses de régressions linéaires conduit à valider l'hypothèse H3b: plus le niveau de compétences relatives à la gestion des ressources humaines est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe est forte.

5.1.2.4 Influence des compétences conventionnelles sur la proactivité environnementale de la stratégie externe

Selon les hypothèses H4b (prévention à la source des emballages), H5b (simplification fonctionnelle des emballages), H6b (réutilisation des emballages), H7b (compactibilité des emballages), H8b (valorisation des emballages), H9b (utilisation de matière première recyclée) et H10b (prévention à la source des produits), plus le niveau de compétences conventionnelles en relation avec l'environnement naturel est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte. Afin de vérifier la validité de ces hypothèses, une analyse de régressions multiples est mise en œuvre.

Tableau 2.5.1.4: Effet des compétences conventionnelles sur la proactivité environnementale de la stratégie externe (Modèle E5)

Régression linéaire multiple						
Variable dépendante		R	R ² ajusté	F	ddl	Sig.
Proactivité externe		0,376	0,093	2,923	10	0,002
Modèle						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité externe	Constante	4,275	0,348		12,267	0,000
	Chiffre d'affaires	0,000	0,000	0,067	0,847	0,398
	Part des ventes à l'international	0,000	0,004	0,005	0,057	0,955
	Nombre de pays	0,002	0,003	0,056	0,638	0,524
	Réduction des emballages	0,132	0,067	0,180	1,978	0,049
	Simplification des emballages	-0,108	0,062	-0,154	-1,739	0,084
	Réutilisation des emballages	-0,039	0,048	-0,062	-0,813	0,417
	Valorisation des emballages	0,049	0,046	0,078	1,074	0,284
	Compactibilité des emballages	0,148	0,050	0,229	2,956	0,004
	Utilisation de matière recyclée	0,057	0,047	0,094	1,204	0,230
	Réduction des produits	-0,013	0,064	-0,016	-0,200	0,842

Le R² ajusté indique que les variables de contrôle et les compétences conventionnelles n'expliquent que 9,3% de la variance de la proactivité environnementale de la stratégie externe. Le test F est significatif à 0,000, on peut donc rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire la proactivité externe. Le tableau permet de souligner, par ordre décroissant d'importance:

- **l'influence positive des compétences de compactibilité des emballages** ($\beta = 0,229$, $t = 2,956$, $p < 0,004$) **sur la proactivité environnementale de la stratégie externe.**
- **l'influence positive des compétences de réduction des emballages** ($\beta = 0,180$, $t = 1,978$, $p < 0,04$) **sur la proactivité environnementale de la stratégie externe.**
- **l'influence négative des compétences de simplification des emballages** ($\beta = -0,154$, $t = 1,739$, $p < 0,08$) **sur la proactivité environnementale de la stratégie externe.**

Le graphique de répartition des résidus (cf annexe 4) par rapport à une répartition normale montre que les résidus sont alignés. Celui de la répartition des résidus par rapport à la variable dépendante permet d'établir qu'ils sont presque tous compris dans l'intervalle $[-3 ; +3]$. Toutes les tolérances sont supérieures à 0,6 et tous les VIF sont inférieurs à 2, ce qui traduit l'absence de problèmes de colinéarité.

Le recours aux analyses de régressions linéaires conduit à valider les hypothèses H4b et H7b et à rejeter les hypothèses H5b, H6b, H8b, H9b, H10b.

5.1.2.5 Influence de l'orientation parties prenantes et des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la proactivité environnementale de la stratégie externe

Afin de vérifier la validité de l'ensemble des hypothèses testées isolément dans les modèles précédents, une analyse de régressions multiples sur l'ensemble des variables est mise en œuvre.

Tableau 2.5.1.5: Effet de l'orientation parties prenantes et des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la proactivité environnementale de la stratégie externe (Modèle E6)

Régression linéaire multiple						
Variable dépendante		R	R ² ajusté	F	ddl	Sig.
Proactivité externe		0,652	0,383	9,922	13	0,000
Modèle						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité externe	Constante	4,436	0,473		9,379	0,000
	Chiffre d'affaires	0,000	0,000	0,050	0,738	0,462
	Part des ventes à l'international	0,000	0,003	-0,008	-0,123	0,902
	Nombre de pays	0,000	0,002	0,008	0,105	0,916
	Orientation parties prenantes	0,125	0,020	0,475	6,284	0,000
	Management	0,004	0,047	0,006	0,092	0,927

environnemental						
Gestion des ressources humaines	0,198	0,078	0,195	2,526	0,012	
Réduction des emballages	0,080	0,056	0,109	1,430	0,155	
Simplification des emballages	-0,096	0,051	-0,136	-1,868	0,064	
Réutilisation des emballages	-0,064	0,040	-0,101	-1,585	0,115	
Valorisation des emballages	-0,006	0,038	-0,009	-0,151	0,880	
Compactibilité des emballages	0,015	0,044	0,024	0,349	0,728	
Utilisation de matière recyclée	0,069	0,039	0,115	1,754	0,081	
Réduction des produits	-0,058	0,054	-0,072	-1,079	0,282	

Le R² ajusté indique que les variables de contrôle, l'orientation parties prenantes et les compétences en relation avec l'environnement naturel expliquent 38,3% de la variance de la proactivité externe. Le test F est significatif à 0,000, on peut donc rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle ne permet pas de prédire la proactivité. Le tableau permet de souligner, par ordre décroissant d'importance:

- **l'influence positive de l'orientation parties prenantes** (bêta = 0,475, t = 6,284, p < 0,001) **sur la proactivité environnementale de la stratégie externe.**
- **l'influence positive des compétences de gestion des ressources humaines** (bêta = 0,195, t = 2,526, p < 0,01) **sur la proactivité environnementale de la stratégie externe.**
- **l'influence positive des compétences d'utilisation de matière recyclée** (bêta = 0,115, t = 1,754, p < 0,08) **sur la proactivité environnementale de la stratégie externe.**
- **l'influence négative des compétences de simplification fonctionnelle des emballages** (bêta = -0,136, t = -1,868, p < 0,06) **sur la proactivité environnementale de la stratégie externe.**

Le graphique de répartition des résidus (cf annexe 4) par rapport à une répartition normale montre que les résidus sont relativement alignés. Celui de la répartition des résidus par rapport à la variable dépendante permet d'établir qu'ils sont presque tous compris dans l'intervalle [-3 ;+3]. Toutes les tolérances sont supérieures à 0,5 et tous les VIF sont inférieurs à 2, ce qui traduit l'absence de problèmes de colinéarité.

Cette dernière analyse de régression globale (cf. tableau 2.5.1.6) ne confirme pas tous les résultats issus des régressions partielles précédentes.

Tableau 2.5.1.6: résultats de l'analyse de régression sur la dimension idéologique de la proactivité

Variable dépendante: PROACTEXT						
Variabiles explicatives:	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 5	Modèle 6
<i>Variabiles de contrôle:</i>						
CA	.082	.045	.019	.071	.067	.050
VENTEINTER	.039	.009	.036	.015	.005	-.008
NBPAYS	.110	.063	.082	.031	.056	.008
<i>Variabiles indépendantes:</i>						
TOTALPP		.584***				.475**
MGTEENV			.231***			-.006
GRH				.467***		.195**
REDUCEMB					.180**	.109
SIMPLEMB					-.154*	-.136*
REUTEMB					-.062	-.101
COMPACTEMB					.078	-.009
VALOEMB					.229***	.024
MPRECYCL					.094	.115*
					-.016	-.072
R ² ajusté	.019	.353	.061	.226	.093	.383
F test	2.179*	26.515***	4.044***	14.645***	2.923***	9.922***

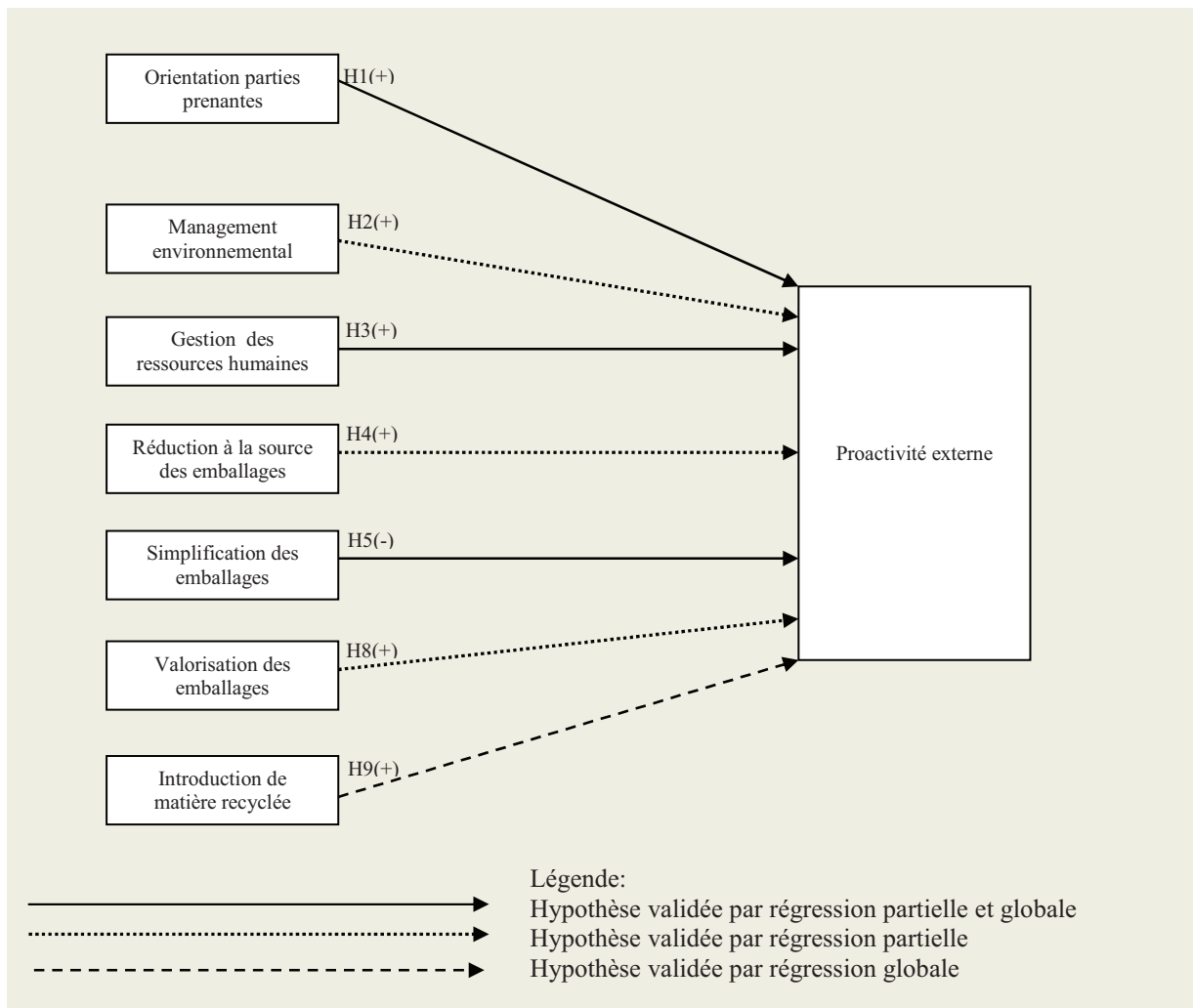
*** p<0,01 ; ** p<0,05 ; * p<0,1 -VIF < 2

En effet, les compétences de management et de certification environnementale (H2b), lorsqu'elles sont analysées isolément, ont un impact significatif sur la proactivité externe. Or, cet impact, n'est plus jugé significatif lorsque toutes les variables sont introduites dans le modèle. Ainsi, l'hypothèse H2b n'est, à ce stade de l'analyse, que partiellement validée. De même, les compétences conventionnelles de réduction à la source des emballages (H4b), et de compactibilité des emballages (H7b), ont, lorsqu'elles sont analysées isolément, un impact significatif sur la proactivité externe de l'entreprise. En revanche, cet impact n'est plus significatif lorsque toutes les variables sont introduites dans le modèle. Ainsi, les hypothèses H4b et H7b ne sont, à ce stade de l'analyse, que partiellement validées. Ces différences nous laissent supposer l'existence de chemins de causalité indirects entre les compétences conventionnelles de compactibilité, de réduction à la source et de réutilisation des emballages et la proactivité environnementale de la stratégie externe. De même, cela laisse supposer

l'existence de chemins de causalité indirects entre les compétences de management de certification environnementale et la proactivité environnementale de la stratégie externe.

En outre, l'hypothèse H9b (utilisation de matière recyclée), lorsqu'elle était testée isolément, n'était pas significative, et devient significative lorsque toutes les variables sont introduites dans le modèle. La figure suivante synthétise l'ensemble des résultats des régressions partielles et de la régression globale, relatives à la dimension externe de la proactivité.

Figure 2.5.1.7: Résultats des analyses de régression relatives à la proactivité environnementale de la stratégie externe



Par conséquent, à ce stade de l'analyse, les résultats relatifs aux hypothèses de recherche sur la proactivité environnementale de la stratégie externe sont les suivants (cf. tableau 2.5.1.8):

Tableau 2.5.1.8: statut des hypothèses relatives à la proactivité externe après les analyses de régression

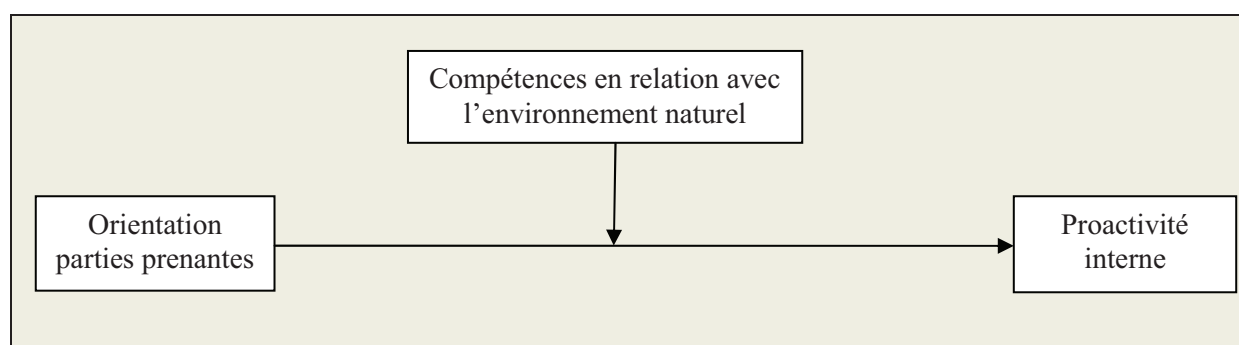
<i>Hypothèses portant sur l'orientation parties prenantes de l'entreprise</i>		
H1b	Plus l'entreprise est orientée vers l'ensemble de ses parties prenantes, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Validée
<i>Hypothèses portant sur les compétences en relation avec l'environnement naturel</i>		
H2b	Plus le niveau de compétences relatives au management et à la certification environnementale est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Partiellement validée
H3b	Plus le niveau de compétences relatives à la gestion des ressources humaines est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Validée
H4b	Plus le niveau de compétences relatives à la prévention à la source des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Partiellement validée
H5b	Plus le niveau de compétences relatives à simplification fonctionnelle des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Non validée
H6b	Plus le niveau de compétences relatives à la réutilisation des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Non validée
H7b	Plus le niveau de compétences relatives à la compactibilité des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Partiellement validée
H8b	Plus le niveau de compétences relatives à la valorisation des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Non validée
H9b	Plus le niveau de compétences relatives à l'utilisation de matière recyclée pour la fabrication des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Partiellement validée
H10b	Plus le niveau de compétences relatives à la prévention à la source des produits est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Non validée

5.1.3 Test des effets de modération des compétences en relation avec l'environnement naturel

Dans le cadre de notre recherche, le pouvoir modérateur des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes et les dimensions interne et externe de la proactivité sont étudiés (test des hypothèses de recherche H11a et H11b).

5.1.3.1 Etude du rôle modérateur des variables de compétences liées à l'environnement naturel sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la proactivité interne

Figure 2.5.1.9: Rôle des compétences sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité (H11a)



- Etude du rôle modérateur des compétences de management et de certification environnementale

Afin d'étudier le rôle modérateur des compétences de management environnemental, des analyses de régressions multiples sont réalisées.

Tableau 2.5.2.0: Rôle modérateur des compétences de management environnemental sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité

Modèle						
R ² ajusté = 0,566		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité interne	Constante	2,510	0,165		15,180	0,000
	Orientation parties prenantes	0,088	0,034	0,270	2,622	0,009
	Compétences Management environnemental	0,501	0,046	0,602	10,839	0,000
	Orient.PP*Comp. ManagEnviron	0,001	0,008	0,015	0,134	0,893

Conclusion du test: les compétences de management et de certification environnementale ne modèrent pas la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité. En effet, le terme multiplicatif n'est pas significatif ($t = 0,134, p = 0,893$).

- Etude du rôle modérateur des compétences de gestion des ressources humaines

Afin d'étudier le rôle modérateur des compétences de gestion des ressources humaines sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité, une analyse de régressions multiples est engagée.

Tableau 2.5.2.1: Rôle modérateur des compétences de gestion des ressources humaines sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité

Modèle						
R ² ajusté = 0,367		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité interne	Constante	1,265	0,535		2,366	0,019
	Orientation parties prenantes	0,101	0,098	0,308	1,026	0,306
	Compétences gestion humaines	0,543	0,095	0,427	5,730	0,000
	Orient.PP*Comp. Gestion humaines	-0,003	0,017	-0,057	-0,198	0,843

Conclusion du test: les compétences de gestion des ressources humaines ne modèrent pas la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité. En effet, le terme multiplicatif n'est pas significatif (t = 0,198, p = 0,843).

- Etude du rôle modérateur des compétences de simplification fonctionnelle des emballages

Afin d'étudier le rôle modérateur des compétences de simplification des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité, une analyse de régressions multiples est engagée.

Tableau 2.5.2.2: Rôle modérateur des compétences de simplification des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité

Modèle						
R ² ajusté = 0,323		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité interne	Constante	3,446	0,190		18,159	0,000
	Orientation parties prenantes	0,159	0,041	0,484	3,867	0,000
	Compétences de simplification des emballages	0,246	0,055	0,281	4,449	0,000
	Orient.PP*Comp. de simplif.emb	-0,003	0,012	-0,027	-0,211	0,833

Conclusion du test: les compétences de simplification des emballages ne modèrent pas la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité. En effet, le terme multiplicatif n'est pas significatif (t = -0,211, p = 0,833).

- Etude du rôle modérateur des compétences de réduction à la source des emballages

Afin d'étudier le rôle modérateur des compétences de réduction des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité, une analyse de régressions multiples est engagée.

Tableau 2.5.2.3: Rôle modérateur des compétences de réduction des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité

Modèle						
R ² ajusté = 0,361		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité interne	Constante	2,872	0,251		11,466	0,000
	Orientation parties prenantes	0,173	0,052	0,527	3,331	0,001
	Compétences de réduction des emballages	0,330	0,059	0,362	5,552	0,000
	Orient.PP*Comp. de réduction.emb	-0,009	0,012	-0,121	-0,733	0,464

Conclusion du test: les compétences de réduction des emballages ne modèrent pas la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité. En effet, le terme multiplicatif n'est pas significatif (t = -0,733, p = 0,464).

- Etude du rôle modérateur des compétences de valorisation des emballages

Afin d'étudier le rôle modérateur des compétences de valorisation des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité, une analyse de régressions multiples est engagée.

Tableau 2.5.2.4: Rôle modérateur des compétences de valorisation des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité

Modèle						
R ² ajusté = 0,326		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité interne	Constante	2,998	0,281		10,660	0,000
	Orientation parties prenantes	0,111	0,065	0,338	1,696	0,092
	Compétences de valorisation des emballages	0,246	0,053	0,304	4,619	0,000
	Orient.PP*Comp. valorisation.emb	0,004	0,012	0,058	0,300	0,765

Conclusion du test: les compétences de valorisation des emballages ne modèrent pas la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité. En effet, le terme multiplicatif n'est pas significatif ($t = 0,300$, $p = 0,765$).

- Etude du rôle modérateur des compétences de réduction à la source des produits

Afin d'étudier le rôle modérateur des compétences de réduction à la source des produits, sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité, une analyse de régressions multiples est engagée.

Tableau 2.5.2.5: Rôle modérateur des compétences de réduction des produits sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité

Modèle						
R ² ajusté = 0,353		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité interne	Constante	3,122	0,216		14,450	0,000
	Orientation parties prenantes	0,182	0,046	0,555	3,934	0,000
	Compétences Réduction pdt	0,341	0,063	0,338	5,426	0,000
	Orient.PP*Comp. réduction.produit	-0,011	0,013	-0,116	-0,802	0,424

Conclusion du test: les compétences de réduction des produits ne modèrent pas la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité. En effet, le terme multiplicatif n'est pas significatif ($t = -0,802$, $p = 0,424$).

- Etude du rôle modérateur des compétences de réutilisation des emballages

Afin d'étudier le rôle modérateur des compétences de réutilisation des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité, une analyse de régressions multiples est engagée.

Tableau 2.5.2.6: Rôle modérateur des compétences de réutilisation des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité

Modèle						
R ² ajusté = 0,327		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité interne	Constante	3,668	0,156		23,439	0,000
	Orientation parties prenantes	0,123	0,034	0,375	3,655	0,000
	Compétences réutilisation des emballages	0,200	0,051	0,254	3,936	0,000
	Orient.PP*Comp. réutilisation.emb	0,011	0,010	0,114	1,068	0,287

Conclusion du test: les compétences de réutilisation des emballages ne modèrent pas la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité. En effet, le terme multiplicatif n'est pas significatif ($t = 1,068$, $p = 0,287$).

- Etude du rôle modérateur des compétences de compactibilité des emballages

Afin d'étudier le rôle modérateur des compétences de compactibilité des emballages, sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité, une analyse de régressions multiples est engagée.

Tableau 2.5.2.7: Rôle modérateur des compétences de compactibilité des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité

Modèle						
R ² ajusté = 0,249		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité interne	Constante	4,133	0,275		15,009	0,000
	Orientation parties prenantes	0,206	0,061	0,629	3,404	0,001
	Compétences de compactibilité des emballages	0,017	0,052	0,021	0,325	0,745
	Orient.PP*Comp. compactib.emb	-0,008	0,011	-0,133	-0,713	0,477

Conclusion du test: les compétences de compactibilité des emballages ne modèrent pas la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité. En effet, le terme multiplicatif n'est pas significatif ($t = -0,713$, $p = 0,477$).

- Etude du rôle modérateur des compétences d'utilisation de matière recyclée

Afin d'étudier le rôle modérateur des compétences d'utilisation de matière recyclée, sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité, une analyse de régressions multiples est engagée.

Tableau 2.5.2.8: Rôle modérateur des compétences d'utilisation de matière recyclée sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité

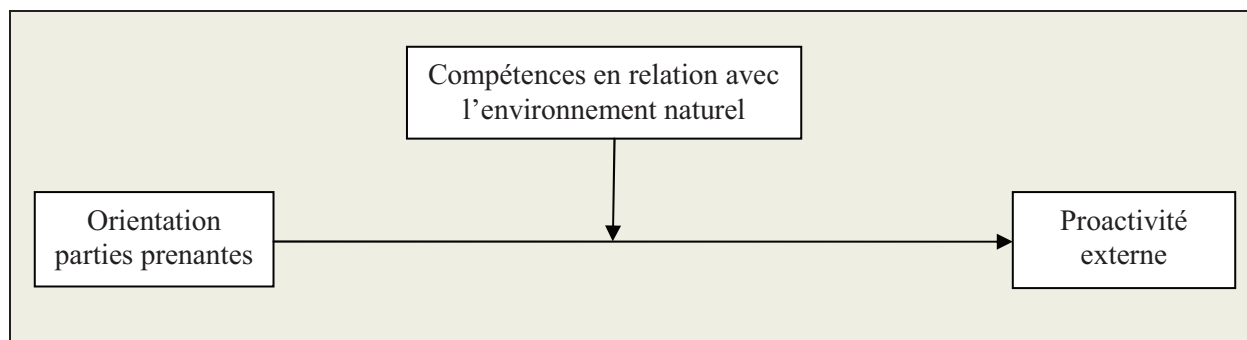
Modèle						
R ² ajusté = 0,321		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité interne	Constante	3,527	0,194		18,204	0,000
	Orientation parties prenantes	0,117	0,040	0,357	2,941	0,004
	Compétences MP recyclée	0,182	0,048	0,241	3,763	0,000
	Orient.PP*Comp. MP recyclée.emb	0,110	0,010	0,139	1,109	0,269

Conclusion du test: les compétences associées à l'utilisation de matière recyclée pour les emballages ne modèrent pas la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité. En effet, le terme multiplicatif n'est pas significatif (t = 1,109 p = 0,269).

5.1.3.2 Etude du rôle modérateur des variables de compétences sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la proactivité externe

Après avoir étudié le rôle modérateur des compétences liées à l'environnement naturel sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité, il convient d'analyser son rôle sur la dimension externe de la proactivité.

Figure 2.5.2.9: Rôle des compétences sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité (H11b)



- Etude du rôle modérateur des compétences de management et de certification environnementale

Afin d'étudier le rôle modérateur des compétences de management et de certification environnementale, sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité, une analyse de régressions multiples est engagée.

Tableau 2.5.3.0: Rôle modérateur des compétences de management environnemental sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité

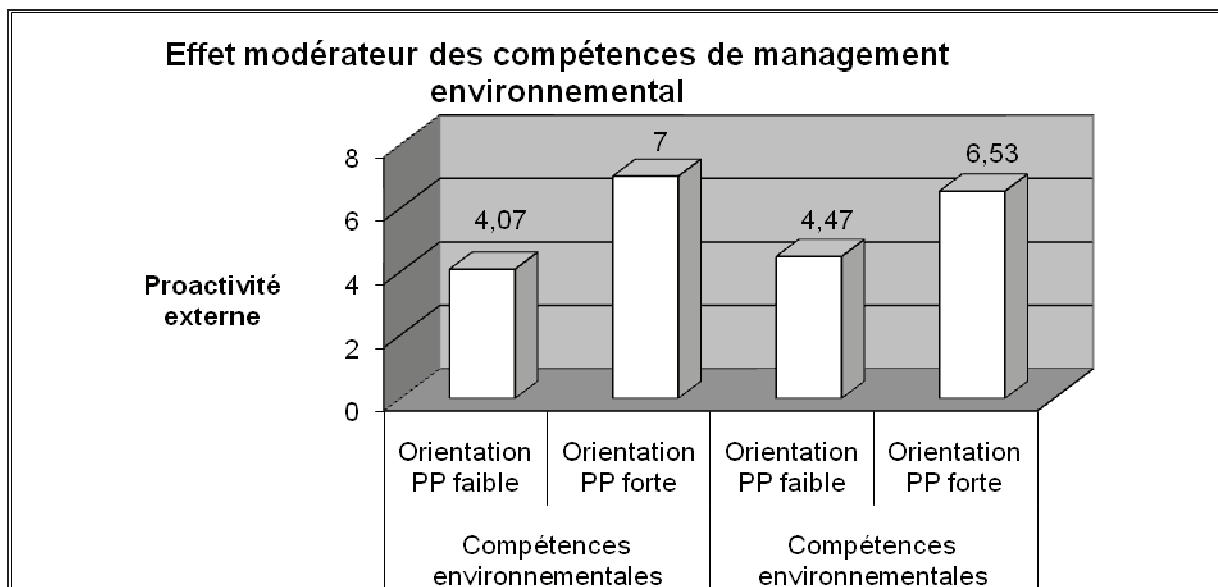
Modèle						
R ² ajusté = 0,366		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité externe	Constante	5,360	0,160		33,498	0,000
	Orientation parties prenantes	0,215	0,033	0,820	6,592	0,000
	Compétences Management environnemental	0,064	0,045	0,096	1,436	0,153
	Orient.PP*Comp. ManagEnviron	-0,018	0,008	-0,292	-2,220	0,028

Conclusion du test: les compétences de management et de certification environnementale modèrent la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité. En effet, le terme multiplicatif est significatif ($t = -2,220$, $p = 0,028$). Il est important de préciser qu'il s'agit ici d'un effet pur modérateur car la relation entre I et Y n'est pas significative ($bêta = 0,096$, $t = 1,436$, $p = 0,153$). Ainsi, la variable compétences de management et de certification environnementale a un pur effet modérateur négatif sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité. Cela signifie que plus le niveau de compétences de management et de certification environnementale augmente, plus la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité sera faible.

Afin de mieux comprendre cette relation, il est possible de la représenter graphiquement (cf. figure 2.5.3.1). Au sein des répondants sont identifiés ceux qui détiennent un faible niveau de compétences de management environnemental (moyenne-écart type) et ceux qui détiennent un fort niveau de compétences de management environnemental (moyenne+écart-type). Pour chacun de ces deux groupes, sont identifiés ceux qui sont faiblement orientés vers les parties prenantes (moyenne-écart-type) et ceux qui sont fortement orientés vers les parties prenantes (moyenne+écart-type). Pour ces quatre sous-groupes, on regarde le score la proactivité externe. Le score de proactivité externe de ceux qui ont une

forte orientation parties prenantes est plus faible pour les répondants ayant un fort niveau de compétences de management environnemental (6,53) que pour ceux qui ont un faible niveau de compétences de management environnemental (7). On constate alors que le fait de détenir de fortes compétences en management environnemental réduit l'impact de l'orientation parties prenantes sur la proactivité externe.

Tableau 2.5.3.1: Représentation du rôle modérateur des compétences de management environnemental sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité



Au regard de la littérature, ce résultat peut sembler surprenant car il ne conforte pas l'hypothèse d'un rôle potentialisateur des compétences de management environnemental sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes et la proactivité externe de l'entreprise.

- Etude du rôle modérateur des compétences de gestion des ressources humaines

Afin d'étudier le rôle modérateur des compétences de gestion des ressources humaines, sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité, une analyse de régressions multiples est engagée.

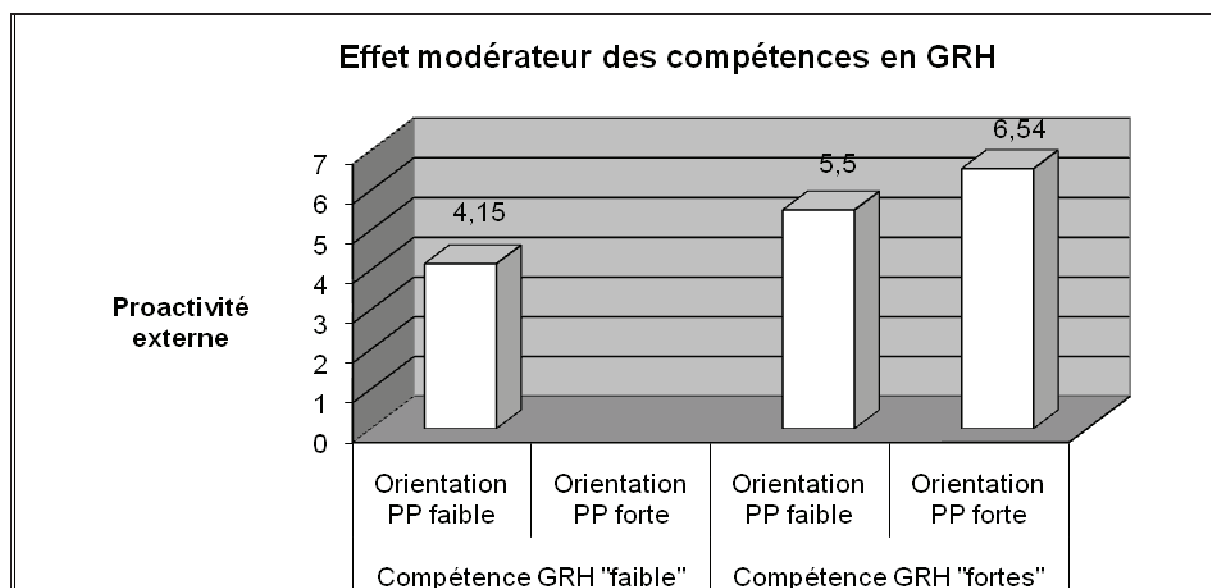
Tableau 2.5.3.2: Rôle modérateur des compétences de gestion des ressources humaines sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité

Modèle						
R ² ajusté = 0,385		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité externe	Constante	4,711	0,422		11,156	0,000
	Orientation parties prenantes	0,278	0,078	1,060	3,581	0,000
	Compétences humaines	0,165	0,075	0,162	2,206	0,029
	Orient.PP*Comp. humaines	-0,026	0,013	-0,572	-2,014	0,045

Conclusion du test: les compétences de gestion des ressources humaines sont susceptibles de modérer la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité. En effet, le terme multiplicatif est significatif ($t = -2,014$, $p = 0,045$). Il est important de préciser qu'il s'agit ici d'une variable quasi-modératrice: elle exerce, en plus de son influence modératrice, un effet direct sur la proactivité externe ($\text{bêta} = 0,162$, $t = 2,206$, $p = 0,029$). Ainsi, la variable compétences de gestion des ressources humaines, a un effet quasi-modérateur négatif sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité. Cela signifie que plus le niveau de compétences humaines augmente, plus la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité sera faible.

Afin de mieux comprendre cette relation, il est possible de la représenter graphiquement (cf. figure 2.5.3.3). Au sein des répondants sont identifiés ceux qui détiennent un faible niveau de compétences de gestion des ressources humaines (moyenne-écart type) et ceux qui détiennent un fort niveau de compétences de gestion des ressources humaines (moyenne+écart-type). Pour le groupe ayant un fort niveau de compétences de gestion des ressources humaines, sont identifiés ceux qui sont faiblement orientés vers les parties prenantes (moyenne-écart-type) et ceux qui sont fortement orientés vers les parties prenantes (moyenne+écart-type). Au sein du groupe ayant un faible niveau de compétences de gestion des ressources humaines, il n'existe pas de répondants qui ont une forte orientation parties prenantes. Seuls sont identifiés ceux qui ont une faible orientation parties prenantes. Pour ces trois sous-groupes, on regarde le score la proactivité externe. On constate alors que le fait de détenir de fortes compétences en gestion des ressources humaines réduit l'impact de l'orientation parties prenantes sur la proactivité externe.

Tableau 2.5.3.3: Représentation du rôle modérateur des compétences de gestion des ressources humaines sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité



Au regard de la littérature, ce résultat peut sembler surprenant car il ne conforte pas l'hypothèse d'un rôle potentialisateur des compétences humaines sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes et la proactivité externe de l'entreprise.

- Etude du rôle modérateur des compétences de simplification fonctionnelle des emballages

Afin d'étudier le rôle modérateur des compétences de simplification fonctionnelle des emballages, sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité, une analyse de régressions multiples est engagée.

Tableau 2.5.3.4: Rôle modérateur des compétences de simplification des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité

Modèle						
R ² ajusté = 0,353		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité externe	Constante	5,671	0,149		38,168	0,000
	Orientation parties prenantes	0,173	0,032	0,659	5,385	0,000
	Compétences de simplification des emballages	-0,045	0,043	-0,064	-1,046	0,297
	Orient.PP*Comp. de simpl.emb	-0,004	0,010	-0,056	-0,449	0,654

Conclusion du test: les compétences de simplification des emballages ne modèrent pas la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité. En effet, le terme multiplicatif n'est pas significatif ($t = -0,449$, $p = 0,654$).

- Etude du rôle modérateur des compétences de réduction à la source des emballages

Afin d'étudier le rôle modérateur des compétences de réduction à la source des emballages, sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité, une analyse de régressions multiples est engagée.

Tableau 2.5.3.5: Rôle modérateur des compétences de réduction des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité

Modèle						
R ² ajusté = 0,356		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité externe	Constante	5,277	0,201		26,206	0,000
	Orientation parties prenantes	0,202	0,042	0,769	4,847	0,000
	Compétences de réduction emb.	0,067	0,048	0,091	1,394	0,165
	Orient.PP*Comp. de réduction.emb	-0,013	0,010	-0,210	-1,272	0,205

Conclusion du test: les compétences de réduction à la source des emballages ne modèrent pas la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité. En effet, le terme multiplicatif n'est pas significatif ($t = -1,272$, $p = 0,205$).

- Etude du rôle modérateur des compétences de valorisation des emballages

Afin d'étudier le rôle modérateur des compétences de valorisation des emballages, sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité, une analyse de régressions multiples est engagée.

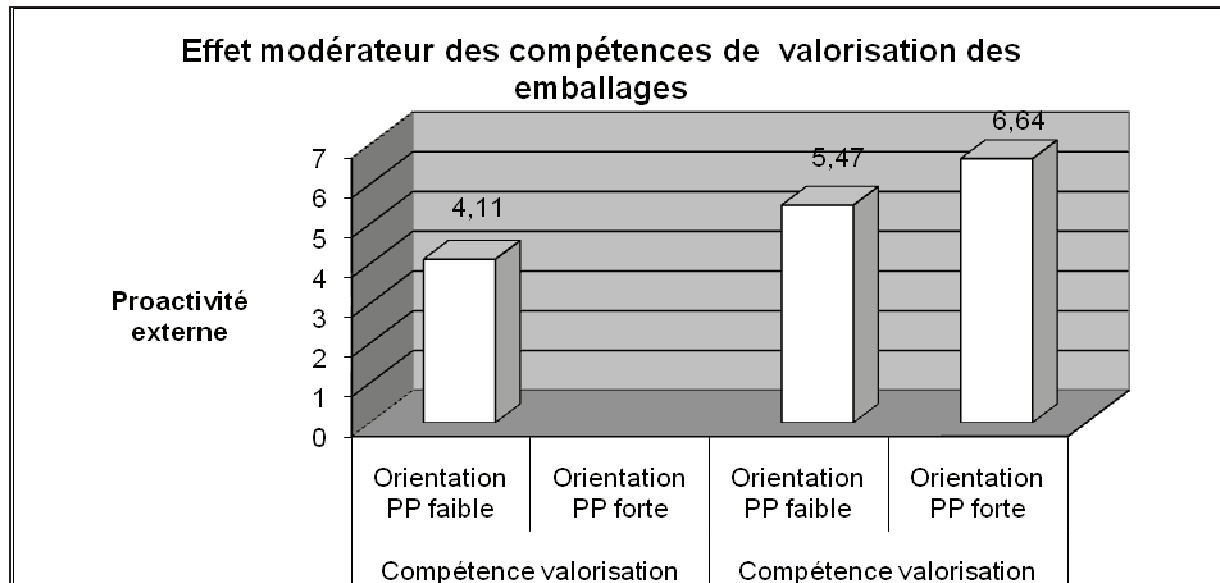
Tableau 2.5.3.6: Rôle modérateur des compétences de valorisation des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité

Modèle						
R ² ajusté = 0,374		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité externe	Constante	5,435	0,217		25,044	0,000
	Orientation parties prenantes	0,270	0,050	1,029	5,362	0,000
	Compétences de valorisation des emballages	0,033	0,041	0,051	0,808	0,420
	Orient.PP*Comp. valorisation.emb	-0,023	0,009	-0,475	-2,538	0,012

Conclusion du test: les compétences de valorisation des emballages sont susceptibles de modérer la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité. En effet, le terme multiplicatif est significatif ($t = -2,538$, $p = 0,012$). Il est important de préciser qu'il s'agit d'un effet pur modérateur car il n'a pas d'influence directe sur la dimension externe de la proactivité ($bêta = 0,051$, $t = 0,808$, $p = 0,420$). Ainsi, la variable compétences conventionnelles de valorisation des emballages a un effet pur modérateur négatif sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité. Cela signifie que plus le niveau de compétences conventionnelles de valorisation des emballages augmente, plus la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité sera faible.

Afin de mieux comprendre cette relation, il est possible de la représenter graphiquement (cf. figure 2.5.3.7). Au sein des répondants sont identifiés ceux qui détiennent un faible niveau de compétences de valorisation des emballages (moyenne-écart type) et ceux qui détiennent un fort niveau de compétences de valorisation des emballages (moyenne+écart-type). Pour le groupe ayant un fort niveau de compétences de valorisation des emballages, sont identifiés ceux qui sont faiblement orientés vers les parties prenantes (moyenne-écart-type) et ceux qui sont fortement orientés vers les parties prenantes (moyenne+écart-type). Au sein du groupe ayant un faible niveau de compétences de valorisation des emballages, il n'existe pas de répondants qui ont une forte orientation parties prenantes. Seuls sont identifiés ceux qui ont une faible orientation parties prenantes. Pour ces trois sous-groupes, on regarde le score la proactivité externe. On constate alors que le fait de détenir de fortes compétences en valorisation des emballages réduit l'impact de l'orientation parties prenantes sur la proactivité externe.

Tableau 2.5.3.7: Représentation du rôle modérateur des compétences de valorisation des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité



Au regard de la littérature, ce résultat peut sembler surprenant car il ne conforte pas l'hypothèse d'un rôle potentialisateur des compétences environnementales conventionnelles sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes et la proactivité externe de l'entreprise.

- Etude du rôle modérateur des compétences de réduction à la source des produits

Afin d'étudier le rôle modérateur des compétences de réduction à la source des produits, sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité, une analyse de régressions multiples est engagée.

Tableau 2.5.3.8: Rôle modérateur des compétences de réduction à la source des produits sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité

R ² ajusté = 0,351		Modèle				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité externe	Constante	5,648	0,173		32,593	0,000
	Orientation parties prenantes	0,174	0,037	0,664	4,700	0,000
	Compétences Réduction pdt	-0,037	0,050	-0,046	-0,729	0,467
	Orient.PP*Comp. réduction.produit	-0,005	0,011	-0,064	-0,440	0,660

Conclusion du test: les compétences de réduction à la source des produits ne modèrent pas la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité. En effet, le terme multiplicatif n'est pas significatif ($t = -0,440$, $p = 0,660$).

- Etude du rôle modérateur des compétences de réutilisation des emballages

Afin d'étudier le rôle modérateur des compétences de réutilisation des emballages, sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité, une analyse de régressions multiples est engagée.

Tableau 2.5.3.9: Rôle modérateur des compétences de réutilisation des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité

Modèle						
R ² ajusté = 0,361		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité externe	Constante	5,657	0,122		46,334	0,000
	Orientation parties prenantes	0,185	0,026	0,705	7,052	0,000
	Compétences réutilisation des emballages	-0,046	0,040	-0,074	-1,172	0,243
	Orient.PP*Comp. réutilisation.emb	-0,009	0,008	-0,118	-1,127	0,261

Conclusion du test: les compétences de réutilisation des emballages ne modèrent pas la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité. En effet, le terme multiplicatif n'est pas significatif ($t = -1,127$, $p = 0,261$).

- Etude du rôle modérateur des compétences de compactibilité des emballages

Afin d'étudier le rôle modérateur des compétences de compactibilité des emballages, sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité, une analyse de régressions multiples est engagée.

Tableau 2.5.4.0: Rôle modérateur des compétences de compactibilité des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité

Modèle						
R ² ajusté = 0,349		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité externe	Constante	5,606	0,205		27,284	0,000
	Orientation parties prenantes	0,176	0,045	0,670	3,889	0,000
	Compétences de compactibilité des emballages	-0,015	0,039	-0,023	-0,380	0,704
	Orient.PP*Comp. compactib.emb	-0,003	0,008	-0,070	-0,405	0,686

Conclusion du test: les compétences de compactibilité des emballages ne modèrent pas la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité. En effet, le terme multiplicatif n'est pas significatif ($t = -0,405$ $p = 0,686$).

- Etude du rôle modérateur des compétences d'utilisation de matière recyclée

Afin d'étudier le rôle modérateur des compétences liées à l'utilisation de matière recyclée dans la fabrication des emballages, sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité, une analyse de régressions multiples est engagée.

Tableau 2.5.4.1: Rôle modérateur des compétences d'utilisation de matière première recyclée sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité

Modèle						
R ² ajusté = 0,354		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (bêta)	t	Sig.
		B	Erreur standard			
Proactivité externe	Constante	5,358	0,151		35,415	0,000
	Orientation parties prenantes	0,144	0,031	0,550	4,641	0,000
	Compétences MP recyclée	0,045	0,038	0,074	1,188	0,236
	Orient.PP*Comp. MP recyclée.emb	0,003	0,008	0,045	0,368	0,713

Conclusion du test: les compétences liées à l'utilisation de matière recyclée pour la fabrication des emballages ne modèrent pas la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité. En effet, le terme multiplicatif n'est pas significatif ($t = 0,368$, $p = 0,713$).

Le tableau suivant propose une synthèse des différents effets modérateurs, susceptibles d'être exercés par les compétences en relation avec l'environnement naturel sur les relations entre l'orientation parties prenantes et les deux dimensions de la proactivité.

Tableau 2.5.4.2: Synthèse du rôle modérateur des compétences en relation avec l'environnement naturel

Relations étudiées		Orientation parties prenantes et dimension interne de la proactivité	Orientation parties prenantes et dimension externe de la proactivité
Variables individuelles			
Comp.Management Environne.			X
Comp. Gestion Humaine			X
Compétences Convention.	Simplificat.Emb		
	Réduction.Emb		
	Valorisation.Emb		X
	Réduction.Pdt		
	Réutilisation.Emb		
	Compactib.Emb		
	MP recyclée.Emb		

Ainsi, seules trois variables individuelles sont susceptibles de modérer négativement les relations entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité: les compétences de management et de certification environnementale, les compétences de gestion des ressources humaines, et les compétences conventionnelles de valorisation des emballages. Ces résultats sont surprenants par rapport à la littérature qui prévoit un effet potentialisateur de l'ensemble des compétences environnementales sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes et la proactivité de l'entreprise. En effet, aucune des compétences environnementales n'est susceptible de modérer la relation positive entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de l'entreprise. Les compétences environnementales ne sont donc susceptibles de ne modérer que la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité. Sur l'ensemble de ces compétences environnementales, seules trois sont identifiées comme des variables modératrices de la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité. Enfin, ces trois variables influencent toutes négativement la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité. Par conséquent, au regard du caractère partiel de ces résultats, nous ne sommes pas en mesure de valider les hypothèses H1 1a et H1 1b.

5.2 Test global du modèle de recherche: la méthode des équations structurelles

Après avoir testé les hypothèses de manière individuelle, nous mobilisons la méthode des équations structurelles afin de confirmer et de préciser les résultats obtenus. Ces méthodes d'équations structurelles offrent une vision systémique des liens existants entre les variables.

Afin de mettre en œuvre ces méthodes, il est nécessaire de spécifier le modèle structurel à tester. Pour ce faire, une démarche pas à pas est adoptée: à partir des résultats des régressions linéaires, et en cohérence avec les enseignements de la littérature, plusieurs versions de modèles sont comparées. Compte tenu des bons résultats du modèle de mesure, nous avons utilisé les scores agrégés pour mesurer les construits latents, ce qui permet de réduire la complexité du modèle ainsi que les problèmes de spécification (Calantone et al., 1996). En effet, la validité et la fiabilité de nos échelles ont déjà été démontrées lors des analyses factorielles, nous nous basons donc sur les concepts agrégés pour tester les modèles. Les différents modèles sont départagés en fonction de leurs indices d'ajustement. Les méthodes d'équations structurelles sont mises en œuvre via le logiciel AMOS18.

5.2.1 La définition du modèle structurel final

Dans une perspective confirmatoire, deux objectifs spécifiques peuvent être définis. Le premier objectif réside dans le fait de s'assurer de la validité globale du modèle, mis en évidence à l'issue des analyses de régression. Le second objectif consiste en une appréciation du degré d'ajustement de ce modèle aux données, et en son caractère parcimonieux, en le comparant avec d'autres versions possibles de modèles. Ces alternatives concurrentes sont envisagées à partir des hypothèses et des résultats des régressions partielles et globales.

La démarche adoptée amène à s'intéresser aux hypothèses qui ont été validées soit par les régressions partielles, soit par les régressions globales, soit par les régressions partielles et globales. Dans le cas des relations significatives lors des régressions partielles mais devenant non significatives lors des régressions globales, des relations indirectes entre les variables sont envisagées. Le tableau 2.5.4.3 synthétise les principales distinctions entre les différents modèles comparés.

Tableau 2.5.4.3: Définition des modèles comparés

Relations	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15
H1a															
H1b															
H2a															
H2b															
H3a															
H3b															
H4a															
H4b															
H5a															
H5b															
H6a															
H6b															
H7a															
H7b															
H8a															
H8b															
H9a															
H9b															
H10a															
H10b															
pp→rse															
pp→mgt															
pp→compact															
pp→valo															
rse→red emb															
rse→valo															
mgt→simpl															
mgt→réut															
mgt→mp															
mgt→red pdt															
simp→comp															
simp→mp															
simp→red pdt															
simp→red emb															
red emb→valo															
red emb→réut															
red pdt→red emb															
mp→valo															

Afin de définir le modèle structurel final, il convient d'analyser chacun des modèles alternatifs en termes de prise en compte des hypothèses issues des analyses de régression.

- Modèle M1: ce modèle correspond à l'hypothèse H2a, c'est-à-dire à l'existence d'une relation positive entre les compétences de management et de certification environnementale et la dimension interne de la proactivité.

- Modèle M2: ce modèle reprend le modèle M1 et considère l'hypothèse H3a, c'est-à-dire l'existence d'une relation positive entre les compétences humaines et la dimension interne de la proactivité.

- Modèle M3: ce modèle reprend le modèle M2 et considère l'hypothèse H1a, c'est-à-dire, l'existence d'une relation positive entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité. Ce modèle envisage également les relations indirectes entre d'une part, l'orientation parties prenantes de l'entreprise et les compétences humaines, et d'autre part, l'orientation parties prenantes de l'entreprise et les compétences de management et de certification environnementale. Ces relations ont été suggérées par les analyses de régression partielles qui indiquaient une relation significative entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité. Cette relation significative disparaissant lors des analyses de régressions globales, cela suggérerait des chemins de causalité indirects entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité.

- Modèle M4: ce modèle reprend les hypothèses H2a et H3a du modèle M3, c'est-à-dire l'existence de relation entre les compétences de management et de certification environnementale et la dimension interne de la proactivité (H2a), et entre les compétences humaines et la dimension interne de la proactivité (H3a). Ce modèle n'envisage plus la relation directe entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité H1a (puisque des liens indirects sont suggérés par les analyses de régressions globales). En revanche, il prend en compte l'existence d'une relation directe entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité (H1b). De plus, ce modèle envisage l'hypothèse H3b, c'est-à-dire l'existence d'une relation entre les compétences humaines et la dimension externe de la proactivité. Enfin, tout comme dans le modèle précédent, l'existence d'une relation entre l'orientation parties prenantes et les compétences humaines d'une part, et l'existence d'une relation entre l'orientation parties prenantes et les compétences de management et de certification environnementales sont envisagées.

- Modèle M5: ce modèle reprend les éléments du modèle M4 sauf l'hypothèse H3b, c'est-à-dire l'existence d'une relation entre les compétences humaines et la dimension externe

de la proactivité. En outre, il considère l'hypothèse H1a, c'est-à-dire l'existence d'une relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité.

- Modèle M6: ce modèle reprend toutes les hypothèses et les relations du modèle M5 à l'exception de l'hypothèse H1a, c'est-à-dire l'existence d'une relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité. Ce modèle prend en considération l'hypothèse H3b, c'est-à-dire l'existence d'une relation entre les compétences humaines et la dimension externe de la proactivité. De plus, ce modèle envisage l'hypothèse H10a, c'est-à-dire l'existence d'une relation entre la prévention à la source des produits et la dimension interne de la proactivité. Enfin, le modèle M6 envisage l'existence d'une relation entre les compétences de management et de certification environnementale et les compétences conventionnelles de prévention à la source des produits. L'existence de la relation entre les compétences de management et de certification environnementale et les compétences conventionnelles est suggérée par les analyses de régression. Elle est également suggérée par le logiciel AMOS18 qui suggère l'existence d'une relation entre les compétences de management et certification environnementale et les compétences environnementales conventionnelles de prévention à la source des produits.

- Modèle M7: ce modèle reprend les éléments du modèle M6 et considère l'hypothèse H5b, c'est-à-dire l'existence d'une relation entre les compétences conventionnelles de simplification fonctionnelle des emballages et la dimension externe de la proactivité.

- Modèle M8: ce modèle reprend les éléments du modèle M7 et considère l'hypothèse H5a, c'est-à-dire l'existence d'une relation entre les compétences conventionnelles de simplification fonctionnelle des emballages et la dimension interne de la proactivité. Ce modèle envisage également l'existence d'une relation entre les compétences de management et de certification environnementale et les compétences conventionnelles de simplification fonctionnelle des emballages. Cette relation est suggérée par les analyses de régression et par le logiciel AMOS18. Elle apparaît pertinente sur le plan théorique puisque les compétences de management et de certification environnementale peuvent être considérées comme un antécédent des compétences conventionnelles de simplification des emballages.

- Modèle M9: ce modèle reprend les éléments du modèle M8 et considère les hypothèses H9a et H9b, c'est-à-dire l'existence de relation entre les compétences conventionnelles d'utilisation de matière première recyclée dans la fabrication des emballages et les deux dimensions de la proactivité. De plus, ce modèle envisage l'existence d'une relation entre les compétences de management et de certification environnementale et les compétences conventionnelles d'utilisation de matière première recyclée dans la fabrication

des emballages. Enfin ce modèle considère l'existence d'une relation entre les compétences conventionnelles de simplification fonctionnelle des emballages et d'utilisation de matière première recyclée dans la fabrication des emballages.

- Modèle M10: ce modèle reprend les éléments du modèle précédent à l'exception de l'hypothèse H5a, c'est-à-dire l'existence d'une relation entre les compétences conventionnelles de simplification fonctionnelle des emballages et la dimension interne de la proactivité. Ce modèle envisage l'hypothèse H4a, c'est-à-dire l'existence d'une relation entre les compétences conventionnelles de prévention à la source des emballages et la dimension interne de la proactivité. Enfin, ce modèle envisage l'existence d'une relation entre les compétences humaines et les compétences conventionnelles de prévention à la source des emballages. Ce lien, suggéré par le logiciel est pertinent sur le plan théorique, puisque si les employés sont formés au développement durable, ils seront en mesure de mettre en œuvre des politiques de prévention à la source dans la fabrication des emballages.

- Modèle M11: ce modèle reprend tous les éléments du modèle M10. Il considère l'hypothèse H8a, c'est-à-dire l'existence d'une relation entre les compétences conventionnelles de valorisation des emballages et la dimension interne de la proactivité. De plus, ce modèle envisage l'existence d'une relation entre les compétences humaines et les compétences conventionnelles de valorisation des emballages. Ce lien, suggéré par le logiciel est pertinent sur le plan théorique, puisque si les employés sont formés au développement durable, ils seront en mesure de mettre en œuvre des politiques de valorisation des emballages.

- Modèle M12: ce modèle reprend tous les éléments du modèle M11. Il considère l'hypothèse H6a, c'est-à-dire l'existence d'une relation entre les compétences conventionnelles de réutilisation des emballages et la dimension interne de la proactivité. De plus, ce modèle envisage l'existence d'une relation entre les compétences de management et de certification environnementale et les compétences conventionnelles de réutilisation des emballages. Ce lien, suggéré par le logiciel est pertinent sur le plan théorique, puisque si l'entreprise dispose de compétences de management environnemental, elle sera en mesure de mettre en œuvre une politique de réutilisation des emballages.

- Modèle M13: ce modèle reprend tous les éléments du modèle M12. Il considère la relation entre l'orientation parties prenantes et les compétences conventionnelles de compactibilité des emballages. Il envisage également la relation entre les compétences conventionnelles de simplification des emballages et les compétences conventionnelles de compactibilité des emballages. Ces relations, suggérées par les analyses de régression et par le

logiciel, sont pertinentes sur le plan théorique car elles permettent de mettre en lumière des chemins de causalité indirects entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité. De même, ces relations suggèrent des chemins de causalité indirects entre les différentes compétences conventionnelles.

- Modèle M14: le modèle M14 reprend les éléments du modèle M13 à l'exception de l'hypothèse H9b, c'est-à-dire l'existence d'une relation entre les compétences conventionnelles d'utilisation de matière première recyclée et la dimension externe de la proactivité. En revanche, il envisage une relation entre l'orientation parties prenantes et les compétences conventionnelles de valorisation des emballages.

- Modèle M15: le modèle M15 reprend tous les éléments du modèle M14 et envisage les hypothèses H8b et H9b, c'est-à-dire l'existence d'une relation entre les compétences conventionnelles de valorisation (H8b) et d'utilisation de matière première recyclée (H9b) et la dimension externe de la proactivité.

Après avoir défini les différents modèles alternatifs, il convient d'apprécier leur degré d'ajustement aux données et de comparer les différents indices.

5.2.2 Evaluation de la qualité d'ajustement des modèles structurels

Les différents modèles structurels sont évalués dans le tableau 2.5.4.4.

Tableau 2.5.4.4: comparaison des modèles structurels

Indices	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15
Indices absolus															
Khi² / dl	13,383	13,383	6,008	1,435	0,489	1,699	4,238	1,469	1,351	1,326	1,436	1,513	1,300	1,270	1,186
GFI	0,956	0,967	0,984	0,991	0,999	0,982	0,936	0,983	0,981	0,976	0,969	0,960	0,959	0,959	0,963
AGFI	0,736	0,666	0,844	0,955	0,984	0,938	0,836	0,939	0,938	0,932	0,920	0,906	0,914	0,915	0,920
RMSEA	0,257	0,257	0,164	0,048	0,000	0,061	0,132	0,050	0,043	0,042	0,048	0,052	0,040	0,038	0,032
RMR	0,270	0,228	0,105	0,118	0,024	0,174	0,391	0,221	0,210	0,219	0,264	0,259	0,249	0,211	0,207
SRMR	0,1795	0,1371	0,0614	0,0296	0,0142	0,0471	0,1340	0,0568	0,0519	0,0569	0,0614	0,0635	0,0623	0,0606	0,0577
Indices de comparaison															
NFI	0,917	0,949	0,980	0,989	0,999	0,977	0,901	0,975	0,971	0,966	0,956	0,942	0,936	0,937	0,943
RFI	0,752	0,696	0,882	0,964	0,988	0,941	0,812	0,935	0,927	0,923	0,905	0,885	0,885	0,888	0,895
CFI	0,922	0,952	0,983	0,997	1,000	0,999	0,921	0,992	0,992	0,991	0,986	0,979	0,984	0,985	0,990
Indices de parcimonie															
CAIC	d:44,566 > s:37,419	d:69,511 > s:62,364	d:62,136 < s:62,364	d:79,143 < s:93,547	d:87,799 < s:93,547	d:103,743 < s:130,965	d:152,643 < s:174,620	d:136,481 < s:174,620	d:170,774 < s:224,512	d:202,075 < s:280,640	d:242,185 < s:343,004	d:279,347 < s:411,605	d:303,791 < s:486,442	d:302,677 < s:486,442	d:304,623 < s:486,442
ECVI	d:0,125 > s:0,064	d:0,168 > s:0,107	d:0,128 > s:0,107	d:0,151 < s:0,160	d:0,152 < s:0,160	d:0,215 < s:0,225	d:0,431 > s:0,299	d:0,277 < s:0,299	d:0,347 < s:0,385	d:0,424 < s:0,481	d:0,525 < s:0,588	d:0,633 < s:0,706	d:0,696 < s:0,834	d:0,690 < s:0,834	d:0,678 < s:0,834

Concernant les modèles M1 et M2, il est possible de constater un mauvais ajustement aux données. En effet, les indices absolus, de comparaison et de parcimonie ne sont pas satisfaits.

Les modèles M3 à M5, en plus des hypothèses H1 à H3 s'intéressent aux liens entre l'orientation parties prenantes, les compétences humaines, et les compétences de management environnemental. Les modèles M3 et M5 considèrent tous deux l'hypothèse H1a (relation directe entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité), et présentent un mauvais ajustement aux données. En revanche, le modèle M4 ne considère pas cette hypothèse H1A et il respecte tous les seuils préconisés dans la littérature, signe d'un bon ajustement aux données. Très peu d'hypothèses y sont représentées (H1B, H2A, H3A, H3B, lien entre l'orientation parties prenantes et les compétences humaines, lien entre l'orientation parties prenantes et les compétences de management et de certification environnementale), mais ce modèle présente l'intérêt de confirmer des chemins de causalité indirects entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité (suggérés lors des analyses de régression).

Sur la base du modèle M4, les modèles M6 à M8 rajoutent plusieurs hypothèses (H5A et H5B, H10A) et plusieurs relations (compétences de management environnemental et compétences conventionnelles de simplification des emballages et de prévention à la source des produits). Le modèle M6, qui reprend les relations du modèle M4 en rajoutant H10A et un lien entre les compétences de management environnemental et les compétences de prévention à la source des produits, s'ajuste relativement bien aux données. En effet, seul le RMSEA dépasse le seuil préconisé de 0,05. En revanche, le modèle M7 qui se différencie du modèle M6 par l'ajout de l'hypothèse H5B, présente un mauvais ajustement aux données. Enfin, le modèle M8 reprend le modèle M7 en rajoutant l'hypothèse H5A, la relation entre les compétences de management environnemental et les compétences conventionnelles de simplification des emballages, la relation entre les compétences conventionnelles de simplification des emballages et les compétences de prévention à la source des produits. Ce modèle s'ajuste relativement bien aux données puisqu'il respecte tous les seuils préconisés sauf celui du RMSEA qui est juste à la limite recommandée par la littérature (0,05).

Les modèles M9 à M12, sur la base des modèles pertinents précédents, continuent à prendre en compte davantage d'hypothèses de relations. Les modèles M9 et M10 s'ajustent relativement bien aux données, puisque tous les seuils préconisés par la littérature sont respectés. En revanche, les modèles M11 et M12 ne se révèlent pas suffisamment bien ajustés aux données. En effet, ces deux modèles présentent des SRMR supérieurs au seuil le plus

restreint préconisé dans la littérature 0,05, mais sont cependant inférieurs au seuil de 0,10, au-delà duquel le modèle présente un problème. En outre, le modèle M12 ne respecte pas le seuil de 0,05, relatif au RMSEA.

Les modèles M13 à M15 continuent, sur la base des modèles précédents qui se révèlent être pertinents, à ajouter pas-à-pas, l'ensemble des résultats issus des régressions. Les modèles M13 et M14 s'ajustent relativement aux données en satisfaisant tous les critères sauf celui du SRMR. Enfin, le modèle M15 présente encore un meilleur ajustement aux données en satisfaisant tous les indices.

Si l'on reprend un à un les différents indices d'ajustement aux données, il est possible d'évaluer quel est ou quels sont les meilleurs modèles. Concernant les indices absolus, l'indice χ^2/df , fait apparaître de mauvais scores, car supérieurs à 2, pour les modèles M1, M2, M3 et M7. De plus, le modèle M5 présente un problème d'ajustement puisque l'indice est inférieur à 1. Le modèle M4 présente un bon ajustement (1,435), tandis que les modèles M6, M8, M11 et M12 sont tous supérieurs au modèle M4, donc moins bien ajustés aux données. Les modèles M9 et M10 ont des indices inférieurs à celui du modèle M4, de même, les indices des modèles M13 à 15 continuent à diminuer les indices. C'est donc le modèle M15 qui présente, sur le critère de l'indice absolu χ^2/df , le meilleur score parmi les quinze modèles (1,186).

En ce qui concerne l'indice GFI, tous les modèles présentent des scores supérieurs au seuil préconisé de 0,95, à l'exception du modèle M7 qui est légèrement inférieur à cette valeur. Par conséquent, cet indice ne nous permet pas de discriminer les modèles entre eux. En revanche, l'AGFI a un pouvoir discriminant plus important que le GFI puisque deux modèles (M1 et M2) sont inférieurs au seuil préconisé de 0,8. De plus, les modèles M3 et M7 sont inférieurs au seuil de 0,9. Tous les autres modèles sont supérieurs à 0,9, donc bien ajustés aux données. Le modèle M4 est même supérieur à 0,95 (0,955) et le modèle M15 (0,920) est satisfaisant.

L'indice RMSEA met en évidence des seuils trop élevés pour les modèles M1 à M3, M5 à M8, ainsi que M12 (tous supérieurs au seuil préconisé de 0,05). Seuls les modèles M4, M9 à M11, et M13 à M15 répondent au critère de satisfaction de l'indice. Et ce sont les modèles M14 et M15 qui présentent les meilleurs scores, car inférieurs à 0,4.

L'indice RMR met en évidence un meilleur ajustement des modèles M3 à M6, avec des valeurs inférieures à 0,2. En dehors de ces modèles, c'est le modèle M15 qui est le mieux ajusté. Ensuite, tous les autres modèles présentent de moins bons ajustements. Au niveau des résidus standardisés (indice SRMR), seuls les modèles M4 à M6 répondent strictement au

seuil restrictif de 0,05. Les modèles M8 à M10 et M15 présentent des valeurs satisfaisantes puisque très légèrement supérieures à 0,05 et inférieures au seuil limite de 0,1. En revanche, les modèles M1 à M3, M7, et M11 à M14 présentent des valeurs supérieures à 0,6. Sur l'ensemble de ces indices absolus, seuls les modèles M4, M9, M10 et M15 répondent à toutes les exigences d'ajustement aux données.

Après ces indices absolus, il convient d'étudier les indices de comparaison (NFI, CFI, RFI). L'indice NFI n'est pas discriminant dans le cadre de cette étude car tous les modèles présentent des valeurs supérieures au seuil préconisé de 0,9 et répondent donc aux exigences d'ajustement. Toutefois, il est possible de noter que les modèles M4 à M6, présentent les meilleurs scores, avec des valeurs supérieures à 0,95. Pour ce qui est du RFI, ce sont les modèles M4 et M5 qui présentent les meilleurs ajustements avec des valeurs supérieures à 0,95. Ensuite, les modèles M6 et les modèles M8 à M11 prennent des valeurs supérieures à 0,9. Le modèle M15 est très proche du seuil de 0,9 (0,895). En revanche, tous les autres modèles présentent des scores moins satisfaisants. Sur ces trois indices de comparaison, les modèles M4 à M6, M8 à M11, et le modèle M15, répondent favorablement aux exigences d'ajustement aux données.

Enfin, les indices de parcimonie permettent d'évaluer le caractère parcimonieux du modèle. L'indice CAIC permet de mettre de côté les modèles M1 et M2 car ils ne sont pas suffisamment parcimonieux. L'indice ECVI confirme l'indice CAIC en excluant les modèles M1 et M2. De plus, cet indice rejette également les modèles M3 et M7. Par conséquent, les indices de parcimonie permettent d'accepter tous les modèles sauf les modèles M1 à M3 et le modèle M7.

La comparaison des modèles structurels sur la base des indices absolus, de comparaison et de parcimonie, met en évidence la satisfaction de tous les critères pour les modèles M4, M9, M10 et M15. Sur ces quatre modèles, c'est le modèle M15 qui présente les meilleurs indices khi²/dl, RMSEA. Quant au modèle M4, il présente les meilleurs GFI, AGFI, RMR, SRMR, NFI, RFI, CFI. Ces deux modèles sont donc les deux plus pertinents en termes d'ajustement aux données. Le modèle M4 est un modèle très épuré, tandis que le modèle M15 permet, dans le cadre de notre recherche, de rendre compte avec plus de richesse et de variance, des différents antécédents de la proactivité.

Il convient donc à présent d'analyser plus en détail, les résultats issus de ce modèle global (M15), qui est validé par la méthode des équations structurelles.

5.2.3 L'étude des coefficients structurels du modèle global validé

Les coefficients structurels des différentes relations causales peuvent à présent être examinés.

Tableau 2.5.4.5: Coefficients structurels des relations causales du modèle validé

Relations structurelles	Paramètres standardisés	t	Sign.	conclusion
Orientation parties prenantes → Management Environnemental	0,376	5,547	***	Sign.
Management Environnemental → Simplification Emballages	0,190	2,646	0,008	Sign.
Orientation parties prenantes → Gestion des ressources humaines	0,601	10,287	***	Sign.
Management Environnemental → Réduction des produits	0,191	2,774	0,006	Sign.
Simplification des emballages → Réduction des produits	0,292	4,242	***	Sign.
Simplification des emballages → Matière emballages recyclée	0,309	4,487	***	Sign.
Management Environnemental → Matière emballages recyclée	0,172	2,504	0,012	Sign.
Simplification des emballages → Réduction des emballages	0,436	7,100	***	Sign.
Réduction des produits → Réduction des emballages	0,225	3,663	***	Sign.
Gestion des ressources humaines → Réduction des emballages	0,215	3,702	***	Sign.
Réduction des emballages → Valorisation des emballages	0,196	2,931	0,003	Sign.
Matières emballages recyclée → Valorisation des emballages	0,167	2,574	0,01	Sign.
Réduction des emballages → Réutilisation des emballages	0,276	3,947	***	Sign.
Management Environnemental → Réutilisation des emballages	0,176	2,514	0,012	Sign.
Orientation parties prenantes → Valorisation des emballages	0,187	2,357	0,018	Sign.
Gestion des ressources humaines → Valorisation des emballages	0,205	2,537	0,011	Sign.
Gestion des ressources humaines → Proactivité interne	0,297	6,428	***	Sign.
Management Environnemental → Proactivité interne	0,488	10,672	***	Sign.
Orientation parties prenantes → Proactivité externe	0,474	6,737	***	Sign.
Gestion des ressources humaines → Proactivité externe	0,209	2,976	0,003	Sign.
Réduction des produits → Proactivité interne	0,123	2,758	0,006	Sign.
Simplification des emballages → Proactivité externe	-0,127	-2,131	0,033	Sign.
Matière emballages recyclée → Proactivité interne	0,102	2,396	0,017	Sign.
Réduction des emballages → Proactivité interne	0,102	2,139	0,032	Sign.
Valorisation des emballages → Proactivité interne	0,094	2,055	0,04	Sign.
Réutilisation des emballages → Proactivité interne	0,091	2,123	0,034	Sign.
Simplification des emballages → Compactibilité des emballages	0,166	2,346	0,019	Sign.
Orientation parties prenantes → Compactibilité des emballages	0,200	2,833	0,005	Sign.
Matière emballages recyclée → Proactivité externe	0,125	2,087	0,037	Sign.

Toutes les relations prises en compte dans le modèle global sont significatives. En effet, les « *t test* », pour chacun des coefficients structurels, sont tous supérieurs à 1,96. L'examen des hypothèses de la recherche, ainsi que des relations suggérées à l'issue des analyses de régression, par l'étude des relations structurelles, permet de renforcer la robustesse des résultats.

Tableau 2.5.4.6: Répartition des effets directs et indirects pour chacune des hypothèses

Relations structurelles	Effets totaux standardisés	Dont Effets directs standardisés	Dont Effets indirects standardisés
H1A: Orientation parties prenantes → Proactivité interne	0,445	0,000	0,445
H1B: Orientation parties prenantes → Proactivité externe	0,601	0,474	0,128
H2A: Management Environnemental → Proactivité interne	0,581	0,488	0,094
H2B: Management Environnemental → Proactivité externe	0,005	0,000	0,005
H3A: Gestion des ressources humaines → Proactivité interne	0,348	0,297	0,051
H3B: Gestion des ressources humaines → Proactivité externe	0,209	0,209	0,000
H4A: Réduction des emballages → Proactivité interne	0,146	0,102	0,044
H4B: Réduction des emballages → Proactivité externe	0,000	0,000	0,000
H5A: Simplification des emballages → Proactivité interne	0,145	0,000	0,145
H5B: Simplification des emballages → Proactivité externe	-0,089	-0,127	0,039
H6A: Réutilisation des emballages → Proactivité interne	0,091	0,091	0,000
H6B: Réutilisation des emballages → Proactivité externe	0,000	0,000	0,000
H8A: Valorisation des emballages → Proactivité interne	0,094	0,094	0,000
H8B: Valorisation des emballages → Proactivité externe	0,000	0,000	0,000
H9A: Matière emballages recyclée → Proactivité interne	0,117	0,102	0,016
H9B: Matière emballages recyclée → Proactivité externe	0,125	0,125	0,000
H10A: Réduction des produits → Proactivité interne	0,123	0,123	0,033
H10B: Réduction des produits → Proactivité externe	0,000	0,000	0,000

L'analyse des effets totaux des hypothèses H1 à H10 met en lumière une absence de relation entre:

- les compétences de management et certification environnementale et la dimension externe de la proactivité (H2B) ;
- les compétences conventionnelles de réduction à la source des emballages et la dimension externe de la proactivité (H4B) ;
- les compétences conventionnelles de réutilisation des emballages et la dimension externe de la proactivité (H6B) ;
- les compétences conventionnelles de valorisation des emballages et la dimension externe de la proactivité (H8B) ;
- les compétences conventionnelles de réduction à la source des produits et la dimension externe de la proactivité (H10B).

De plus, on peut noter l'absence de relation entre les compétences conventionnelles de compactibilité des emballages et les deux dimensions de la proactivité (H7A et H7B). En effet, ces deux hypothèses ne figurent pas dans le modèle final car la spécification de ces deux relations a toujours dégradé le modèle structurel testé (cela explique pourquoi ces deux relations n'ont jamais été retenues dans la comparaison des modèles structurels). Par

conséquent, à l'exception des compétences conventionnelles de simplification des emballages (H5B) et des compétences conventionnelles d'utilisation de matière recyclée (H9B), les compétences conventionnelles n'ont pas d'influence sur la dimension externe de la proactivité. Autre point saillant, les compétences de management et de certification environnementale n'exercent pas d'influence sur la dimension externe de la proactivité. En revanche, l'orientation parties prenantes (H1B) ainsi que les compétences de gestion des ressources humaines (H3B) ont une influence sur la dimension externe de la proactivité.

Toutes les compétences conventionnelles (à l'exception de H7A), les compétences de gestion des ressources humaines (H3A), les compétences de management et de certification environnementale (H2A), l'orientation parties prenantes (H1A) exercent une influence sur la dimension interne de la proactivité.

En plus de mettre en lumière l'effet ou l'absence d'effets des différents antécédents des deux dimensions de la proactivité, la méthode des équations structurelles permet d'identifier les différents chemins de causalité. Ainsi, les effets totaux des variables latentes sur les variables à expliquer se décomposent en effets directs sur ces dernières et en effets indirects.

L'hypothèse H1A stipule l'existence d'une relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité. L'analyse des coefficients de régression standardisés fait apparaître dans le tableau ci-dessus, un effet total (0,445) qui se décompose en un effet direct (0,000) et en un effet indirect (0,445). Par conséquent, ce résultat confirme les analyses de régressions, et fait apparaître plusieurs chemins de causalité indirecte entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité.

- Orientation parties prenantes → gestion des ressources humaines (0,601) ; la gestion des ressources humaines impacte directement la réduction des emballages (0,215) et la proactivité interne (0,297).

- Orientation parties prenantes → management environnemental (0,376) ; le management environnemental influence directement la réduction des produits (0,191), la simplification des emballages (0,190), la réutilisation des emballages (0,176), l'utilisation de matière recyclée (0,172) et la proactivité interne (0,488).

- Orientation parties prenantes → valorisation des emballages (0,187) ; la valorisation des emballages impacte directement la proactivité interne (0,094).

L'addition des effets indirects de l'orientation parties prenantes sur la proactivité interne permet de retrouver l'effet total de l'hypothèse H1A (0,445) qui figure dans le tableau 2.5.4.6.

L'hypothèse H2A stipule l'existence d'une relation entre les compétences de management environnemental et la dimension interne de la proactivité. L'analyse des coefficients de régression standardisés fait apparaître dans le tableau 2.5.4.6, un effet total (0,581) qui se décompose en un effet direct (0,488) et un effet indirect (0,094). Cet effet indirect (0,094) provient de l'existence de plusieurs chemins de causalité entre les compétences de management environnemental et la dimension interne de la proactivité, à savoir:

- Management environnemental → Réduction des produits (0,091) ; La réduction des produits exerçant à son tour une influence directe sur la réduction des emballages (0,225) et sur la dimension interne de la proactivité (0,123).
- Management environnemental → Simplification des emballages (0,190) ; La simplification des emballages exerçant à son tour une influence directe sur la réduction des produits (0,292), sur la réduction des emballages (0,436) et sur l'utilisation de matière recyclée (0,309). La réduction des emballages impactant directement la valorisation des emballages (0,196), sur la réutilisation des emballages (0,276) et la proactivité interne (0,102). La valorisation des emballages influence directement la proactivité interne (0,094). Enfin, la réutilisation des emballages impacte directement la dimension interne de la proactivité (0,091).
- Management environnemental → Matière recyclée (0,172) ; l'utilisation de matière recyclée exerce une influence directe sur la valorisation des emballages (0,167) et sur la proactivité interne (0,102). La valorisation des emballages exerce une influence directe sur la proactivité interne (0,094).
- Management environnemental → Réutilisation des emballages (0,196) ; la réutilisation des emballages impacte directement la dimension interne de la proactivité (0,091).

L'addition des effets indirects (0,094) à l'effet direct (0,488) permet de retrouver l'effet total de l'hypothèse H2A (0,581) qui figure dans le tableau 2.5.4.6.

L'hypothèse H3A stipule l'existence d'une relation entre les compétences de gestion des ressources humaines et la dimension interne de la proactivité. L'analyse des coefficients de régression standardisés fait apparaître dans le tableau ci-dessus, un effet total (0,348) qui se décompose en un effet direct (0,297) et un effet indirect (0,051). Cet effet indirect (0,051) provient de l'existence de deux chemins de causalité entre les compétences de gestion des ressources humaines et la dimension interne de la proactivité, à savoir:

- Gestion des ressources humaines → Valorisation des emballages (0,205) ; La valorisation des emballages exerçant à son tour une influence directe sur la dimension interne de la proactivité.
- Gestion des ressources humaines → Réduction des emballages (0,215) ; La réduction des emballages exerçant à son tour une influence directe sur la valorisation des emballages (0,196), sur la réutilisation des emballages (0,276) et sur la proactivité interne (0,102). La valorisation des emballages influence directement la proactivité interne (0,094). Enfin, la réutilisation des emballages impacte directement la dimension interne de la proactivité (0,091). L'addition des effets indirects ($0,005+0,005+0,019+0,022=0,051$) à l'effet direct (0,297) permet de retrouver l'effet total de l'hypothèse H3A (0,348) qui figure dans le tableau 2.5.4.6.

L'hypothèse H4A stipule l'existence d'une relation entre les compétences conventionnelles de réduction à la source des emballages et la dimension interne de la proactivité. L'analyse des coefficients de régression standardisés fait apparaître dans le tableau ci-dessus, un effet total (0,146) qui se décompose en un effet direct (0,102) et un effet indirect (0,044). Cet effet indirect (0,044) provient de l'existence de deux chemins de causalité entre les compétences conventionnelles de réduction des emballages et la dimension interne de la proactivité, à savoir:

- Réduction des emballages → Réutilisation des emballages → Proactivité interne ;
- Réduction des emballages → Valorisation des emballages → Proactivité interne.

Pour le premier chemin, l'influence directe de la réduction des emballages sur la réutilisation des emballages (0,276), multipliée par l'influence directe de la réutilisation des emballages sur la proactivité interne (0,091), permet d'obtenir le score (0,026) qui représente la part d'influence indirecte des compétences de réduction des emballages sur la proactivité interne qui passe par les compétences de réutilisation des emballages.

Pour le second chemin, l'influence directe de la réduction des emballages sur la valorisation des emballages (0,196), multipliée par l'influence directe de la valorisation des emballages sur la proactivité interne (0,094), permet d'obtenir le score (0,018) qui représente la part d'influence indirecte des compétences de réduction des emballages sur la proactivité interne qui passe par les compétences de valorisation des emballages. L'addition de ces deux effets indirects ($0,026+0,018$) permet de retrouver l'effet indirect de l'hypothèse H4A (0,044) qui figure dans le tableau 2.5.4.6.

L'hypothèse H5A stipule l'existence d'une relation entre les compétences conventionnelles de simplification des emballages et la dimension interne de la proactivité. L'analyse des coefficients de régression standardisés fait apparaître dans le tableau ci-dessus, un effet total (0,145) qui se décompose en un effet direct (0,000) et un effet indirect (0,145). On constate donc que les compétences conventionnelles de simplification fonctionnelle des emballages exercent une influence totalement indirecte sur la dimension interne de la proactivité. Cet effet indirect (0,145) provient de l'existence plusieurs chemins de causalité entre les compétences conventionnelles de simplification des emballages et la dimension interne de la proactivité. En effet, les compétences conventionnelles de simplification des emballages ont un effet direct sur: la réduction des produits (0,292), la réduction des emballages (0,436), l'utilisation de matière recyclée (0,309).

- Simplification des emballages → Réduction des produits:

La réduction des produits exerce elle-même, une influence directe sur la réduction des emballages (0,225) et sur la proactivité interne (0,123).

- Simplification des emballages → Réduction des emballages:

La réduction des emballages exerce elle-même, une influence sur la réutilisation des emballages (0,276), sur la valorisation des emballages (0,196) et sur la proactivité interne (0,102). La réutilisation des emballages exerce une influence directe sur la proactivité interne (0,091).

- Simplification des emballages → Matière recyclée.

L'utilisation de matière recyclée exerce une influence directe sur la valorisation des emballages (0,167) et sur la proactivité interne (0,102). La valorisation des emballages exerce une influence directe sur la proactivité interne (0,094).

L'addition de tous les effets indirects de la simplification des emballages sur la dimension interne de la proactivité permet de retrouver l'effet total de l'hypothèse H5A (0,145) qui figure dans le tableau 2.5.4.6.

L'hypothèse H6A stipule l'existence d'une relation entre les compétences conventionnelles de réutilisation des emballages et la dimension interne de la proactivité. L'analyse des coefficients de régression standardisés fait apparaître dans le tableau ci-dessus, un effet total (0,091) qui se décompose en un effet direct (0,091) et un effet indirect (0,000). On constate donc que les compétences conventionnelles de réutilisation des emballages exercent une influence directe sur la dimension interne de la proactivité. L'effet direct de la

réutilisation des emballages sur la dimension interne de la proactivité permet de retrouver l'effet total de l'hypothèse H6A (0,091) qui figure dans le tableau 2.5.4.6.

L'hypothèse H8A stipule l'existence d'une relation entre les compétences conventionnelles de valorisation des emballages et la dimension interne de la proactivité. L'analyse des coefficients de régression standardisés fait apparaître dans le tableau ci-dessus, un effet total (0,094) qui se compose uniquement d'un effet direct (0,094). On constate donc que les compétences conventionnelles de valorisation des emballages exercent une influence directe sur la dimension interne de la proactivité. L'effet direct de la réutilisation des emballages sur la dimension interne de la proactivité permet de retrouver l'effet total de l'hypothèse H8A (0,094) qui figure dans le tableau 2.5.4.6.

L'hypothèse H9A stipule l'existence d'une relation entre les compétences conventionnelles d'utilisation de matière recyclée et la dimension interne de la proactivité. L'analyse des coefficients de régression standardisés fait apparaître dans le tableau ci-dessus, un effet total (0,117) qui se décompose en un effet direct (0,102) et un effet indirect (0,015). On constate donc que les compétences conventionnelles d'utilisation de matière recyclée exercent une influence directe et indirecte sur la dimension interne de la proactivité. L'effet indirect est le suivant: l'utilisation de matière première recyclée influence la valorisation des emballages (0,167), et la valorisation des emballages impacte directement la proactivité interne (0,094). La multiplication de l'effet direct de l'utilisation de matière première recyclée sur la valorisation des emballages, et de l'effet direct de la valorisation des emballages, permet d'obtenir l'effet indirect de l'utilisation de matière recyclée sur la proactivité interne ($0,167 \times 0,094 = 0,015$). L'addition de l'effet direct et indirect de l'utilisation de matière recyclée sur la dimension interne de la proactivité permet de retrouver l'influence de l'hypothèse H9A (0,091) qui figure dans le tableau 2.5.4.6.

L'hypothèse H10A stipule l'existence d'une relation entre les compétences conventionnelles de réduction des produits et la dimension interne de la proactivité. L'analyse des coefficients de régression standardisés fait apparaître dans le tableau ci-dessus, un effet total (0,155) qui se décompose en un effet direct (0,123) et un effet indirect (0,032). On constate donc que les compétences conventionnelles de réduction des produits exercent une influence directe et indirecte sur la dimension interne de la proactivité. L'effet indirect est le suivant: la réduction des produits influence la réduction des emballages (0,225), et la réduction des emballages impacte directement la proactivité interne (0,102) et indirectement la réutilisation des emballages (0,276) et la valorisation des emballages (0,196). La

réutilisation des emballages influence à son tour, directement la proactivité interne (0,091). De même, la valorisation des emballages influence directement la proactivité interne (0,094). L'addition des effets indirects ($0,022+0,005+0,005=0,032$) et de l'effet direct de la réduction des produits sur la dimension interne de la proactivité permet de retrouver l'influence de l'hypothèse H10A (0,155) qui figure dans le tableau 2.5.4.6.

L'hypothèse H1B stipule l'existence d'une relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité. L'analyse des coefficients de régression standardisés fait apparaître dans le tableau ci-dessus, un effet total (0,601) qui se décompose en un effet direct (0,474) et en un effet indirect (0,128). Ce résultat fait apparaître plusieurs chemins de causalité indirecte entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité, à savoir:

- Orientation parties prenantes → gestion des ressources humaines (0,601) ; la gestion des ressources humaines impacte la proactivité interne (0,209). La multiplication de ces effets directs est égale à 0,125.
- Orientation parties prenantes → management environnemental (0,376) ; le management environnemental influence directement la simplification des emballages (0,190) et l'utilisation de matière recyclée (0,172). La simplification des emballages impacte négativement la proactivité externe (-0,127) et l'utilisation de matière recyclée influence la proactivité externe (0,125).

La multiplication des effets directs entre Orientation parties prenantes → Management environnemental → Simplification des emballages → Proactivité externe est égale à (-0,009). La multiplication des effets directs entre Orientation parties prenantes → Management environnemental → Simplification des emballages → Matière recyclée → Proactivité externe est égale à (0,003). La multiplication des effets directs entre Orientation parties prenantes → Management environnemental → Matière recyclée → Proactivité externe est égale à (0,008). La somme des effets directs (0,474) et indirects ($0,125-0,009+0,003+0,008=0,128$) de l'orientation parties prenantes sur la proactivité externe, permet de retrouver l'effet total de l'hypothèse H1B (0,601) qui figure dans le tableau 2.5.4.6.

L'hypothèse H2B stipule l'existence d'une relation entre le management environnemental et la dimension externe de la proactivité. L'analyse des coefficients de régression standardisés fait apparaître dans le tableau ci-dessus, un effet total (0,005) qui se compose uniquement d'un effet indirect (0,005). Ce résultat fait apparaître plusieurs chemins

de causalité indirecte entre les compétences de management environnemental et la dimension externe de la proactivité, à savoir:

- Management environnemental → simplification des emballages (0,190) ; la simplification impacte la proactivité interne (-0,127) et l'utilisation de matière recyclée. La multiplication de ces effets directs est égale à 0,125.
- Orientation parties prenantes → management environnemental (0,376) ; le management environnemental influence directement la simplification des emballages (0,190) et l'utilisation de matière recyclée (0,172). La simplification des emballages impacte négativement la proactivité externe (-0,127) et l'utilisation de matière recyclée influence la proactivité externe (0,125).

La multiplication des effets directs entre Orientation parties prenantes → Management environnemental → Simplification des emballages → Proactivité externe est égale à (-0,009). La multiplication des effets directs entre Orientation parties prenantes → Management environnemental → Simplification des emballages → Matière recyclée → Proactivité externe est égale à (0,003). La multiplication des effets directs entre Orientation parties prenantes → Management environnemental → Matière recyclée → Proactivité externe est égale à (0,008). La somme des effets directs (0,474) et indirects ($0,125 - 0,009 + 0,003 + 0,008 = 0,128$) de l'orientation parties prenantes sur la proactivité externe, permet de retrouver l'effet total de l'hypothèse H1B (0,601) qui figure dans le tableau 2.5.4.6.

L'hypothèse H3B stipule l'existence d'une relation entre la gestion des ressources humaines et la dimension externe de la proactivité. L'analyse des coefficients de régression standardisés fait apparaître dans le tableau ci-dessus, un effet total (0,209) qui se compose uniquement d'un effet direct (0,209).

L'hypothèse H4B stipule l'existence d'une relation entre la réduction des emballages et la dimension externe de la proactivité. L'analyse des coefficients de régression standardisés fait apparaître dans le tableau ci-dessus, un effet total nul (0,000) des compétences de réduction des emballages sur la dimension externe de la proactivité.

L'hypothèse H5B stipule l'existence d'une relation entre la simplification des emballages et la dimension externe de la proactivité. L'analyse des coefficients de régression standardisés fait apparaître dans le tableau ci-dessus, un effet total négatif (-0,089) qui se compose d'un effet direct négatif (-0,127) et d'un effet indirect positif (0,039). Ce résultat

fait apparaître un chemin de causalité indirecte entre les compétences de simplification des emballages et la dimension externe de la proactivité, à savoir:

- Simplification des emballages → Matière recyclée (0,309) ; l'utilisation de matière recyclée impacte la proactivité externe (0,125) et l'utilisation de matière recyclée. La multiplication de ces effets directs est égale à 0,038.

La somme de l'effet direct (-0,127) et indirect (0,038) de la simplification des emballages sur la proactivité externe, permet de retrouver l'effet total de l'hypothèse H5B (-0,089) qui figure dans le tableau 2.5.4.6.

L'hypothèse H6B stipule l'existence d'une relation entre la réutilisation des emballages et la dimension externe de la proactivité. L'analyse des coefficients de régression standardisés fait apparaître dans le tableau ci-dessus, un effet total nul (0,000) des compétences de réutilisation des emballages sur la dimension externe de la proactivité.

L'hypothèse H8B stipule l'existence d'une relation entre la valorisation des emballages et la dimension externe de la proactivité. L'analyse des coefficients de régression standardisés fait apparaître dans le tableau ci-dessus, un effet total nul (0,000) des compétences de valorisation des emballages sur la dimension externe de la proactivité.

L'hypothèse H9B stipule l'existence d'une relation entre l'utilisation de matière recyclée et la dimension externe de la proactivité. L'analyse des coefficients de régression standardisés fait apparaître dans le tableau ci-dessus, un effet total (0,125) qui se compose uniquement d'un effet direct (0,125). Cela permet de retrouver l'effet total de l'hypothèse H9B (0,125) qui figure dans le tableau 2.5.4.6.

L'hypothèse H10B stipule l'existence d'une relation entre la réduction des produits et la dimension externe de la proactivité. L'analyse des coefficients de régression standardisés fait apparaître dans le tableau ci-dessus, un effet total nul (0,000) qui permet de retrouver l'absence d'effet de l'hypothèse H9B (0,000) qui figure dans le tableau 2.5.4.6.

Sur l'ensemble des hypothèses relatives aux antécédents de la dimension interne de la proactivité, ce sont les compétences de management environnemental (0,581), puis l'orientation parties prenantes (0,445), et les compétences de gestion des ressources humaines (0,348) qui ont le plus fort impact. Viennent ensuite les compétences conventionnelles de

réduction des produits (0,155), de réduction des emballages (0,146), de simplification des emballages (0,145), d'utilisation de matière recyclée (0,117), de valorisation des emballages (0,094) et de réutilisation des emballages (0,091).

Tableau 2.5.4.7: antécédents de la dimension interne de la proactivité

Relations structurelles	Effets totaux standardisés	Dont Effets directs standardisés	Dont Effets indirects standardisés
H2A: Management Environnemental	0,581	0,488	0,094
H1A: Orientation parties prenantes	0,445	0,000	0,445
H3A: Gestion des ressources humaines	0,348	0,297	0,051
H4A: Réduction des emballages	0,146	0,102	0,044
H5A: Simplification des emballages	0,145	0,000	0,145
H10A: Réduction des produits	0,123	0,123	0,033
H9A: Matière emballages recyclée	0,117	0,102	0,016
H8A: Valorisation des emballages	0,094	0,094	0,000
H6A: Réutilisation des emballages	0,091	0,091	0,000

Sur l'ensemble des hypothèses relatives aux antécédents de la dimension externe de la proactivité, c'est l'orientation parties prenantes (0,601), suivie des compétences de gestion des ressources humaines (0,209) qui exercent les plus fortes influences. Viennent ensuite les compétences conventionnelles d'utilisation de matière recyclée (0,125) et de simplification des emballages (-0,089). Enfin, les compétences de management environnemental arrivent en cinquième position avec une faible influence (0,005) sur la dimension externe de la proactivité. Les compétences conventionnelles de réduction des emballages, de réduction des produits, de réutilisation des emballages et de valorisation des emballages n'exercent aucune influence sur la dimension externe de la proactivité.

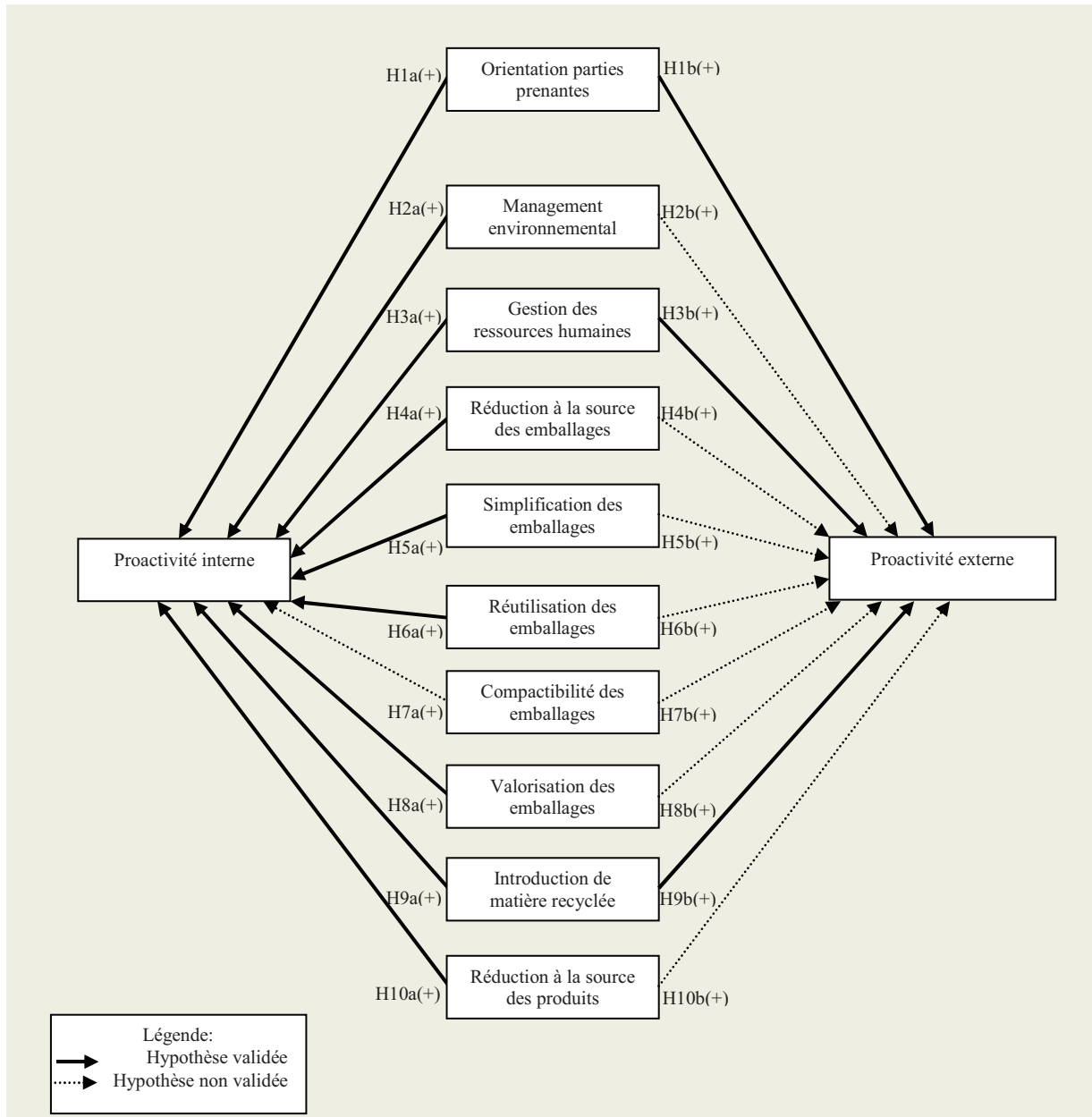
Tableau 2.5.4.8: antécédents de la dimension externe de la proactivité

Relations structurelles	Effets totaux standardisés	Dont Effets directs standardisés	Dont Effets indirects standardisés
H1B: Orientation parties prenantes	0,601	0,474	0,128
H3B: Gestion des ressources humaines	0,209	0,209	0,000
H9B: Matière emballages recyclée	0,125	0,125	0,000
H2B: Management Environnemental	0,005	0,000	0,005
H4B: Réduction des emballages	0,000	0,000	0,000
H6B: Réutilisation des emballages	0,000	0,000	0,000
H8B: Valorisation des emballages	0,000	0,000	0,000
H10B: Réduction des produits	0,000	0,000	0,000
H5B: Simplification des emballages	-0,089	-0,127	0,039

5.2.4 Statut des hypothèses après validation empirique

Il est possible de représenter les résultats de l'étude sur le statut des hypothèses testées dans la figure suivante.

Figure 2.5.4.9: statut des hypothèses après mobilisation des méthodes d'équations structurelles



Sur cette figure sont représentées les hypothèses H1 à H10. Quant aux hypothèses H11a et H11b, relatives à l'effet modérateur positif des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes et les deux dimensions de la proactivité, elles ne sont pas validées par l'étude terrain. En effet, il n'existe aucun effet modérateur des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité (H11a).

Concernant le rôle modérateur des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité (H11b), il n'est pas validé. En effet, seules trois types de compétences (sur un total de neuf) sont susceptibles d'influencer cette relation. En outre, ces trois types de compétences (Management environnemental, Gestion des Ressources Humaines, Valorisation des emballages) influencent négativement la relation entre l'orientation parties prenantes et la proactivité externe. Par conséquent, ces résultats, en contradiction avec la littérature, ne sont pas suffisamment étayés pour être validés. Ils méritent de futures investigations de recherche.

Tableau 2.5.5.0: statut des hypothèses de recherche après utilisation des méthodes d'équations structurelles

<i>Hypothèses portant sur l'orientation parties prenantes de l'entreprise</i>		
H1a	Plus l'entreprise est orientée vers l'ensemble de ses parties prenantes, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Validée
H1b	Plus l'entreprise est orientée vers l'ensemble de ses parties prenantes, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Validée
<i>Hypothèses portant sur les compétences en relation avec l'environnement naturel</i>		
H2a	Plus le niveau de compétences relatives au management et à la certification environnementale est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Validée
H2b	Plus le niveau de compétences relatives au management et à la certification environnementale est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Non validée
H3a	Plus le niveau de compétences relatives à la politique sociale des ressources humaines est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Validée
H3b	Plus le niveau de compétences relatives à la politique sociale des ressources humaines est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Validée
H4a	Plus le niveau de compétences relatives à la prévention à la source des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Validée
H4b	Plus le niveau de compétences relatives à la prévention à la source des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Non validée
H5a	Plus le niveau de compétences relatives à simplification fonctionnelle des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Validée
H5b	Plus le niveau de compétences relatives à la simplification fonctionnelle des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Non validée
H6a	Plus le niveau de compétences relatives à la réutilisation des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Validée

H6b	Plus le niveau de compétences relatives à la réutilisation des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Non validée
H7a	Plus le niveau de compétences relatives à la compactibilité des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Non validée
H7b	Plus le niveau de compétences relatives à la compactibilité des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Non validée
H8a	Plus le niveau de compétences relatives à la valorisation des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Validée
H8b	Plus le niveau de compétences relatives à la valorisation des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Non validée
H9a	Plus le niveau de compétences relatives à l'utilisation de matière recyclée pour la fabrication des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Validée
H9b	Plus le niveau de compétences relatives à l'utilisation de matière recyclée pour la fabrication des emballages est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Validée
H10a	Plus le niveau de compétences relatives à la prévention à la source des produits est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie interne sera forte.	Validée
H10b	Plus le niveau de compétences relatives à la prévention à la source des produits est élevé, plus la proactivité environnementale de la stratégie externe sera forte.	Non validée
H11a	Le niveau des compétences en relation avec l'environnement naturel a un effet amplificateur sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes et la proactivité environnementale de la stratégie interne.	Non validée
H11b	Le niveau des compétences en relation avec l'environnement naturel a un effet amplificateur sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes et la proactivité environnementale de la stratégie externe.	Non validée

5.3 Discussion des résultats

A la suite de ces résultats, il est nécessaire de revenir sur les apports de la littérature afin de confronter au modèle final obtenu. Pour cela, nous adoptons successivement une perspective empirique puis une perspective théorique.

5.3.1 Discussion des résultats: perspectives empiriques

Les résultats appellent plusieurs commentaires. En effet, certains résultats confirment et prolongent les apports existants dans la littérature. C'est notamment le cas de la définition des deux dimensions de la proactivité de la stratégie environnementale, du rôle des compétences en relation avec l'environnement naturel et de l'orientation parties prenantes dans la détermination de la dimension interne de la proactivité. D'autres résultats présentent

une vision plus nuancée du rôle des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la proactivité environnementale de la stratégie externe. Par ailleurs, il nous faut rendre compte de la non validation de des hypothèses liées au rôle modérateur des compétences liées à l'environnement naturel sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes et la proactivité environnementale de la stratégie. Enfin, certains résultats de nature exploratoires sont discutés.

5.3.1.1 Une confirmation du rôle fondamental des compétences et de l'orientation parties prenantes sur le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise

Les résultats obtenus confirment les deux dimensions de la proactivité, ainsi que le rôle central des compétences liées à l'environnement naturel et de l'orientation parties prenantes sur le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. L'analyse de la littérature avait mis en évidence deux dimensions relatives à l'incorporation du développement durable dans la stratégie d'entreprise. La première, faisait référence à sa dimension externe, c'est-à-dire à son positionnement stratégique par rapport aux acteurs extérieurs à l'entreprise. La seconde, faisait référence à sa dimension interne, c'est-à-dire à sa stratégie générale d'entreprise. Au vu de nos résultats, la proactivité de la stratégie environnementale engagée se décompose en deux variables à expliquer: l'une, concerne la proactivité environnementale du positionnement stratégique interne de l'entreprise, l'autre, concerne la proactivité environnementale de son positionnement stratégique externe.

- Le rôle central des compétences de management et de certification environnementale

Les compétences organisationnelles, processuelles, humaines et de planification sont mises en évidence par le modèle de Hart (1995). Malgré l'abondance de littérature sur ce sujet, peu d'études empiriques traitent des compétences organisationnelles, processuelles, humaines et de planification, liées à l'environnement naturel (Sharma et Vredenburg, 1998 ; Henriques et Sadorski, 1999 ; Buysse et Verbeke, 2003). Pour des raisons méthodologiques liées aux analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, il ne nous a pas été possible de tester chacune de ces trois variables explicatives du niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée. Nos résultats liés à l'analyse de la mesure des construits, nous ont conduit à tester une variable unique: les compétences de management environnemental et de certification. Cette variable unique regroupe des items issus de quatre variables initiales (compétences organisationnelles, processuelles, humaines, de planification) qui sont toutes relatives au management et à la certification environnementale. Ce type de compétence de

management environnemental repose sur des compétences processuelles, liées à l'existence de procédures standards mises en œuvre pour traiter les questions de management environnemental, et au fait d'être certifiée dans ce domaine. Ce type de compétence de management et de certification environnementale s'appuie également sur des objectifs de développement durable, dont l'état d'avancement est évalué par une structure de pilotage. Ce type de compétences de management et de certification environnementale se caractérise par une forte sensibilisation de l'ensemble des fonctions de l'organisation au management environnemental. Enfin ce type de compétence repose sur une forte expertise des employés dans le domaine du management environnemental. C'est donc ce construit de compétences de management et de certification environnementale qui a été testé au sein du modèle de recherche. Nos résultats confirment le rôle central des compétences de management environnemental et de certification sur la dimension interne de la proactivité. En effet, les compétences de management et de certification environnementale présentent une relation positive à la fois directe et indirecte sur la dimension interne de la proactivité. Notre recherche confirme ainsi une influence positive sur la la proactivité environnementale du positionnement stratégique interne de l'entreprise. Ces résultats sont relativement conformes aux apports de la littérature puisque cette dernière mettait en avant le rôle individuel des compétences processuelles, organisationnelles, humaines et de planification sur le niveau de proactivité environnementale. Nos résultats prolongent donc les résultats issus de la littérature sur le rôle des compétences de management et de certification environnementale.

- Le double impact positif de l'orientation parties prenantes

Les études empiriques portant sur l'orientation parties prenantes sont assez limitées en nombre (Sharma et Vredenburg, 1998 ; Henriques et Sadorsky, 1999, Buysse et Verbeke, 2003). Elles portent sur la perception, le type de relation et l'impact des parties prenantes sur la vie de l'entreprise. Notre recherche s'intéresse plus particulièrement au nombre de parties prenantes différentes avec lesquelles l'entreprise construit des relations à long terme, qui se caractérisent par un dialogue, un respect et la satisfaction de leurs attentes. Nos résultats confirment le rôle central de l'orientation parties prenantes sur les deux dimensions de la proactivité. Ces résultats quantitatifs sont cohérents avec les résultats de l'étude qualitative qui ont mis en évidence que plus l'entreprise souhaite progresser dans le domaine du développement durable, plus elle doit élargir le spectre des parties prenantes avec lesquelles elle collabore. L'analyse de nos résultats démontre que l'orientation parties prenantes

représente le principal antécédent de la dimension externe de la proactivité. Cette variable influence directement et indirectement la dimension externe de la proactivité.

Par ailleurs, au vu de nos résultats, l'effet total de l'orientation parties prenantes sur la dimension interne de la proactivité est intégralement indirect. En effet, l'orientation parties prenantes influence fortement la proactivité interne de l'entreprise par des chemins de causalité indirects. Ces chemins de causalité indirects passent par les variables de compétences, qui sont elles-mêmes, des antécédents de la proactivité interne de l'entreprise. Par conséquent, au vu de nos résultats, l'orientation parties prenantes constitue une variable de premier rang qui explique fortement la dimension interne de la proactivité par l'intermédiaire de variables médiatrices de deuxième rang: les variables de compétences liées à l'environnement naturel. Ces résultats apportent de nouveaux éclairages relatifs à l'impact de l'orientation parties prenantes sur les deux dimensions de la proactivité environnementale.

- Le double rôle central des compétences de gestion des ressources humaines

Les compétences humaines sont mises en valeur dans le modèle de Hart (1995). Depuis, peu d'études empiriques ont traité le rôle des compétences humaines dans la variabilité d'intégration du développement durable au sein des entreprises (Buisse et Verbeke, 2003, Bowen et Sharma, 2005). La variable initiale de compétences humaines était relative au recrutement et à la qualification du personnel, aux programmes de formation à l'environnement, au recours ou non aux heures supplémentaires et aux budgets discrétionnaires, au niveau d'expertise du personnel dans le domaine du développement durable, à la promotion de la santé et de la sécurité au sein de l'entreprise. Pour des raisons méthodologiques précédemment explicitées, il n'a pas été possible de tester cette variable. En effet, lors de l'analyse en composantes principales, les aspects relatifs aux budgets et à la formation à l'environnement des employés ont été rattachés à la variable de compétences en management et certification environnementale. Lors de cette même analyse, les aspects relatifs à la politique sociale de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines ont émergé en une et même composante principale. Il s'agit ainsi de l'effort fourni par l'entreprise pour assurer une bonne qualité de vie au travail, pour favoriser la parité, la non discrimination, la santé et la sécurité de ses employés. Nos résultats confirment le rôle positif des compétences de gestion des ressources humaines sur les deux dimensions de la proactivité. En effet, le fait de détenir une expertise dans le domaine de la gestion des ressources humaines, a un impact positif sur le niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée. Ces résultats confirment et prolongent le modèle théorique de

Hart (1995), ainsi que les études ultérieures s'en inspirant (Henriques et Sadorsky, 1999, Buysse et Verbeke, 2003 ; Persais, 2004 ; Fowler et Hope, 2007).

Les compétences conventionnelles en relation avec l'environnement naturel ont été mises en évidence par Hart dans son modèle en 1995. Les compétences environnementales conventionnelles sont en relation avec la fabrication de produits respectueux de l'environnement, et les technologies de production associées. Elles se développent par la gestion des ressources et compétences physiques et technologiques. Suite au modèle de Hart (1995), et malgré l'abondance d'étude théoriques sur le sujet, peu d'études empiriques ont opérationnalisé cette variable (Sharma et Vredenburg, 1998 ; Buysse et Verbeke, 2003). Suite à l'analyse de la littérature, et à l'analyse qualitative, nous avons opérationnalisé la variable des compétences conventionnelles en relation avec l'environnement naturel. Pour des raisons méthodologiques, il ne nous a pas été possible de tester spécifiquement cette variable. En effet, les analyses factorielles relatives à la variable des compétences conventionnelles ont mis en évidence sept composantes principales. Cela nous a conduit à créer sept nouvelles variables représentatives des compétences conventionnelles: la réduction à la source des emballages, la simplification des emballages, la réutilisation des emballages, la compactibilité des emballages, la valorisation des emballages, l'introduction de matière recyclée dans les emballages et la réduction à la source des produits.

- Le rôle positif des compétences de prévention à la source des emballages

Nos résultats confirment le rôle positif des compétences de réduction à la source des emballages sur la dimension interne de la proactivité. En effet, le fait de détenir une expertise dans le domaine de la réduction à la source de l'ensemble du système d'emballage des produits, a un impact positif sur le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise.

- Le rôle positif des compétences de simplification à la source des emballages

Nos résultats confirment le double rôle positif des compétences de simplification fonctionnelle des emballages sur les deux dimensions de la proactivité. En effet, le fait de détenir une expertise dans le domaine de la simplification fonctionnelle de l'ensemble du système d'emballage, a un impact positif sur la dimension interne de la proactivité. Cela signifie que ce type de compétences conventionnelles impacte le positionnement interne de

l'entreprise. Ces résultats quantitatifs sont conformes à ceux de l'analyse qualitative, et prolongent les apports de la littérature sur les compétences conventionnelles. Ils mettent en avant l'importance des emballages pour identifier les compétences conventionnelles en relation avec l'environnement naturel détenues par les entreprises.

- Le rôle positif des compétences de réutilisation des emballages

Nos résultats confirment le rôle positif des compétences de réutilisation des emballages sur la dimension interne de la proactivité. En effet, le fait de détenir une expertise dans la conception d'emballages réutilisables (système de consigne, recharge...), joue un rôle positif sur la proactivité de la stratégie environnementale interne. Ces résultats quantitatifs sont conformes à ceux de l'analyse qualitative, et prolongent les apports de la littérature sur les compétences conventionnelles. Ils mettent en valeur le rôle joué par les emballages pour identifier les compétences conventionnelles en relation avec l'environnement naturel.

- Le rôle positif des compétences de valorisation des emballages

Nos résultats confirment le rôle positif des compétences de valorisation des emballages sur la dimension interne de la proactivité. En effet, le fait de détenir une expertise la conception d'emballages valorisables en fin de vie, joue un rôle positif sur le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. Ces résultats quantitatifs sont conformes à ceux de l'analyse qualitative, et prolongent les apports de la littérature sur les compétences conventionnelles. Ils mettent en évidence le rôle des emballages pour identifier les compétences conventionnelles en relation avec l'environnement naturel détenues par les entreprises.

- Le double rôle positif des compétences d'utilisation de matière recyclée

Nos résultats confirment le double rôle positif des compétences d'utilisation de matière recyclée dans la fabrication des emballages sur les deux dimensions de la proactivité. En effet, le fait de détenir une expertise dans le domaine de la conception d'emballages intégrant de la matière première recyclée, a un impact positif sur le niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée. Cela signifie que ce type de compétences conventionnelles impacte non seulement le positionnement interne de l'entreprise, mais aussi son positionnement externe. Ces résultats quantitatifs sont conformes à ceux de l'analyse qualitative, et prolongent les apports de la littérature sur les compétences conventionnelles. Ils

mettent l'accent sur le rôle des emballages pour identifier les compétences conventionnelles en relation avec l'environnement naturel détenues par les entreprises.

- Le rôle positif des compétences de prévention à la source des produits

Nos résultats confirment le rôle positif des compétences de prévention à la source des produits sur la dimension interne de la proactivité. En effet, le fait de détenir une expertise de conception de produits moins consommateurs de ressources (plus forte concentration des lessives...), joue un rôle positif sur la dimension interne de la proactivité environnementale. Ces résultats quantitatifs sont conformes à ceux de l'analyse qualitative, et prolongent les apports de la littérature sur les compétences conventionnelles. Ils mettent l'accent sur le rôle des produits, pour identifier les compétences conventionnelles en relation avec l'environnement naturel détenues par les entreprises. En effet, les produits forment, avec leur système d'emballage, un couple révélateur des compétences conventionnelles détenues par l'entreprise étudiée.

5.3.1.2 Résultats plus nuancés par rapport à la littérature

Certains de nos résultats sont plus réservés par rapport à l'analyse de la littérature et nous ont conduit à ne pas valider un certain nombre d'hypothèses de recherche.

- Le rôle non validé des compétences de management et de certification environnementale sur la dimension externe de la proactivité

Nos résultats ne confirment pas totalement le rôle des compétences de management et de certification environnementale sur la dimension externe de la proactivité. En effet, seules les analyses de régressions partielles indiquent un lien positif entre ces deux variables. Par conséquent, le fait de détenir des compétences relatives au management environnemental et à la certification ne constitue pas un antécédent de la proactivité de la stratégie environnementale externe. Ces résultats, bien qu'en contradiction avec les hypothèses du modèle de recherche, ne sont pas vraiment surprenants. En effet, la proactivité environnementale de la stratégie externe de l'entreprise est essentiellement expliquée par son orientation parties prenantes et par sa gestion des ressources humaines.

- Le rôle non validé des compétences conventionnelles de réduction à la source des emballages sur la dimension externe de la proactivité

Nos résultats ne confirment pas totalement le rôle des compétences conventionnelles de réduction à la source des emballages sur la dimension externe de la proactivité. En effet, seules les analyses de régressions partielles indiquent un lien positif entre ces deux variables. Par conséquent, le fait de détenir des compétences dans le domaine de la prévention à la source de l'ensemble des emballages, ne constitue pas un antécédent de la dimension externe de la proactivité. Tout comme pour les résultats relatifs au rôle des compétences de management environnemental sur la dimension externe de la proactivité, les compétences de réduction à la source des emballages n'influencent pas la dimension externe de la proactivité. Bien qu'en contradiction avec les hypothèses du modèle de recherche, ces résultats ne sont pas surprenants. En effet, la proactivité environnementale de la stratégie externe de l'entreprise est essentiellement expliquée par son orientation parties prenantes et par sa gestion des ressources humaines.

- Le rôle non validé des compétences conventionnelles de simplification des emballages sur la dimension externe de la proactivité

Nos résultats ne confirment pas le rôle des compétences conventionnelles de simplification des emballages sur la dimension externe de la proactivité. En effet, que ce soit lors des analyses de régressions ou lors des analyses d'équations structurelles, ces compétences ne jouent pas de rôle d'antécédent positif de la dimension externe de la proactivité. Par conséquent, le fait de détenir des compétences dans le domaine de la prévention à la source de l'ensemble des emballages, ne favorise pas la proactivité environnementale de la stratégie externe. Cela aurait même tendance à jouer un effet négatif sur la dimension externe. En contradiction avec les hypothèses du modèle de recherche, ces résultats restent à considérer avec prudence. En effet, lors des analyses d'équations structurelles, l'effet total sur la dimension externe de la proactivité était faible et négatif (-0,089). Cela demanderait d'être de nouveau testé dans de futures recherches. Notre recherche met en avant le fait que la proactivité environnementale de la stratégie externe de l'entreprise est essentiellement expliquée par son orientation parties prenantes et par sa gestion des ressources humaines.

- Le rôle non validé des compétences conventionnelles de réutilisation des emballages sur la dimension externe de la proactivité

Nos résultats ne confirment pas le rôle des compétences conventionnelles de réutilisation des emballages sur la dimension externe de la proactivité. En effet, que ce soit

lors des analyses de régressions ou lors des analyses d'équations structurelles, ces compétences ne jouent pas de rôle d'antécédent de la dimension externe de la proactivité. Par conséquent, le fait de détenir des compétences dans le domaine de la prévention à la source de l'ensemble des emballages, ne constitue pas un antécédent de la proactivité environnementale de la stratégie externe. Bien qu'en contradiction avec les hypothèses du modèle de recherche, ces résultats ne sont pas surprenants. En effet, la proactivité de la stratégie environnementale externe de l'entreprise est essentiellement expliquée par son orientation parties prenantes et par sa gestion des ressources humaines.

- Le rôle non validé des compétences conventionnelles de compactibilité des emballages sur les deux dimensions de la proactivité

Nos résultats ne confirment pas le rôle des compétences conventionnelles de compactibilité des emballages sur le niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée. En effet, le fait de concevoir des emballages compactables en fin de vie ne joue pas de rôle d'antécédent sur les dimensions de la proactivité. Par conséquent, le fait de détenir des compétences dans le domaine la conception d'emballages compactables en fin de vie, ne constitue pas un antécédent de la dimension externe ou interne de la proactivité. Ces résultats, en contradiction avec la littérature indiquent que le fait de détenir des compétences de compactibilité des emballages ne représente pas une compétence conventionnelle en relation avec l'environnement naturel. Cela permet d'enrichir les connaissances empiriques relatives aux compétences conventionnelles.

- Le rôle non validé des compétences conventionnelles de valorisation des emballages sur la dimension externe de la proactivité

Nos résultats ne confirment pas le rôle des compétences conventionnelles de valorisation des emballages sur la dimension externe de la proactivité. En effet, le fait de concevoir des emballages valorisables en fin de vie ne joue pas de rôle d'antécédent sur la dimension externe de la proactivité. Par conséquent, le fait de détenir des compétences dans le domaine de la conception d'emballages valorisables, ne constitue pas un antécédent de la dimension externe de la proactivité. Contraires aux hypothèses de recherche du modèle, ces résultats ne sont pourtant pas surprenants. En effet, notre analyse quantitative met en évidence l'explication de la proactivité externe de l'entreprise par son orientation parties prenantes et par sa gestion des ressources humaines.

- Le rôle non validé des compétences conventionnelles de réduction à la source des produits sur la dimension externe de la proactivité

Nos résultats ne confirment pas le rôle des compétences conventionnelles de prévention à la source des produits sur la dimension externe de la proactivité. En effet, le fait de concevoir des produits consommant le minimum de ressources, ne joue pas de rôle d'antécédent sur la dimension externe de la proactivité. Par conséquent, le fait de détenir des compétences dans le domaine de la conception de produits moins consommateurs de ressources, ne constitue pas un antécédent de la dimension externe de la proactivité. Contraires aux hypothèses de recherche du modèle, ces résultats ne sont pourtant pas surprenants. En effet, notre analyse quantitative met en évidence l'explication de la proactivité externe de l'entreprise par son orientation parties prenantes et par sa gestion des ressources humaines.

5.3.1.3 Divergences par rapport à la littérature

Certains de nos résultats sont en contradiction avec l'analyse de la littérature. Selon la littérature, plus l'entreprise développe son expertise dans le domaine du développement durable, plus elle va développer des relations privilégiées avec ses parties prenantes (Hart, 1995 ; Henriques et Sadosky, 1999, Buysse et Verbeke, 2003 ; Persais, 2004 ; Fowler et Hope, 2007). Dès lors que l'entreprise actionne le levier ses compétences en relation avec l'environnement naturel, elle renforce, par voie de conséquence, la relation positive entre l'orientation parties prenantes et la proactivité environnementale de sa stratégie. Ainsi, l'analyse de la littérature fait apparaître un rôle modérateur joué par les compétences, sur la relation entre l'orientation parties prenantes et les deux dimensions de la proactivité. Pourtant, nos résultats quantitatifs ne confirment pas le rôle modérateur des compétences liées à l'environnement naturel sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes et le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. Au vu des résultats, aucune des compétences en relation avec l'environnement naturel n'est susceptible de modérer le lien entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité. En revanche, trois variables de compétences sont susceptibles de modérer la relation positive entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité. C'est le cas des compétences de management et de certification environnementale, des compétences de gestion des ressources humaines, et des compétences conventionnelles de valorisation des emballages. Ces trois variables modèrent négativement la relation positive entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité. Par conséquent,

ces résultats divergent par rapport à la littérature sur le rôle potentialisateur de la détention de compétences sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes et la proactivité environnementale de l'entreprise.

5.3.1.4 Analyse des résultats exploratoires complémentaires

Enfin, certains de résultats apportent des éléments exploratoires. A l'exception du chiffre d'affaires, les variables de contrôle ne jouent pas de rôle sur le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. En effet, seul le chiffre d'affaires exerce une influence positive sur la dimension interne de la proactivité. Ainsi, les variables de contrôle liées à la dimension internationale de l'entreprise (nombre de pays dans lesquels l'entreprise opère et la part des ventes à l'international) n'influencent ni la dimension interne de la proactivité, ni sa dimension externe. Par conséquent, seule la taille de l'entreprise exerce une influence positive sur le niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée. Ces résultats, en contradiction avec la littérature sur l'effet de la dimension internationale de l'entreprise, sont intéressants. En effet, cela signifie qu'au niveau Français, le fait qu'une entreprise soit internationalisée n'est pas significatif d'une plus grande proactivité. Par conséquent, l'effet des standards internationaux et de l'expérience acquise à l'étranger, ne favorise pas la proactivité environnementale pour les entreprises industrielles, du secteur des produits de grande consommation, opérant en France.

5.3.2 Discussion des résultats: perspectives théoriques

Les hypothèses présentées à l'issue de l'analyse de la littérature se sont appuyées sur un double cadre théorique: la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes. La théorie des ressources et compétences met en avant l'importance des facteurs internes contribuant à former un avantage concurrentiel. En intégrant les variables de développement durable au sein de ce champ théorique, Hart (1995) a mis en évidence cinq domaines de compétences en relation avec l'environnement naturel: conventionnels, humains, organisationnels, processuels, de planification stratégique. Depuis cet article fondateur, plusieurs travaux ont repris ce modèle des ressources et compétences naturelles (Henriques et Sadorsky, 1999, Buysse et Verbeke, 2003 ; Persais, 2004 ; Bowen et Sharma, 2005 ; Fowler et Hope, 2007). Notre intention était de compléter l'analyse fondée sur les ressources et compétences naturelles, par l'approche des parties prenantes, afin d'évaluer le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. Cette approche constitue un axe privilégié pour analyser les exigences de développement durable véhiculées

par les parties prenantes de l'entreprise, et la réponse apportée par cette dernière. L'orientation parties prenantes traduit la construction d'une relation à long terme, avec l'ensemble des catégories de parties prenantes identifiées dans la littérature, et se caractérise par une volonté d'écoute et de satisfaction de leurs attentes. Notre cadre théorique s'inscrit donc dans la l'approche des parties prenantes, qui soutient les hypothèses H1a et H1b, portant sur l'orientation parties prenantes de l'entreprise. Cette approche est combinée à la théorie des ressources et compétences naturelles, qui soutient les hypothèses H2a,b à H11a,b, portant sur les compétences de mangement et de certification environnementale, de gestion des ressources humaines, et de compétences conventionnelles.

A l'issue des tests réalisés, la validation ou l'infirmité des hypothèses de recherche, permet, au-delà des aspects empiriques discutés précédemment, d'apporter des éléments de validation théoriques. Pour cela, nous ciblons notre analyse sur les hypothèses globales exprimant une influence positive (qu'elle soit directe ou indirecte) sur les dimensions interne et externe de la proactivité environnementale. La validation ou l'invalidation des hypothèses nous permet d'analyser l'apport aux deux axes théoriques mobilisés pour la présente recherche.

- Validité de la théorie des ressources et compétences naturelles

Pour des raisons méthodologiques, liées aux résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires explicitées précédemment, il ne nous a pas été possible de tester spécifiquement les cinq domaines de compétences identifiés dans la littérature sur les ressources et compétences naturelles. Pour autant, les résultats issus de la mesure des construits, ont mis en évidence sept compétences conventionnelles, une compétence de gestion des ressources humaines et une compétence de management environnemental (regroupant des items des compétences processuelles, organisationnelles, humaines, planification). Nos résultats mettent en valeur la validité de ce champ théorique pour expliquer la dimension interne de la proactivité environnementale.

- Le rôle positif des compétences conventionnelles liées aux produits et aux emballages

Nos résultats nous ont permis, à l'appui de la théorie des ressources et compétences naturelles (Hart, 1995 ; Henriques et Sadorsky, 1999, Buysse et Verbeke, 2003 ; Persais, 2004 ; Bowen et Sharma, 2005 ; Fowler et Hope, 2007) de valider le rôle positif des compétences conventionnelles liées à l'environnement naturel sur le niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée. Parmi ces compétences conventionnelles, nos résultats

ont mis en évidence le rôle particulièrement important des compétences liées à la prévention à la source des produits et de leurs emballages. En effet, l'analyse de mesure des construits a mis en évidence un type de compétences conventionnelles associées à la prévention à la source des produits, et six associées à la prévention à la source des emballages. Sur l'ensemble de ces compétences conventionnelles, six influencent la dimension interne de la proactivité et une influence la dimension externe de la proactivité. Ainsi, les compétences associées à la prévention à la source des emballages, à leur simplification fonctionnelle, à leur réutilisation, à leur valorisation, à l'utilisation de matière recyclée, et la prévention à la source des produits jouent un rôle central sur la dimension interne de la proactivité environnementale. La validation des hypothèses H4a, H5a, H6a, H8a, H9a, H9b et H10a, contribue à consolider une interprétation des dimensions externe et interne de la proactivité environnementale par les ressources et compétences naturelles.

- Le rôle positif des compétences de management et de certification environnementale

Pour des raisons méthodologiques, il ne nous a pas été possible de tester une à une les compétences humaines, organisationnelles, processuelles et de planification stratégique. En effet, lors de l'évaluation de la mesure des construits, les items de ces différentes variables sont apparues au sein d'une même composante: celle des compétences liées au management environnemental et à la certification. Au vu des résultats quantitatifs, ce type de compétence joue en rôle majeur sur la dimension interne de la proactivité. Certes, les résultats issus de l'évaluation de la mesure des construits ne permettent pas de tester de façon isolée chacune des compétences environnementales de la typologie initiale, mais le fait de retrouver l'ensemble de ces compétences au sein d'une même catégorie ne semble pas s'opposer à la littérature. En effet, le fait de détenir une compétence de management et de certification environnementale implique une expertise dans le domaine processuel, organisationnel et humain. Par conséquent, la validation de l'hypothèse H2a contribue à consolider l'interprétation du niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée par une approche liée aux ressources et compétences.

- Le rôle positif des compétences de gestion des ressources humaines

Nos résultats ont permis, à l'appui de la théorie des ressources et compétences naturelles, de valider le rôle positif des compétences de gestion des ressources humaines sur les deux dimensions de la proactivité environnementale. Le fait de détenir une expertise relative à l'assurance d'une bonne qualité de vie au travail, de la parité, de la non

discrimination, de la santé et de la sécurité de ses employés impacte positivement les deux dimensions de la proactivité environnementale. Ainsi, la validation des hypothèses H3a et H3b, contribue à consolider l'explication de la proactivité environnementale par les ressources et compétences naturelles.

- Validité de l'approche des parties prenantes

L'analyse de la littérature sur les parties prenantes a permis d'identifier une typologie comprenant quatorze parties prenantes (employés, actionnaires, banques, assurances, clients, fournisseurs, concurrents, médias, ong, centres de recherche, agence publiques, gouvernements, instances internationales) réparties en quatre catégories (primaires internes, primaires externes, secondaires, de régulation) (Buisse et Verbeke, 2003). L'évaluation des instruments de mesure a retenu treize composantes principales sur les quatorze initiales (retrait des agences publiques qui sont assimilées au gouvernement). Il a ensuite été possible d'établir le profil de l'entreprise: focalisé sur un nombre restreint de parties prenantes ou intégré à l'ensemble de ses parties prenantes. Les résultats quantitatifs confirment le rôle central joué par l'orientation parties prenantes sur les deux dimensions de la proactivité environnementale. Par conséquent, plus l'entreprise intègre un nombre important de parties prenantes, plus elle est proactive, que ce soit en termes de positionnement interne ou externe. La validation des hypothèses H1a et H1B contribue à consolider l'interprétation de la proactivité environnementale en termes de positionnement stratégique interne et externe, par l'approche des parties prenantes.

L'analyse des perspectives théoriques liées aux résultats de notre recherche nous offre la possibilité de justifier d'une approche théorique mixte, en démontrant la complémentarité des deux courants mobilisés: la théorie des ressources et compétences, ainsi que l'approche des parties prenantes. La démarche intégrative ainsi mise en œuvre, nous a permis de limiter les biais d'une approche mono-théorique, qui aurait négligé des aspects importants. De plus, cette démarche intégrative adoptée, nous a permis de compléter et de renforcer, au travers de la validation de notre modèle final, les deux cadres théoriques mobilisés dans la présente recherche.

Synthèse du chapitre 5: analyse et discussion des résultats de l'analyse quantitative

Ce dernier chapitre de la thèse a eu pour objet de tester les hypothèses de recherche. Pour cela, des analyses statistiques de première génération ont été engagées, puis complétées par des analyses statistiques de deuxième génération. Les hypothèses ont donc été testées une à une au moyen des analyses de régression linéaires. Puis, sur la base de ces résultats, les hypothèses ont été testées simultanément au moyen des méthodes d'équations structurelles. Suite à la mobilisation de ces méthodes statistiques, les résultats de la recherche ont été discutés, en termes de perspectives empiriques et de perspectives théoriques. Concernant les perspectives empiriques, la majeure partie de nos résultats confirme les apports de la littérature sur le rôle des compétences liées à l'environnement naturel et de l'orientation parties prenantes dans le niveau de proactivité environnementale. Cependant, certains de nos résultats sont plus nuancés par rapport à la littérature, et enfin certains sont en contradiction avec elle. La discussion des résultats dans une perspective théorique permet de valider le modèle final, ainsi que les deux cadres théoriques mobilisés dans la présente recherche: la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes.

Conclusion générale de la recherche

L'origine de cette recherche provient du constat suivant: bien que le développement durable représente aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les entreprises, la question de son opérationnalisation en des pratiques claires et pertinentes pose problème. Les entreprises s'efforcent de développer des compétences dans ce domaine, mais avec un périmètre large et difficilement appréhendable, ces efforts ne sont pas toujours fructueux, et leur évaluation demeure complexe. De plus, dès lors que l'entreprise entreprend une démarche de développement durable, elle se trouve confrontée à une multitude d'attentes en provenance des parties prenantes. Il nous est alors apparu pertinent d'avoir recours à un point d'entrée privilégié, nous permettant de mieux appréhender le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie des entreprises industrielles: les pratiques relatives à la gestion des emballages. En effet, l'emballage occupe une place prépondérante dans la chaîne qui relie le producteur au consommateur: transport, sécurité, hygiène, information au consommateur, publicité... il implique donc, tout au long de son cycle de vie, un nombre important de parties prenantes. Souvent méconnu, il illustre pourtant les tendances de notre société en mettant en lumière une contradiction: des pressions visent à réduire l'impact environnemental et la quantité des emballages mis sur le marché, tandis que l'essor de la consommation nomade et individuelle incite les industriels à produire toujours plus d'emballages.

L'objectif central de cette recherche consistait à déterminer les antécédents de l'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. Pour ce faire, nous avons donc utilisé la clé d'entrée de la politique des emballages. Les entreprises industrielles opérant dans le secteur de la grande distribution étant les principales consommatrices d'emballages, nous avons ciblé nos investigations sur ces entreprises, au sein du territoire Français.

La revue de littérature réalisée dans la première partie de cette thèse, nous a permis de construire le modèle conceptuel de la recherche. La revue de littérature nous a permis de définir le concept de développement durable, puis d'élaborer une typologie du degré d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise, et d'inscrire l'emballage dans une perspective stratégique et de développement durable. Sur ces fondements, la revue de la littérature nous a ensuite permis de développer un cadre théorique

mixte, fondé sur la théorie des ressources et compétences (élargi à la théorie des ressources et compétences naturelles) et sur l'approche des parties prenantes. Cela nous a conduit à développer le modèle de recherche et les hypothèses associées.

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé une approche combinant une recherche empirique qualitative et une étude quantitative. Ces deux études se sont succédées dans le temps: l'étude exploratoire qualitative a constitué un préalable utile à l'étude quantitative.

Cette première étude qualitative s'est appuyée sur trois techniques de recueil des données: une étude documentaire des rapports de développement durable, 16 entretiens semi-directifs auprès des différentes fonctions d'une même entreprise industrielle du secteur de la boisson en 2004, et l'observation longitudinale (de 2004 à 2007) non participante d'un groupe restreint (les entreprises industrielles du secteur des produits de grande consommation opérant en France et membres du club Déméter). L'analyse documentaire a révélé une grande disparité dans la façon dont les entreprises traitaient les questions de développement durable. Ce constat nous a amené à être prudents quant à l'interprétation de documents publiés par les entreprises sur les questions de développement durable. Les seize entretiens semi-directifs menés auprès des responsables de différentes fonctions concernées par la problématique des emballages et des questions de développement durable au sein d'une entreprise industrielle opérant dans le secteur des boissons en France, ont permis de préciser certains items qui étaient issus de la revue de la littérature. L'observation longitudinale du groupe restreint a mis en lumière l'évolution des types de parties prenantes en présence sur une période de trois années. Cette observation a permis de constater que lorsque les entreprises rencontraient des difficultés pour développer des compétences en relation avec le développement durable, l'orientation parties prenantes était focalisée sur une seule, voire deux catégories de parties prenantes (les parties prenantes primaires et de régulation). Cette première étude qualitative, réalisée dans une perspective exploratoire, nous a permis de préciser le modèle élaboré lors de la revue de la littérature, et d'enrichir la typologie des parties prenantes mobilisée. Elle nous a également permis de préparer la phase de recherche quantitative, en précisant certains des items, utilisés par la suite dans le questionnaire.

La seconde phase de recherche, quantitative, nous a tout d'abord conduit à présenter les deux phases du protocole de recherche quantitatif. La première a été consacrée à l'évaluation de la qualité des échelles mesures, par des analyses factorielles exploratoires, complétées par des analyses factorielles confirmatoires. Dans un seconde phase, les hypothèses de recherche ont été testées par des analyses de régressions linéaires, puis par des

méthodes d'équations structurelles. Après avoir présenté le protocole de recherche, nous avons opérationnalisé les variables de la recherche. Afin d'élaborer les instruments de mesure, nous avons eu recours à trois méthodes. Nous avons, lorsque cela était possible, repris et adapté les instruments de mesure issus de recherches antérieures, puis nous les avons enrichis par l'analyse qualitative. Nous avons, lorsque cela n'était pas possible en raison de l'absence d'études empiriques antérieures, généré les items à la suite de la revue de littérature, puis nous les avons complétés par l'analyse qualitative. Enfin, en raison du faible nombre d'études empiriques quantitatives opérationnalisant les mêmes variables que celles de notre modèle, certaines mesures sont directement issues de la littérature. Ces trois méthodes nous ont permis de construire une première version du questionnaire, que nous avons ensuite soumis pour un pré-test auprès de Responsables Environnement de trois entreprises industrielles opérant dans le secteur des produits de grande consommation en France, et de trois enseignants chercheurs en France, experts en stratégie et développement durable. Ce double pré-test du questionnaire auprès d'entreprises et de chercheurs reconnus dans le domaine, a permis de modifier l'ordre de certaines questions, d'en préciser la formulation et de supprimer celles qui étaient redondantes aux yeux des experts. Il a eu lieu au mois de janvier 2010, lors d'entretiens individuels d'une durée d'une heure trente avec chacun des experts. Le processus d'échantillonnage a permis de cibler les entreprises de l'industrie agro-alimentaire et de l'hygiène présentes en France. Le questionnaire administré en ligne entre le 26 janvier 2010 et le 18 mars 2010, nous a permis de disposer de 188 questionnaires exploitables pour l'analyse.

La première phase de l'analyse quantitative a permis d'évaluer la qualité des instruments de mesure. Leur fiabilité et leur validité ont été appréciées au travers de l'application d'une procédure statistique consistant à effectuer des Analyses en Composantes Principales, complétées, lorsque les conditions s'y prêtaient, par des Analyses Factorielles Confirmatoires. L'évaluation de la mesure des variables nous a conduit à modifier l'organisation des variables définies a priori, puisque si nous avons retrouvé certaines variables prévues à l'identique, nous avons également fait émerger de nouvelles dimensions. Certaines variables ont été confirmées, c'est le cas de l'orientation de l'entreprise vers les actionnaires, les instances internationales, les compagnies d'assurance, les organismes de formation, les organisations non gouvernementales, les prestataires de services, le gouvernement, les clients, les fournisseurs, les employés, les médias, les concurrents et les banques. Par ailleurs, nous avons été conduit à supprimer une variable pour les besoins des analyses factorielles, c'est le cas de l'orientation vers les agences publiques. En outre, nous avons été amené à restructurer certaines variables et à faire émerger de nouveaux construits.

Ainsi, la variable à expliquer, proactivité de la stratégie environnementale, a été scindée en deux construits distincts: la proactivité en termes de positionnement stratégique interne et externe. De même, la variable explicative compétences conventionnelles en relation avec l'environnement naturel a été scindée en sept construits distincts: la réduction des emballages, la valorisation des emballages, la simplification des emballages, la compatibilité des emballages, l'utilisation de matière première recyclée dans la fabrication des emballages, la réutilisation des emballages, la réduction des produits. De plus, la variables de compétences humaines en relation avec l'environnement naturel a été scindée en deux construits distincts: la gestion des ressources humaines d'une part, et d'autre part, l'expertise environnementale qui fait partie du management environnemental. Enfin, nous avons été amené à regrouper plusieurs variables au sein d'un même construit: les variables compétences processuelles, de planification, humaines et organisationnelles ont été regroupées au sein d'une nouvelle variable de management environnemental et de certification.

La seconde phase de l'analyse quantitative nous a conduit à valider l'hypothèse d'un effet positif de l'orientation parties prenantes (indirect), des compétences de management et de certification environnemental (direct et indirect), de gestion des ressources humaines (direct et indirect), de réduction à la source des emballages (direct et indirect), de simplification des emballages (indirect), de réutilisation des emballages (direct), de valorisation des emballages (direct), d'utilisation de matière recyclée (direct et indirect), et de réduction à la source des produits (direct et indirect), sur la dimension interne de la proactivité (respectivement H1a, H2a, H3a, H4a, H5a, H6a, H8a, H9a, H10a). D'autre part, l'analyse quantitative nous a conduit à valider l'hypothèse d'un effet positif de l'orientation parties prenantes (direct et indirect), des compétences de gestion des ressources humaines (direct) et d'utilisation de matière recyclée (direct), sur la dimension externe de la proactivité (respectivement H1b, H3b, H9b). Enfin, nous avons constaté de manière exploratoire l'influence positive du chiffre d'affaires sur la dimension interne de la proactivité.

En conclusion, le double cadre théorique mobilisé nous a permis de traiter la problématique initiale de la recherche. En effet, le point d'entrée de la gestion des emballages a permis de mettre en évidence la problématique de la recherche. La problématique de la recherche était d'expliquer le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. Pour mettre en lumière les antécédents du niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise, nous avons mobilisé le double cadre théorique de la théorie des ressources et compétences naturelles et de l'approche des parties prenantes. Les compétences environnementales liées à la gestion des emballages, au

management environnemental, à la gestion des ressources humaines, ainsi que l'orientation parties prenantes expliquent les dimensions externe et interne de la proactivité de la stratégie environnementale.

Principaux apports de la recherche

Les apports de la recherche se comptent au nombre de quatre: empiriques, méthodologiques, managériaux et théoriques.

Les apports empiriques

Notre recherche nous a tout d'abord permis de prolonger la littérature existante et d'enrichir l'état des connaissances sur le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. Nos résultats nous ont donné la possibilité de valider douze hypothèses, qui, à notre connaissance et dans des conditions similaires, n'avaient jamais fait l'objet d'une validation empirique antérieure. En effet, les études empiriques antérieures ne concernaient pas la France, ni le secteur spécifique de l'industrie des produits de grande consommation à dominante alimentaire. Certains de nos résultats ont confirmé les apports existants dans la littérature quant au rôle fondamental de certaines variables sur le niveau de proactivité de la stratégie environnementale: c'est le cas de l'orientation parties prenantes, des compétences conventionnelles liées aux emballages et aux produits, et des compétences de gestion des ressources humaines. Les compétences organisationnelles, processuelles, humaines et de planification stratégique qui, dans la littérature, jouaient toutes un rôle sur le niveau de proactivité, ont été identifiées au sein d'une et même compétence de management et de certification environnementale et ayant un impact fondamental sur la dimension interne de la proactivité environnementale. Nos résultats ont confirmé le rôle fondamental de l'orientation parties prenantes et des compétences de gestion des ressources humaines sur la dimension externe de la proactivité. Par ailleurs, l'invalidation des hypothèses liées aux compétences de management environnemental, et aux compétences conventionnelles sur la dimension externe de la proactivité, présentent une lecture plus claire des relations et des antécédents de la dimension externe de la proactivité.

Les apports méthodologiques

Tout d'abord, le choix d'interroger les entreprises industrielles du secteur des produits de grande consommation opérant en France constitue un apport méthodologique puisque cela n'avait pas été précédemment traité dans la littérature existante. Par ailleurs, nous avons fait le

choix de combiner deux approches complémentaires: une étude qualitative suivie d'une étude quantitative. Notre étude qualitative exploratoire nous a permis de nous familiariser avec les contraintes empiriques, de préciser le modèle élaboré lors de la revue de la littérature, et d'enrichir la typologie des parties prenantes mobilisée. Elle nous a également permis de préparer la phase de recherche quantitative, en précisant certains des items, utilisés par la suite dans le questionnaire.

Notre étude quantitative, qui s'est déroulée en deux phases distinctes, représente un apport méthodologique. Dans la première phase de l'analyse quantitative, la qualité des échelles de mesures a été analysée. Puisque les échelles ont été adaptées ou créées pour l'étude, elles n'ont pas été testées dans des conditions similaires, il était alors nécessaire de vérifier leur validité de construit. Pour cela, nous avons analysé la validité convergente et discriminante de chaque échelle. Une analyse factorielle en composante principale a permis de purifier les échelles et d'éviter les phénomènes de multicollinéarité. Concernant la fiabilité des facteurs issus de l'analyse factorielle, nous avons vérifié que les items sélectionnés mesuraient effectivement la variable latente. L'utilisation d'une analyse factorielle exploratoire n'est pas obligatoire dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive. Cependant, le faible nombre d'études où sont opérationnalisées les variables de notre modèle de recherche, nous conduit à développer une démarche exploratoire de construction des échelles de mesure. Dans un deuxième temps, et dans un souci de confirmation de nos échelles, nous avons utilisé la méthode des analyses factorielles confirmatoires. L'apport des méthodes d'équations structurelles, après une analyse en composantes principales est double: la possibilité de tester la validité de contenu d'un questionnaire, et la détermination de la meilleure structure factorielle en termes d'ajustement aux données empiriques. L'analyse confirmatoire a permis de confirmer la structure de nos échelles, d'en étudier la fiabilité et la validité. Pour ces raisons, nous avons combiné des méthodes exploratoires et confirmatoires dans la construction de nos échelles de mesure.

Pour tester nos hypothèses de recherche, nous avons dans un premier temps, mobilisé la technique des analyses de régressions linéaires, afin de tester individuellement les hypothèses de notre modèle. Puis, dans un second temps, nous avons complété ces méthodes dites de première génération, par des méthodes de deuxième génération, à savoir les équations structurelles. Compte tenu des bons résultats du modèle de mesure, nous avons utilisé les scores agrégés pour mesurer les construits latents, ce qui permet de réduire la complexité du modèle ainsi que les problèmes de spécification. En effet, la validité et la fiabilité de nos échelles ont déjà été démontrées lors des analyses factorielles, nous nous basons donc sur les

concepts agrégés pour tester les modèles. Cette technique a présenté l'avantage de tester de manière systémique, l'ensemble des hypothèses de recherche au sein d'un même modèle, et de mettre en évidence les différents chemins de causalité des dimensions interne et externe de la proactivité.

Ainsi, afin de traiter la problématique de recherche, notre étude a permis d'enrichir, voire de créer des échelles de mesures, qui ont ensuite été testées et validées, par des méthodologies quantitatives de première et de seconde génération.

Les apports managériaux

Nos résultats nous conduisent à proposer des pistes de réflexion managériales pour les industriels du secteur étudié. La validation de nos hypothèses nous permet de souligner l'importance des compétences environnementales liées à la conception d'emballages respectueux de l'environnement tout au long de leur cycle de vie: ils doivent donc être réduits à la source, simplifiés, réutilisables, valorisables. Ce type de compétence doit être accompagné d'une expertise permettant de fabriquer des produits plus respectueux de l'environnement, et donc moins consommateurs de ressources naturelles non renouvelables. Pour être en mesure de développer ces compétences qui ne font pas forcément partie du patrimoine de l'entreprise, cette dernière peut avoir recours aux conseils et à l'accompagnement de sociétés spécialisées dans le domaine, ou faire appel à l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie. En effet, cette dernière propose des formations et un accompagnement pour guider les entreprises dans l'évaluation, puis dans la réduction de leurs impacts environnementaux. L'acquisition de ces compétences doit être accompagnée d'une démarche plus globale le management environnemental pouvant mener jusqu'à la certification du type ISO 14001, 26 000, ou autre. Pour ce faire, l'entreprise peut demander conseil à l'ADEME, se faire aider par des cabinets de conseil spécialisés ou contacter l'Agence Française de Normalisation. Afin de conduire la démarche en interne, il est plus facile lorsque l'entreprise dispose d'un responsable environnement qui pourra être en mesure de piloter le projet sur la durée. L'entreprise qui souhaite intégrer les principes de développement durable en son sein, doit également s'ouvrir à un nombre importants d'acteurs, qu'il s'agisse de ses employés, de ses partenaires commerciaux, des acteurs issus de la société civile, ou des acteurs relatifs à la réglementation... Pour ce faire, l'entreprise, par l'intermédiaire de son responsable environnement, peut par exemple, rejoindre des réseaux plus ou moins formels, afin de détecter les bonnes pratiques sociales et environnementales du secteur, puis les insuffler au sein de son entreprise. Elle peut également assister et participer

aux conférences organisées par les universités ou les écoles de commerce sur le développement durable. Ce type d'évènement permet à l'entreprise de s'ouvrir aux organismes de formation, de prendre connaissance du niveau formation des étudiants au développement durable, et éventuellement de les recruter pour mettre en place des démarches spécifiquement liées au développement durable. Le fait d'établir de bonnes relations, inscrites sur le long terme, avec l'ensemble de ces acteurs et de répondre favorablement à leurs attentes, permet à l'entreprise de progresser sur l'intégration des principes de développement durable. De même, concernant ses employés, l'entreprise se doit de promouvoir de bonnes conditions de travail, non discriminatoires, mettant en valeur la parité et garantissant la santé et la sécurité de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Des formations à l'éthique, à la diversité et à la responsabilité peuvent aider l'entreprise dans cette démarche, afin de faire un bilan de la situation puis de développer des pistes de progrès.

Les apports théoriques

Les hypothèses présentées à l'issue de la revue de la littérature, se sont appuyées sur un double cadre théorique: celui de la théorie des ressources et compétences (élargi aux ressources et compétences naturelles) et celui de l'approche des parties prenantes. Notre intention était donc, à cet égard, ce compléter l'analyse fondée sur les ressources et compétences (faisant apparaître les forces et faiblesses de l'entreprise dans la prise en compte des principes de développement durable), par l'analyse des parties prenantes (faisant apparaître les opportunités et menaces de l'entreprise dans la prise en compte des principes de développement durable). La théorie des ressources et compétences permet d'entreprendre un diagnostic interne des ressources et compétences en relation avec l'environnement naturel, dont dispose l'entreprise. L'approche des parties prenantes permet d'entreprendre un diagnostic externe des parties prenantes pouvant être perçues comme des menaces ou des opportunités.

Nos résultats nous ont autorisé, à l'appui de la théorie des ressources et compétences, à valider le rôle positif sur la proactivité environnementale en termes de positionnement stratégique interne, des compétences de management environnemental, de gestion des ressources humaines, de conception de produits réduits à la source, et d'emballages réduits à la source, simplifiés, réutilisables, valorisables, fabriqués à partir de matière recyclée. A l'appui du même champ théorique, nos résultats nous ont autorisé à valider le rôle positif sur la proactivité environnementale en termes de positionnement stratégique externe, des compétences de gestion des ressources humaines et de conception d'emballages fabriqués à

partir de matière recyclée. En outre, nos résultats nous ont autorisé, à l'appui de l'approche des parties prenantes, à valider le rôle positif de l'orientation parties prenantes sur les dimensions externe et interne de la proactivité environnementale de la stratégie.

En ce sens, notre recherche nous a conduit à valider un cadre théorique intégrateur, fondé sur la théorie des ressources et compétences et sur l'approche des parties prenantes, pour expliquer le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise. La validité empirique de notre modèle de recherche a permis de souligner la complémentarité et la pertinence des apports des deux cadres théoriques combinés.

Limites et perspectives de recherche

Sur le plan méthodologique, notre recherche présente plusieurs éléments qui pourraient être améliorés lors de futures recherches.

La première limite réside dans le caractère exploratoire de certaines mesures des variables. En présence de peu de variables testées empiriquement dans la littérature, nous avons dû dans certains cas, les compléter et les enrichir pour créer les échelles de mesure. Dans cette optique, certaines échelles de mesures nécessitent d'être réutilisées, voire améliorées, dans des contextes similaires ou non.

La seconde limite est liée à la taille de l'échantillon. Nous avons travaillé sur un échantillon relativement restreint (188 individus), même s'il correspond à un taux de réponse satisfaisant (un peu plus de 18%). Cet échantillon gagnerait à être étoffé dans la perspective d'une étude à plus grande échelle.

La troisième limite réside dans le choix d'un secteur d'activité unique et d'une zone géographique nationale pour tester notre modèle de recherche. Nous avons ainsi ciblé au sein de l'industrie des produits de grande consommation opérant sur le territoire Français, l'industrie agro-alimentaire et la fabrication de savons et produits d'entretiens. Les études sur une seule industrie présentent un degré de généralisation inférieur à celles réalisées sur plusieurs industries. Dans le cas de notre recherche, nous avons privilégié la validité interne de notre étude, aux dépens de la validité externe. L'une des perspectives de recherche consisterait à étendre le modèle d'étude à un ensemble de secteurs d'activités et de zones géographiques. Ainsi, en restant dans l'industrie des produits de grande consommation, c'est-à-dire les produits dont la durée de vie est courte et les occasions d'achat sont fréquentes, nous pourrions considérer les industries fabricant les produits tels que le bazar, le petit équipement et les piles électroniques, la papeterie et les fournitures scolaires...De même, concernant le secteur géographique, nous pourrions comparer les résultats du modèle testé sur

le territoire Français avec un test du modèle dans les pays nordiques (tels la Norvège ou la Suède) ou le Canada, réputés avant-gardistes sur les questions de développement durable.

Enfin, et toujours sur le plan méthodologique, nous n'avons interrogé que les entreprises industrielles qui fabriquaient les produits de grande consommation. L'orientation parties prenantes de chacune d'entre elles a été déterminée en fonction du point de vue de chacune d'entre elles sur les relations entretenues avec l'ensemble de ses parties prenantes. Nous n'avons donc pas interrogé ces mêmes parties prenantes pour recueillir leur avis. Il serait alors intéressant d'interroger ces mêmes parties prenantes pour savoir comment leurs attentes sont prises en compte par les entreprises qui ont constitué la cible de cette étude.

Sur le plan empirique, il faut souligner que l'orientation parties prenantes, les compétences de management environnemental, de gestion des ressources humaines, de conception de produits plus respectueux de l'environnement, d'emballages réduits à la source, simplifiés, réutilisables, valorisables, fabriqués à partir de matière recyclée, constituent des antécédents fondamentaux de la dimension interne de la proactivité. Il faut également noter que l'orientation parties prenantes et les compétences de gestion des ressources humaines constituent des antécédents fondamentaux de la dimension externe de la proactivité. Le rôle et le fonctionnement de ces variables méritent donc des approfondissements lors d'études ultérieures.

Sur le plan théorique, notre étude a démontré le rôle de l'orientation parties prenantes, des compétences de management environnemental, de gestion des ressources humaines, de conception de produits plus respectueux de l'environnement, d'emballages réduits à la source, simplifiés, réutilisables, valorisables, fabriqués à partir de matière recyclée, dans le niveau de proactivité environnementale des positionnements stratégiques interne et externe. Cependant, nous ne nous sommes intéressés au lien entre le modèle et un accroissement de compétitivité. Par conséquent, sur le plan théorique, il serait pertinent de savoir si la proactivité environnementale, telle qu'elle est envisagée dans le modèle, est en relation avec un accroissement de la compétitivité et donc avec la construction d'un avantage concurrentiel solide. Notre modèle ayant envisagé la performance environnementale et la performance sociale, il serait donc pertinent de les confronter à la performance économique, afin de réunir dans un même modèle les trois dimensions du développement durable.

Bibliographie

- ABDESSEMED, T., (2001), « La coopération interfirmes: mode de coordination hybride ou générique ? », *Communication Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*, Québec, Canada.
- ABECASSIS-MOEDAS, C., BEN MAHMOUD-JOUINI, S., (2004), « Savoirs d'interaction et recomposition des filières de conception », *Revue Française de Gestion*, Vol. 30, N°149, mars-avril, pp. 69-83.
- ABELL, D.F. (1980), « *Defining the business: the starting point of strategic planning* », Prentice Hall.
- ABRASSART, F., AGGERI, F., (2007), « Quelles capacités dynamiques pour les stratégies de développement durable des entreprises ? », *Actes de la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS*, Montréal, Canada.
- ACKERMAN, R., (1973), « How companies respond to social demand », *Harvard Business Review*, july-august, pp. 88-98.
- ACKERMAN, R., BAUER, R., (1976), « *Corporate social responsiveness* », Reston.
- ADELPHE, ADEME, CNE, ECO-EMBALLAGES, (2004), « *Mieux produire et mieux consommer. La prévention des déchets d'emballages* », juin.
- ADEME, (2005), « *Les marchés des activités liées aux déchets: situation 2003/2004 et perspectives 2005* », Données et Références, Ademe.
- AGGERI, F., ACQUIER, A., (2005), « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE? », *Communication XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Pays de la Loire, Angers, France*.
- ALARY-GRALL, L., LE GOFF, G. (1998), « Dossier environnement: quelle démarche pour les entreprises ? », *Industries*, N° 33, décembre, pp. 13-24.
- ALLEN, T.J., (1984), « *Managing the flow of technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization* », Cambridge, MA: MIT Press.
- ALLENBY, B.R., (1997), « *International Dimensions of Organizational Behavior* », Boston: PWS Kent.
- ALLENBY, B., (1991), « Design for environment: A tool whose time has come », *SSA Journal*, September, pp. 6-9.
- ALLENBY, B.R., RICHARDS, D.J., FROSCHE, R.A., (1994), « *The Greening of Industrial Ecosystems* », Washington: National Academy Press.
- ALPHANDERY, P., BITOUN, P., DUPONT, Y., (1991), « *L'équivoque écologique* », Eds. La Découverte, Paris, p. 125.
- AMIT, R., SCHOEMAKER, P.J., (1993), « Strategic Assets and Organizational Rent », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- ANDRIOF, J., WADDOCK, S., (2002), « Unfolding stakeholder engagement », in Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., and Rahman, S., S. (eds), *Unfolding Stakeholder Thinking. Theory, responsibility and engagement*, Sheffield, Greenleaf, pp. 19-42.
- ANSOFF, H.I., (1968), « Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion », Mass Market Paperback, traduit en français « Stratégie du développement de l'entreprise », Éditions Hommes et Techniques, Paris.
- ARAGON-CORREA, J.A., SHARMA, S., (2003), « A contingent Resource-based View of Proactive Environmental Strategy », *Academy of Management review*, Vol. 28, n° 1, pp. 71-88.
- ARORA, S., CASON, T.N., (1995), « An Experiment in Voluntary Environmental Regulation: Participation in EPP's 33/50 Program », *Journal of Economics and Management*, Vol. 28, N° 3, pp. 271-286.
- ARREGLE, J.L., (1996), « Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n°128, mars-avril-mai, pp.25-36.
- ARREGLE, J.L., (1995), « Le savoir et l'approche Resource-Based: une ressource et une compétence », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 85-94.
- ARREGLE, J.L., QUELIN, B. (2001), « L'approche fondée sur les ressources », *Stratégies Actualités et Futurs de la recherche*, Vuibert FNEGE, pp. 273-288

- ASHFORD, N., (1993), « Understanding technological responses of industrial firms to environmental problems: implications for government policy », chapter in *Technology and Law Program*, MIT.
- ASHKENAS, R., ULRICH, D., JICK, T., KERR, S., (1995), « *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure* », Hellman Resource Service.
- ATKINSON, A.A., WATERHOUSE, J.H., WELLS, R.B., (1997), « A stakeholder approach to strategic performance measurement », *Sloan Management Review*, Vol. 38, pp. 25-37.
- AUBRET, J., GILBERT, P., PIGRYRE, F., (1993), « *Savoir et Pouvoir: Les Compétences en question* », Paris, PUF.
- AUGIER, M., TEECE, D.J., (2009), « Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance », *Organization Science*, Vol. 20, N°2, March-April, pp. 410-421.
- AUPPERLE, K.E., CAROLL, A.B., HATFIELD, J.D., (1985), « An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability », *Academy of Management Journal*, Vol. 28, N° 2, pp. 446-463.
- AZZONE, G., BERTELE, U. (1994), « Exploring Green Strategies for Competitive Advantage », *Long Range Planning*, vol. 27, N° 6, pp. 69-81.
- BADDACHE, F., (2004), « *Entreprises et ONG face au développement durable: l'innovation par la coopération* », L'Harmattan.
- BAIN, J.S., (1956), « *Barriers to new competition* », Cambridge, Harvard University Press.
- BAKKER, C., (1995), « Environmental Information for Industrial Designers », *Doctoral Thesis*, Delft University of technology.
- BALDERJAHN, I., (1988), « Personality variables and environmental attitudes as predictors of ecologically responsible consumption patterns », *Journal of Business Research*, Vol. 17, N°3, pp. 51-56.
- BANSAL, P., (2005), « Evolving sustainability: a longitudinal study of corporate sustainable development », *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 197-218.
- BANSAL, P., (2002), « The corporate challenges of sustainable development », *Academy of Management Executive*, Vol. 16, N°2.
- BANSAL, P., ROTH, K., (2000), « Why companies Go Green: A model of Ecological Responsiveness », *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N° 4, pp. 717-736.
- BANTEL, K., OSBORN, N.R., (1995), « The Influence of Performance, Environment and Size on the Identifiability of Firm Strategy », *British Journal of Management*, Vol. 6, N° 4, pp. 235-248.
- BARHAM, E., (2002), « Towards a Theory of values-based labelling », *Agriculture and Human values*, Vol. 19, pp. 349-360.
- BARKSDALE, H.C., DARDEN, B., (1971), « Marketers' Attitude Toward the Marketing Concept », *Journal of Marketing* », Vol. 35, October, pp. 29-36.
- BARNARD, C.I., (1938), « *The Functions of the Executive* », Harvard University Press, Cambridge.
- BARNETT, W.P., GREVE, H.R., PARK, D.Y., (1994), « An evolutionary model of organizational performance », *Strategic Management Journal*, Vol., 15, pp. 11-28.
- BARNEY, J.B., (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B., (1986), « Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy », *Management Science*, Vol. 32, N°10, pp. 1231-1241.
- BARNEY, J.B., ARKAN, A.M., (2001), « The resource-based view: origins and implications », in *Handbook of Strategic Management*, HIT, M.A., FREEMAN, R.E., Harrison, J.S., Editions, Blackwell, Oxford, UK, pp. 124-188.
- BARNEY, J.B., HANSEN, M.H., (1994), « Trustworthiness as a source of competitive advantage », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 175-190.
- BARRET, S., (1992), « Self-Enforcing International Environmental Agreements », *Oxford Economic Papers*, Vol. 46, pp. 878-894.
- BARTH, D., (1993), « *Stratégies industrielles de production et de recyclage* », Éditions d'Organisation.

- BARTLETT, C.A., GHOSHAL, S. (1989), « *Managing across borders, The Transnational Solution* », Harvard Business School Press.
- BAUMART, P., DONADA, C., IBERT, J., XUERE, J.M., (2003), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in « *Méthodes de recherche en Management* », pp. 224-256, Raymond-Alain Thiétart et collectif, 2^{ème} édition, Dunod, Paris.
- BAUMART, P., IBERT, J., (2003), « Quelles approches avec quelles données », in « *Méthodes de recherche en Management* », pp. 82-103 Thiétart R.A. et collectif, 2^{ème} édition, Dunod, Paris.
- BAUMART, P., IBERT, J., (1999), « Quelles approches avec quelles données ? », in *Méthodes de recherche en management*, pp. 81-103, Thiétart R.A. et collectif, Dunod, Paris.
- BAUMOL, W.J., OATES, W.E., (1988), « *The Theory of Environmental Policy* », Second Edition, Cambridge University Press.
- BARON, R.M., KENY, D.A., (1986), « The moderator mediator-variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, N°6, pp. 1173-1182.
- BELLINI, B., (2003), « Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise: la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management. Etat des lieux », *Communication à l'atelier de l'AIMS*, mai.
- BENNIS, W., NANUS, B., (1985), « *Leaders* », New-York: Harper & Row.
- BENSEDRINE, J., (2001), « Gestion et protection de l'environnement: comment devenir une entreprise verte ? », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 128-144.
- BERGADAA, M., ROUX, E., (1988), « L'interaction mère enfant sur le point de vente: mesure des attitudes et observation des stratégies de négociation », *Actes du Colloque Annuel de l'Association Française de Marketing*, pp. 22-28, mai, Montpellier.
- BERELSON, B., (1952), « *Content analysis in communication research* ».
- BERGER-DOUCE, S., (2004), « La démarche collective, catalyseur de l'engagement environnemental en PME? », *Communication XIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS*, Normandie, Vallée de Seine, France.
- BERLE, A., MEANS, G., (1932), « *The Modern Corporation and the Private Property* », New-York, Mc Millan.
- BERMAN, S.L., WICKS, A.C., KOTHA, S., JONES, T.M., (1999), « Does stakeholder orientation matter ? », *Academy of Management Journal*, Vol. 42, pp. 488-506.
- BERRY, M.A., RONDINELLI, D.A., (1998), « Proactive Environmental Management: A New Industrial Revolution », *Academy of Management Executive*, Vol. 12, N°2, pp. 38-50.
- BILLSON, A., GRANGER, C.W., (1972), « Consumers' Attitudes toward Package Size and Price », *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, N°3, pp. 239-248.
- BINNINGER, A.S., ROBERT, I., (2008), « Consommation et développement durable: vers une segmentation des sensibilités et des comportements », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N°229, janvier-février, pp. 51-59.
- BINNINGER, A.S., ROBERT, I., (2005), « Les produits labellisés et le développement durable dans la perspective du consommateur: une étude exploratoire », *Actes du 11ème congrès Association Française du Marketing*, 18-20 mai, Nancy.
- BLACK, L., (2006), « Corporate social responsibility as capability, the case of BHP Billiton », *Journal of Corporate Citizenship*, September, pp. 25-38.
- BLACK, J.A., BOAL, K.B., (1994), « Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, special issue, Vol. 15, pp. 131-148.
- BLANCHET, A., (2005), « Interviewer », in *Les techniques d'enquête en sciences sociales*, collectif Blanchet, A., Ghiglione, R., Massonat, J. et Trognon, A., Dunod, Paris, pp. 81-126.
- BLANCHET, A., (1981), « Étude génétique des significations et des modèles utilisés par l'enfant lors de la résolution de problèmes », *Thèse de doctorat en psychologie*, Université de Genève.
- BLANCHET, A., GHIGLIONE, R., MASSONAT, J., TROGNON, A., (1987), « *Les techniques d'enquête en sciences sociales* », Dunod, Paris.

- BOATRRIGHT, J., (1994), « What's so special about shareholders? », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, pp. 393-408.
- BOIRAL, O., (2006), « La certification ISO 14 001: une perspective néo-institutionnelle », *Management International*, Vol. 10, N° 3, pp. 67-79.
- BOIRAL, O., CROTEAU, G., (2001), « Du développement durable à l'écologie industrielle ou les métamorphoses d'un concept caméléon », *Communication Xème Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS*, Québec, Canada.
- BOIRAL, O., KABONGO, J.D., (2005), « Eco-efficience et compétitivité: une étude de cas dans l'industrie canadienne », *Communication XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS*, Pays de la Loire, Angers, France.
- BOIRAL, O., URBAN, S., CHANLAT, J.F., (2008), « Développement durable et gestion internationale: enjeux et perspectives d'avenir », *Management International*, Vol. 2, N° 2, pp. 1-7.
- BOISSIN, J.P., CASTAGNOS, J.C., GUIEU, G., (2003) « Une structuration de la recherche en stratégie fondée sur la théorie des ressources et des compétences », *XIIIème Conférence de l'Association de Management Stratégique*, les Côtes de Carthage, juin.
- BONTIS, N., DRAGONETTI, N.C., JACOBSEN, K., ROOS, G., (1999), « The Knowledge toolbox », *European Management Journal*, Vol. 17, N°4, pp. 391-402.
- BOURGEOIS, L.J., (1981), « On the measurement of organizational slack », *Academy of Management Review*, Vol. 6, N°1, pp. 29-39.
- BOWEN, H.R., (1953), « *Social Responsibilities of the businessman* », New-York, Harper & Brothers.
- BOWEN, F.E., SHARMA, S., (2005), « Resourcing corporate environmental strategy: behavioural and resource-based perspectives », *Best paper proceedings of the sixty-fifth Annual Meeting of Academy of Management*.
- BRALLA, J.G., (1996), « *Design for excellence* », McGraw Hill, 326p.
- BRAS, B., (1997), « Incorporating Environmental Issues in Product Design and Realization », *Industry and Environment*, Special Issue on product design and the environment, united nations environmental program industry and environment, Vol. 20, N° 1-2.
- BRENNER, S.N., COCHRAN, P.L., (1991), « The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research », In J.F. Mahon (Eds.), *International Association for Business and Society*, 1991, Proceedings, pp. 449-467.
- BRENNER, S.N., MOLANDER, E.A., (1977), « Is the ethics of business changing? », *Harvard Business Review*.
- BROWN, L., KANE, H., ROODMAN, D., (1994), « *Vital Signs* », New York: Norton.
- BRULHART, F., GUIEU, G., MALTESE, L., PREVOT, F., (2010), « Théorie des ressources: débats théoriques et applicabilité », *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, N°204, pp. 83-86.
- BRULHART, F., (2002), « Les facteurs clés de réussite des partenariats verticaux logistiques: le cas de la relation chargeur agro-alimentaire – prestataire logistique », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II.
- BRUSH, T., BROMILEY, P., HENDRICKX, M., (1999); « The Relative Influence of Industry and Corporation on Business Segment Performance: an Alternative Estimate », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, N° 6, pp. 519-547.
- BSN-EMBALLAGE, (1987), « *La pack* », Paris, Emballages Magazine.
- BSR, (2003), « Business for social responsibility », *introduction to corporate social responsibility*.
- BUYASSE, K., VERBEKE, A., (2003), « Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective », *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 453-470.
- BUZZELLI, D., (1991), « Time to structure an environmental policy strategy », *Journal of Business Strategy*, Vol. 24, March-April, pp. 17-20.
- CAMPBELL, A., YEUNG, S., (1991), « Creating a sense of mission », *Long Range Planning*, Vol. 24, pp. 10-20.
- CANEL-DEPITRE, B., (2001), « L'entreprise face aux engagements du consommateur-citoyen », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 168-172.
- CALANTONE, R.J., SCHMIDT, J.B., SONG, X.M., (1996), « Controllable factors of new product success: a cross-national comparison », *Marketing Science*, Vol. 15, N°4, pp. 341-358.

- CAPRON, M., QUAIREL-LANOIZELEE, F., (2004), « *Mythes et réalités de l'entreprise responsable* », Éditions la Découverte, Paris.
- CARON, G. (1991), « *Un carré noir dans le design* », Paris, Dunod.
- CARON, J., (1983), « L'idée de pensée naturelle: quelques réflexions », in *La pensée naturelle: structures, procédures et logique du sujet*, Rouen, P.U.F, pp. 9-16.
- CARRIGAN, M., ATTALA, A., (2001), « *The Myth of the Ethical Consumer +- do Ethics Matter in Purchase Behaviour?* ».
- CARROLL, A.B., (1999), « Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct », *Business and Society*, Vol. 38, N°3, pp. 268-295.
- CARROLL, A.B., (1996), « *Business and society: ethics and stakeholder management* », Cincinnati, South-Western Publishing, 3rd edition.
- CARROLL, A.B., (1979), « A three-dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp. 497-505.
- CAUDRON, F., (2003), « Démocratie et action organisée », *Journée de l'Association Internationale de Management Stratégique sur le thème du développement durable*, Angers, France.
- CAVES, R.E., (1980), « Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure », *Journal of Economic Literature*, Vol. 18, march, pp. 64-92.
- CHANDLER, A.D., (1962), « *Strategy and Structure* », Cambridge Mit Press, Traduction française: « *Stratégies et Structures de l'Entreprise* », Paris, les Éditions d'Organisation, 1972.
- CHARAN, R., FREEMAN, R.E., (1979), « Stakeholders negotiations: Building bridges with corporate constituents », *Management Review*, November, pp. 8-13.
- CHARREIRE., S., DURIEUX, F., (2003), « Explorer et tester: deux voies pour la recherche », in « *Méthodes de recherche en Management* », pp. 57-81, Raymond-Alain Thiétart et coll., 2^{ème} édition, Dunod, Paris.
- CHENG, J.L.C., KESNER, I.F., (1997), « Organizational slack and response to environmental shifts: the impact of resource allocation », *Journal of Management*, Vol. 23, N°1, pp. 1-18.
- CHEVALIER, J., (2003), « *L'État postmoderne* », LGDJ, Coll. Droit et Société.
- CHRISTMANN, P., (2000), « Effects of best practices of environmental on cost advantage: the role of complementary assets », *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N°4, pp. 663-680.
- CHURCHILL, G.A., (1979), « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing*, Vol. 16, N° 1, pp. 64-73.
- CLAIR, J.A., MILLIMAN, J., MITROFF, I.I., (1995), « Clash or cooperation? Understanding environmental organizations and their relationships to business », In J.E. Post (Eds.) & D. Collins & M. Starik (Vol. Eds.), *Research in corporate social performance and policy: sustaining the natural environment-Empirical studies on the interface between nature and organizations*, supplement 1, pp. 163-193, Greenwich CT: JAI Press.
- CLARKE, T., (1998), « The Stakeholder Corporation: a Business Philosophy for the Information Age », *Long Range Planning*, Vol. 31, N° 2, pp. 182-194.
- CLARKSON, M.B.E., (1995), « A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°12, pp. 92-117.
- COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DEVELOPPEMENT (CMED), (1988), « *Notre avenir à tous* », Paris, les Éditions du Fleuve, 454p.
- Conseil National de l'Emballage (CNE), (2000), « *Manuel des meilleures pratiques* », Mai.
- Conseil National de l'Emballage (CNE), (1998), « *Le catalogue de la prévention des déchets d'emballages* », Catalogue 1998, 130p.
- Conseil National de l'Emballage (CNE) et Comité de Liaison des Industries Françaises de l'Emballage (CLIFE), (2003), « *Prise en compte des exigences liées à l'environnement dans la conception et la fabrication des emballages* », Version papier éditée par le CLIFE, Paris.
- COCHRAN, P.L., WOOD, R.A., (1984), « Corporate social responsibility and financial performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 27, N°1, pp. 42-56.
- COLE, R., (1991), « *Strategies for learning* », Berkeley: University of California Press.
- COLLIS, D.J., (1994), «How valuable are organizational capabilities?», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 143-152.
- COLLIS, D.J., (1991), « A resource-based analysis of global competition », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 50.

COLLIS, D.J., MONTGOMERY, (1995), « Competing on resources: strategy in the 1990's », *Harvard Business Review*, July-August, pp. 118-128.

CONNER, K., (1991), « A Historical Comparison of Resource-based Theory and five schools of thought within Industrial Organization Economics », *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, pp. 121-154.

CORNELL, B., SHAPIRO, A.C., (1987), « Corporate stakeholders and corporate finance », *Financial Management Association International*.

COSTANZA, R., (1991), « *Ecological Economics: The Science and Management of Sustainability* », New-York, Columbia University Press, 525p.

COURRENT, J.M., MERCIER, S., (2000), « La formalisation de l'éthique en gestion: une analyse critique », *IXème conférence internationale de management stratégique*, Montpellier, 20-24 mai.

CROSBY, L.A., TAYLOR, J.R., (1982), « Consumer Satisfaction with Michigan's Container deposit Law, An Ecological Perspective », *Journal of Marketing*, Vol. 46, N° 4, pp. 47-60.

DALY, H., COBB, J., (1989), « *For the common good* », Boston: Beacon Press.

DAMAK-AYADI, S., (2003), « La théorie des parties prenantes en perspective », *Communication au Congrès de Recherche de l'AFC*.

DANIEL, R.D., (1961), « Management information crisis », *Harvard Business Review*, September-October, pp. 111-121.

DANNEELS, E., (2002), « The dynamics of product innovation and firm competences », *Strategic management Journal*, Vol. 23, N°12, December, pp. 1095-1121.

DANO, F., (1998), « Contribution de la sémiotique à la conception des conditionnements: application à deux catégories de produits », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 13, N°2, pp. 9-25.

DANO, F., (1996), « Une approche sémiotique du packaging », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 11, N°1, pp. 23-35.

DARNALL, N., EDWARDS, J.R., (2006), « Predicting the cost of environmental management system adoption: the role of capabilities, resources and ownership structure », *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 301-330.

DAVID, A., (2000), « La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management », in *Les nouvelles Fondations des Sciences de Gestion*, pp. 193-213, David A., Hatchuel A., Laufer R., (eds), Vuibert, Paris.

DEAN, T.J., BROWN, R.L., (1995), « Pollution regulation as a barrier to new firm entry: initial evidence and implications for future », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N°1, pp. 288-303.

DE BRUYNE, P., HERMAN, J., SCHOUTHEETE, M., (1974), « *Dynamique de la recherche en sciences sociales* », PUF, Paris.

DE FERRAN, F., (2003), « Sensibilités et motivations à la consommation de produits éthiques: application aux produits issus du commerce équitable », Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, *Working Paper* N°664, juin.

DEJEAN, F., GOND, J.P., (2002), « *La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et stratégies de recherche* », Sciences de Gestion et Pratiques Managériales, Economica.

DE KETELE, J.M., (1980), « *Observer pour éduquer* », Berne-Francfort: Peter Lang, 215p.

DE KETELE, J.M., ROEGIERS, X., (1996), « *Méthodologie du recueil d'informations, Fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interview et d'études de documents* », Collection dirigée par De Ketele, J.M., Van Der Maren, J.M., Duru-Bellat, M., De Boeck Université, 1996

DELAPIERRE, M., (1991), « Les accords interentreprises, partage ou partenariat? les stratégies des groupes européens », *Revue d'Économie Industrielle*.

DEMBKOSKI, S., HAMMER-LLYOD, S., (1994), « The Environmental Value-Attitude System Model: A Framework to Guide the Understanding of Environmentally-Conscious Consumer Behaviour », *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, N° 4, pp. 593-603.

DEMING, W.E., (1986), « *Out of the crisis* », MIT, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, Mass.

- DEPOERS, F., REYNAUD, E., Schneider-Manoury, G. (2003), « Comment mesurer la performance durable des entreprises », *Gestion 2000*, mars-avril, pp. 13-31.
- DE SIMONE, L.D., POPOFF, F., (1997), « *Eco-efficiency: the business link to sustainable development* », MIT Press.
- DESREUMAUX, A., (1989), « Structures de l'entreprise », *Encyclopédie de Sciences de Gestion*, Éditions Economica, pp. 2774-2880.
- DESREUMAUX, A., (1979), « La Club Plan A Moyen Terme: une expérience originale d'introduction à la planification à moyen terme en MPI – Essai d'évaluation », *Cahier de Recherche*, IAE de Lille, N° 79/4, 47p.
- DEVISME, P., (1991), « *Packaging mode d'emploi* », Paris, Dunod.
- DEWBERRY, E., (1995), « Ecodesign strategies », *Eco design*, Vol. 4, n° 1, pp. 32-33.
- DIERICKX, I., COOL, K., (1989), « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage », *Management Science*, Vol. 35, N°12, pp. 1504-1511.
- DILL, W.R., (1958), « Environment as an influence on managerial autonomy », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, pp. 409-443.
- DODD, E.M., (1932), « For Whom are Corporate Managers Trustees? », *Harvard Law Review*, Vol. 45, N°7, pp. 1145-1163.
- DONALDSON, T., (1999), « Making Stakeholder Theory Whole », *Academy of Management Review*, Vol. 24, N° 2, pp. 237-241.
- DONALDSON, T., PRESTON, L.E., (1995), « The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°1, pp. 65-91.
- DONNADIEU, G., (1999), « *Les ressources humaines* », ouvrage collectif sous la direction de Weiss, D., Éditions d'Organisation, Paris.
- DOUGHERTY, D., (1995), « Managing your core incompetencies for corporate venturing », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 19.
- DUMONT, L., (1985), « *Homo aequalis. Genèse et épanouissement de l'idéologie économique* », Paris, Gallimard, 1977.
- DURAND, T., (2000), « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, N° 127, janvier-février, pp. 84-102.
- DURAND, T., (1997), « Management Stratégique des Ressources et Performance des Firmes: Une Étude des Entreprises Manufacturières Françaises (1993-1996) », *Thèse de Doctorat*, HEC, Jouy en Josas, p. 494.
- DURAND, T., GUERRA-VIERA, S., (1997), « Competence-based strategies when facing innovation: but what is competence? » chapter 4 in THOMAS, H., O'NEAL, D., Eds., *Strategic discovery: competing in new arenas*, John Wiley and Sons.
- DUTTON, J.E., DUKERICH, J.M., (1991), « Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, Vol. 34, N°3, pp. 517-554.
- DWYER, W.O., LEEMING, F.C., McCOBERN, B.E., (1993), « Critical Review of Behavioural Interventions to Preserve the Environment », *Environment and Behaviour*, Vol. 25, N° 3, pp. 275-321.
- EGRI, C.P., HERMAN, S., (2000), « Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles and contexts of environmental leaders and their organizations », *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 571-604.
- EL AKREMI, A., ROUSSEL, P., (2003), « Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles: application en GRH », *Actes de la 10^{ème} Conférence de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Grenoble, pp. 1063-1096.
- ELKINGTON, J., (1997), « *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st Century Business* », Capstone: Boston.
- ELKINGTON, J., (1994), « Towards the sustainable corporation: win win win business strategies for sustainable development », *California Management Review*, winter, pp. 90-100.
- ELLEN, P.S., WIENER, J.L., COBB-WALGREN, C. (1991), « The Role of Perceived Consumer Effectiveness in Motivating Environmentally Conscious Behaviors », *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 10, N° 2, pp. 102-117.

- EPSTEIN, M.J., ROY, M.J., (2001), « Sustainability in action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers », *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 585-604.
- ETZIONI, A., (1988), « *The Moral Dimension: Toward a New Economics* », New-York: The Free Press.
- EVAN, W., FREEMAN, R.E., (1983), « A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism », In T. Beauchamp and N. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business*, pp. 75-93, Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- EVARD, Y., PRAS, B., ROUX, E., (2003), « *Market, études et recherches en marketing* », 3^{ème} édition, Dunod, Paris.
- FAUCHEUX, S., HUE, C., et NICOLAI, I. (2006), « L'éco-innovation: une opportunité pour l'avenir du développement durable ? Quelques éléments de prospective aux niveaux européen et international », *les ateliers de l'éthique*, Vol. 1, N° 2, automne-hiver, pp. 41-56.
- FELTON, A.P., (1959), « Making the Marketing Concept work », *Harvard Business Review*, Vol. 37, July-August, pp., 55-65.
- FERNANDEZ, A.S., LE ROY, F., (2010), « Pourquoi coopérer avec un concurrent ? une approche par la RBV », *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, N°201, pp. 155-169.
- FERONE, G., D'ARCIMOLES, C., BELLO, P., SASSENOU, N., (2001), « *Le développement durable* », Éditions d'Organisation.
- FIKSEL, J., (1993), « Design for environment: The new quality imperative », *Corporate Environment Strategy*, Vol. 1, pp. 49-55.
- FISK, G., (1973), « Criteria For a Theory of Responsible Consumption », *Journal of Marketing*, Vol. 37, N° 2, pp. 24-31.
- FLORIDA, R., (1996), « Lean and Green: The Move to Environmentally Conscious Manufacturing », *California Management Review*, Vol. 39, N°1, pp. 88-102.
- FOSS, N.J., (1997), « Resources and Strategy: A Brief Overview of Themes and Contributions », in N.J. Foss eds. « *Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective* », Oxford University Press, N° 378, pp. 3-18.
- FOWLER, S.J; HOPE, C., (2007), « Incorporating Sustainable Business Practices into Company Strategy », *Business Strategy and Environment*, Vol. 16, pp. 26-38.
- FREEMAN, R.E., (1994), « The politics of stakeholder theory: some future directions », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, pp. 409-422.
- FREEMAN, R.E., (1984), « *Strategic Management: a Stakeholder Approach*», Pitman Publishing Luc, Marshfield.
- FREEMAN, R.E., GILBERT, D.R., (1988), « *Corporate strategy and the search for ethics* », Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- FREEMAN, R.E., REED, D.L., (1983), « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance », *California Management Review*, Vol. 25, N° 3, spring.
- FRICKER, A., (2003), « Waste Reduction in Focus », *Future*, Vol. 35, N° 5, June, pp. 509-519.
- FRIEDMAN, R.D., (1962), « *Capitalism and Freedom* », University of Chicago Press, Chicago.
- FRIEDMAN, A.L. MILES, S., (2002), « Developing Stakeholder Theory », *Journal of Management Studies*, Vol. 39, N°1, January, pp. 1-21.
- FROOMAN, J., (1999), « Stakeholder Influence Strategies », *Academy of Management Review*, Vol. 24, N° 2, pp. 191-205.
- FROSCH, R., GALLOPOULOS, N., (1989), « Strategies for Manufacturing », *Scientific American*, N° 261, pp. 144-152.
- GALBRAITH, J.R., KAZANJIAN, R., (1986), « *Strategy implementation* », St Paul, MN: West.
- GHEMAWAT, P., (1991), « *Compriment* », New-York, Free Press.
- GHERRA, S., (2010), « Stratégies de développement durable. Combiner les parties prenantes et les ressources et compétences de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, N°204, pp. 141-153.

- GIANNELLONI, J.L., (1998), « Les comportements liés à la protection de l'environnement et leurs déterminants: un état des recherches en marketing », *Recherche et Application en Marketing*, Vol.13, N°2, pp. 49-72.
- GIOIA, D.A., (1999), « Practicability, paradigms and problems in stakeholder theorizing », *Academy of Management Review*, Vol. 24, N°2, pp. 228-232.
- GIORDANO, Y. (2003), « *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* », Editions Mangement et Société, Paris.
- GIROD-SÉVILLE, M., PERRET, V., (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in *Méthodes de recherche en management*, pp. 13-33, Thiétart, R.A., Dunod, Paris.
- GLADWIN, T.M. KENNELLY, J.J., KRAUSE, T.S., (1995), « Shifting Paradigms for Sustainable Development: implications for management theory and research », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°4, pp. 874-907.
- GOLD, R.L., (1970), « Roles in Sociological Field Work », in *Sociological Methods*, Denzin, N.K., (eds), pp. 370-380, Aldine Publishing Company, Chicago.
- GOND, J.P., (2001), « L'éthique est-elle profitable? », *Revue Française de Gestion*, n°136, novembre-décembre, pp. 77-85.
- GOND, J.P., MERCIER, S., (2005), « Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature », *Les notes du Lhire*, Note N°411, juin.
- GOODMAN, D., (2004), « Rural Europe Redux? Reflections on Alternative Agro-Food Networks and Paradigm Change », *Sociologia Ruralis*, Vol. 44, pp. 3-16.
- GOODPASTER, K., (1991), « Business Ethics and Stakeholder Analysis », *Business Ethic Quaterly*, Vol. 1, pp. 53-73.
- GOODPASTER, K., HOLLORAN, T., (1994), « In defense of a paradox », *Business Ethic Quaterly*, Vol. 4, pp. 423-430.
- GRAEDEL, T., ALLENBY, B., (1995), « *Industrial Ecology* », Englewood Cliffs:N.J., Prentice-Hall, 411p.
- GRANT, R.M., (1996), « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-122.
- GRANT, R.M., (1991), « The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation », *California Management Review*, Vol. 33, N° 3.
- GRANZIN, K.L., OLSEN, J.E., (1991), « Characterizing Participants in Activities protecting the Environment: A Focus on Donating, Recycling and Conservation Behaviours », *Journal Of Public Policy and Marketing*, Vol. 10, N° 2, pp. 1-27.
- GRAWITZ, M., (2001), « *Méthodes des sciences sociales* », Dalloz, Paris.
- GRAWITZ, M., (1996), « *Méthodes des sciences sociales* », Dalloz, 10^{ème} éd., Paris.
- GREENO, J.L., ROBINSON, S.N., (1992), « Rethinking corporate environmental management », *Columbia Journal of World Business*, Vol. 27, N° 3, 4, pp. 222-232.
- GRI, Global Reporting Initiative, (2002), « *Sustainability Reporting Guidelines* », www.Globalreporting.org.
- GROENEWEGEN, P., VERGRAGT, P., (1991), « Environmental issues as threats and opportunities for technological innovation », *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 3, N°1, pp. 43-55.
- GRUNERT, S.C., JUHL, H.J., (1991), « Values, Environmental Attitudes and Buying of Organic Foods: Their Relationships in a Sample of Danish Teachers », *Workshop on Value and Lifestyle Research in Marketing*, EIASM, Bruxelles, October, pp. 14-15.
- GRUNERT, S.C., KRISTENSEN, K. (1992), « The Green Consumer: Some Danish Evidence », in *Marketing for Europe – Marketing for the Future*, Aarhus: The Aarhus School of Business.
- GULATI, R., (1999), « Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 397-420.
- GUTSATS, M., (1983), « Les dangers de l'auto », in Duchoumel et Dupuy, *L'auto-organisation, de la physique au politique*, Colloque de Cérisy, Paris: Seuil.
- HABBARD, C., FORTHOMME, C., (1996), « Des relations avec l'environnement à l'éco-entreprise », *L'Expansion Management Review*, N° 82, septembre, pp. 60-69.

- HALAL, W.E., (1990), « The management: Business and social Institutions in the Information Age », *Business in the Contemporary World*, Vol. 2, N° 2, pp. 41-54.
- HALL, R., (1994), « A framework for identifying the intangible sources of sustainable competitive advantage », in *Competence-Based competition*, John Wiley and Sons, NY.
- HALL, R., (1992), « The strategic analysis of intangible resources », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-144.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K., (1994), « Strategy as a field of study: why search of a new paradigm? », *Strategic Management Journal*, Special Issue, Summer.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K., (1990), « The core competencies of the corporation », *Harvard Business Review*, Vol. 68, N° 3.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K., (1989), « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, Vol. 67, N° 3.
- HANNAN, M., FREEMAN, J., (1977), « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, Vol. 82, pp. 929-964.
- HANSEN, G.S., WERNERFELT, B., (1989), « Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 399-411.
- HARRISSON, J.S., BARRINGER, B.R., (2000), « Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships », *Journal of Management*, Vol. 26, N°3, pp. 367-403.
- HARRISON, J.S., FREEMAN, R.E., (1999), « Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives », *Academy of Management Review*, Vol. 42, pp. 479-485.
- HARRISON, J.S., ST JOHN, C.H., (1996), « Managing partnering with external stakeholders », *Academy of Management Executive*, Vol. 10, N° 2, pp. 46-59.
- HART, S.L., (1997), « Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World », *Harvard Business Review*, January-February, pp. 66-76.
- HART, S.L., (1995), « A natural-resource-based view of the firm », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 4, pp. 986-1014.
- HART, S.L., AHUJA, (1994), « Does it pay to be green? An empirical examination of the relationships between pollution prevention and firm performance », *Working paper*, University of Michigan, Ann Arbor.
- HART, S.L., MILSTEIN, M., (1999), « Global sustainability and creative destruction of industries », *Sloan Management Review*, Vol. 1, N°1, pp. 23-33.
- HART, S.L., SHRIVASTAVA, P., (1996), « Demain, l'entreprise durable? », Adaptation par FORGUES, B., de l'article « creating sustainable corporations », des mêmes auteurs, paru en 1995, pour un dossier de la *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 110-122.
- HATCHUEL, A., WEIL, B., (1995), « *Experts in organizations: a knowledge-based perspective on organizational change* », Walter de Guy (eds.), NY.
- HELFAT, C.E., PETERAF, M.A., (2003), « The dynamic resource-based view: capability lifecycles », *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 997-1010.
- HENRIQUES, I., SADORSKY, P., (1999), « The relationship between environmental commitment and managerial importance of stakeholder importance », *Academy of Management Journal*, Vol. 42, pp. 87-99.
- HENRIQUES, I., SADORSKY, P., (1996), « The determinants of an environmental responsive firm: an empirical approach », *Journal of Environmental Economics and Management*, Vol. 30, N°3, may, pp. 381-395.
- HERGERT, M., MORRIS, D., (1988), « Trends in International Collaborative Agreements », *Columbia Journal of world Business*, Vol. 22, N° 2.
- HICKS, H.G., (1967), « *The management of organizations* », Eds. Mac Graw Hill.
- HILL, C.W., JONES, T.M., (1992), « Stakeholder Agency Theory », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, N° 2, pp. 131-154.
- HILLMAN, A.J., KEIM, G.D., (2001), « Shareholder value, stakeholder management and social issues: what's the bottom line », *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 125-139.
- HIRSHMAN, A.O., (1980), « *Les passions et les intérêts* », Paris, Presses Universitaires de France.

- HOFER, C.W., SCHENDEL, D., (1978), « *Strategy formulation: analytical concepts* », West St Paul, MN.
- HORN, S.S., MCGEE, J., (1997), « Global competencies in service multinational », in THOMAS, H., O'NEAL, D., Editions, *Strategic discovery: competing in new arenas*, John Wiley and Sons.
- HUBERMAN, A.M., MILES, M.B., (1991), « *Analyse de données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes* », De Boeck, Bruxelles.
- HUNT, B., AUSTER, E.R., (1990), « Proactive environmental management: Avoiding the toxic trap », *Sloan Management Review*, PIT, Winter.
- IMAI, M., (1986), « *Kaizen* », New-York: Random House.
- ISHIKAWA, K., LU, D., (1985), « *What is total quality control?* », Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- JAHRE, M., HATTELAND, C.J., (2004), « Packages and physical distribution. Implications for integration and standardisation », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 24, N°2.
- JANIN, M., (2000), « Démarche d'éco-conception en entreprise, un enjeu: construire la cohérence entre outils et processus », *Thèse de Doctorat*, École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Chambéry.
- JAWAHAR, I.M., MC LAUGHLIN, (2001), « Toward A Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach », *Academy of Management Review*, Vol. 26, N°3, pp. 397-414.
- JENSEN, M.C., (2002), « Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, N°2, pp. 235-256.
- JICK, T.D., (1990), « Customer-supplier partnerships: Human Resources as Bridge Builders », *Human Resource Management*, Vol. 24, N° 4, winter.
- JIMENEZ, A., (2004), « La gouvernance d'un partenariat public-privé dans un milieu sociologique turbulent: analyse du cas latino-américain », *Management International*, Vol. 8, N° 4, pp. 59-75.
- JOLIBERT, A., JOURDAN, P., (2006), « Marketing Research: Méthodes de recherche et d'études en marketing », Paris, Dunod.
- JONAS, H., (1990), « *Le principe de responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique* », Flammarion, Collection Champs.
- JONES, T.M., (1995), « Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°2, pp. 404-437.
- JONES, T.M., WICKS, A.C., (1999), « Convergent stakeholder theory », *Academy of Management Review*, Vol. 24, N° 2, pp. 206-221.
- JORESKOG, K.G., SORBOM, D., (1993), « Lisrel8: structural equation modelling with the Simplis command language », *Scientific Software International Inc.*, Chicago, USA.
- JORGENSEN, D.L., (1989), « *Participant Observation: a Methodology for Human Studies* », Newbury Park, Sage, CA.
- JUDGE, W.Q., DOUGLAS, T.J., (1998), « Performance Implications of incorporating Natural Environmental Issues Into The Strategic Planning Process: An Empirical Assessment », *The Journal of Management Studies*, Vol. 35, N°2, p. 241.
- JUNKER, B.H., (1960), « *Field Work: an Introduction to the Social Science* », University of Chicago Press, Chicago.
- KANGUN, N., (1974), « Environmental Problems and Marketing: Saint or Sin », in Sheth and Wright (ed.), *Marketing Analysis for societal problems*, Urbana-Champaign: University of Illinois Press, pp. 250-270.
- KAZAZIAN, T., HENRY, M., LESQUOY, A.L., BENBOUALI, S., SAPORTA, H., (1995), « *Le cycle de vie de l'emballage* », Éditions Masson.
- KELLEY, P.C., (1991), « Factors that influence the development of trade associations political behaviour », in J.E. Post (Eds.), *Research in corporate social performance and policy*, Vol. 12, pp. 93-142, Greenwich, CT: JAI Press.
- KEOLEIAN, G., MENEREY, D., (1993), « *Life cycle design guidance manual* », Cincinnati, OH: Environmental Protection Agency.

- KIM, W.C., MAUBORGNE, R., (2004), « Blue Ocean Strategy », *Harvard Business Review*, October, pp. 76-84.
- KING, A., LENOX, M., (2001), « Does It Really Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance », *Journal of Industrial Ecology*, Vol. 5, N° 1, pp. 105-116.
- KINNEAR, T.C., TAYLOR, J.R., AHMED, S.A., (1974), « Ecologically concerned consumers: who are they? », *Journal of Marketing*, Vol. 38, N°2, pp. 20-24.
- KINSEY, J.D., (2001), « The Knew Food Economy: consumers, farms pharms and science », *American Journal of Agriculture Economics*, Vol., 83, N°5, pp. 1113-1130.
- KIRBY, A., (1998), « Trade associations as information exchange mechanisms », *RAND Journal of Economics*, Vol. 19, N° 1, pp. 138-146.
- KITAZAWA, S., SARKIS, J., (2000), « The Relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs », *International Journal of Operations and production Management*, Vol. 20, N°2, pp. 225-248.
- KLASSEN, R.D., McLAUGHLIN, CP., (1996), « The Impact of Environmental Management of Firm Performance », *Management Science*, Vol. 42, N°8, pp. 1199-1214.
- KLEIN, J., EDGE, G., KASS, T., (1991), « Skill based competition », *Journal of General Management*, Vol. 16, N° 4, p. 5.
- KOCH, M.J., McGRATH, R.G., (1996), « Improving labor productivity: Human resource Management policies do matter », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, N°5, may, pp. 335-354.
- KOENIG, G., (1999), « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle* », Éditions Economica, Paris.
- KOENIG, G., (1994), « Apprentissage organisationnel: repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, Vol. 97, pp. 76-83.
- KOENIG, G., (1993), « Karl E. Weick », *Revue Française de Gestion*, pp. 57-70, mars-avril.
- KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J., (1990), « Market orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications », *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.
- KOTTER, J.P., HESKETT, J.L., (1992), « *Corporate culture and performance* », Free Press.
- KREINER, P., BHAMBRI, A., (1991), « Influence and information in organization-stakeholder relationships », *Research in Corporate Social Performance and Policy*.
- KRÉZIAK, D., (1995), « Comportement des consommateurs et environnement: une approche exploratoire », *Actes du 11ème congrès, Association Française de Marketing*, Reims, pp. 1109-1135.
- KUSUNOKI, K., NONAKA, I., NAGATA, A., (1998), « Organizational capabilities in product development of Japanese firms », *Organization Science*, Vol. 9, N° 6, pp. 699-718.
- LADO, A.A., BOYD, N.G., WRIGHT, P., (1992), « A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration » , *Journal of Management*, Vol. 18, N°1, pp. 77-91.
- LAMBERT, STOCK, (2001), « *Strategic Logistics Management* », Richard D. Irwin, Homewood (IL), 4^{ème} édition.
- LAMBIN, J.J., (1990), « *Recherche en marketing* », Mc Graw-Hills, Paris.
- LANDIS GABEL, H., SINCLAIR DESGAGNE, B., (1993), « Corporate responses to environmental concerns », *Working paper*, Insead.
- LARCENEUX, F., (2004), « Impacts de stratégies de labellisation sur le processus de décision des consommateurs: le cas du label biologique », *Actes du 20ème Congrès International de l'Association Française Du Marketing*, Saint Malo, 6-7mai.
- LAURIOL, J., (2004), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue Française de Gestion*, Vol. 30, N°152, septembre-octobre, pp. 137-149.
- LAWLER, E.E., (1986), « *High involvement management* », Jossey Bass.
- LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W., (1967), « *Organization and environment: managing differentiation and integration* », Boston Harvard Business School.
- LE BOTERF, G., (1994), « *De la compétence: essai sur un attracteur étrange* », Les Éditions d'Organisation, Paris.
- LE MOIGNE, J.L., (1994), « *Le constructivisme* », Collection Communication et Complexité.
- LEONARD-BARTON, D., (1992), « Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111-125.

- LEPINEUX, F. (2003), « Dimension stratégique de la RSE et cohérence inter fonctionnelle », *Revue des Sciences de Gestion*, N° 205, Question d'actualité, premier congrès de l'ADERSE, 2003 ; pp. 75-92.
- LE ROY, F., YAMI, S., (2010), « *Stratégies de coopération, rivaliser et coopérer simultanément* », Collection Méthodes et Recherche, Editions De Boeck.
- LEUSIE, M., (2004), « Environnement et construction de la qualité dans les filières différenciées de produits frais », Développement durable et globalisation dans l'alimentaire, *Actes du colloque international AIEA2* et Ateliers de la SCAE, Université Laval, Québec, 23-24 Aout, pp. 765-785.
- LEVINTHAL, D.A., MARCH, J.G., (1981), « A model of adaptive organizational search », *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 2, pp. 307-333.
- LEVINTHAL, D.A., MYATT, J., (1994), « Co-evolution of capabilities and industry: the evolution of mutual fund processing », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 45-62.
- LEVITT, B., MARCH, J.G., (1988), « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, august, pp. 319-338.
- LIPPMAN, S.A., RUMELT, R.P., (1982), « An analysis of interfirm differences in efficiency under competition », *The Bell Journal of Economics*.
- LISNEY, R., RILEY, K., BANKS, C., (2004), « From Waste to Resource Management – Part 2 », *Management Services*, Vol. 48, N° 1, pp. 8-14.
- LOCKAMY, A., (1995), « A Conceptual Framework for Assessing Strategic Packaging Decisions », *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 6, N°1, pp. 51-60.
- LOUPPE, A., ROCABOY, C., (1994), « Consumérisme vert et démarche marketing », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 36-47.
- MADSEN, H., ULHOI, J.P., (2001), « Integrating environmental and stakeholder management », *Business Strategy and the Environment*, Vol. 10, N° 2, pp. 77-88.
- MAHONEY, J.T., PANDIAN, J.R., (1992), « The resource-based view within the conversation of strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N°5, june, pp. 363-380.
- MAKOWER, J., (1993), « *The E factor* », New York: Times Books.
- MALHOTRA, N.K., DECAUDIN, J.M., BOUGUERRA, A., (2007), « Etudes marketing avec SPSS », 5^{ème} édition, Paris, Pearson Education France.
- MARCH, J.G., (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, Vol. 2, pp. 71-87.
- MARGOLIS, J.D., WALSH, J.P., (2003), « Misery loves companies: rethinking social initiatives by business », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, pp. 268-305.
- MARTINET, A.C., (1990), « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », in *Epistémologies et sciences de gestion*, pp. 9-29, Martinet, A.C. (eds), Economica, Paris.
- MARTINET, A.C., (1984), « *Management stratégique: organisation et politique* », Eds. Mc Graw-Hill, 118p.
- MARTINET, A.C., REYNAUD, E., (2004), « Entreprise durable, finance et stratégie », *Revue Française de Gestion*, Vol. 30, N° 152, septembre-octobre, pp. 121-133.
- MARTINET, A.C., REYNAUD, E., (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 12-25.
- MASCRENHAS, B., BAJEVA, A., JAMIL, M., (1998), « Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies », *California Management Review*, Vol. 40, N° 4.
- MASSONAT, J., (2005), « Observer », in *Les techniques d'enquête en sciences sociales*, collectif Blanchet, A., Ghiglione, R., Massonat, J. et Trognon, A., Dunod, Paris, pp. 17-79.
- MATHIEU, A., (2005), « Développement durable: du concept à la typologie », *Communication XIVème Conférence Internationale en Management Stratégique AIMS*, Pays de la Loire, Angers, France.
- MAYRHOFER, U., (2007), « *Management stratégique* », Editions Bréal, Collection Lexifac, 160p.
- MAYRHOFER, U., MAJOCCHI, A., SECCHI, D., URBAN, S., (2005), « Corporate Governance and Social Responsibility: an Analysis of French and Italian SMEs », *The European Union Review*, Vol. 10, N°2, pp. 71-95.

- MBENGUE, A., (2001), « Posture paradigmatique et recherche en management stratégique », in *Stratégies. Actualités et futurs de la recherche*, pp. 43-53, Martinet, A.C., et Thiétart, R.A., (s/d), Vuibert, Paris.
- MBENGUE, A. VANDANGEON-DERUMEZ, I., (1999), « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », in Thiétart, R.A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- McDANIEL, C., BAKER, R.C., (1977), « Convenience Food Packaging and the Perception of Product Quality », *Journal of Marketing*, Vol. 41, N°1, pp. 57-58.
- McGAHAN, A., PORTER, M.E., (1997), « How much does industry matter, really? », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 1, pp. 15-30.
- McGEE, R.W., (1998), « *The Ethics of Tax Evasion* », South Orange: Dumont Institute for Public Policy Research.
- McGRATH, R.G., MacMILLAN, I.C., VENKATRAMAN, S., (1995), « Defining and developing competence: a strategic process paradigm », *Strategic Management Journal*, pp. 251-275.
- McGUIRE, J.W., (1963), « *Business and society* », New York, McGraw Hill.
- McMICHAEL, P., (2000), « The Power of Food Agriculture and Human Values », Vol. 17, pp. 21-39.
- McNAMARA, C.P., (1972), « The present status of marketing concept », *Journal of Marketing*, Vol. 36, pp. 50-57.
- MEADOWS, D., MEADOWS, D., RANDERS, J., (1992), « *Beyond the limits* », Post Mills, VT: Chelsea Green Publishing.
- MEDLEY, D.M., MITZELL, H.E., (1963), « Measuring Classroom Behaviour by Systematic Observation », in *Handbook of Research on Teaching*, Gage, N.L (ed.), Chicago, Rand Nolly & Company, pp. 247-328.
- MERTON, R.K., FISKE, M., KENDAL, P.L., (1990), « The Focused Interview: a Manual of Problems and Procedures », 2nd ed., The Free Press, NYC, New York.
- MESCHI, P.X., (1997), « Le concept de compétences en stratégie: perspectives et limites », *Communication VIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*, Montréal, Canada.
- MESCHI, P.X., CREMER, E., (1999), « Competence building and corporate renewal », *Business Strategy Review*, Vol. 10, N° 2, pp. 43-51.
- METAIS, E., (2004), « *Stratégie et ressources de l'entreprise: théorie et pratique* », Éditions, Economica, Paris.
- METAIS, E., (2002), « Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie: vers la notion de polyvalence stratégique », *Revue Française de Gestion*, N° 138, avril-juin.
- MICHELETTI, M., (2003), « Why Political Consumerism », in *Political Virtue and Hopping Individuals, Consumerism and Collective Actions*, Palgrave MacMillan, New-York, pp. 1-36.
- MICHIELS-PHILIPPE, M.P., (1984), « *L'observation* », Delachaux et Niestlé, Paris.
- MILAN, G., (1991), « La plate-forme stratégique dans un environnement instable », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 57-60.
- MINTZBERG, H., (1986), « *Le pouvoir dans les organisations* », Éditions Organisations, Paris.
- MINTZBERG, H., (1973), « Strategy-making in three modes », *California Management Review*, Vol. 16, N° 2, Winter.
- MITCHELL, R.K., AGLE, B.R., WOOD, D.J., (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, Vol. 22, N°4, pp. 853-886.
- MITROFF, I., PAUCHANT, T.C., SHRIVASTAVA, P., (1989), « Crisis, disaster, catastrophe: Are you ready? », *Security Management*, Vol. 33, N° 2, pp. 101-108.
- MONTEBELLO, M., (2003), « *Stratégie de création de valeur pour le client* », collection Gestion, Éditions Economica, Paris.
- MORFAUX, L.M., (1980), « *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines* », Colin, Paris.

- MOSCOVICI, S., (1984), « Psychologie sociale », PUF, Paris.
- MUCCHIELLI, A., (1991), « *Les méthodes qualitatives* », Collection Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, Paris.
- MUSCA, G., (2004), « Construction de compétences et environnement turbulent: le cas d'équipes projet internet », *Revue Française de Gestion*, Vol. 30, N°149, mars-avril.
- NARVER, J.C., SLATER, S.F., (1990), « The effect of a market orientation on business profitability », *Journal of Marketing*, October, pp. 20-35.
- NEHRT, C., (1998), « Maintainability of first mover advantages when environmental regulations differ between countries », *Academy of Management Journal*, Vol. 23, N° 1, pp. 77-97.
- NELSON, R.R., WINTER, S.G., (1982), « *An evolutionary theory of economic change* ».
- NETHERWOOD, A., (1998), « Environmental management systems », *Corporate environmental management*.
- NEVINS, J.L., WHITNEY, D.E., (1989), « *Concurrent Design of products and Processes: a Strategy for the Next Generation in Manufacturing* », McGraw Hill.
- OGDEN, S., WATSON, R., (1999), « Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interests in the U.K privatized water industry », *Academy of Management Journal*, Vol. 42, pp. 526-538.
- ORTS, E.W., STRUDLER, A., (2002), « The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, N°2, pp. 215-233.
- OUELLET, M.L., (2004), « Système agroalimentaire durable et actions des nouveaux mouvements socio-économiques », Développement durable et globalisation dans l'alimentaire, *Actes du colloque international AIEA2 et Ateliers de la SCAE*, Université Laval, Québec, 23-24 Aout, pp. 701-720
- PACHE, G., SPALANZANI, A., (2007), « *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs: perspectives stratégiques* », PUG, Collection HC Gestion, 256p.
- PALMER, K., OATES, W., PORTNEY, P., (1995), « Tightening environmental standards: the benefit-cost or the no-cost paradigm? », *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9, N° 4, pp. 119-132.
- PATUREL, R., BARRIOL, N., (1999), « Les PME et la qualité: l'innovation en gestion grâce à une démarche collective », *Revue Française de Gestion*, janvier, pp. 61-71.
- PAUTARD, D., (2004), « Les avantages d'une approche marketing consciente des principes de responsabilité sociétale », *Revue Française du Marketing*, décembre, N°200, pp. 67-81.
- PENROSE, E., (1959), « *The Theory of the Growth of the Firm* », John Wiley and Sons, New York.
- PERETTI-WATTEL, P., (2001), « *La société du risque* », collection Repères, La découverte, Paris.
- PEREZ, (2004), « Développement durable et globalisation: fondements conceptuels et application à la stratégie des firmes multinationales agro-alimentaires », Développement durable et globalisation dans l'alimentaire, *Actes du colloque international AIEA2 et Ateliers de la SCAE*, Université Laval, Québec, 23-24 Aout, pp. 89-120.
- PERRET, V., SÉVILLE, M., (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », in « *Méthodes de recherche en Management* », pp. 13-33, Raymond-Alain Thiétart et coll., 2^{ème} édition, Dunod, Paris.
- PERSAIS, E., (2004), « L'excellence durable: vers une intégration des parties prenantes », *Revue des Sciences de Gestion*, N°205, Février, pp. 5-22.
- PERSAIS, E., (2004), « Les rapports sociétaux: enjeux et limites », *Revue Française de Gestion*, Vol. 30, N°152, sept-oct, pp. 167-197.
- PERSAIS, E., (2002), « L'écologie comme atout stratégique: une validation de l'approche ressources par la méthode PLS », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 5, N°3, sept-oct, pp. 195-230.
- PERSAIS, E., (2001), « Le caractère stratégique des compétences relationnelles », *Communication Xème Conférence AIMS*, Québec, Canada.
- PERSAIS, E., (1998), « La relation entre l'organisation et son environnement: le cas de l'écologie », *Communication VIIème Conférence Internationale en Management Stratégique AIMS*, Louvain-la-Neuve, France.
- PESQUEUX, Y., (2002), « *Organisations: modèles et représentations* », PUF Gestion.

- PESTALOZZI, J.H., (1797), « *Mes recherches sur la marche de la nature dans l'évolution du genre humain* », Lausanne, Payot, 1994.
- PETERAF, M.A., (1993), « The cornerstones of competitive advantage; a resource-based view », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- PETERS, T., WATERMAN, R., (1982), « *In search of excellence* », New York: Harper and Row.
- PFEFFER J., SALANCIK G.R. (1978), « *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective* », Harper and Row Publishers, New York.
- PHILLIPS, R.A., FREEMAN, R.E., WICKS, A.C., (2003), « What stakeholder theory is not », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, N°4, pp. 479-502.
- PIETER, R., (1991), « Changing garbage disposal patterns of consumers: motivation, ability and performance », *Journal of Public Policy*, Vol. 10, N°2.
- PINEL, J.M., (2001), « Corporate governance et démocratie économique », *L'Expansion Management Review*, N° 101, pp. 70-75.
- PINET, B., (2004), « Développement durable et marketing de l'emballage », *Revue Française du Marketing*, Vol. 200, N°5/5, décembre, pp. 27 -38.
- PNUD, (2002), « *L'avenir et l'environnement mondial* », Géo, De Boeck Université.
- POLITO, T., (2000), « Éco-conception des emballages », *Techniques de l'Ingénieur*, Traité l'entreprise industrielle, Vol. AGLI, N° AG6280, pp. 1-14.
- PORTER, M.E., (1980), « *Competitive Strategy* », The Free Press, New-York.
- PORTER, M.E., (1991), « Towards a Dynamic Theory of Strategy », *Strategic Management Journal*, Vol. 12.
- PORTER, M.E., (1990), « *The competitive advantage of nations* », New York: Free Press.
- PORTER, M.E., VAN DER LINDE C., (1995), « Green and Competitive: ending the stalemate », *Harvard Business Review*, Vol. 73, N° 5, September-October, pp. 120-134.
- POST, J.E., ALTMAN, B., (1991), « Corporate environmentalism: the challenge of organizational learning », *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Miami, Florida.
- POST, J.E., PRESTON, L.E., SACHS, S., (2002), « Managing the Extended Enterprise: the New Stakeholder View », *California Management Review*, Vol. 45, N° 1, pp. 6-28.
- POURTOIS, J.P., DESMET, H., (1988), « *Epistémologies et instrumentation en sciences humaines* », Pierre Mardaga, Liège-Bruxelles.
- POWELL, T., (1996), « How much does industry matter? an alternative empirical test », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, N° 4, pp.323-334.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., (1994), « Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 5-16.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, N° 68, mai-juin, p. 79-91.
- PRAS, B., TARONDEAU, J.C. (1979), « *Typologies de la recherche en gestion* », pp. 5-11, Enseignement et gestion, Nouvelle série, N°9, Printemps.
- PRESTON, L.E., POST, J.E., (1975), « *Private management and public policy: the principle of public responsibility* », Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ.
- PRESTON, L.E., SAPIENZA, H.J., (1990), « Stakeholder management and corporate performance », *Journal of Behavioural Economics*, Vol. 19, N° 4, pp. 361-375.
- PRESTON, L., SAYIN, G., (2000), « *Building Sustainable Business. A Handbook for General Managers* », Haas School of Business, University of California, <http://groups.haas.berkeley.edu/netimpact/publications/handbook.html>.
- PREVOT, F., (2005), « Le transfert inter-organisationnel de compétences: application aux compétences logistiques dans le cadre de relations entre multinationales et fournisseurs locaux au Brésil », *Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de la Méditerranée, 21 février.
- PUGH, D.S., HICKSON, D.J., HININGS, C.R., TURNER, C., (1968), « Dimensions of organization structure », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, N° 1, pp. 64-105.
- PUYOU, J.B., (1999), « Démarches d'éco-conception en entreprise », *Techniques de l'Ingénieur*, Traité Génie Industriel, Vol. G3, 12p.

- QUINN, D., JONES, T.M., (1995), « An agent morality view of business policy », *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 22-42.
- QUIVY, R., VAN CAMPENHOUDT, L. (1995), « *Manuel de recherche en sciences sociales* », Dunod, Paris.
- RAMUS, C.A., STEGER, U., (2000), « The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee « ecoinitiatives » at leading-edge European companies », *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N°4, pp. 605-626.
- REED R., DE FILLIPI R.J., (1990), «Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage», *Academy of Management Review*, Vol. 15, N° 1, pp. 88-102.
- REYNAUD, E. (2004), « Le développement durable », *Revue Française de Gestion*, Vol. 30, N° 152, septembre-octobre, pp. 117-119.
- REYNAUD, E., ROLLET, A., (2001), « Les compétences centrales environnement comme sources d'avantages concurrentiels et de légitimité », in *Stratégies: Actualité et futur de la recherche*, Martinet, A.C. et Thiéart, R.A., Éditions Vuibert, collection Fnège, pp. 303-324.
- RICARDO, D., (1817), « *Des principes de l'économie politique et de l'impôt* », Flammarion, Paris, 1992.
- RIGAUX-BRICMONT, B., (1982), « Influence in Brand Name and Packaging on Perceived Quality », *Advances in Consumers Research*, Vol. 9, ed. Mitchell Provo, Utah, Association for Consumer Research, pp. 472-477.
- ROBERT, K.H., (1995), « The natural step », *Timeline*, March-April, pp. 1-24.
- ROBERTSON, G.L., (1990), « Good and Bad Packaging: who decides? », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 20, N°8, pp. 37-40.
- ROCHFORT, R., (1995), « *La société des consommateurs* », Éditions Odile Jacob, Paris.
- RONDINELLI, D.A., LONDON, T., (2003), « How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-sector Alliances and Collaborations », *Academy of Management Executive ; The Thinking Manager's source*, Vol. 17, N° 1, February, pp. 61-76.
- RONDINELLI, D.A., VASTAG, G., (2000), « Panacea, common sense, or just label ? the value of ISO 14001 environmental management systems », *European Management Journal*, Vol. 18, N°5, pp. 499-510.
- ROOME, N., (1992), «Developing Environmental Management Strategies», *Business Strategy and the Environment*, Vol. 1, N°1, pp. 11-24.
- ROUBY, E., SOLLE, G., (2001), « Contribution à une définition du concept d'excellence organisationnelle », *Colloque MAAQE*, Université de Versailles St Quentin, septembre.
- ROUBY, E., THOMAS, C., (2004), « La codification des compétences organisationnelles: l'épreuve des faits », *Revue Française de Gestion*, Vol. 149, N°2, pp. 51-68.
- ROUSSEL, P., DURRIEU, F., CAMPOY, E., EL AKREMI, A., (2002), « *Méthodes d'équations structurelles: Recherche et Application en Gestion* », Editions Economica.
- ROWLEY, T.J., MODOVEANU, M., (2003), « When will stakeholder groups act? An interest and identify-based model of stakeholder group mobilization », *Academy of Management Review*, Vol. 28, N° 2, pp. 204-219.
- RUBIN, J., (1994), « *Handbook of usability testing: how to plan, design and conduct effective tests* », New-York, NY: John Wiley & Sons.
- RUGMAN, A.M., VERBEKE, A., (2003), « Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises », *Communication à la conférence « Emerging Frontiers in International Business Research »*, Duke University, 6-9 march.
- RULLIERE, J.L., TORRE, A., (1995), « Les formes de coopération interentreprises », *Revue d'Économie Industrielle*, Numéro Spécial, pp. 215-246.
- RUMELT, R., (1991), « How much does industry matter? », *Strategic Management Journal*, n° 12, pp. 167-185.
- RUMELT, R.P., (1984), « Toward a Strategic Theory of the Firm », in Lamb R. (eds) *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Clifs, pp. 556-570.
- RUSSO, M.V., FOUTS, P.A., (1997), « A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability », *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N°3, pp. 534-559.

- SAIAS, M., METAIS, E., (2000), « La stratégie d'entreprise: évolutions des pratiques et de la pensée », *Working Paper* N° 566, Centre d'Études et de Recherche sur les Organisations et la Gestion (CEROG), IAE, Université d'Aix-Marseille III.
- SANCHEZ, R., HEENE, A., THOMAS, H., (1996), « *Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management* », Oxford, New-York, Pergamon Press.
- SAY, J.B., (1803), « *Traité d'Économie Politique* », in PIETTRE, A., REDSLOB, A., (1986), *Pensée Économique et Théories Contemporaines*, Paris, Dalloz.
- SCHMALLENSEE, R., (1985), « Do Markets Differ Much? », *American Economic Review*, Vol. 75, N° 3, pp. 341-351.
- SCHMIDHEINY, S., (1992), « Changer de cap: réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement », *Business Council for Sustainable Development*, Dunod, Paris
- SCHMIDHEINY, S., ZORRAQUIN, F.J., (1996), « *Financing change: the financial community, eco-efficiency, and sustainable development* », MIT Press.
- SCHOT, J., FISCHER, K., (1993), « Introduction: the greening of industrial firm », in *Environmental Strategies for Industries*, Island Press.
- SCHRADER, S., (1991), « Informal technology transfer between firms: Cooperation through information trading », *Research Policy*, Vol. 20, pp. 153-170.
- SCHUMPETER, J.A., (1950), « *Capitalism, Socialism and Democracy* », Third Edition, New-York, Harper & Row.
- SELZNICK, P., (1957), « *Leadership in administration* », New York: Doubleday.
- SEN, A., (1999), « *L'Économie est une science morale* », La découverte, Cahiers Libres.
- SENGE, P., (1990), « *The fifth discipline* », New York: Doubleday.
- SETHI, S.P., (1975), « Dimensions of Corporate Social Responsibility », *California Management review*, Vol. 17, N°3, pp. 58-64.
- SHARBOURG, W.C., MOODY, J.W., (1995), « Managing the media », *Journal of Systems Management*, Vol. 46, N° 4, pp. 4-11.
- SHARMA, S., (2000), « Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy », *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N°4, pp. 681-697.
- SHARMA, S., HENRIQUES, I. (2005), « Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 26, N°2, pp. 159-180.
- SHARMA, S., VREDENBURG, H., (1998), « Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively organizational capabilities », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 728-753.
- SHRIVASTAVA, P., (1995), « The role of corporations in achieving ecological sustainability », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 4, pp. 936-960.
- SHRIVASTAVA, P., (1994), « Castrated environment: greening organizational studies », *Organization Studies*, Vol. 15, N°5, pp. 705-726.
- SHRIVASTAVA, P., HART, S., (1992), « Greening organizations », *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Vol. 52, pp. 185-189.
- SHRIVASTAVA, P., SIOMKOS, G., (1989), « Disaster containment strategies », *Journal of Business Strategy*, Vol. 10, N° 5, pp. 26-30.
- SIRIEIX, L., TAGBATA, D., (2003), « Quelle valorisation par le consommateur de la dimension éthique des produits? Le cas du commerce équitable », *Actes de la conférence*, 27p.
- SIRIEUX, L., TAGBATA, D., (2004), « Quelle valorisation par le consommateur de la dimension éthique des produits? Le cas du commerce équitable », *Développement durable et globalisation dans l'alimentaire, Actes du colloque international AIEA2 et Ateliers de la SCAE*, Université Laval, Québec, 23-24 Août, pp. 1121-1145.
- SITKIN, S.B., SUTCLIFFE, K.M., SCHROEDER, R.G., (1994), « Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 19, N°3, pp. 537-564.
- SMART, B., (1992), « *Beyond compliance: A new industry view of the environment* », Washington, DC: World resources Institute.
- STAKE, R., (1995), « *The Art of Case Research* », Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- STALK, G., EVANS, P., SHULMAN, E., (1992), « Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy », *Harvard Business Review*, Vol. 70, N° 2.
- STALK, G., HOUT, T., (1990), « *Competing against time* », New York: Free Press.
- STARIK, M., RANDS, G.P., (1995), « Weaving an integrated web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°4, pp. 908-935.
- STEINER, G.A., (1972), « Social policies for business », *California Management Review*, Vol. 15, n° 2, pp. 17-24.
- STEPHANY, D., (2003), « *Développement durable et performance de l'entreprise* », Éditions Liaisons.
- STERNBERG, E., (2001), « The Stakeholder Concept: A Mistaken Doctrine », *Foundation for Business Responsibilities*, Issue Paper N°4, London.
- STIKKER, A., (1992), « Sustainability and business management », *Business Strategy and the Environment*, Vol. 3, Autumn, pp. 1-8.
- STURDIVANT, F.D., (1979), « Executives and Activists: Test of Stakeholder Management », *California Management Review*, Vol. 22, N° 1.
- TABATONI, P., JARNIOU, P., (1975), « *Les systèmes de gestion. Politiques et structures* », PUF.
- TAYLOR, B., (1997), « The Return of Strategic Planning, Once more with Feeling », *Long Range Planning*, Vol. 30, N° 3.
- TEECE, D.J., (1996), « Firm organization, industrial structure and technological innovation », *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 31, pp. 193-224.
- TEECE, D.J., PISANO, G., SHUEN, A., (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N°7, pp. 509-533.
- TEECE, D.J., PISANO, G., (1994), « The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction », *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, N°3, pp. 537-556.
- TEECE, D.J., PISANO, G., SHUEN, A., (1990), « Firm capabilities, resources and the concept of strategy », *Working Paper N°90-9*, Consortium on Competitiveness and Cooperation, University of California, Berkeley.
- THIÉTART, R.A., (2003), « *Méthodes de recherche en Management* », Raymond-Alain Thiétart et coll., 2^{ème} édition, Dunod, Paris.
- THIÉTART, R.A., et collectif., (1999), « *Méthodes et recherche en management* », Dunod, Paris.
- TIBBS, H., (1993), « *Industrial Ecology. An Environmental Agenda for Industry* », Emeryville: CA, Global Business Network, document de travail.
- TIGER, L., CALANTONE, R.J., (1998), « The impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: conceptualization and empirical Examination », *The Journal of Marketing*, Vol. 62, October, pp. 13-29.
- TREVINO, L.K., WEAVER, G., (1999), « The Stakeholder Research Tradition: Converging Theorists–Not Converging Theory », *Academy of Management Review*, Vol. 24, N° 2, pp. 222-227.
- TURCOTTE, M.F., (1995), « Conflict and collaboration: The interfaces between environmental organizations and business firms », In J.E. Post (Eds.) & D. Collins & M. Starik (Vol. Eds.), *Research in corporate social performance and policy: Sustaining the natural environment-empirical studies on the interface between nature and organizations*, Supplement 1, pp. 195-229, Greenwich, CT: JAI Press.
- TWOMEY, D.F., (2006), « Designed emergence as a path to enterprise sustainability », *Eco Issue*, Vol. 8, N° 3, pp. 12-23.
- UNDERWOOD, R., (1993), « Packaging as an Extrinsic Product Attribute: an Examination of Package Utility in Consumer Purchase Situation », *American Marketing Association*, Vol. 4, ed. Varadarajan and Jaworski, Chicago, pp. 212-217.
- URBAN, S., (2005), « Développement durable et partenariat industriel: vers un modèle stratégique renouvelé », *Finance Contrôle et Stratégie*, Vol. 8, N° 3, septembre.
- VALASKIS, K., SINDELL, P.S, GRAHAM, S.J., FITZPATRICK-MARTIN, I., (1979), « *The Conserver Society* » New-York, Harper and Row.

- VALENDUC, G., WARRANT, F., et PATRIS, C., (2001), « L'innovation technologique au service du développement durable », *Rapport de synthèse*, Centre de recherche travail et technologies.
- VANDERMERWE, S., OLIFF, M.D., (1990), « Customers drive corporations », *Long Range Planning*, Vol. 26, N° 6, pp. 10-16.
- VERMA, D.P.S., KAJENDRA, K., (2004), « Influence of customer orientation on organisational performance: a study of large manufacturing companies in Sri Lanka », *Decision*, Vol. 31, N°1, pp. 125-144.
- VERMERSCH, P., (1985), « Données d'observation sur l'utilisation d'une consigne écrite: m'atomisation de l'action », *Le travail humain*, Vol. 48, N°2, pp. 162-172.
- VERNIER, M.F., (2005), « Développent durable, RSE, éthique: le marketing sous pression, le cas de la grande distribution », *Journée développement durable AIMS*, IAE Aix en Provence.
- VITRAC, J.P., GATÉ, J.C., (1993), « *Design, la stratégie produit* », Paris, Éditions Eyrolles.
- VITTEL, S., SHINGHAPAKDI, J., THOMAS, J., (2001), « Consumer ethics: an application and empirical testing of the Hunt-Vittel theory of ethics », *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, N°2, pp. 151-178.
- WACHEUX, F., (1996), « *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* », Economica collection Gestion.
- WADDOCK, S.A., GRAVES, S.B., (1997), « The corporate social performance-financial performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 4, pp. 303-319.
- WALLEY, N., WHITEHEAD, B., (1994), «It's Not Easy Being Green», *Harvard Business Review*, May-June, Vol. 73, N°3, pp. 46-52.
- WARTICK, S., COCHRAN, P., (1985), « The evolution of the corporate social performance model », *Academy of Management Review*, Vol. 10, N°4, pp. 758-769.
- WEBB, E.D., CAMPBELL, D.T., SCHATZ, R.D., SECHREST, L., (1966), « *Unobtrusive Measures: Non-Reactive Research in the Social Sciences* ». Chicago: Rand-McNally.
- WEBSTER, F.E., (1975), « Determining the Characteristics of the Socially Conscious Consumer », *Journal of Consumer Research*, Vol. 2, N°3, pp. 188-196.
- WEICK, K.E., (1977), « *Enactment processes in organizations: new directions in Organizational Behaviour* », St Clair Press.
- WELFORD, R., (1995), « *Environmental strategy and sustainable development* », London: Routledge.
- WELFORD, R., (1993), « Breaking the link between quality and the environment: Auditing for sustainability and life cycle analysis », *Business Strategy and the Environment*, Vol. 4, Winter, pp. 25-33.
- WELFORD, R., GOULDSON, A., (1993), « *Environmental management and business strategy* », Pitman Publishing Limited, London.
- WERHANE, P.H., FREEMAN, R.E., (1999), « Business ethics: the state of the art », *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1, N°1, pp. 1-16.
- WERNERFELT, B., (1989), « From critical resources to corporate strategy », *Journal of General Management*, Vol. 14.
- WERNERFELT, B., (1984), «A Resource-based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N° 1, pp. 171-180.
- WERNERFELT, B., MONTGOMERY, C., (1988), « Tobin's and the Importance of Focus in Firm Performance », *American Economic Review*, Vol. 78, pp. 246-251.
- WICKS, A.C., GILBERT, D.R., FREEMAN, R.E., (1994), « A feminist reinterpretation of the stakeholder concept », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, pp. 475-498.
- WILLIG, J., (1994), « *Environmental TQM* », New York: McGraw-Hill.
- WILLS, G., (1975), « Packaging as a source of profit », *Physical Distribution*, Vol. 5, N°6, pp. 305-334.
- WINTER, S.G., (2000), « The satisfying principle in capability learning », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N°10-11, October-November, pp. 981-996.
- WOOD, D.J., (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 4, pp. 691-718.

WOOD, D.J., JONES, R.E., (1995), « Stakeholder mismatching: A Theoretical problem in empirical research on corporate social performance », *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, pp. 229-267.

YAZIJI, M., (2004), « Turning Gadflies into Allies », *Harvard Business Review*, February, pp. 110-115.

YIP, G., (1982), «*Barriers to Entry*», Lexington Books.

YOUNG, J., (1991), « Reducing waste, saving materials », in BROWN, L., et al. Eds., *State of the World*, New York: Norton, pp. 39-55.

ZEITHAML, V., (1985), « Consumer perception of Price, Quality and Value: a Means-end Model and Synthesis of Evidence », *Journal of Marketing*, Vol., 52, N° 3, pp. 2-22.

ZOLLO, M., WINTER, S.G., (2002), « Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities », *Organization Science*, Vol. 13, N°3, May-June, pp. 339-351.

Index des tableaux et des figures

Tableau 1.1.1: Comportements d'entreprises face à la responsabilité sociale.....	31
Tableau 1.1.2: Comportements d'entreprises dans le domaine du management environnemental.....	33
Tableau 1.1.3: Synthèse des comportements d'entreprises vis-à-vis du développement durable.....	34
Figure 1.2.1: le modèle « <i>SWOT</i> »	38
Figure 1.2.2: le modèle de Porter	39
Tableau 1.2.3: Caractérisation d'une stratégie environnementale réactive	43
Figure 1.2.4: la matrice « <i>BCG</i> ».....	44
Figure 1.2.5: la chaîne de valeur	46
Tableau 1.2.6: Caractérisation d'une stratégie environnementale défensive	48
Tableau 1.2.7: Caractérisation d'une stratégie environnementale coopérative	55
Tableau 1.2.8: Caractérisation d'une stratégie environnementale proactive.....	60
Tableau 1.2.9: Synthèse du niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise	61
Tableau 1.3.1: Part des produits achetés en GMS à dominante alimentaire.....	64
Figure 1.3.2: Cadre réglementaire et environnemental appliqué aux emballages.....	73
Tableau 1.3.3: Publication des titres et des références des normes harmonisées:	78
Figure 1.4.1: Le modèle « <i>entrées et sortie</i> ».....	82
Figure 1.4.2: Le modèle des parties prenantes	83
Tableau 1.4.3: Synthèse des trois visions de l'approche des parties prenantes.....	87
Figure 1.4.4: Les trois aspects de l'approche des parties prenantes.....	89
Tableau 1.4.5: L'évolution des acteurs considérés comme parties prenantes de l'entreprise au sein de la littérature.....	91
Tableau 1.4.6: Les typologies relatives aux parties prenantes	100
Tableau 1.4.7: Typologie des parties prenantes retenue.....	100
Figure 1.4.8: Hypothèses entre l'orientation parties prenantes de l'entreprise et le niveau de proactivité de la stratégie environnementale:.....	113
Tableau 1.5.1: les différents types de rentes	118
Tableau 1.5.2: les attributs des ressources	123
Tableau 1.5.3: principales typologies de ressources.....	125
Tableau 1.5.4: principales typologies de compétences	131
Tableau 1.5.5: Principales typologies prenant en considération les différentes composantes de la théorie des ressources et compétences	138
Tableau 1.5.6: Les stratégies environnementales de Hart (1995)	140
Tableau 1.5.7: Typologies des ressources et compétences engagées dans une stratégie environnementale	145
Tableau 1.5.8: synthèse de l'orientation parties prenantes et des compétences en relation avec l'environnement naturel en fonction de la stratégie environnementale	163
Figure 1.5.9: Le corps d'hypothèses du modèle conceptuel	168
Tableau 2.1.1: Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste	171
Figure 2.1.2: La recherche interprétativiste	174
Figure 2.1.3: Modes de raisonnement et connaissance scientifique.....	175
Figure 2.1.4: La combinaison qualitatif / quantitatif.....	176
Figure 2.1.5: Design de la recherche.....	180
Tableau 2.2.1: Les Entretiens.....	192
Figure 2.2.2: Le cadre d'observation.....	194

Tableau 2.2.3: Calendrier de l'observation	200
Tableau 2.2.4: Processus de mesure des recherches	203
Tableau 2.3.1: Résultats de l'analyse documentaire	207
Figure 2.3.2: le guide d'entretien	209
Tableau 2.3.3: Répartition par types de parties prenantes lors de l'observation	244
Tableau 2.3.4: apports de la méthodologie qualitative à la mesure des variables.....	245
Tableau 2.3.5: typologie de parties prenantes retenue après la revue de littérature et l'étude terrain	246
Schéma 2.4.1: processus d'analyse de la fiabilité et de la validité d'une échelle de mesure	252
Tableau 2.4.2: Etude de la faisabilité de la factorisation des données.....	253
Tableau 2.4.3: Identification du nombre de facteurs	254
Tableau 2.4.4: Interprétation des axes factoriels	255
Figure: 2.4.5: processus de l'analyse factorielle exploratoire	257
Tableau 2.4.6: les indices d'ajustements absolus du modèle de mesure.....	258
Tableau 2.4.7: les indices incrémentaux ou de comparaison du modèle de mesure	258
Tableau 2.4.8: Indices de parcimonie du modèle de mesure	259
Tableau 2.4.9: Fiabilité d'une échelle de mesure.....	259
Tableau 2.4.1.0: Validité convergente d'une échelle de mesure.....	259
Tableau 2.4.1.1: Validité discriminante d'une échelle de mesure.....	260
Tableau 2.4.1.2: conditions de mise en œuvre de la régression linéaire	261
Figure 2.4.1.3: Représentation d'un effet de modération	262
Tableau 2.4.1.4: Synthèse des méthodes statistiques utilisées pour le test des hypothèses de recherche	263
Tableau 2.4.1.5: vérifications statistiques préalables.....	264
Tableau 2.4.1.6: items du niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie, proposés lors du pré-test	266
Tableau 2.4.1.7: choix de la mesure de la proactivité retenue	266
Tableau 2.4.1.8: mesures existantes de l'orientation parties prenantes	267
Tableau 2.4.1.9: mesures existantes de l'orientation parties prenantes	268
Tableau 2.4.2.0: choix de la mesure retenue de l'orientation parties prenantes	271
Tableau 2.4.2.1: mesures existantes des compétences environnementales conventionnelles.....	273
Tableau 2.4.2.2: items des compétences conventionnelles proposés lors du pré-test	274
Tableau 2.4.2.3: choix de la mesure des compétences conventionnelles.....	276
Tableau 2.4.2.4: mesures existantes des compétences humaines	278
Tableau 2.4.2.5: items des compétences humaines proposés lors du pré-test.....	278
Tableau 2.4.2.6: choix de la mesure des compétences humaines	278
Tableau 2.4.2.7: mesures existantes des compétences organisationnelles	279
Tableau 2.4.2.8: items des compétences organisationnelles proposés lors du pré-test ..	279
Tableau 2.4.2.9: choix de la mesure des compétences organisationnelles	280
Tableau 2.4.3.0: mesures existantes des compétences processuelles.....	281
Tableau 2.4.3.1: items des compétences processuelles proposés au pré-test.....	281
Tableau 2.4.3.2: choix de la mesure des compétences processuelles.....	282
Tableau 2.4.3.3: mesures existantes des compétences de planification stratégique	283
Tableau 2.4.3.4: items des compétences de planification stratégique proposés lors du pré-test.....	283
Tableau 2.4.3.5: choix de la mesure des compétences de planification stratégique	284
Tableau 2.4.3.6: mesures existantes de la taille de l'entreprise.....	285
Tableau 2.4.3.7: items de la taille proposés lors du pré-test.....	285

Tableau 2.4.3.8: choix de la mesure de la taille de l'entreprise.....	286
Tableau 2.4.3.9: mesures existantes de la dimension internationale	287
Tableau 2.4.4.0: items de la dimension internationale proposés au pré-test	287
Tableau 2.4.4.1: choix de la mesure de la dimension internationale	288
Tableau 2.4.4.2: Population de recherche	288
Tableau 2.4.4.3: Facteurs d'augmentation du taux de retour des questionnaires	290
Tableau 2.4.4.4: l'administration d'un questionnaire en ligne	290
Tableau 2.4.4.5: Répartition de la réception des questionnaires sur la période.....	292
Tableau 2.4.4.6: Résultats du processus de recueil de données.....	292
Tableau 2.4.4.7: Tests préalables à la factorisation des données de l'échelle de mesure de la proactivité	293
Tableau 2.4.4.8: Identification du nombre de facteurs de l'échelle de mesure de la proactivité	294
Tableau 2.4.4.9: Interprétation des dimensions de l'échelle de mesure de la proactivité	294
Tableau 2.4.5.0: Tests préalables à la factorisation des données de l'échelle de mesure épurée de la proactivité.....	295
Tableau: 2.4.5.1: Identification du nombre de facteurs de l'échelle de mesure épurée de la proactivité	295
Tableau 2.4.5.2: Interprétation des dimensions de l'échelle de mesure épurée de la proactivité	296
Tableau 2.4.5.3: Fiabilité de l'échelle de mesure épurée de la proactivité.....	296
Tableau 2.4.5.4: Statistiques descriptives des deux variables de proactivité.....	296
Tableau 2.4.5.5: Qualité d'ajustement de la dimension interne de la proactivité.....	298
Tableau 2.4.5.6: Validité convergente de mesure la dimension interne de la proactivité	298
Tableau 2.4.5.7: Fiabilité de mesure la dimension interne de la proactivité	298
Figure 2.4.5.8: Modèle de mesure de la dimension interne de la proactivité.....	299
Tableau 2.4.5.9: Validité convergente de mesure la dimension externe de la proactivité	299
Tableau 2.4.6.0: Fiabilité de mesure la dimension externe de la proactivité.....	300
Figure 2.4.6.1: Modèle de mesure de la dimension externe de la proactivité	300
Tableau 2.4.6.2: Qualité d'ajustement de mesure de la proactivité	300
Tableau 2.4.6.3: Validité convergente de mesure de la proactivité	301
Tableau 2.4.6.4: Fiabilité de mesure de la proactivité	301
Figure 2.4.6.5: Modèle de mesure de la proactivité.....	302
Tableau 2.4.6.6: Tests préalables à la factorisation des données de l'échelle de mesure de l'orientation parties prenantes	303
Tableau 2.4.6.7: Identification du nombre de facteurs de l'échelle de mesure de l'orientation parties prenantes	303
Tableau 2.4.6.8: Interprétation des dimensions de l'échelle de mesure de l'orientation parties prenantes	304
Tableau 2.4.6.9: Tests préalables à la factorisation des données de l'échelle de mesure épurée de l'orientation parties prenantes	305
Tableau 2.4.7.0: Identification du nombre de facteurs de l'échelle de mesure épurée de l'orientation parties prenantes	306
Tableau 2.4.7.1: Interprétation des dimensions de l'échelle de mesure épurée de l'orientation parties prenantes	307
Tableau 2.4.7.2: Fiabilité de l'échelle de mesure épurée de l'orientation parties prenantes	308

Tableau 2.4.7.3: Statistiques descriptives des variables parties prenantes.....	309
Tableau 2.4.7.4: Mode de calcul des variables recodées des parties prenantes.....	310
Tableau 2.4.7.5: statistiques descriptives de la variable TOTAL PP	310
Tableau 2.4.7.6: Qualité d’ajustement de mesure de l’orientation vers les actionnaires	311
Tableau 2.4.7.7: Validité convergente de mesure de l’orientation vers les actionnaires.....	311
Tableau 2.4.7.8: Fiabilité de mesure l’orientation vers les actionnaires	312
Figure 2.4.7.9: Modèle de mesure de l’orientation vers les actionnaires	312
Tableau 2.4.8.0: Qualité d’ajustement de mesure de l’orientation vers les instances internationales	313
Tableau 2.4.8.1: Validité convergente de mesure de l’orientation vers les instances internationales	313
Tableau 2.4.8.2: Fiabilité de mesure l’orientation vers les instances internationales....	313
Figure 2.4.8.3: Modèle de mesure de l’orientation vers les instances internationales ...	314
Tableau 2.4.8.4: Qualité d’ajustement de mesure de l’orientation vers les assureurs... 	314
Tableau 2.4.8.5: Validité convergente de mesure de l’orientation vers les assureurs....	315
Tableau 2.4.8.6: Fiabilité de mesure l’orientation vers les assureurs.....	315
Figure 2.4.8.7: Modèle de mesure de l’orientation vers les compagnies d’assurance....	315
Tableau 2.4.8.8: Qualité d’ajustement de mesure de l’orientation vers les organismes de formation.....	316
Tableau 2.4.8.9: Validité convergente de mesure de l’orientation vers les organismes de formation.....	317
Tableau 2.4.9.0: Fiabilité de mesure l’orientation vers les organismes de formation....	317
Figure 2.4.9.1: Modèle de mesure de l’orientation vers les organismes de formation... 	317
Tableau 2.4.9.2: Qualité d’ajustement de mesure de l’orientation vers les ONG.....	318
Tableau 2.4.9.3: Validité convergente de mesure de l’orientation vers les ONG.....	318
Tableau 2.4.9.4: Fiabilité de mesure l’orientation vers les ONG.....	318
Figure 2.4.9.5: Modèle de mesure de l’orientation vers les ONG	319
Tableau 2.4.9.6: Qualité d’ajustement de mesure de l’orientation vers les prestataires.....	319
Tableau 2.4.9.7: Validité convergente de mesure de l’orientation vers les prestataires.....	320
Tableau 2.4.9.8: Fiabilité de mesure l’orientation vers les prestataires.....	320
Figure 2.4.9.9: Modèle de mesure de l’orientation vers les prestataires	320
Tableau 2.4.1.0.0: Qualité d’ajustement de mesure de l’orientation vers le gouvernement	321
Tableau 2.4.1.0.1: Validité convergente de mesure de l’orientation vers le gouvernement	322
Tableau 2.4.1.0.2: Fiabilité de mesure de l’orientation vers le gouvernement	322
Figure 2.4.1.0.3: Modèle de mesure de l’orientation vers le gouvernement	322
Tableau 2.4.1.0.4: Qualité d’ajustement de mesure de l’orientation vers les clients	323
Tableau 2.4.1.0.5: Validité convergente de mesure de l’orientation vers les clients	323
Tableau 2.4.1.0.6: Fiabilité de mesure de l’orientation vers les clients	323
Figure 2.4.1.0.7: Modèle de mesure de l’orientation vers les clients	324
Tableau 2.4.1.0.8: Qualité d’ajustement de mesure de l’orientation vers les fournisseurs	324
Tableau 2.4.1.0.9: Validité convergente de mesure de l’orientation vers les fournisseurs	325
Tableau 2.4.1.1.0: Fiabilité de mesure de l’orientation vers les fournisseurs.....	325
Figure 2.4.1.1.1: Modèle de mesure de l’orientation vers les fournisseurs	325
Tableau 2.4.1.1.2: Qualité d’ajustement de mesure de l’orientation vers les employés	326
Tableau 2.4.1.1.3: Validité convergente de mesure de l’orientation vers les employés	326

Tableau 2.4.1.1.4: Fiabilité de mesure de l'orientation vers les employés	327
Figure 2.4.1.1.5: Modèle de mesure de l'orientation vers les employés	327
Tableau 2.4.1.1.6: Validité convergente de mesure de l'orientation vers les médias	328
Tableau 2.4.1.1.7: Fiabilité de mesure de l'orientation vers les médias	328
Figure 2.4.1.1.8: Modèle de mesure de l'orientation vers les médias	328
Tableau 2.4.1.1.9: Validité convergente de mesure de l'orientation vers la concurrence	329
Tableau 2.4.1.2.0: Fiabilité de mesure de l'orientation vers la concurrence	329
Figure 2.4.1.2.1: Modèle de mesure de l'orientation vers les concurrents.....	329
Tableau 2.4.1.2.2: Validité convergente de mesure de l'orientation vers les banques...	330
Tableau 2.4.1.2.3: Fiabilité de mesure de l'orientation vers les banques.....	330
Figure 2.4.1.2.4: Modèle de mesure de l'orientation vers les banques	330
Tableau 2.4.1.2.5: Tests préalables à la factorisation des données de l'échelle de mesure des compétences en relation avec l'environnement naturel	331
Tableau 2.4.1.2.6: Identification du nombre de facteurs de l'échelle de mesure des compétences en relation avec l'environnement naturel.....	331
Tableau 2.4.1.2.7: Interprétation des dimensions de l'échelle de mesure des compétences en relation avec l'environnement naturel	332
Tableau 2.4.1.2.8: Tests préalables à la factorisation des données de l'échelle de mesure épurée des compétences en relation avec l'environnement naturel.....	334
Tableau 2.4.1.2.9: Identification du nombre de facteurs de l'échelle de mesure épurée des compétences en relation avec l'environnement naturel	334
Tableau 2.4.1.3.0: Interprétation des dimensions de l'échelle de mesure épurée (1) des compétences en relation avec l'environnement naturel.....	335
Tableau 2.4.1.3.1: Interprétation des dimensions de l'échelle de mesure épurée (2) des compétences en relation avec l'environnement naturel.....	335
Tableau 2.4.1.3.2: Fiabilité de l'échelle de mesure épurée des compétences en relation avec l'environnement naturel.....	336
Tableau 2.4.1.3.3: Statistiques descriptives des variables de compétences en relation avec l'environnement naturel	337
Tableau 2.4.1.3.4: Qualité d'ajustement de mesure des compétences liées au management et à la certification environnementale	338
Tableau 2.4.1.3.5: Validité convergente de mesure des compétences liées au management et à la certification environnementale	339
Tableau 2.4.1.3.6: Fiabilité de mesure des compétences liées au management et à la certification environnementale.....	339
Figure 2.4.1.3.7: Modèle de mesure des compétences liées au management et à la certification environnementale.....	340
Tableau 2.4.1.3.8: Qualité d'ajustement des compétences de réduction à la source des emballages	341
Tableau 2.4.1.3.9: Validité convergente de mesure des compétences de réduction à la source des emballages	341
Tableau 2.4.1.4.0: Fiabilité de mesure des compétences de réduction à la source des emballages	342
Figure 2.4.1.4.1: Modèle de mesure des compétences de réduction à la source des emballages	342
Tableau 2.4.1.4.2: Validité convergente de mesure des compétences liées à la valorisation des emballages	343
Tableau 2.4.1.4.3: Fiabilité de mesure des compétences liées à la valorisation des emballages	343

Figure 2.4.1.4.4: Modèle de mesure des compétences liées à la valorisation des emballages	343
Tableau 2.4.1.4.5: Validité convergente de mesure des compétences liées à la simplification des emballages	344
Tableau 2.4.1.4.6: Fiabilité de mesure des compétences liées à simplification des emballages	344
Figure 2.4.1.4.7: Modèle de mesure des compétences liées à la simplification des emballages	344
Tableau 2.4.1.4.8: Validité convergente de mesure des compétences liées à la gestion des ressources humaines.....	345
Tableau 2.4.1.4.9: Fiabilité de mesure des compétences liées à la gestion des ressources humaines	345
Figure 2.4.1.5.0: Modèle de mesure des compétences liées à la gestion des ressources humaines	345
Tableau 2.4.1.5.1: Validité convergente de mesure des compétences liées à la réduction à la source des produits.....	346
Tableau 2.4.1.5.2: Fiabilité de mesure des compétences liées à la réduction à la source des produits.....	346
Figure 2.4.1.5.3: Modèle de mesure des compétences liées à la réduction à la source des produits	346
Tableau 2.4.1.5.4: Qualité d'ajustement de mesure des compétences en relation avec l'environnement naturel	347
Figure 2.4.1.5.5: Modèle de mesure des compétences en relation avec l'environnement naturel	348
Tableau 2.4.1.5.6: Synthèse des instruments de mesure des variables suite aux analyses factorielles	350
Tableau 2.4.1.5.7: récapitulatif des hypothèses de recherche après évaluation de la qualité des échelles de mesure	352
Figure 2.4.1.5.8: Modèle graphique de recherche après évaluation de la qualité des échelles de mesure	353
Tableau 2.5.1: Effet des variables de contrôle sur la proactivité environnementale de la stratégie interne (Modèle I1)	356
Tableau 2.5.2: Effet de l'orientation parties prenantes sur la proactivité environnementale de la stratégie interne (Modèle I2)	357
Tableau 2.5.3: Effet des compétences de management environnemental sur la proactivité environnementale de la stratégie interne (Modèle I3)	358
Tableau 2.5.4: Effet des compétences de gestion des ressources humaines sur la proactivité environnementale de la stratégie interne (Modèle I4).....	359
Tableau 2.5.5: Effet des compétences conventionnelles sur la proactivité environnementale de la stratégie interne (Modèle I5)	360
Tableau 2.5.6: Effet de l'orientation parties prenantes et des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la proactivité environnementale de la stratégie interne (Modèle I6).....	361
Tableau 2.5.7: Résultats de l'analyse de régression sur la proactivité environnementale de la stratégie interne	363
Figure 2.5.8: Résultats des analyses de régression relatives à la proactivité environnementale de la stratégie interne	364
Tableau 2.5.9: statut des hypothèses relatives à la proactivité interne après les analyses de régression	365

Tableau 2.5.1.0: Effet des variables de contrôle sur la proactivité environnementale de la stratégie externe (Modèle E1).....	366
Tableau 2.5.1.1: Effet de l'orientation parties prenantes sur la proactivité environnementale de la stratégie externe (Modèle E2).....	367
Tableau 2.5.1.2: Effet des compétences de management environnemental sur la proactivité environnementale de la stratégie externe (Modèle E3)	368
Tableau 2.5.1.3: Effet des compétences de gestion des ressources humaines sur la proactivité environnementale de la stratégie externe (Modèle E4)	369
Tableau 2.5.1.4: Effet des compétences conventionnelles sur la proactivité environnementale de la stratégie externe (Modèle E5).....	370
Tableau 2.5.1.5: Effet de l'orientation parties prenantes et des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la proactivité environnementale de la stratégie externe (Modèle E6).....	371
Tableau 2.5.1.6: résultats de l'analyse de régression sur la dimension idéologique de la proactivité	373
Figure 2.5.1.7: Résultats des analyses de régression relatives à la proactivité environnementale de la stratégie externe.....	374
Tableau 2.5.1.8: statut des hypothèses relatives à la proactivité externe après les analyses de régression	375
Figure 2.5.1.9: Rôle des compétences sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité (H11a).....	376
Tableau 2.5.2.0: Rôle modérateur des compétences de management environnemental sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité	376
Tableau 2.5.2.1: Rôle modérateur des compétences de gestion des ressources humaines sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité	377
Tableau 2.5.2.2: Rôle modérateur des compétences de simplification des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité	377
Tableau 2.5.2.3: Rôle modérateur des compétences de réduction des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité.....	378
Tableau 2.5.2.4: Rôle modérateur des compétences de valorisation des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité.....	378
Tableau 2.5.2.5: Rôle modérateur des compétences de réduction des produits sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité.....	379
Tableau 2.5.2.6: Rôle modérateur des compétences de réutilisation des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité.....	380
Tableau 2.5.2.7: Rôle modérateur des compétences de compactibilité des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité	380
Tableau 2.5.2.8: Rôle modérateur des compétences d'utilisation de matière recyclée sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension interne de la proactivité	381
Figure 2.5.2.9: Rôle des compétences sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité (H11b).....	381
Tableau 2.5.3.0: Rôle modérateur des compétences de management environnemental sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité	382

Tableau 2.5.3.1: Représentation du rôle modérateur des compétences de management environnemental sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité.....	383
Tableau 2.5.3.2: Rôle modérateur des compétences de gestion des ressources humaines sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité	384
Tableau 2.5.3.3: Représentation du rôle modérateur des compétences de gestion des ressources humaines sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité.....	385
Tableau 2.5.3.4: Rôle modérateur des compétences de simplification des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité	385
Tableau 2.5.3.5: Rôle modérateur des compétences de réduction des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité.....	386
Tableau 2.5.3.6: Rôle modérateur des compétences de valorisation des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité.....	387
Tableau 2.5.3.7: Représentation du rôle modérateur des compétences de valorisation des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité	388
Tableau 2.5.3.8: Rôle modérateur des compétences de réduction à la source des produits sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité	388
Tableau 2.5.3.9: Rôle modérateur des compétences de réutilisation des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité.....	389
Tableau 2.5.4.0: Rôle modérateur des compétences de compactibilité des emballages sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité	390
Tableau 2.5.4.1: Rôle modérateur des compétences d'utilisation de matière première recyclée sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la dimension externe de la proactivité	390
Tableau 2.5.4.2: Synthèse du rôle modérateur des compétences en relation avec l'environnement naturel	391
Tableau 2.5.4.3: Définition des modèles comparés.....	393
Tableau 2.5.4.4: comparaison des modèles structurels.....	398
Tableau 2.5.4.5: Coefficients structurels des relations causales du modèle validé.....	402
Tableau 2.5.4.6: Répartition des effets directs et indirects pour chacune des hypothèses	403
Tableau 2.5.4.7: antécédents de la dimension interne de la proactivité	412
Tableau 2.5.4.8: antécédents de la dimension externe de la proactivité.....	412
Figure 2.5.4.9: statut des hypothèses après mobilisation des méthodes d'équations structurelles.....	413
Tableau 2.5.5.0: statut des hypothèses de recherche après utilisation des méthodes d'équations structurelles.....	414

Tables des matières

Introduction	1
Partie 1 - Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise: Modèle conceptuel.....	17
Chapitre 1: Développement durable: implications et challenges pour l'entreprise.....	17
1.1 Définition du concept de développement durable.....	17
1.2 Les fondements du développement durable	18
1.2.1 Les piliers du développement durable.....	18
1.2.2 Mode de diffusion des fondements de développement durable	20
1.2.2.1 Les structures.....	20
1.2.2.2 Les outils	20
1.3 Perspectives éthique, morale et de responsabilité sociale dans une approche de développement durable	21
1.3.1 L'approche morale de la responsabilité d'entreprise	22
1.3.1.1 La perspective éthique.....	23
1.3.1.2 La perspective morale	23
1.3.1.3 Apports de l'approche morale: Définition et enjeux du concept de responsabilité sociale.....	24
1.3.2 L'approche stratégique de la responsabilité d'entreprise	26
1.4 Postures d'entreprises face aux principes de développement durable	28
1.4.1 Postures envisagées dans le cadre de la responsabilité sociale	28
1.4.2 Postures envisagées dans le cadre du management environnemental.....	31
1.4.3 Synthèse des postures d'entreprises par rapport au développement durable	33
Chapitre 2: Caractérisation des différents niveaux d'intégration du développement durable dans la stratégie.....	36
2.1 Une stratégie environnementale réactive	37
2.1.1 La logique d'adaptation.....	37
2.1.1.1 Le modèle « <i>SWOT</i> »	37
2.1.1.2 Le modèle de Porter	39
2.1.2 Les variables sociétales comme menaces ou contraintes	40
2.1.3 Un comportement d'entreprise réactif aux exigences de développement durable	41
2.2 Une stratégie environnementale défensive.....	43
2.2.1 La logique de positionnement	43
2.2.1.1 La matrice « <i>BCG</i> ».....	44
2.2.1.2 L'approche de Porter	45
2.2.2 Les variables sociétales comme levier de réduction des coûts.....	46
2.2.3 Un comportement d'entreprise préventif dans un contexte de développement durable.....	47
2.3 Une stratégie environnementale coopérative	48

2.3.1 L'approche des ressources et compétences	49
2.3.1.1 La construction de l'avantage concurrentiel	49
2.3.1.2 Caractéristiques des ressources	51
2.3.2 Les variables sociétales comme outil de différenciation.....	52
2.3.3 Un comportement d'entreprise axé sur l'éco-conception.....	54
2.4 Une stratégie environnementale proactive	56
2.4.1 La logique d'intention stratégique.....	56
2.4.2 Les variables sociétales comme opportunités de développement	58
2.4.3 Un comportement d'entreprise durable.....	59
Chapitre 3: L'emballage: élément révélateur du niveau d'intégration du du	
développement durable dans la stratégie d'entreprise	64
3.1 Des fonctions qui font appel à une perspective stratégique	65
3.1.1 Fonctions de contenant et de protection	66
3.1.2 Fonctions de fractionnabilité et d'unité.....	67
3.1.3 Fonctions de praticité et de communication.....	67
3.2 L'emballage au cœur des enjeux de développement durable.....	68
3.2.1 Cadre réglementaire relatif aux emballages dans un contexte de développement	
durable.....	69
3.2.2 Cadre normatif relatif aux emballages dans un contexte de développement	
durable.....	75
Chapitre 4: Analyse de la relation entre « l'orientation parties prenantes » de	
l'entreprise et la stratégie environnementale engagée	81
4.1 Une représentation des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes.....	81
4.1.1 Le modèle entrées/sortie.....	82
4.1.2 Le modèle des parties prenantes.....	82
4.2 Les différentes composantes de l'approche des parties prenantes	83
4.2.1 Une visée prescriptive	84
4.2.2 Une visée prédictive	85
4.2.3 Une visée descriptive.....	86
4.2.4 Vers une synthèse des trois visions ?	87
4.3 Les parties prenantes de l'entreprise dans un contexte de développement durable ...	90
4.3.1 La nécessaire identification des parties prenantes.....	90
4.3.2 Les exigences de développement durable véhiculées par les parties prenantes..	92
4.3.3 Le choix de critères de hiérarchisation des parties prenantes	94
4.3.3.1 Le pouvoir	95
4.3.3.2 La légitimité	95
4.3.3.3 L'urgence	95
4.3.4 Les typologies de parties prenantes.....	96

4.3.4.1 Typologies construites sur le pouvoir et/ou la légitimité des parties prenantes	96
4.3.4.2 Typologie intégrant trois critères de hiérarchisation	99
4.4 L'orientation parties prenantes en fonction du niveau de proactivité de la stratégie	
environnementale	101
4.4.1 L'orientation parties prenantes dans une stratégie environnementale réactive	104
4.4.1.1 L'orientation vers les parties prenantes de régulation dans une stratégie	
environnementale réactive	104
4.4.1.2 L'orientation vers les parties prenantes primaires dans une stratégie	
environnementale réactive	105
4.4.1.3 L'orientation vers les parties prenantes secondaires dans une stratégie	
environnementale réactive	105
4.4.2 L'orientation parties prenantes dans une stratégie environnementale défensive	
	106
4.4.2.1 L'orientation vers les parties prenantes de régulation dans une stratégie	
environnementale défensive	106
4.4.2.2 L'orientation vers les parties prenantes primaires dans une stratégie	
environnementale défensive	107
4.4.2.3 L'orientation vers les parties prenantes secondaires dans une stratégie	
environnementale défensive	107
4.4.3 L'orientation parties prenantes dans une stratégie environnementale coopérative	
	108
4.4.3.1 L'orientation vers les parties prenantes de régulation dans une stratégie	
environnementale coopérative	108
4.4.3.2 L'orientation vers les parties prenantes primaires dans une stratégie	
environnementale coopérative	109
4.4.3.3 L'orientation vers les parties prenantes secondaires dans une stratégie	
environnementale coopérative	109
4.4.3 L'orientation parties prenantes dans une stratégie environnementale proactive	
	109
4.4.3.1 L'orientation vers les parties prenantes de régulation dans une stratégie	
environnementale proactive	110
4.4.4.3 L'orientation vers les parties prenantes secondaires dans une stratégie	
environnementale proactive	111
Chapitre 5: Types de ressources, compétences et capacités dynamiques en fonction de	
la stratégie environnementale engagée	116
5.1 Principes de la théorie des ressources et compétences	116
5.1.1 Nature des rentes générées par les ressources de la firme	116
5.1.2 Mise en perspective des trois composantes de la théorie des ressources et	
compétences	119
5.1.2.1 L'identification des ressources de l'entreprise	120
5.1.2.2 Les compétences comme mode d'exploitation des ressources	126
5.1.2.3 Les capacités dynamiques comme mode d'exploration de nouvelles	
compétences	131

5.1.3 Principales typologies reprenant les trois composantes de la théorie des ressources et compétences.....	137
5.2 Principes de la théorie des ressources et compétences naturelles	139
5.2.1 Mode d'interconnexion entre les stratégies environnementales	140
5.2.1.1 La trajectoire	140
5.2.1.2 L'ancrage.....	141
5.3 Analyse de la relation entre le type de ressources et compétences et le niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée.....	142
5.3.1 Compétences environnementales conventionnelles et proactivité de la stratégie environnementale mise en œuvre.....	145
5.3.1.1 Compétences environnementales conventionnelles dans une stratégie réactive	146
5.3.1.2 Compétences environnementales conventionnelles dans une stratégie défensive.....	146
5.3.1.3 Compétences environnementales conventionnelles dans une stratégie coopérative	147
5.3.1.4 Compétences environnementales conventionnelles dans une stratégie proactive	148
5.3.2 Compétences humaines en relation avec l'environnement naturel et proactivité de la stratégie environnementale	149
5.3.2.1 Compétences humaines en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie réactive.....	149
5.3.2.2 Compétences humaines en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie défensive	149
5.3.2.3 Compétences humaines en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie coopérative.....	150
5.3.2.4 Compétences humaines en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie proactive	150
5.3.3 Compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel et proactivité de la stratégie environnementale	151
5.3.3.1 Compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie réactive.....	151
5.3.3.2 Compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie défensive	152
5.3.3.3 Compétences organisationnelles en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie coopérative.....	152
5.3.3.4 Compétences organisationnelles dans une stratégie proactive.....	153
5.3.4 Compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel et proactivité de la stratégie environnementale	154
5.3.4.1 Compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie réactive	154
5.3.4.2 Compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie défensive	155
5.3.4.3 Compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie coopérative	156

5.3.4.4 Compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie proactive.....	158
5.3.5 Compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel et proactivité de la stratégie environnementale	158
5.3.5.1 Compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie réactive.....	159
5.3.5.2 Compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie défensive.....	159
5.3.5.3 Compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie coopérative.....	159
5.3.5.4 Compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel dans une stratégie proactive	160
5.4 Effet catalyseur de la possession de compétences relatives à l'environnement naturel sur la relation positive entre l'orientation parties prenantes et le niveau de proactivité de la stratégie environnementale engagée.....	161
5.4.1 Une relation indissociable entre l'orientation parties prenantes et la possession de compétences en relation avec l'environnement naturel	161
5.4.1.1 Effet des parties prenantes sur les compétences de l'entreprise.....	161
5.4.1.2 Effets des compétences sur les parties prenantes	162
5.4.2 Effet de levier des compétences sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la stratégie environnementale engagée.....	163

Partie 2 - Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise: méthodologie de la recherche et résultats de l'étude empirique 170

Chapitre 1: Choix du positionnement épistémologique et complémentarité entre les approches qualitative et quantitative adoptées 170

1.1 Positionnements épistémologique et méthodologique de la recherche	170
1.1.1 Positionnement épistémologique et design de la recherche	170
1.1.1.1 Positionnement épistémologique de la recherche	171
1.1.1.2 Raisonnement logique et design de la recherche.....	174
1.1.2 Un protocole de recherche conjuguant des phases qualitative et quantitative ..	175
1.1.2.1 Une première phase qualitative et exploratoire.....	176
1.1.2.2 Une seconde phase quantitative et confirmatoire.....	178
1.1.3 Synthèse de nos positionnements épistémologique et méthodologique.....	179
1.2 Les produits de grande consommation: un secteur propice à la conduite de notre recherche	181
1.2.1 Des comportements de consommation de plus en plus orientés vers le développement durable	182
1.2.2 Les produits de grande consommation de l'industrie agro-alimentaire au cœur des attentes de développement durable	183
1.2.3 L'importance de l'emballage dans la traduction des attentes de développement durable des produits de grande consommation de l'industrie agro-alimentaire.....	185

Chapitre 2: Choix méthodologiques et mise en œuvre du protocole de recherche qualitatif 188

2.1 Le choix du terrain d'étude	188
2.2 La combinaison de trois techniques de recueil de données.....	189
2.2.1 L'étude documentaire.....	190
2.2.2 L'interview par des entretiens semi-directifs	191
2.2.2.1 Le choix des personnes interviewées	191
2.2.2.2 Le choix d'entretiens semi-directifs	192
2.2.3 L'observation d'un groupe restreint	193
2.2.3.1 Le choix d'un groupe restreint	193
2.2.3.2 L'observation d'une situation naturelle.....	195
2.2.3.3 L'observation non participante.....	195
2.3 Le choix des techniques d'analyse de données	196
2.3.1 L'analyse de contenu des documents	196
2.3.2 L'analyse de contenu des entretiens.....	196
2.3.2.1 Le choix des catégories	197
2.3.2.2 La quantification du contenu.....	198
2.3.3 L'analyse des carnets de bord et des comptes rendus issus de l'observation....	198
2.3.3.1 La retranscription immédiate des fait observés.....	198
2.3.3.2 Une observation longitudinale	198
2.3.3.3 Une observation narrative	200
2.3.3.4 Le codage de l'observation	201
2.3.3.5 Caractéristiques des catégories.....	201
2.3.3.6 La constitution de typologies qualitatives.....	202
2.4 Les critères de validité de la phase de recherche qualitative.....	203
2.4.1 Critères liés au processus de recueil des informations	203
2.4.2 Critères liés aux résultats de la recherche qualitative.....	204
Chapitre 3: Analyse et discussion des résultats de l'analyse qualitative.....	206
3.1 Résultats et analyse de l'étude documentaire.....	206
3.1.1 Résultats de l'étude documentaire.....	206
3.1.2 Analyse des résultats de l'étude documentaire	207
3.2 Analyse des résultats issus des entretiens	208
3.2.1 Présentation des résultats issus des entretiens.....	208
3.2.2 Analyse des résultats issus des entretiens	214
3.3 Analyse des résultats issus de l'observation	215
3.3.1 Présentation des résultats issus de l'observation.....	215
3.3.2 Analyse des résultats issus de l'observation	243
3.4 Synthèse des résultats de l'analyse qualitative.....	247
Chapitre 4: Méthodologie quantitative et mesure des construits	250
4.1 Présentation de la méthodologie statistique mise en œuvre.....	250
4.1.1 Procédure statistique d'évaluation de la qualité d'une échelle de mesure	251
4.1.1.1 L'analyse factorielle exploratoire.....	252
4.1.1.2 L'analyse factorielle confirmatoire	257
4.1.2 Procédure de test des hypothèses de recherche.....	260

4.1.2.1 L'analyse de régression linéaire.....	260
4.1.2.2 L'analyse grâce aux méthodes d'équations structurelles	263
4.2 Opérationnalisation des variables.....	264
4.2.1 Opérationnalisation des variables principales du modèle	265
4.2.1.1 Niveau de proactivité de la stratégie environnementale.....	265
4.2.1.2 L'orientation parties prenantes de l'entreprise.....	267
4.2.1.3 Compétences environnementales conventionnelles en relation avec l'environnement naturel	273
4.2.1.4 Compétences humaines en relation avec l'environnement naturel	277
4.2.1.6 Compétences processuelles en relation avec l'environnement naturel	280
4.2.1.7 Compétences de planification stratégique en relation avec l'environnement naturel.....	282
4.2.2 Opérationnalisation des variables de contrôle.....	284
4.2.2.1 La taille de l'entreprise.....	285
4.2.2.2 La dimension internationale de l'entreprise	286
4.3 Mise en œuvre des variables et collecte des données.....	288
4.3.1 Echantillonnage et mode de recueil des données	288
Elaboration et administration du questionnaire.....	289
4.3.2.1 Les contraintes relatives aux études en milieu industriel.....	289
4.3.2.2 Le mode d'administration du questionnaire.....	290
4.3.2.3 La structure du questionnaire	291
4.3.2.4 Le courriel d'accompagnement et l'interface du site internet.....	291
4.3.3 Séquence chronologique du protocole de recherche quantitatif.....	291
4.4 Evaluation de la qualité des instruments de mesure.....	292
4.4.1 Le niveau de proactivité	293
4.4.1.1 L'analyse factorielle exploratoire.....	293
4.4.1.2 L'analyse factorielle confirmatoire	296
4.4.2 L'orientation parties prenantes.....	302
4.4.2.1 L'analyse factorielle exploratoire.....	302
4.4.2.2 L'analyse factorielle confirmatoire	310
4.4.3 Les compétences en relation avec l'environnement naturel.....	330
4.4.3.1 L'analyse factorielle exploratoire.....	330
4.4.3.2 L'analyse factorielle confirmatoire	337
4.4.4 Synthèse des mesures retenues à la suite de l'AFC	350
Chapitre 5: Analyse et discussion des résultats de l'analyse quantitative	355
5.1 Test individuel des hypothèses par la méthode des analyses de régressions linéaires	355
5.1.1 Influence de l'orientation parties prenantes et des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la proactivité environnementale de la stratégie interne	355
5.1.1.1 Influence de l'orientation parties prenantes sur la proactivité environnementale de la stratégie interne	356
5.1.1.2 Influence des compétences de management et de certification environnementale sur la proactivité environnementale de la stratégie interne	357
5.1.1.3 Influence des compétences de gestion des ressources humaines sur la proactivité environnementale de la stratégie interne.....	358

5.1.1.4 Influence des compétences conventionnelles sur la proactivité environnementale de la stratégie interne	359
5.1.1.5 Influence de l'orientation parties prenantes et des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la proactivité environnementale de la stratégie interne	361
5.1.2 Influence de l'orientation parties prenantes et des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la proactivité environnementale de la stratégie externe	365
5.1.2.1 Influence de l'orientation parties prenantes sur la proactivité environnementale de la stratégie externe	366
5.1.2.2 Influence des compétences de management et de certification environnementale sur la proactivité environnementale de la stratégie externe.....	367
5.1.2.3 Influence des compétences de gestion des ressources humaines sur la proactivité environnementale de la stratégie externe	368
5.1.2.4 Influence des compétences conventionnelles sur la proactivité environnementale de la stratégie externe	370
5.1.2.5 Influence de l'orientation parties prenantes et des compétences en relation avec l'environnement naturel sur la proactivité environnementale de la stratégie externe	371
5.1.3 Test des effets de modération des compétences en relation avec l'environnement naturel.....	375
5.1.3.1 Etude du rôle modérateur des variables de compétences liées à l'environnement naturel sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la proactivité interne.....	375
5.1.3.2 Etude du rôle modérateur des variables de compétences sur la relation entre l'orientation parties prenantes et la proactivité externe	381
5.2 Test global du modèle de recherche: la méthode des équations structurelles	391
5.2.1 La définition du modèle structurel final	392
5.2.2 Evaluation de la qualité d'ajustement des modèles structurels	397
5.2.3 L'étude des coefficients structurels du modèle global validé	402
5.2.4 Statut des hypothèses après validation empirique.....	412
5.3 Discussion des résultats.....	415
5.3.1 Discussion des résultats: perspectives empiriques	415
5.3.1.1 Une confirmation du rôle fondamental des compétences et de l'orientation parties prenantes sur le niveau d'intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise	416
5.3.1.2 Résultats plus nuancés par rapport à la littérature.....	421
5.3.1.3 Divergences par rapport à la littérature	424
5.3.1.4 Analyse des résultats exploratoires complémentaires	425
5.3.2 Discussion des résultats: perspectives théoriques	425
Conclusion générale de la recherche	430
Bibliographie.....	440
Index des tableaux et des figures	461
Tables des matières	469

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : le questionnaire de recherche.....	2
Annexe 2: les analyses factorielles exploratoires	12
Annexe 3: les analyses factorielles confirmatoires	81
Annexe 4 : les analyses de régressions linéaires.....	169
Annexe 5 : les effes modérateurs.....	197
Annexe 6 : les équations structurelles	216

Annexe 1 : le questionnaire de recherche



ENQUETE :

**LE DEVELOPPEMENT DURABLE ET LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES
DU SECTEUR DES PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION**

Dans le cadre d'une étude ministérielle, je réalise une recherche doctorale sur le développement durable au sein des entreprises industrielles du secteur des produits de grande consommation. Dans cette perspective, je sollicite votre contribution afin de répondre au questionnaire suivant, qui a été élaboré avec l'aide conjointe de responsables développement durable au sein d'entreprises, et d'enseignants chercheurs spécialisés dans ce domaine. Votre contribution, par la réponse à ce questionnaire, est absolument essentielle et ne vous prendra que 20 minutes.

Ce questionnaire aborde plusieurs thèmes : votre perception du développement durable et de ses acteurs, ainsi que les choix de votre entreprise en matière d'environnement. Les questions se présentent sous forme d'échelles de notation de 1 à 7, caractérisant votre niveau d'accord avec les affirmations.

Bien entendu, une totale confidentialité des informations est garantie à l'ensemble des entreprises participantes, puisque seule une analyse globale des réponses sera effectuée. Au terme de cette recherche, vous recevrez par e-mail le rapport de synthèse des résultats ainsi que les publications dont elle fera l'objet dans les revues scientifiques.

Merci de cliquer sur le lien suivant afin d'accéder au questionnaire :

Pour toute question, vous pouvez me contacter :

Sandrine GHERRA

Université de la Méditerranée

Tel portable : 06 26 19 43 72

e-mail: sandrine.gherra@gmail.com

ENQUETE :
LE DEVELOPPEMENT DURABLE ET LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES
DU SECTEUR DES PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION

Ce questionnaire aborde plusieurs thèmes : votre perception du développement durable et de ses acteurs, ainsi que les choix de votre entreprise en matière d'environnement. Les questions se présentent sous forme d'échelles de notation de 1 à 7, caractérisant votre niveau d'accord avec les affirmations.

Merci de votre participation

Identification :

Fonction du répondant :.....
Secteur principal d'activité (ou code NAF) :.....
Nombre de salariés :.....
Chiffre d'affaires annuel en k€ :.....
Nombre de pays dans lesquels l'entreprise opère :.....
Pourcentage des ventes à l'étranger par rapport au total des ventes :.....

1. Pouvez-vous donner votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes :
(Merci de cocher la réponse qui correspond le plus à votre niveau d'accord :
De 1 = pas du tout d'accord à 7 = tout à fait d'accord)

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Notre entreprise est fortement engagée dans une démarche de réduction de son impact environnemental.	0	0	0	0	0	0	0
Nous recherchons sans cesse de nouvelles technologies moins consommatrices de ressources.	0	0	0	0	0	0	0
Notre entreprise innove et repense son processus de fabrication en fonction du développement durable.	0	0	0	0	0	0	0
Notre entreprise s'inscrit dans une approche de prévention à la source.	0	0	0	0	0	0	0
Notre politique de Recherche et Développement est profondément tournée vers le développement durable.	0	0	0	0	0	0	0
Nous nous différencions de la concurrence par la haute qualité environnementale de nos produits, marques, labels verts.	0	0	0	0	0	0	0
Nous recherchons l'augmentation de la durée de vie de nos produits (formats familiaux, augmentation du nombre d'utilisations).	0	0	0	0	0	0	0
Nous modifions profondément nos produits afin de réduire nos emballages.	0	0	0	0	0	0	0
Nous réduisons fortement le volume des produits afin de réduire la consommation de matériaux d'emballage (concentration, densification, déshydratation...).	0	0	0	0	0	0	0
Nous réduisons fortement le poids des produits à emballer (à unités de consommation équivalentes).	0	0	0	0	0	0	0
Nous concevons nos produits de façon à faciliter la vidange de l'emballage après usage (modification des dimensions, de la forme, du système d'ouverture).	0	0	0	0	0	0	0
Toute modification de l'un des éléments d'emballage s'accompagne d'une amélioration du système d'emballage complet.	0	0	0	0	0	0	0
Nous pensons tous nos systèmes d'emballages de façon à optimiser le volume de transport (remplissage camion, wagons, conteneurs...).	0	0	0	0	0	0	0
La somme de concentration des métaux lourds présents dans nos emballages est systématiquement inférieure aux seuils prévus par la réglementation en vigueur.	0	0	0	0	0	0	0
Les dimensions de nos emballages sont toujours compatibles avec les équipements de collecte sélective mis en place (opercules des bacs, collecte...).	0	0	0	0	0	0	0
Nos emballages, une fois vidés peuvent toujours être compactés ou remis à plat par le consommateur pour faciliter la collecte sélective.	0	0	0	0	0	0	0

Nous exigeons systématiquement l'emploi de constituants ayant un faible impact environnemental pour :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nos emballages primaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nos emballages secondaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nos emballages tertiaires.	0	0	0	0	0	0	0

Nous privilégions l'utilisation de matière première recyclée pour la fabrication de :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nos emballages primaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nos emballages secondaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nos emballages tertiaires.	0	0	0	0	0	0	0

Nous réutilisons fortement :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nos emballages primaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nos emballages secondaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nos emballages tertiaires.	0	0	0	0	0	0	0

Nous simplifions fortement nos emballages en combinant plusieurs de leurs fonctions (ex : dosage/vidage):

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nos emballages primaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nos emballages secondaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nos emballages tertiaires.	0	0	0	0	0	0	0

Tout en veillant à préserver l'ensemble de leurs fonctions, nous réduisons fortement le poids de :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nos emballages primaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nos emballages secondaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nos emballages tertiaires.	0	0	0	0	0	0	0

Tout en veillant à préserver l'ensemble de leurs fonctions, nous réduisons fortement le volume de :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nos emballages primaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nos emballages secondaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nos emballages tertiaires.	0	0	0	0	0	0	0

Nous n'utilisons que des matériaux qui disposent d'une filière de collecte opérationnelle en France pour :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nos emballages primaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nos emballages secondaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nos emballages tertiaires.	0	0	0	0	0	0	0

Nous limitons le nombre de matériaux différents qui composent :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nos emballages primaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nos emballages secondaires.	0	0	0	0	0	0	0

Tous nos emballages sont fortement valorisables (par incinération avec récupération d'énergie, biodégradabilité, recyclabilité) :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nos emballages primaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nos emballages secondaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nos emballages tertiaires.	0	0	0	0	0	0	0

2. Pouvez-vous donner votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes :
(Merci de cocher la réponse qui correspond le plus à votre niveau d'accord :
De 1 = pas du tout d'accord à 7 = tout à fait d'accord)

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Une large concertation précède toute décision de notre Direction Générale sur le développement durable.	0	0	0	0	0	0	0
Les compétences liées au développement durable font partie intégrante des critères de recrutement de notre personnel.	0	0	0	0	0	0	0
Notre Direction Générale est fortement engagée dans le développement durable.	0	0	0	0	0	0	0
Notre Direction Générale prend les décisions relatives au développement durable indépendamment de la seule volonté des actionnaires.	0	0	0	0	0	0	0
L'ensemble de notre personnel est fortement qualifié dans le domaine du développement durable.	0	0	0	0	0	0	0
Notre entreprise dispose d'un plan environnemental ambitieux, écrit, et communiqué aux actionnaires et aux salariés.	0	0	0	0	0	0	0
Notre entreprise cherche à créer une bonne qualité de vie au travail.	0	0	0	0	0	0	0
Notre entreprise favorise la diversité, l'emploi de travailleurs handicapés et la parité hommes/femmes.	0	0	0	0	0	0	0
Notre entreprise alloue systématiquement les budgets nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable.	0	0	0	0	0	0	0
Notre entreprise se doit d'être citoyenne.	0	0	0	0	0	0	0
Notre entreprise investit fortement dans la formation à l'environnement des salariés.	0	0	0	0	0	0	0
Notre entreprise dispose d'une structure de pilotage qui évalue le niveau de réalisation des objectifs de développement durable.	0	0	0	0	0	0	0

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Notre entreprise participe fortement au développement local (mécénat, sponsoring...).	0	0	0	0	0	0	0
Chez nous, la santé et la sécurité de nos employés sont essentielles.	0	0	0	0	0	0	0
Notre Direction Générale a une vision du futur axée sur le développement durable.	0	0	0	0	0	0	0
La personne responsable du développement durable participe systématiquement à la planification stratégique de notre entreprise.	0	0	0	0	0	0	0
La vision du futur de notre Direction Générale est partagée par tout notre personnel.	0	0	0	0	0	0	0
Notre entreprise intègre systématiquement la dimension environnementale dans son processus de planification stratégique.	0	0	0	0	0	0	0
Nos employés développent de nouvelles connaissances de développement durable.	0	0	0	0	0	0	0
Notre entreprise détient une forte expertise dans le management environnemental.	0	0	0	0	0	0	0
Notre entreprise projette sa politique de développement durable à long terme.	0	0	0	0	0	0	0
Le critère environnemental entre dans les modalités d'évaluation de la performance de nos managers.	0	0	0	0	0	0	0
La vision du futur de notre entreprise dans le domaine du développement durable engendre de profonds bouleversements (solutions innovantes, de rupture).	0	0	0	0	0	0	0

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
La préservation des milieux naturels fait partie des missions de notre entreprise.	0	0	0	0	0	0	0
Le développement durable représente une véritable opportunité de développement pour notre entreprise.	0	0	0	0	0	0	0
Le développement durable fait partie intégrante de la culture de notre entreprise	0	0	0	0	0	0	0
Notre entreprise fait toujours plus que ce qui est prescrit par la réglementation relative au développement durable.	0	0	0	0	0	0	0
La raison de notre engagement dans le développement durable s'explique par la volonté de notre Direction Générale d'être moteur dans ce domaine.	0	0	0	0	0	0	0
Notre organigramme fait apparaître une fonction exclusivement dédiée au développement durable.	0	0	0	0	0	0	0
Nous disposons de procédures standards de management environnemental.	0	0	0	0	0	0	0
La fonction en charge du développement durable est directement reliée à notre Direction Générale.	0	0	0	0	0	0	0
Toutes nos procédures de management environnemental sont écrites.	0	0	0	0	0	0	0
La personne en charge du développement durable siège au conseil exécutif (ou d'administration) de notre entreprise.	0	0	0	0	0	0	0
Le management environnemental fait partie de nos préoccupations quotidiennes.	0	0	0	0	0	0	0

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Chez nous, c'est la personne en charge du développement durable qui assure la coordination avec toutes les autres fonctions de notre entreprise sur ce sujet.	0	0	0	0	0	0	0
Nous améliorons continuellement la qualité environnementale de tous nos produits, sites, processus, etc.	0	0	0	0	0	0	0
Dans notre entreprise, les décisions relatives au développement durable sont toutes centralisées au niveau de la fonction qui en est en charge.	0	0	0	0	0	0	0
Notre entreprise est certifiée dans le domaine du management environnemental (type ISO 14 001, EMAS, etc.).	0	0	0	0	0	0	0
Toutes les grandes fonctions de notre organigramme sont fortement sensibilisées au management environnemental.	0	0	0	0	0	0	0
Une analyse de cycle de vie est systématiquement réalisée pour chacun de nos produits et emballages.	0	0	0	0	0	0	0
C'est par l'adoption d'une structure transversale (type projet, réseau) que nous mettons en œuvre notre politique de développement durable.	0	0	0	0	0	0	0
Notre entreprise entreprend fréquemment des audits environnementaux.	0	0	0	0	0	0	0
Nous évaluons systématiquement l'évolution de notre politique de développement durable sur la base d'indicateurs pertinents et reconnus.	0	0	0	0	0	0	0
Nous publions annuellement un rapport de développement durable.	0	0	0	0	0	0	0

3. Pouvez-vous donner votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes :
(Merci de cocher la réponse qui correspond le plus à votre niveau d'accord :
De 1 = pas du tout d'accord à 7 = tout à fait d'accord)

Membres du personnel (salariés, représentants du personnel, syndicats...):

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nous avons une responsabilité sociétale envers notre personnel.	0	0	0	0	0	0	0
Nous sommes toujours à l'écoute de notre personnel.	0	0	0	0	0	0	0
Nous répondons favorablement aux attentes de nos collaborateurs.	0	0	0	0	0	0	0
Nous considérons nos collaborateurs comme de véritables partenaires.	0	0	0	0	0	0	0
Notre construisons de solides relations à long terme avec notre personnel.	0	0	0	0	0	0	0

Concurrence :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nous sommes toujours à l'écoute de nos concurrents.	0	0	0	0	0	0	0
Nous répondons favorablement aux attentes de nos concurrents.	0	0	0	0	0	0	0
Nous considérons nos concurrents comme de véritables partenaires.	0	0	0	0	0	0	0
Notre construisons de solides relations à long terme avec nos concurrents.	0	0	0	0	0	0	0

Actionnaires :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nous avons une responsabilité sociétale envers nos actionnaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nous sommes toujours à l'écoute de nos actionnaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nous répondons favorablement aux attentes de nos actionnaires.	0	0	0	0	0	0	0
Nous considérons nos actionnaires comme de véritables partenaires.	0	0	0	0	0	0	0
Notre construisons de solides relations à long terme avec nos actionnaires.	0	0	0	0	0	0	0

Médias (presse écrite, radio, télévision...) :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nous sommes toujours à l'écoute des médias.	0	0	0	0	0	0	0
Nous répondons favorablement aux demandes des médias.	0	0	0	0	0	0	0
Nous considérons les médias comme de véritables partenaires.	0	0	0	0	0	0	0
Notre construisons de solides relations à long terme avec les médias.	0	0	0	0	0	0	0

Banques et organismes financiers :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nous sommes toujours à l'écoute de nos banquiers.	0	0	0	0	0	0	0
Nous répondons favorablement aux attentes de nos banquiers.	0	0	0	0	0	0	0
Nous considérons nos banquiers comme de véritables partenaires.	0	0	0	0	0	0	0
Notre construisons de solides relations à long terme avec nos banquiers.	0	0	0	0	0	0	0

Organisations non gouvernementales (Greenpeace, WWF, Unicef...) :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nous sommes toujours à l'écoute des ong.	0	0	0	0	0	0	0
Nous répondons favorablement aux demandes des ong.	0	0	0	0	0	0	0
Nous considérons les ong comme de véritables partenaires.	0	0	0	0	0	0	0
Notre construisons de solides relations à long terme avec les ong.	0	0	0	0	0	0	0

Clients (consommateurs ou utilisateurs) :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nous avons une responsabilité sociétale envers nos clients.	0	0	0	0	0	0	0
Nous sommes toujours à l'écoute de nos clients.	0	0	0	0	0	0	0
Nous répondons favorablement aux attentes de nos clients.	0	0	0	0	0	0	0
Nous considérons nos clients comme de véritables partenaires.	0	0	0	0	0	0	0
Notre construisons de solides relations à long terme avec nos clients.	0	0	0	0	0	0	0

Enseignement et recherche (universités, écoles de commerce, d'ingénieurs...) :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nous sommes toujours à l'écoute des centres de recherche.	0	0	0	0	0	0	0
Nous répondons favorablement aux demandes des centres de recherche.	0	0	0	0	0	0	0
Nous considérons les centres de recherche comme de véritables partenaires.	0	0	0	0	0	0	0
Notre construisons de solides relations à long terme avec les centres de recherche.	0	0	0	0	0	0	0

Compagnies d'assurances :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nous sommes toujours à l'écoute de nos assureurs.	0	0	0	0	0	0	0
Nous répondons favorablement aux attentes de nos assureurs.	0	0	0	0	0	0	0
Nous considérons nos assureurs comme de véritables partenaires.	0	0	0	0	0	0	0
Notre construisons de solides relations à long terme avec nos assureurs.	0	0	0	0	0	0	0

Agences publiques (Ademe, Afsa, Drire, ...) :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nous sommes toujours à l'écoute des agences publiques.	0	0	0	0	0	0	0
Nous répondons favorablement aux demandes des agences publiques.	0	0	0	0	0	0	0
Nous considérons les agences publiques comme de véritables partenaires.	0	0	0	0	0	0	0
Notre construisons de solides relations à long terme avec les agences publiques.	0	0	0	0	0	0	0

Fournisseurs (composants, matières premières...) :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nous avons une responsabilité sociétale envers nos fournisseurs.	0	0	0	0	0	0	0
Nous sommes toujours à l'écoute de nos fournisseurs.	0	0	0	0	0	0	0
Nous répondons favorablement aux attentes de nos fournisseurs.	0	0	0	0	0	0	0
Nous considérons nos fournisseurs comme de véritables partenaires.	0	0	0	0	0	0	0
Notre construisons de solides relations à long terme avec nos fournisseurs.	0	0	0	0	0	0	0

Instances internationales (Banque Mondiale, OMC, OMS, ONU, OPEP, OCDE...) :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nous sommes toujours à l'écoute des instances internationales.	0	0	0	0	0	0	0
Nous répondons favorablement aux demandes des instances internationales.	0	0	0	0	0	0	0
Nous considérons les instances internationales comme de véritables partenaires.	0	0	0	0	0	0	0
Notre construisons de solides relations à long terme avec les instances internationales.	0	0	0	0	0	0	0

Prestataires de services (distributeurs, prestataires logistiques, Sncf, Vnf, Ports Autonomes ...) :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nous sommes toujours à l'écoute de nos prestataires.	0	0	0	0	0	0	0
Nous répondons favorablement aux attentes de nos prestataires.	0	0	0	0	0	0	0
Nous considérons nos prestataires comme de véritables partenaires.	0	0	0	0	0	0	0
Notre construisons de solides relations à long terme avec nos prestataires.	0	0	0	0	0	0	0

Gouvernement (État Français, Ministères, collectivités, préfectures, mairies...) :

	<i>Pas du tout d'accord</i>				<i>Tout à fait d'accord</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
Nous sommes toujours à l'écoute de notre gouvernement.	0	0	0	0	0	0	0
Nous répondons favorablement aux attentes de notre gouvernement.	0	0	0	0	0	0	0
Nous considérons notre gouvernement comme un véritable partenaire.	0	0	0	0	0	0	0
Notre construisons de solides relations à long terme avec notre gouvernement.	0	0	0	0	0	0	0

Annexe 2: les analyses factorielles exploratoires

1) Analyse factorielle sur la variable dépendante (Proact)

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
PROACT_1	4,3191	1,74413	188
PROACT_2	4,3165	1,83714	188
PROACT_3	5,6277	1,45510	188
PROACT_4	4,1037	1,74317	188
PROACT_5	5,1463	1,56367	188
PROACT_6	4,4574	1,67900	188
PROACT_7	4,0691	1,80626	188
PROACT_8	4,2420	1,89036	188
PROACT_9	5,5186	1,61822	188
PROAC_10	5,1995	1,76382	188
PROAC_11	6,0691	1,15994	188
PROAC_12	5,5266	1,39588	188

Corrélations

	PROACT_1	PROACT_2	PROACT_3	PROACT_4	PROACT_5	PROACT_6	PROACT_7	PROACT_8	PROACT_9	PROACT_10	PROACT_11	PROACT_12
PROACT_1 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 188	,583** ,000 188	,574** ,000 188	,405** ,000 188	,411** ,000 188	,549** ,000 188	,521** ,000 188	,688** ,000 188	,494** ,000 188	,339** ,000 188	,334** ,000 188	,300** ,000 188
PROACT_2 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,589** ,000 188	1 188	,464** ,000 188	,371** ,000 188	,342** ,000 188	,494** ,000 188	,496** ,000 188	,635** ,000 188	,417** ,000 188	,200** ,006 188	,261** ,000 188	,237** ,001 188
PROACT_3 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,574** ,000 188	,464** ,000 188	1 188	,425** ,000 188	,446** ,000 188	,430** ,000 188	,514** ,000 188	,586** ,000 188	,579** ,000 188	,328** ,000 188	,394** ,000 188	,379** ,000 188
PROACT_4 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,405** ,000 188	,371** ,000 188	,425** ,000 188	1 188	,412** ,000 188	,477** ,000 188	,511** ,000 188	,523** ,000 188	,371** ,000 188	,178** ,015 188	,328** ,000 188	,208** ,004 188
PROACT_5 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,411** ,000 188	,342** ,000 188	,446** ,000 188	,412** ,000 188	1 188	,563** ,000 188	,495** ,000 188	,524** ,000 188	,363** ,000 188	,161** ,027 188	,260** ,000 188	,273** ,000 188
PROACT_6 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,549** ,000 188	,494** ,000 188	,430** ,000 188	,477** ,000 188	,553** ,000 188	1 188	,593** ,000 188	,654** ,000 188	,437** ,000 188	,271** ,000 188	,365** ,000 188	,267** ,000 188
PROACT_7 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,521** ,000 188	,496** ,000 188	,514** ,000 188	,511** ,000 188	,495** ,000 188	,593** ,000 188	1 188	,738** ,000 188	,435** ,000 188	,192** ,008 188	,218** ,003 188	,225** ,002 188
PROACT_8 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,688** ,000 188	,635** ,000 188	,586** ,000 188	,523** ,000 188	,524** ,000 188	,664** ,000 188	,738** ,000 188	1 188	,416** ,000 188	,283** ,000 188	,239** ,001 188	,254** ,000 188
PROACT_9 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,494** ,000 188	,417** ,000 188	,579** ,000 188	,371** ,000 188	,363** ,000 188	,437** ,000 188	,435** ,000 188	,416** ,000 188	1 188	,453** ,000 188	,552** ,000 188	,525** ,000 188
PROACT_10 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,339** ,000 188	,200** ,006 188	,328** ,000 188	,178** ,015 188	,161** ,027 188	,271** ,000 188	,192** ,008 188	,283** ,000 188	,453** ,000 188	1 188	,478** ,000 188	,422** ,000 188
PROACT_11 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,334** ,000 188	,261** ,000 188	,394** ,000 188	,328** ,000 188	,260** ,000 188	,365** ,000 188	,218** ,003 188	,239** ,001 188	,552** ,000 188	,478** ,000 188	1 188	,658** ,000 188
PROACT_12 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,300** ,000 188	,237** ,001 188	,379** ,000 188	,208** ,004 188	,273** ,000 188	,267** ,000 188	,225** ,002 188	,254** ,000 188	,525** ,000 188	,422** ,000 188	,658** ,000 188	1 188

** : La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* : La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Matrice de corrélation^a

	PROACT_1	PROACT_2	PROACT_3	PROACT_4	PROACT_5	PROACT_6	PROACT_7	PROACT_8	PROACT_9	PROACT_10	PROACT_11	PROACT_12
Corrélation	1,000	,589	,574	,405	,411	,549	,521	,688	,494	,339	,334	,300
PROACT_2	,589	1,000	,464	,371	,342	,494	,496	,635	,417	,200	,261	,237
PROACT_3	,574	,464	1,000	,425	,446	,430	,514	,586	,579	,328	,394	,379
PROACT_4	,405	,371	,425	1,000	,412	,477	,511	,523	,371	,178	,328	,208
PROACT_5	,411	,342	,446	,412	1,000	,553	,495	,524	,363	,161	,260	,273
PROACT_6	,549	,494	,430	,477	,553	1,000	,593	,654	,437	,271	,365	,267
PROACT_7	,521	,496	,514	,511	,495	,593	1,000	,738	,435	,192	,218	,225
PROACT_8	,688	,635	,586	,523	,524	,654	,738	1,000	,416	,283	,239	,254
PROACT_9	,494	,417	,579	,371	,363	,437	,435	,416	1,000	,453	,552	,525
PROACT_10	,339	,200	,328	,178	,161	,271	,192	,283	,453	1,000	,478	,422
PROACT_11	,334	,261	,394	,328	,260	,365	,218	,239	,552	,478	1,000	,658
PROACT_12	,300	,237	,379	,208	,273	,267	,225	,254	,525	,422	,658	1,000

a. Déterminant = ,002

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,896
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé ddl Signification de Bartlett
	1124,373 66 ,000

Matrices anti-images

	PROACT_1	PROACT_2	PROACT_3	PROACT_4	PROACT_5	PROACT_6	PROACT_7	PROACT_8	PROACT_9	PROACT_10	PROACT_11	PROACT_12
Covariance anti-images												
PROACT_1	,427	-,099	-,077	,008	,003	-,045	,024	-,100	-,051	-,047	-,013	,012
PROACT_2	-,099	,531	-,015	,002	,038	-,037	,000	-,102	-,058	,060	-,017	,003
PROACT_3	-,077	-,015	,479	-,036	-,073	,062	-,030	-,061	-,126	-,008	-,031	-,017
PROACT_4	,008	,002	-,036	,625	-,055	-,041	-,075	-,055	-,025	,043	-,102	,058
PROACT_5	,003	,038	-,036	-,055	,600	-,144	-,038	-,037	-,012	,054	-,014	-,057
PROACT_6	-,045	-,037	-,073	-,055	,600	,443	-,038	-,072	-,030	-,013	-,082	,042
PROACT_7	,024	,000	-,030	-,075	-,038	-,061	,397	-,134	-,067	,040	,032	-,001
PROACT_8	-,100	-,058	-,061	-,055	-,037	-,072	-,134	,254	,055	-,056	,052	-,021
PROACT_9	-,051	-,126	-,126	-,030	-,012	-,030	-,067	,055	,456	-,103	-,071	-,090
PROACT_10	-,047	,060	-,008	,043	,054	-,013	,040	-,056	-,103	,677	-,119	-,055
PROACT_11	-,013	-,017	-,031	-,102	,014	-,082	,032	,052	-,071	-,119	,439	-,231
PROACT_12	,012	,003	-,017	,058	-,057	,042	-,001	-,021	-,090	-,055	-,231	,508
Corrélation anti-images												
PROACT_1	,928 ^a	-,209	-,169	,016	,006	-,104	,058	-,304	-,116	-,087	-,030	,025
PROACT_2	-,209	,929 ^a	-,031	,003	,068	-,076	,000	-,278	-,117	,100	-,034	,006
PROACT_3	-,169	-,031	,930 ^a	-,067	-,136	,134	-,068	-,176	-,270	-,015	-,068	-,035
PROACT_4	,016	,003	-,067	,938 ^a	-,089	-,078	-,151	-,137	-,047	,067	-,194	,104
PROACT_5	,006	,068	-,136	-,089	,926 ^a	-,279	-,078	-,096	-,023	,084	-,028	-,103
PROACT_6	-,104	-,076	,134	-,078	-,279	,915 ^a	-,146	-,214	-,067	-,024	-,186	,089
PROACT_7	,068	,000	-,068	-,151	-,078	-,146	,902 ^a	-,421	-,156	,078	,076	-,001
PROACT_8	-,304	-,278	-,176	-,137	-,096	-,214	-,421	,856 ^a	,162	-,135	,156	-,060
PROACT_9	-,116	-,117	-,270	-,047	-,023	-,067	-,156	,162	,903 ^a	-,186	-,158	-,188
PROACT_10	-,087	,100	-,015	,067	,084	-,024	,078	-,135	-,186	,885 ^a	-,219	-,095
PROACT_11	-,030	-,034	-,068	-,194	,028	-,186	,076	,156	-,158	-,219	,803 ^a	-,488
PROACT_12	,025	,006	-,035	,104	-,103	,089	-,001	-,060	-,188	-,095	-,488	,823 ^a

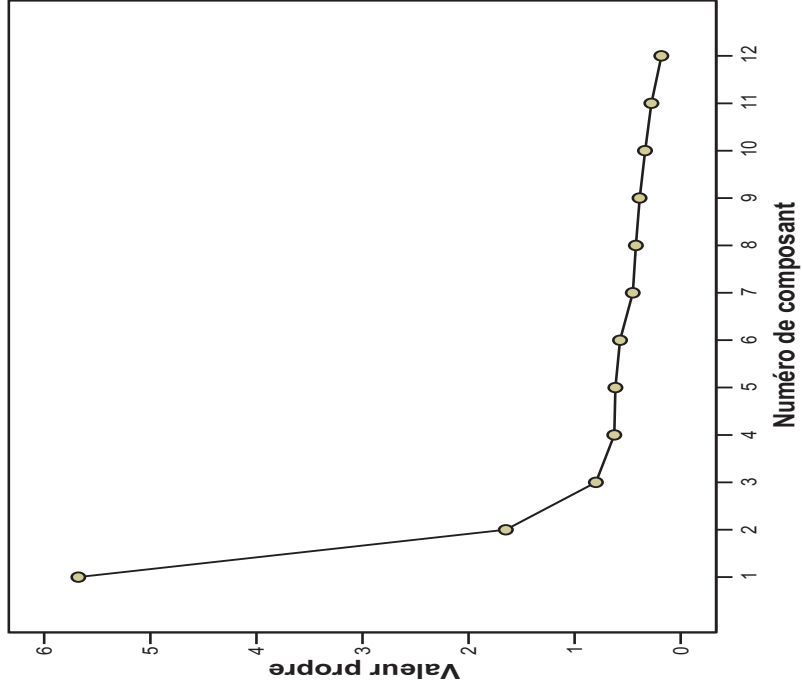
a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales		Extraction		Sommes des carrés des facteurs retenus		Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation	
	Total	% de la variance	Total	% de la variance	Total	% de la variance	Total	% cumulés
1	5,678	47,314	5,678	47,314	4,558	37,986	4,558	37,986
2	1,649	13,744	1,649	13,744	2,769	23,072	2,769	61,057
3	,800	6,668						
4	,626	5,217						
5	,615	5,129						
6	,572	4,770						
7	,452	3,767						
8	,423	3,526						
9	,388	3,232						
10	,336	2,804						
11	,277	2,307						
12	,183	1,523						
		100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Graphique des valeurs propres



Matrice des composantes

	Composante	
	1	2
PROACT_8	,822	-,358
PROACT_1	,773	-,132
PROACT_6	,757	-,211
PROACT_3	,755	,026
PROACT_7	,747	-,357
PROACT_9	,728	,348
PROACT_2	,687	-,236
PROACT_5	,645	-,210
PROACT_4	,639	-,193
PROAC_12	,544	,630
PROAC_11	,586	,627
PROAC_10	,488	,532

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

Matrice des composantes après rotation

	Composante	
	1	2
PROACT_8	,887	,130
PROACT_7	,823	,091
PROACT_6	,754	,219
PROACT_1	,726	,296
PROACT_2	,708	,162
PROACT_5	,659	,161
PROACT_4	,645	,173
PROACT_3	,628	,420
PROAC_11	,167	,842
PROAC_12	,130	,822
PROAC_10	,135	,710
PROACT_9	,435	,679

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,850
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé ddl Signification de Bartlett	781,494 36 ,000

Matrices anti-images

	PROACT_1	PROACT_2	PROACT_5	PROACT_6	PROACT_7	PROACT_8	PROACT_10	PROACT_11	PROACT_12
Covariance anti-images									
PROACT_1	,453	-,121	-,015	-,041	,007	-,118	-,073	-,037	-,008
PROACT_2	-,121	,540	,032	-,039	-,014	-,107	,047	-,033	-,012
PROACT_5	-,015	,032	,621	-,147	-,063	-,055	,052	-,008	-,067
PROACT_6	-,041	-,039	-,147	,454	-,071	-,072	-,014	-,098	,048
PROACT_7	,007	-,014	-,063	-,071	,425	-,158	,029	,001	-,013
PROACT_8	-,118	-,107	-,055	-,072	-,158	,271	-,049	,053	-,012
PROACT_10	-,073	,047	,052	-,014	,029	-,049	,706	-,152	-,090
PROACT_11	-,037	-,033	-,008	-,098	,001	,053	-,152	,479	-,277
PROACT_12	-,008	-,012	-,067	,048	-,013	-,012	-,090	-,277	,536
Corrélation anti-images									
PROACT_1	,902 ^a	-,245	-,029	-,091	,016	-,336	-,129	-,079	-,016
PROACT_2	-,245	,905 ^a	,056	-,078	-,029	-,281	,076	-,065	-,022
PROACT_5	-,029	,056	,905 ^a	-,278	-,122	-,134	,078	-,016	-,116
PROACT_6	-,091	-,078	-,278	,899 ^a	-,162	-,206	-,025	-,209	,097
PROACT_7	,016	-,029	-,122	-,162	,872 ^a	-,466	,052	,003	-,028
PROACT_8	-,336	-,281	-,134	-,206	-,466	,822 ^a	-,113	,146	-,031
PROACT_10	-,129	,076	,078	-,025	,052	-,113	,852 ^a	-,262	-,147
PROACT_11	-,079	-,065	-,016	-,209	,003	,146	-,262	,721 ^a	-,547
PROACT_12	-,016	-,022	-,116	,097	-,028	-,031	-,147	-,547	,746 ^a

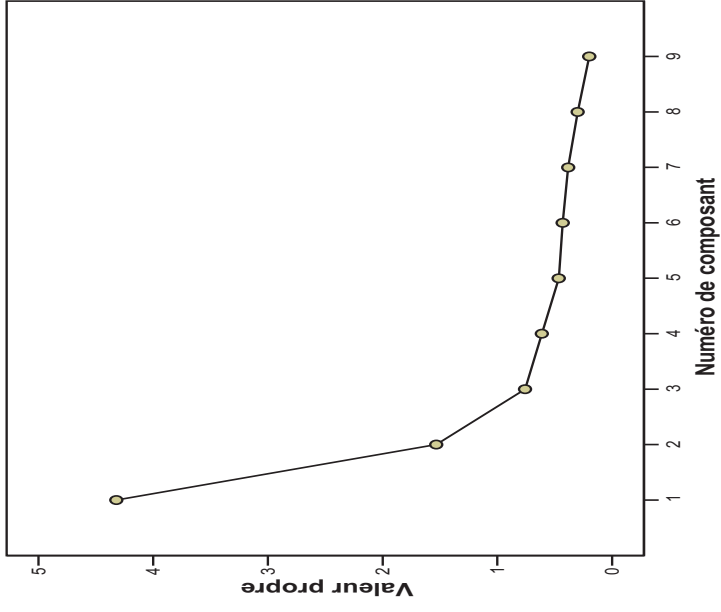
a. Mesure de précision de l'échantillonnage

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales		Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation	
	Total	% de la variance	Total	% de la variance	Total	% de la variance
1	4,321	48,016	4,321	48,016	3,701	41,127
2	1,532	17,024	1,532	17,024	2,152	23,913
3	,758	8,427				
4	,612	6,796				
5	,465	5,163				
6	,430	4,776				
7	,383	4,252				
8	,300	3,332				
9	,199	2,214				
		100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Graphique des valeurs propres



Matrice des composantes après rotation(a)

	Composante	
	1	2
PROACT_8	,897	,126
PROACT_7	,824	,070
PROACT_6	,776	,231
PROACT_1	,748	,273
PROACT_2	,733	,139
PROACT_5	,663	,163
PROAC_11	,175	,860
PROAC_12	,154	,834
PROAC_10	,162	,723

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.
 a La rotation a convergé en 3 itérations.

Création de deux variables :

F2 : PROACT 10,11 12 (PROACTEXT) ALPHA =.736

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,736	3

F1 : PROACT 1,2,5,6,7,8 : (PROACTINT) ALPHA = .882

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
PROACT_GLOB2	188	1,33	7,00	4,4251	1,39312
PROACT_SOC	188	1,00	7,00	5,5984	1,18175
N valide (listwise)	188				

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	6

2) Analyse factorielle sur les variables explicatives « parties prenantes » (PP)

a) Statistiques descriptives sur les items des variables de partie prenante

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
PP1A	5,6223	1,20202	188
PP1B	5,1197	1,19839	188
PP1C	5,6383	1,25686	188
PP1D	5,6649	1,24077	188
PP2A	5,4654	1,61225	188
PP2B	5,3564	1,47410	188
PP2C	5,4787	1,61704	188
PP2D	5,5505	1,60675	188
PP3A	5,5452	1,14327	188
PP3B	5,1968	1,09649	188
PP3C	5,3910	1,15074	188
PP3D	5,5027	1,11869	188
PP4A	5,5691	1,27942	188
PP4B	5,3511	1,23813	188
PP4C	5,3803	1,29997	188
PP4D	5,5106	1,27489	188
PP5A	6,4043	0,92145	188
PP5B	6,0984	1,01045	188
PP5C	6,1436	1,08372	188
PP5D	6,2739	0,98828	188
PP6A	5,5319	1,23952	188
PP6B	4,9840	1,17563	188
PP6C	5,8431	1,19630	188
PP6D	5,8564	1,15537	188
PP7A	5,3138	1,35737	188
PP7B	4,9468	1,32343	188
PP7C	5,2527	1,32691	188

PP7D	5,2580	1,40803	188
PP8A	5,2181	1,52090	188
PP8B	3,6277	1,63016	188
PP8C	3,4894	1,60959	188
PP8D	3,4947	1,67953	188
PP9A	5,0612	1,43028	188
PP9B	4,5559	1,53683	188
PP9C	4,2207	1,58551	188
PP9D	4,2074	1,59530	188
PP10A	4,1755	1,82189	188
PP10B	3,7606	1,66543	188
PP10C	3,8085	1,68853	188
PP10D	3,6489	1,64016	188
PP11A	4,8191	1,58427	188
PP11B	4,6436	1,48184	188
PP11C	4,7739	1,61732	188
PP11D	4,6489	1,61867	188
PP12A	5,9069	1,13553	188
PP12B	5,6809	1,20682	188
PP12C	5,4122	1,43542	188
PP12D	5,5106	1,36119	188
PP13A	5,5878	1,34999	188
PP13B	5,3777	1,37915	188
PP13C	4,9628	1,53850	188
PP13D	5,0239	1,52437	188
PP14A	4,3059	1,74384	188
PP14B	4,1197	1,62159	188
PP14C	3,8803	1,65432	188
PP14D	3,9069	1,65855	188

Matrice des corrélations

	PP1A	PP1B	PP1C	PP1D	PP2A	PP2B	PP2C	PP2D	PP3A	PP3B	PP3C	PP3D	PP4A	PP4B	PP4C	PP4D
PP1A	1															
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP1B	0,689	1														
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP1C	0,741	0,703	1													
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP1D	0,000	0,000	0,841	1												
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP2A	0,743	0,635	0,000	0,841	1											
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP2B	0,000	0,274	0,334	0,241	0,890	1										
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP2C	0,000	0,295	0,314	0,248	0,890	0,871	1									
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP2D	0,329	0,290	0,396	0,306	0,919	0,871	0,967	1								
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP3A	0,000	0,271	0,380	0,289	0,920	0,881	0,967	0,252	1							
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP3B	0,000	0,000	0,266	0,304	0,266	0,257	0,255	0,000	0,737	1						
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP3C	0,370	0,260	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,684	1					
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP3D	0,000	0,000	0,274	0,249	0,314	0,326	0,303	0,294	0,000	0,000	0,000	0,536	1			
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP4A	0,346	0,319	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,713	0,684	0,896	0,538	0,844	1		
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP4B	0,000	0,000	0,280	0,288	0,303	0,266	0,320	0,339	0,000	0,000	0,000	0,422	0,454	0,796	1	
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP4C	0,327	0,246	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,844	1
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP4D	0,000	0,279	0,345	0,364	0,339	0,314	0,399	0,398	0,708	0,666	0,896	0,538	0,844	0,000	0,000	0,933
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP4D	0,426	0,283	0,325	0,346	0,280	0,249	0,257	0,279	0,602	0,544	0,538	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP4D	0,347	0,304	0,282	0,260	0,317	0,310	0,318	0,346	0,500	0,562	0,422	0,454	0,844	0,000	0,000	0,000
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP4D	0,000	0,000	0,299	0,274	0,317	0,326	0,329	0,353	0,501	0,499	0,541	0,558	0,844	0,796	0,000	0,000
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP4D	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																
PP4D	0,405	0,265	0,341	0,319	0,238	0,232	0,252	0,280	0,521	0,512	0,525	0,564	0,861	0,814	0,933	1
Corrélation de Pearson																
Sig. (bilatérale)																

PP5A	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,431	0,339	0,420	0,425	0,261	0,277	0,286	0,250	0,364	0,279	0,287	0,358	0,449	0,390	0,399	0,435
PP5B	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PP5C	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,447	0,450	0,426	0,393	0,215	0,260	0,262	0,220	0,284	0,289	0,235	0,306	0,267	0,349	0,245	0,291
PP5D	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
PP6A	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,452	0,368	0,474	0,448	0,237	0,219	0,260	0,222	0,411	0,355	0,370	0,401	0,403	0,316	0,373	0,387
PP6B	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,003	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PP6C	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,450	0,397	0,461	0,498	0,255	0,274	0,322	0,268	0,423	0,353	0,368	0,431	0,400	0,349	0,360	0,391
PP7A	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PP7B	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,460	0,400	0,442	0,471	0,227	0,191	0,241	0,213	0,367	0,262	0,286	0,309	0,340	0,343	0,260	0,319
PP7C	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,009	0,001	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PP7D	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,334	0,394	0,342	0,324	0,171	0,175	0,179	0,156	0,283	0,282	0,189	0,210	0,265	0,355	0,218	0,272
PP8A	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,019	0,016	0,014	0,032	0,000	0,000	0,009	0,004	0,000	0,000	0,003	0,000
PP8B	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,345	0,323	0,424	0,433	0,261	0,243	0,313	0,279	0,365	0,302	0,362	0,408	0,341	0,360	0,297	0,348
PP8C	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PP8D	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,405	0,358	0,463	0,485	0,316	0,278	0,362	0,335	0,408	0,329	0,391	0,475	0,364	0,381	0,332	0,381
PP9A	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PP9B	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,349	0,310	0,417	0,365	0,216	0,186	0,213	0,197	0,363	0,341	0,366	0,365	0,449	0,387	0,358	0,407
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,011	0,003	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		0,321	0,390	0,403	0,300	0,195	0,213	0,210	0,196	0,287	0,382	0,293	0,287	0,323	0,369	0,326	0,356
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,003	0,004	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		0,360	0,332	0,453	0,355	0,149	0,124	0,157	0,138	0,356	0,353	0,383	0,382	0,414	0,390	0,386	0,428
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,041	0,090	0,031	0,060	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		0,347	0,311	0,455	0,362	0,174	0,144	0,186	0,167	0,356	0,365	0,363	0,366	0,407	0,377	0,416	0,462
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,017	0,048	0,011	0,022	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		0,278	0,163	0,279	0,285	0,145	0,105	0,159	0,160	0,285	0,181	0,230	0,214	0,278	0,212	0,219	0,261
		0,000	0,025	0,000	0,000	0,047	0,150	0,029	0,029	0,000	0,013	0,001	0,003	0,000	0,003	0,003	0,000
		0,112	0,215	0,179	0,146	-0,010	-0,034	0,033	0,011	0,120	0,116	0,120	0,073	0,185	0,177	0,146	0,192
		0,126	0,003	0,014	0,046	0,888	0,646	0,656	0,883	0,101	0,114	0,100	0,319	0,011	0,015	0,046	0,008
		0,111	0,157	0,187	0,132	0,039	-0,007	0,065	0,061	0,132	0,109	0,163	0,118	0,160	0,148	0,170	0,211
		0,129	0,032	0,010	0,071	0,592	0,922	0,372	0,408	0,070	0,136	0,025	0,106	0,028	0,043	0,019	0,004
		0,114	0,101	0,176	0,120	0,040	0,007	0,057	0,065	0,182	0,159	0,208	0,182	0,232	0,181	0,240	0,307
		0,119	0,169	0,015	0,102	0,582	0,927	0,441	0,376	0,013	0,029	0,004	0,012	0,001	0,013	0,001	0,000
		0,307	0,252	0,282	0,280	0,175	0,167	0,186	0,181	0,390	0,286	0,315	0,300	0,344	0,268	0,280	0,288
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,016	0,022	0,011	0,013	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		0,207	0,248	0,199	0,188	0,096	0,099	0,123	0,098	0,275	0,375	0,309	0,250	0,192	0,218	0,153	0,180

PP9C	Sig. (bilatérale)	0,004	0,001	0,006	0,010	0,191	0,178	0,092	0,179	0,000	0,000	0,000	0,001	0,008	0,003	0,036	0,013
	Corrélation de Pearson	0,165	0,222	0,244	0,166	0,140	0,103	0,163	0,141	0,186	0,312	0,256	0,191	0,206	0,243	0,187	0,206
	Sig. (bilatérale)	0,024	0,002	0,001	0,023	0,055	0,159	0,026	0,054	0,011	0,000	0,000	0,009	0,004	0,001	0,010	0,005
	Corrélation de Pearson	0,208	0,223	0,230	0,210	0,112	0,112	0,129	0,100	0,204	0,341	0,258	0,210	0,218	0,228	0,206	0,221
	Sig. (bilatérale)	0,004	0,002	0,002	0,004	0,126	0,125	0,077	0,171	0,005	0,000	0,000	0,004	0,003	0,002	0,005	0,002
	Corrélation de Pearson	0,398	0,330	0,500	0,465	0,241	0,188	0,249	0,262	0,191	0,267	0,305	0,249	0,274	0,250	0,267	0,257
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,010	0,001	0,000	0,009	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000
	Corrélation de Pearson	0,370	0,453	0,483	0,401	0,177	0,130	0,193	0,193	0,150	0,290	0,227	0,166	0,240	0,249	0,257	0,260
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,015	0,074	0,008	0,008	0,040	0,000	0,002	0,023	0,001	0,001	0,000	0,000
	Corrélation de Pearson	0,323	0,343	0,504	0,405	0,141	0,102	0,179	0,192	0,125	0,214	0,183	0,138	0,152	0,187	0,159	0,195
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,054	0,163	0,014	0,008	0,089	0,003	0,012	0,060	0,037	0,010	0,029	0,007
	Corrélation de Pearson	0,325	0,371	0,435	0,380	0,173	0,114	0,180	0,190	0,059	0,229	0,197	0,129	0,126	0,154	0,150	0,139
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,018	0,119	0,014	0,009	0,424	0,002	0,007	0,079	0,086	0,034	0,040	0,056
	Corrélation de Pearson	0,419	0,387	0,449	0,402	0,285	0,227	0,287	0,293	0,315	0,373	0,380	0,373	0,419	0,359	0,408	0,412
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Corrélation de Pearson	0,419	0,464	0,464	0,410	0,264	0,226	0,272	0,292	0,268	0,425	0,373	0,367	0,354	0,376	0,378	0,375
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Corrélation de Pearson	0,384	0,395	0,420	0,402	0,271	0,211	0,256	0,283	0,292	0,367	0,354	0,346	0,368	0,362	0,337	0,355
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Corrélation de Pearson	0,397	0,397	0,462	0,448	0,277	0,197	0,274	0,280	0,279	0,369	0,303	0,298	0,345	0,351	0,322	0,353
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Corrélation de Pearson	0,456	0,329	0,398	0,439	0,255	0,214	0,226	0,234	0,502	0,444	0,454	0,446	0,643	0,550	0,578	0,574
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Corrélation de Pearson	0,429	0,417	0,362	0,380	0,205	0,217	0,218	0,217	0,391	0,448	0,355	0,362	0,530	0,563	0,523	0,533
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,003	0,003	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Corrélation de Pearson	0,418	0,371	0,388	0,411	0,244	0,233	0,260	0,248	0,481	0,436	0,440	0,414	0,485	0,446	0,525	0,478
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Corrélation de Pearson	0,421	0,359	0,362	0,418	0,257	0,237	0,269	0,262	0,451	0,449	0,429	0,412	0,510	0,474	0,523	0,490
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Corrélation de Pearson	0,434	0,282	0,364	0,361	0,168	0,123	0,156	0,160	0,535	0,464	0,430	0,380	0,551	0,497	0,515	0,520
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,021	0,092	0,032	0,028	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Corrélation de Pearson	0,377	0,379	0,318	0,334	0,194	0,161	0,210	0,191	0,466	0,478	0,350	0,321	0,455	0,509	0,415	0,428
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,008	0,028	0,004	0,009	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Corrélation de Pearson	0,403	0,400	0,345	0,317	0,170	0,137	0,174	0,160	0,382	0,432	0,320	0,272	0,323	0,356	0,365	0,347
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,020	0,062	0,017	0,029	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

PP13D	Corrélation de Pearson	0,443	0,403	0,343	0,328	0,147	0,136	0,151	0,149	0,391	0,481	0,329	0,276	0,374	0,405	0,397	0,387
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,044	0,064	0,039	0,041	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PP14A	Corrélation de Pearson	0,245	0,330	0,316	0,254	0,197	0,122	0,191	0,205	0,333	0,348	0,324	0,252	0,326	0,307	0,216	0,260
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,007	0,096	0,009	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000
PP14B	Corrélation de Pearson	0,250	0,332	0,311	0,236	0,117	0,086	0,150	0,152	0,318	0,318	0,285	0,232	0,311	0,323	0,216	0,251
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,000	0,000	0,001	0,110	0,238	0,041	0,037	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,003	0,001
PP14C	Corrélation de Pearson	0,198	0,309	0,257	0,230	0,082	0,016	0,096	0,100	0,236	0,254	0,266	0,202	0,222	0,240	0,138	0,181
	Sig. (bilatérale)	0,006	0,000	0,000	0,001	0,265	0,828	0,191	0,174	0,001	0,000	0,000	0,005	0,002	0,001	0,059	0,013
PP14D	Corrélation de Pearson	0,208	0,327	0,262	0,229	0,118	0,059	0,125	0,137	0,238	0,244	0,249	0,189	0,238	0,243	0,141	0,190
	Sig. (bilatérale)	0,004	0,000	0,000	0,002	0,106	0,422	0,086	0,062	0,001	0,001	0,001	0,009	0,001	0,001	0,053	0,009

	PP5A	PP5B	PP5C	PP5D	PP6A	PP6B	PP6C	PP6D	PP7A	PP7B	PP7C	PP7D	PP8A	PP8B	PP8C
PP5A	1														
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)														
PP5B	0,780	1													
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)														
PP5C	0,741	0,622	1												
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)														
PP5D	0,866	0,751	0,817	1											
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)														
PP6A	0,502	0,414	0,539	0,552	1										
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)														
PP6B	0,398	0,390	0,431	0,410	0,746	1									
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)														
PP6C	0,547	0,390	0,557	0,558	0,744	0,624	1								
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)														
PP6D	0,558	0,430	0,560	0,572	0,783	0,656	0,888	1							
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)														
PP7A	0,492	0,351	0,425	0,437	0,550	0,439	0,484	0,485	1						
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)														
PP7B	0,399	0,351	0,409	0,378	0,505	0,566	0,474	0,477	0,828	1					
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)														
PP7C	0,476	0,388	0,456	0,440	0,470	0,427	0,450	0,451	0,866	0,783	1				
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)														
PP7D	0,439	0,320	0,440	0,418	0,482	0,410	0,458	0,468	0,848	0,797	0,927	1			
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)														
PP8A	0,347	0,240	0,318	0,319	0,352	0,143	0,269	0,313	0,293	0,197	0,308	0,323	1		
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)														
PP8B	0,184	0,168	0,254	0,185	0,210	0,238	0,180	0,190	0,150	0,201	0,234	0,185	0,489	1	
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)														
PP8C	0,167	0,175	0,250	0,182	0,210	0,201	0,178	0,177	0,244	0,240	0,283	0,222	0,439	0,776	1
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)														
PP8D	0,207	0,167	0,247	0,193	0,204	0,129	0,167	0,188	0,246	0,221	0,280	0,273	0,479	0,726	0,841
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)														
PP9A	0,308	0,194	0,312	0,304	0,282	0,168	0,281	0,279	0,342	0,298	0,307	0,299	0,329	0,121	0,122
	Corrélation de Pearson														

PP13C	Corrélation de Pearson	0,258	0,244	0,358	0,314	0,364	0,362	0,306	0,337	0,310	0,408	0,359	0,144	0,203	0,218
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,049	0,005	0,003
PP13D	Corrélation de Pearson	0,285	0,298	0,379	0,337	0,309	0,312	0,252	0,263	0,325	0,408	0,391	0,200	0,229	0,264
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006	0,002	0,000
PP14A	Corrélation de Pearson	0,280	0,291	0,342	0,333	0,336	0,288	0,321	0,268	0,425	0,402	0,349	0,169	0,176	0,272
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,020	0,016	0,000
PP14B	Corrélation de Pearson	0,289	0,331	0,350	0,319	0,335	0,332	0,319	0,267	0,417	0,409	0,417	0,163	0,257	0,304
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,025	0,000	0,000
PP14C	Corrélation de Pearson	0,260	0,297	0,289	0,278	0,305	0,329	0,282	0,234	0,377	0,369	0,338	0,101	0,192	0,298
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,169	0,008	0,000
PP14D	Corrélation de Pearson	0,266	0,306	0,301	0,281	0,301	0,335	0,278	0,241	0,380	0,394	0,345	0,151	0,227	0,319
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,039	0,002	0,000

	PP8D	PP9A	PP9B	PP9C	PP9D	PP10A	PP10B	PP10C	PP10D	PP11A	PP11B	PP11C	PP11D
PP8D	1												
PP9A	0,125	1											
PP9B	0,087	0,669	1										
PP9C	0,233	0,000	0,748	1									
PP9D	0,001	0,520	0,000	0,863	1								
PP10A	0,189	0,000	0,433	0,390	0,429	1							
PP10B	0,009	0,565	0,000	0,000	0,460	0,794	1						
PP10C	0,234	0,000	0,437	0,496	0,000	0,000	0,803	1					
PP10D	0,001	0,228	0,450	0,497	0,486	0,760	0,000	0,853	1				
PP11A	0,002	0,000	0,474	0,504	0,506	0,791	0,843	0,000	0,397	1			
	0,265	0,372	0,000	0,000	0,000	0,000	0,408	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	0,000	0,413	0,435	0,299	0,385	0,468	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
	0,225	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	0,198	0,423	0,435	0,299	0,385	0,468	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	0,252	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

	PP12A	PP12B	PP12C	PP12D	PP13A	PP13B	PP13C	PP13D	PP14A	PP14B	PP14C	PP14D
PP12A	1											
PP12B	0,837	1										
PP12C	0,000	0,710	1									
PP12D	0,707	0,000	0,910	1								
PP13A	0,000	0,793	0,000	0,565	1							
PP13B	0,677	0,593	0,000	0,000	0,821	1						
PP13C	0,000	0,662	0,606	0,602	0,000	0,794	1					
PP13D	0,000	0,564	0,667	0,660	0,705	0,000	0,914	1				
PP14A	0,505	0,589	0,632	0,624	0,724	0,796	0,000	0,348	1			
PP14B	0,000	0,326	0,266	0,284	0,421	0,387	0,338	0,000	0,884	1		
PP14C	0,327	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,365	0,000	0,855	1	
PP14D	0,000	0,354	0,265	0,281	0,411	0,412	0,356	0,000	0,804	0,880	0,954	1
	0,000	0,000	0,000	0,308	0,345	0,368	0,376	0,376	0,000	0,000	0,000	0,000
	0,256	0,317	0,269	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,832	0,880	0,880	0,000
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,360	0,386	0,394	0,000	0,000	0,000	0,000
	0,258	0,335	0,282	0,328	0,336	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

b) Analyse factorielle sur l'ensemble des items

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,892
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé ddl	12801,993 1540
	Signification de Bartlett	,000

Matrice de corrélationf

a. Déterminant = 6,411E-34

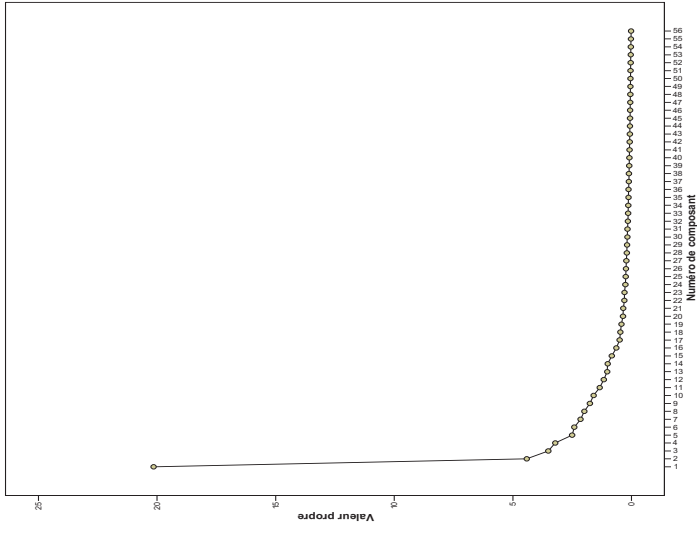
Valeur de MSA (corrélations anti image)

	MSA	MSA	MSA
PP1A	0,935	PP8A	0,854
PP1B	0,915	PP8B	0,726
PP1C	0,897	PP8C	0,803
PP1D	0,893	PP8D	0,812
PP2A	0,854	PP9A	0,867
PP2B	0,857	PP9B	0,857
PP2C	0,825	PP9C	0,841
PP2D	0,843	PP9D	0,855
PP3A	0,895	PP10A	0,903
PP3B	0,914	PP10B	0,895
PP3C	0,883	PP10C	0,892
PP3D	0,892	PP10D	0,887
PP4A	0,918	PP11A	0,918
PP4B	0,901	PP11B	0,934
PP4C	0,888	PP11C	0,892
PP4D	0,898	PP11D	0,898
PP5A	0,882	PP12A	0,916
PP5B	0,890	PP12B	0,907
PP5C	0,936	PP12C	0,905
PP5D	0,902	PP12D	0,905
PP6A	0,905	PP13A	0,927
PP6B	0,904	PP13B	0,922

25	0,246	0,439	94,497				
26	0,234	0,418	94,915				
27	0,217	0,387	95,303				
28	0,198	0,354	95,657				
29	0,188	0,336	95,993				
30	0,174	0,310	96,303				
31	0,170	0,303	96,606				
32	0,154	0,276	96,882				
33	0,143	0,256	97,138				
34	0,136	0,243	97,381				
35	0,128	0,228	97,609				
36	0,125	0,223	97,832				
37	0,114	0,204	98,036				
38	0,109	0,194	98,230				
39	0,097	0,174	98,404				
40	0,091	0,162	98,566				
41	0,083	0,149	98,715				
42	0,076	0,136	98,852				
43	0,070	0,125	98,976				
44	0,066	0,118	99,094				
45	0,063	0,113	99,207				
46	0,060	0,107	99,315				
47	0,055	0,098	99,413				
48	0,050	0,090	99,502				
49	0,047	0,085	99,587				
50	0,044	0,079	99,666				
51	0,043	0,077	99,743				
52	0,037	0,066	99,809				
53	0,034	0,060	99,869				
54	0,029	0,052	99,921				
55	0,026	0,046	99,967				
56	0,019	0,033	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Graphique des valeurs propres



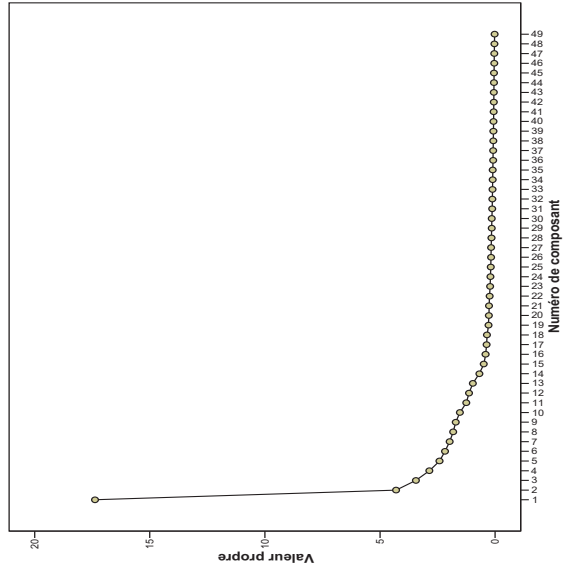
Matrice des composantes après rotation(a)

	Composante														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
PP13C	0,841														
PP13D	0,821														
PP13B	0,787														

24	0,201	0,409	95,322					
25	0,187	0,382	95,704					
26	0,173	0,353	96,057					
27	0,170	0,348	96,405					
28	0,156	0,318	96,723					
29	0,145	0,295	97,018					
30	0,141	0,288	97,306					
31	0,127	0,258	97,564					
32	0,119	0,244	97,808					
33	0,111	0,228	98,035					
34	0,105	0,214	98,249					
35	0,100	0,204	98,454					
36	0,086	0,175	98,629					
37	0,083	0,169	98,798					
38	0,077	0,156	98,955					
39	0,073	0,148	99,103					
40	0,067	0,137	99,240					
41	0,059	0,119	99,359					
42	0,053	0,108	99,467					
43	0,052	0,106	99,573					
44	0,048	0,097	99,670					
45	0,046	0,094	99,764					
46	0,036	0,073	99,837					
47	0,032	0,065	99,902					
48	0,028	0,057	99,959					
49	0,020	0,041	100,000					

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Graphique des valeurs propres



Matrice des composantes après rotation(a)

	Composante													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
PP2D														
PP2A														
PP2C														
PP2B														
PP14D														
PP14C														
PP14B														
PP14A														
PP4D														

Statistiques descriptives

	N				Ecart type
	Statistique	Minimum	Maximum	Moyenne	
PPGOUV	188	1,50	7,00	5,2380	1,33185
PPACTIO	188	1,00	7,00	5,4628	1,52280
PPASSUR	188	1,00	7,00	5,4528	1,19894
PPINST	188	1,00	7,00	4,0532	1,58445
PPENS	188	1,00	7,00	4,7214	1,48442
PPONG	188	1,00	7,00	3,8484	1,57518
PPREST	188	1,00	7,00	5,1928	1,27133
PPCLIEN	188	2,00	7,00	5,8954	0,90625
PPFOUR	188	1,00	7,00	5,5539	1,06945
PPBQUES	188	2,33	7,00	5,4796	1,04760
PPMEDIA	188	1,00	7,00	4,3280	1,46882
PPCONC	188	1,00	7,00	3,5372	1,51525
PPEMPL	188	2,25	7,00	5,5113	1,09170
N valide (listwise)	188				

RECODAGE DES VARIABLES CREEES :
(UTILISATION MOYENNE ET ECART TYPE)

	moyenne - ecart type	moyenne + ecart type
PPGOUV	3,91	6,57
PPACTIO	3,94	6,99
PPASSUR	4,25	6,65
PPINST	2,47	5,64
PPENS	3,24	6,21
PPONG	2,27	5,42
PPREST	3,92	6,46
PPCLIEN	4,99	6,80
PPFOUR	4,48	6,62
PPBQUES	4,43	6,53
PPMEDIA	2,86	5,80
PPCONC	2,02	5,05
PPEMPL	4,42	6,60

- SIVALEUR VARIABLE < MOYENNE - ECART TYPE ALORS RECODAGE « -1 »

- SI VALEUR VARIABLE > MOYENNE + ECART TYPE ALORS RECODAGE « +1 »
- SI MOYENNE – ECART TYPE < VALEUR VARIABLE < MOYENNE + ECART TYPE ALORS RECODAGE « 0 »

CREATION DES VARIABLES RECODEES : PPGOUV2, PPACTIO2, PPASSUR2.....

CREATION D'UNE VARIABLE RENDANT COMPTE DU CARACTERE FOCALISE OU INTEGRE :

SOMME DES VARIABLES RECODEES : TOTALPP

TOTALPP= SOMME(PPGOUV2,PPACTIO2,

TOTALPP VARIE DONC DE MANIERE THEORIQUE ENTRE -13 ET +13

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
TOTALPP	188	-10,00	13,00	,4681	4,50241
N valide (listwise)	188				

3) Analyse factorielle sur les variables explicatives « compétences en relation avec l'environnement naturel »

a) Statistiques descriptives sur les items

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
CONV1	188	1,00	7,00	4,7500	1,53611
CONV2	188	1,00	7,00	4,7021	1,52925
CONV3	188	1,00	7,00	4,1064	1,48409
CONV4	188	1,00	7,00	4,6463	1,48743
CONV5	188	1,00	7,00	3,8936	1,53022
CONV6	188	1,00	7,00	3,2181	1,66444
CONV7	188	1,00	7,00	3,6835	1,71564
CONV8	188	1,00	7,00	3,9043	1,54137
CONV9	188	1,00	7,00	3,1755	1,60332
CONV10	188	1,00	7,00	3,2926	1,71250
CONV11	188	1,00	7,00	3,5319	1,61594
CONV12	188	1,00	7,00	3,6277	1,57085
CONV13	188	1,00	7,00	5,0160	1,53559
CONV14	188	1,00	7,00	6,0027	1,39661
CONV15	188	1,00	7,00	5,2447	1,64210
CONV16	188	1,00	7,00	5,1011	1,88234

CONV17A	188	1,00	7,00	4,4388	1,75360
CONV17B	188	1,00	7,00	4,6888	1,75055
CONV17C	188	1,00	7,00	4,5745	1,74199
CONV18A	188	1,00	7,00	3,6649	1,95660
CONV18B	188	1,00	7,00	4,4202	1,93726
CONV18C	188	1,00	7,00	4,4707	1,88944
CONV19A	188	1,00	7,00	2,3856	1,82568
CONV19B	188	1,00	7,00	2,6463	1,87615
CONV19C	188	1,00	7,00	3,2846	2,17241
CONV20A	188	1,00	7,00	3,2128	1,83619
CONV20B	188	1,00	7,00	3,1170	1,78065
CONV20C	188	1,00	7,00	3,0266	1,67853
CONV21A	187	1,00	7,00	4,5695	1,79170
CONV21B	188	1,00	7,00	4,4947	1,78600
CONV21C	188	1,00	7,00	4,1835	1,87286
CONV22A	188	1,00	7,00	3,9149	1,86028
CONV22B	188	1,00	7,00	4,0452	1,77455
CONV22C	188	1,00	7,00	3,9867	1,79231
CONV23A	188	1,00	7,00	4,4947	2,04233
CONV23B	188	1,00	7,00	4,9814	1,88604
CONV23C	188	1,00	7,00	4,8883	1,93912
CONV24A	188	1,00	7,00	4,4707	1,87951
CONV24B	188	1,00	7,00	4,8271	1,91620
CONV25A	188	1,00	7,00	5,0851	1,89657
CONV25B	188	1,00	7,00	5,5745	1,69611
CONV25C	188	1,00	7,00	5,3484	1,84192
HUM1	188	1,00	7,00	3,0532	1,48696
HUM2	188	1,00	7,00	3,1170	1,46879
HUM3	188	1,00	7,00	5,3590	1,36027
HUM4	188	1,00	7,00	5,0878	1,57996
HUM5	188	1,00	7,00	3,9362	1,58407
HUM6	188	2,00	7,00	6,0585	1,08059
HUM7	188	1,00	7,00	3,6596	1,62157
HUM8	188	1,00	7,00	3,6516	1,81855
HUM9	188	1,00	7,00	3,3856	1,77066

HUM10	188	1,00	7,00	4,0479	1,73447
PLANIF_1	188	1,00	7,00	4,5745	1,78520
PLANIF_2	188	1,00	7,00	3,5745	1,90687
PLANIF_3	188	1,00	7,00	4,0133	1,63716
PLANIF_4	188	1,00	7,00	3,8059	2,06727
PLANIF_5	188	1,00	7,00	4,8777	1,69331
PLANIF_6	188	1,00	7,00	3,9787	2,05267
PLANIF_7	188	1,00	7,00	4,2686	1,46471
PLANIF_8	188	1,00	7,00	4,2473	1,66715
PLANIF_9	188	1,00	7,00	4,4495	1,80058
PLANI_10	188	1,00	7,00	3,3963	1,67831
ORGA1	188	1,00	7,00	2,6995	2,06870
ORGA2	188	1,00	7,00	4,0931	2,36691
ORGA3	188	1,00	7,00	2,8590	2,21687
ORGA4	188	1,00	7,00	3,8218	2,11852
ORGA5	188	1,00	7,00	3,7766	1,89968
ORGA6	188	1,00	7,00	3,6995	1,99232
ORGA7	188	1,00	7,00	3,6383	2,06823
PROCES_1	188	1,00	7,00	3,4787	2,19249
PROCES_2	188	1,00	7,00	3,4069	2,17929
PROCES_3	188	1,00	7,00	4,2234	1,96577
PROCES_4	188	1,00	7,00	4,4734	1,68172
PROCES_5	188	1,00	7,00	2,6144	2,38398
PROCES_6	188	1,00	7,00	2,5824	1,64247
PROCES_7	188	1,00	7,00	3,3032	2,20987
PROCES_8	188	1,00	7,00	3,4096	2,04228
PROCES_9	188	1,00	7,00	2,2553	1,85323

Matrice des corrélations

	CONV1	CONV2	CONV3	CONV4	CONV5	CONV6	CONV7	CONV8	CONV9	CONV10	CONV11
CONV1	1										
CONV2	0,724	1									
CONV3	0,000	0,709	1								
CONV4	0,692	0,000	0,640	1							
CONV5	0,000	0,616	0,000	0,686	1						
CONV6	0,601	0,000	0,715	0,000	0,558	1					
CONV7	0,000	0,437	0,549	0,489	0,000	0,467	1				
CONV8	0,456	0,000	0,000	0,000	0,364	0,000	0,477	1			
CONV9	0,000	0,287	0,404	0,000	0,000	0,423	0,000	0,449	1		
CONV10	0,000	0,369	0,439	0,244	0,400	0,000	0,000	0,000	0,561	1	
CONV11	0,250	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,449	0,000	0,449	1
CONV12	0,001	0,306	0,340	0,207	0,294	0,349	0,390	0,000	0,000	0,324	0,430
CONV13	0,188	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
CONV14	0,010	0,274	0,372	0,286	0,418	0,373	0,317	0,471	0,000	0,281	0,367
CONV15	0,236	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
CONV16	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,084	0,210
CONV17	0,291	0,273	0,368	0,297	0,382	0,394	0,487	0,541	0,462	0,254	0,004
CONV18	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,183	0,278
CONV19	0,322	0,421	0,493	0,362	0,413	0,444	0,424	0,376	0,315	0,012	0,000
CONV20	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,024	0,000
CONV21	0,253	0,337	0,440	0,330	0,349	0,248	0,353	0,349	0,231	0,092	0,278
CONV22	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001	0,012	0,000
CONV23	0,289	0,310	0,263	0,354	0,228	0,018	0,119	0,181	0,085	0,098	0,198
CONV24	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,805	0,103	0,013	0,245	0,103	0,007
CONV25	0,172	0,227	0,238	0,308	0,273	0,226	0,233	0,165	0,092	0,183	0,278
CONV26	0,018	0,002	0,001	0,000	0,000	0,002	0,001	0,024	0,208	0,012	0,000
CONV27	0,119	0,137	0,143	0,137	0,178	0,125	0,205	0,198	0,098	0,119	0,198
CONV28	0,104	0,061	0,051	0,061	0,015	0,087	0,005	0,007	0,182	0,103	0,007

CONV17A	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,355	0,307	0,467	0,454	0,511	0,463	0,301	0,441	0,227	0,338	0,401
CONV17B	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000
CONV17C	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,339	0,356	0,462	0,420	0,479	0,380	0,420	0,409	0,201	0,386	0,384
CONV18A	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006	0,000	0,000
CONV18B	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,344	0,344	0,455	0,393	0,439	0,368	0,376	0,369	0,214	0,370	0,334
CONV18C	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000
CONV19A	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,209	0,213	0,309	0,313	0,348	0,338	0,235	0,277	0,169	0,258	0,342
CONV19B	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,004	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,021	0,000	0,000
CONV19C	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,255	0,290	0,314	0,353	0,332	0,310	0,353	0,331	0,188	0,238	0,291
CONV20A	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,010	0,001	0,000
CONV20B	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,223	0,257	0,366	0,312	0,385	0,312	0,343	0,386	0,234	0,314	0,298
CONV20C	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
CONV21A	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,187	0,185	0,274	0,247	0,311	0,241	0,133	0,202	0,242	0,245	0,135
CONV21B	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,010	0,011	0,000	0,001	0,000	0,001	0,070	0,005	0,001	0,001	0,065
CONV21C	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,232	0,205	0,297	0,220	0,286	0,230	0,182	0,223	0,257	0,259	0,184
CONV22A	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,001	0,005	0,000	0,002	0,000	0,001	0,012	0,002	0,000	0,000	0,011
CONV22B	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,173	0,208	0,346	0,208	0,270	0,185	0,166	0,352	0,253	0,362	0,243
CONV22C	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,018	0,004	0,000	0,004	0,000	0,011	0,023	0,000	0,000	0,000	0,001
		0,161	0,286	0,357	0,230	0,322	0,358	0,236	0,338	0,265	0,205	0,353
		0,027	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,005	0,000
		0,148	0,262	0,394	0,158	0,262	0,333	0,286	0,384	0,322	0,275	0,320
		0,043	0,000	0,000	0,030	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		0,209	0,253	0,399	0,201	0,310	0,375	0,268	0,342	0,337	0,268	0,345
		0,004	0,000	0,000	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		0,217	0,280	0,317	0,299	0,308	0,223	0,328	0,348	0,189	0,393	0,355
		0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,010	0,000	0,000
		0,300	0,350	0,424	0,337	0,332	0,243	0,356	0,416	0,239	0,380	0,405
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
		0,306	0,334	0,421	0,279	0,324	0,306	0,320	0,422	0,312	0,404	0,389
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		0,295	0,333	0,373	0,282	0,298	0,314	0,374	0,428	0,280	0,355	0,422
		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		0,236	0,327	0,380	0,267	0,253	0,238	0,401	0,421	0,249	0,324	0,439
		0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
		0,272	0,306	0,398	0,233	0,295	0,311	0,368	0,464	0,283	0,344	0,436

HUM10	Corrélation de Pearson	0,627	0,586	0,684	0,661	0,618	0,578	0,353	0,366	0,316	0,335	0,275
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PLANIF_1	Corrélation de Pearson	0,679	0,586	0,709	0,719	0,664	0,508	0,429	0,391	0,277	0,331	0,309
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PLANIF_2	Corrélation de Pearson	0,639	0,470	0,485	0,558	0,528	0,439	0,289	0,315	0,239	0,213	0,296
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,003	0,000
PLANIF_3	Corrélation de Pearson	0,693	0,543	0,571	0,639	0,519	0,407	0,238	0,221	0,257	0,283	0,295
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000
PLANIF_4	Corrélation de Pearson	0,650	0,481	0,559	0,612	0,545	0,385	0,202	0,175	0,144	0,240	0,214
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,017	0,048	0,001	0,003
PLANIF_5	Corrélation de Pearson	0,652	0,597	0,695	0,717	0,643	0,429	0,337	0,266	0,279	0,318	0,237
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
PLANIF_6	Corrélation de Pearson	0,521	0,463	0,570	0,589	0,547	0,404	0,337	0,313	0,277	0,273	0,266
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PLANIF_7	Corrélation de Pearson	0,528	0,566	0,603	0,564	0,534	0,372	0,367	0,358	0,296	0,245	0,288
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
PLANIF_8	Corrélation de Pearson	0,610	0,609	0,614	0,683	0,640	0,455	0,343	0,332	0,296	0,293	0,293
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PLANIF_9	Corrélation de Pearson	0,688	0,637	0,684	0,722	0,682	0,434	0,300	0,241	0,249	0,261	0,229
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000	0,002
PLANI_10	Corrélation de Pearson	0,619	0,531	0,615	0,568	0,620	0,447	0,377	0,326	0,286	0,300	0,281
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ORGA1	Corrélation de Pearson	0,549	0,459	0,558	0,454	0,552	0,420	0,270	0,244	0,130	0,303	0,242
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,074	0,000	0,001
ORGA2	Corrélation de Pearson	0,384	0,331	0,396	0,453	0,474	0,295	0,239	0,174	0,088	0,258	0,186
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,017	0,230	0,000	0,011
ORGA3	Corrélation de Pearson	0,404	0,396	0,432	0,415	0,448	0,323	0,333	0,210	0,212	0,216	0,226
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,004	0,003	0,002
ORGA4	Corrélation de Pearson	0,460	0,409	0,475	0,492	0,476	0,329	0,080	0,186	0,158	0,241	0,165
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,275	0,011	0,030	0,001	0,023
ORGA5	Corrélation de Pearson	0,379	0,355	0,401	0,387	0,394	0,293	0,182	0,156	0,275	0,235	0,143
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,013	0,033	0,000	0,001	0,051
ORGA6	Corrélation de Pearson	0,616	0,501	0,539	0,531	0,469	0,378	0,226	0,279	0,262	0,262	0,225
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,002
ORGA7	Corrélation de Pearson	0,500	0,443	0,482	0,528	0,539	0,366	0,306	0,234	0,218	0,233	0,307

CONV23B	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,225	0,346	0,333	0,488	0,161	0,405	0,456	0,354	0,269	0,434	0,308
CONV23C	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,213	0,326	0,357	0,395	0,104	0,370	0,419	0,452	0,233	0,368	0,455
CONV24A	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,003	0,000	0,000	0,000	0,156	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
CONV24B	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,226	0,324	0,222	0,419	0,179	0,425	0,376	0,324	0,434	0,333	0,302
CONV25A	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,002	0,000	0,002	0,000	0,014	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
CONV25B	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,309	0,385	0,327	0,439	0,237	0,429	0,517	0,500	0,248	0,377	0,342
CONV25C	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
HUM1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,130	0,200	0,289	0,526	0,296	0,417	0,358	0,303	0,364	0,264	0,202
HUM2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,075	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005
HUM3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,137	0,294	0,355	0,558	0,307	0,387	0,461	0,408	0,205	0,449	0,331
HUM4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,061	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000
HUM5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,117	0,277	0,396	0,478	0,275	0,303	0,383	0,471	0,171	0,406	0,470
HUM6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,109	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,019	0,000	0,000
HUM7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,358	0,311	0,134	0,236	0,120	0,367	0,402	0,393	0,319	0,369	0,325
HUM8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,067	0,001	0,100	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
HUM9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,341	0,277	0,249	0,251	0,149	0,411	0,433	0,379	0,317	0,387	0,349
HUM10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,001	0,001	0,041	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PLANIF_1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,262	0,385	0,316	0,268	0,096	0,293	0,344	0,362	0,018	0,177	0,171
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,188	0,000	0,000	0,000	0,803	0,015	0,019
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,283	0,428	0,234	0,232	0,126	0,239	0,285	0,293	0,080	0,127	0,183
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,001	0,001	0,084	0,001	0,000	0,000	0,277	0,083	0,012
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,263	0,216	0,169	0,195	0,164	0,378	0,326	0,342	0,226	0,214	0,213
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,003	0,020	0,007	0,025	0,000	0,000	0,000	0,002	0,003	0,003
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,328	0,380	0,345	0,326	0,252	0,273	0,401	0,391	0,078	0,223	0,237
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,290	0,002	0,001
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,332	0,282	0,165	0,257	0,121	0,484	0,453	0,420	0,309	0,391	0,319
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,024	0,000	0,099	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,302	0,248	0,210	0,156	0,044	0,307	0,258	0,238	0,241	0,252	0,164
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,001	0,004	0,033	0,549	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000	0,025
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,288	0,262	0,203	0,212	0,103	0,365	0,303	0,310	0,211	0,231	0,215
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,005	0,003	0,160	0,000	0,000	0,000	0,004	0,001	0,003
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,396	0,361	0,265	0,279	0,100	0,419	0,448	0,464	0,284	0,343	0,313
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,172	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,389	0,426	0,261	0,277	0,173	0,473	0,495	0,497	0,270	0,411	0,432

PROCES_2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,150	0,174	0,155	0,111	0,011	0,181	0,145	0,142	0,163	0,125	0,032
PROCES_3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,274	0,337	0,226	0,253	0,125	0,296	0,316	0,321	0,128	0,220	0,129
PROCES_4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,292	0,281	0,215	0,292	0,160	0,424	0,432	0,369	0,266	0,298	0,183
PROCES_5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,130	0,098	0,160	0,078	-0,001	0,172	0,132	0,088	0,165	0,106	-0,033
PROCES_6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,329	0,234	0,081	0,264	0,185	0,346	0,374	0,367	0,342	0,249	0,263
PROCES_7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,139	0,192	0,204	0,170	0,050	0,195	0,149	0,126	0,120	0,090	-0,013
PROCES_8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,194	0,185	0,146	0,178	0,064	0,328	0,258	0,235	0,201	0,206	0,153
PROCES_9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,126	0,162	0,045	0,032	-0,036	0,150	0,125	0,114	0,128	0,110	0,073
		0,086	0,026	0,538	0,662	0,626	0,040	0,087	0,119	0,079	0,133	0,318

	CONV19A	CONV19B	CONV19C	CONV20A	CONV20B	CONV20C	CONV21A	CONV21B	CONV21C	CONV22A	CONV22B	CONV22C
CONV19A	1											
CONV19B	0,555	1										
CONV19C	0,000											
CONV20A	0,372	0,621	1									
CONV20B	0,000	0,000	0,390	1								
CONV20C	0,382	0,279	0,000	0,864	1							
CONV21A	0,352	0,299	0,490	0,000	0,887	1						
CONV21B	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1					
CONV21C	0,405	0,319	0,461	0,830	0,887	0,830	0,830	1				
CONV22A	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
CONV22B	0,203	0,142	0,356	0,403	0,416	0,367	0,416	0,367	0,416	1		
CONV22C	0,005	0,052	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	0,179	0,227	0,460	0,439	0,500	0,428	0,752	0,428	0,752	0,752	0,428	0,428

HUM6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,083	0,129	0,165	0,124	0,169	0,167	0,192	0,284	0,259	0,226	0,198	0,220
HUM7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,187	0,314	0,341	0,360	0,357	0,384	0,290	0,356	0,341	0,379	0,319	0,341
HUM8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,145	0,238	0,157	0,239	0,203	0,213	0,159	0,230	0,235	0,311	0,205	0,247
HUM9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,161	0,197	0,144	0,128	0,138	0,163	0,200	0,219	0,202	0,255	0,185	0,221
HUM10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,293	0,276	0,294	0,333	0,355	0,347	0,310	0,393	0,381	0,376	0,331	0,344
PLANIF_1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,175	0,241	0,330	0,338	0,324	0,338	0,376	0,450	0,424	0,382	0,352	0,364
PLANIF_2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,066	0,207	0,227	0,201	0,202	0,239	0,182	0,266	0,220	0,244	0,197	0,219
PLANIF_3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,369	0,004	0,002	0,006	0,005	0,001	0,013	0,000	0,002	0,001	0,007	0,003
PLANIF_4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,166	0,324	0,245	0,272	0,264	0,294	0,180	0,318	0,321	0,350	0,266	0,295
PLANIF_5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,022	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,013	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PLANIF_6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,091	0,188	0,238	0,222	0,195	0,226	0,232	0,262	0,217	0,278	0,196	0,218
PLANIF_7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,212	0,010	0,001	0,002	0,007	0,002	0,001	0,000	0,003	0,000	0,007	0,003
PLANIF_8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,235	0,277	0,301	0,260	0,282	0,300	0,263	0,376	0,371	0,360	0,306	0,305
PLANIF_9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PLANIF_10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,182	0,224	0,180	0,283	0,294	0,304	0,223	0,274	0,326	0,297	0,239	0,267
ORGA1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,012	0,002	0,013	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
ORGA2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,208	0,227	0,165	0,254	0,255	0,265	0,329	0,332	0,371	0,363	0,327	0,349
ORGA3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,004	0,002	0,024	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,306	0,328	0,248	0,304	0,275	0,282	0,287	0,305	0,333	0,325	0,273	0,287
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,272	0,222	0,216	0,284	0,225	0,286	0,239	0,310	0,312	0,213	0,184	0,216
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,002	0,003	0,000	0,002	0,000	0,001	0,000	0,000	0,003	0,012	0,003
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,288	0,243	0,218	0,344	0,329	0,368	0,263	0,287	0,282	0,293	0,245	0,291
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,000	0,001	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,221	0,289	0,292	0,338	0,338	0,364	0,246	0,300	0,308	0,353	0,292	0,312
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,146	0,178	0,175	0,205	0,216	0,181	0,166	0,194	0,151	0,252	0,187	0,191
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,045	0,015	0,016	0,005	0,003	0,013	0,024	0,008	0,038	0,000	0,010	0,009
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,198	0,216	0,137	0,305	0,340	0,327	0,190	0,192	0,216	0,252	0,204	0,230

	Sig. (bilatérale)	0,006	0,003	0,060	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009	0,008	0,003	0,000	0,000	0,005	0,001
ORGA4	Corrélation de Pearson	0,180	0,215	0,253	0,311	0,286	0,339	0,177	0,250	0,257	0,202	0,152	0,182		
	Sig. (bilatérale)	0,014	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,015	0,001	0,000	0,005	0,037	0,012		
ORGA5	Corrélation de Pearson	0,234	0,231	0,211	0,311	0,341	0,355	0,183	0,235	0,245	0,257	0,142	0,194		
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,001	0,004	0,000	0,000	0,000	0,012	0,001	0,001	0,000	0,052	0,008		
ORGA6	Corrélation de Pearson	0,186	0,252	0,138	0,208	0,249	0,260	0,197	0,282	0,300	0,253	0,216	0,259		
	Sig. (bilatérale)	0,010	0,000	0,059	0,004	0,001	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000		
ORGA7	Corrélation de Pearson	0,132	0,221	0,185	0,164	0,152	0,143	0,176	0,264	0,238	0,191	0,177	0,181		
	Sig. (bilatérale)	0,071	0,002	0,011	0,025	0,037	0,050	0,016	0,000	0,001	0,009	0,015	0,013		
PROCES_1	Corrélation de Pearson	0,054	0,197	0,127	0,155	0,170	0,161	0,100	0,177	0,163	0,214	0,148	0,174		
	Sig. (bilatérale)	0,463	0,007	0,083	0,033	0,020	0,028	0,175	0,015	0,025	0,003	0,043	0,017		
PROCES_2	Corrélation de Pearson	0,085	0,191	0,109	0,143	0,146	0,138	0,103	0,151	0,144	0,201	0,110	0,128		
	Sig. (bilatérale)	0,244	0,009	0,136	0,051	0,045	0,059	0,163	0,038	0,049	0,006	0,133	0,080		
PROCES_3	Corrélation de Pearson	0,188	0,172	0,150	0,202	0,209	0,228	0,208	0,275	0,231	0,247	0,168	0,197		
	Sig. (bilatérale)	0,010	0,019	0,040	0,005	0,004	0,002	0,004	0,000	0,001	0,001	0,021	0,007		
PROCES_4	Corrélation de Pearson	0,223	0,306	0,202	0,290	0,250	0,298	0,257	0,337	0,303	0,262	0,198	0,217		
	Sig. (bilatérale)	0,002	0,000	0,005	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006	0,003		
PROCES_5	Corrélation de Pearson	0,094	0,190	0,096	0,023	0,040	0,025	0,028	0,092	0,034	0,117	0,038	0,053		
	Sig. (bilatérale)	0,200	0,009	0,192	0,753	0,586	0,734	0,700	0,209	0,644	0,109	0,608	0,473		
PROCES_6	Corrélation de Pearson	0,286	0,220	0,154	0,254	0,240	0,277	0,225	0,237	0,274	0,339	0,246	0,300		
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,002	0,035	0,000	0,001	0,000	0,002	0,001	0,000	0,000	0,001	0,000		
PROCES_7	Corrélation de Pearson	0,125	0,182	0,082	0,072	0,037	0,034	0,106	0,124	0,063	0,171	0,046	0,067		
	Sig. (bilatérale)	0,088	0,012	0,262	0,328	0,613	0,645	0,147	0,089	0,393	0,019	0,528	0,360		
PROCES_8	Corrélation de Pearson	0,165	0,199	0,154	0,171	0,130	0,133	0,157	0,210	0,166	0,261	0,165	0,175		
	Sig. (bilatérale)	0,023	0,006	0,034	0,019	0,075	0,070	0,031	0,004	0,023	0,000	0,024	0,016		
PROCES_9	Corrélation de Pearson	0,028	0,053	0,046	0,162	0,146	0,145	0,117	0,148	0,117	0,096	0,059	0,063		
	Sig. (bilatérale)	0,699	0,470	0,528	0,027	0,045	0,047	0,109	0,042	0,109	0,189	0,421	0,390		

	CONV23A	CONV23B	CONV23C	CONV24A	CONV24B	CONV24A	CONV25A	CONV25B	CONV25C	HUM1	HUM2	HUM3	HUM4	HUM5	HUM6
CONV23A	1														
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)														
CONV23B	0,709	1													
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)	0,000													
CONV23C	0,628	0,823	1												
	Corrélation de Pearson														
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000												

PROCES_4	Corrélation de Pearson	0,293	0,333	0,316	0,356	0,411	0,277	0,228	0,206	0,552	0,536	0,421	0,318	0,636	0,426
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PROCES_5	Corrélation de Pearson	0,083	0,135	0,117	0,146	0,146	0,127	0,101	0,072	0,305	0,393	0,182	0,088	0,404	0,203
	Sig. (bilatérale)	0,259	0,064	0,109	0,045	0,046	0,082	0,166	0,329	0,000	0,000	0,012	0,229	0,000	0,005
PROCES_6	Corrélation de Pearson	0,193	0,162	0,239	0,150	0,198	0,182	0,128	0,170	0,468	0,444	0,203	0,271	0,411	0,226
	Sig. (bilatérale)	0,008	0,026	0,001	0,040	0,007	0,012	0,080	0,019	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,002
PROCES_7	Corrélation de Pearson	0,216	0,222	0,253	0,155	0,179	0,234	0,169	0,153	0,347	0,445	0,218	0,178	0,460	0,242
	Sig. (bilatérale)	0,003	0,002	0,000	0,033	0,014	0,001	0,021	0,036	0,000	0,000	0,003	0,015	0,000	0,001
PROCES_8	Corrélation de Pearson	0,211	0,250	0,286	0,208	0,187	0,214	0,200	0,239	0,440	0,553	0,282	0,250	0,510	0,270
	Sig. (bilatérale)	0,004	0,001	0,000	0,004	0,010	0,003	0,006	0,001	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
PROCES_9	Corrélation de Pearson	0,135	0,147	0,187	0,122	0,124	0,090	0,055	0,093	0,399	0,453	0,163	0,100	0,382	0,179
	Sig. (bilatérale)	0,066	0,045	0,010	0,096	0,090	0,221	0,452	0,205	0,000	0,000	0,025	0,174	0,000	0,014

		HUM7	HUM8	HUM9	HUM10	PLANIF_1	PLANIF_2	PLANIF_3	PLANIF_4	PLANIF_5	PLANIF_6	PLANIF_7	PLANIF_8	PLANIF_9
HUM7	Corrélation de Pearson	1												
	Sig. (bilatérale)													
HUM8	Corrélation de Pearson	0,660	1											
	Sig. (bilatérale)	0,000												
HUM9	Corrélation de Pearson	0,556	0,633	1										
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000											
HUM10	Corrélation de Pearson	0,689	0,679	0,561	1									
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000										
PLANIF_1	Corrélation de Pearson	0,685	0,621	0,566	0,754	1								
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000									
PLANIF_2	Corrélation de Pearson	0,636	0,737	0,572	0,625	0,613	1							
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000								
PLANIF_3	Corrélation de Pearson	0,658	0,631	0,557	0,686	0,725	0,624	1						
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000							
PLANIF_4	Corrélation de Pearson	0,730	0,690	0,625	0,638	0,686	0,705	0,664	1					
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
PLANIF_5	Corrélation de Pearson	0,676	0,550	0,554	0,750	0,823	0,545	0,739	0,638	1				
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
PLANIF_6	Corrélation de Pearson	0,669	0,575	0,594	0,654	0,675	0,531	0,620	0,568	0,724	1			
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				

PLANIF_7	Corrélation de Pearson	0,542	0,566	0,543	0,675	0,643	0,506	0,618	0,541	0,649	0,640	1	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
PLANIF_8	Corrélation de Pearson	0,718	0,632	0,585	0,750	0,717	0,609	0,662	0,567	0,734	0,695	0,694	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1
PLANIF_9	Corrélation de Pearson	0,710	0,621	0,592	0,746	0,763	0,590	0,682	0,682	0,806	0,709	0,659	0,742
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PLANI_10	Corrélation de Pearson	0,666	0,590	0,718	0,613	0,703	0,557	0,591	0,664	0,645	0,659	0,599	0,633
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ORGA1	Corrélation de Pearson	0,592	0,533	0,491	0,547	0,543	0,479	0,481	0,638	0,504	0,418	0,417	0,428
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ORGA2	Corrélation de Pearson	0,580	0,455	0,486	0,517	0,538	0,411	0,478	0,560	0,558	0,664	0,469	0,542
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ORGA3	Corrélation de Pearson	0,522	0,441	0,479	0,424	0,467	0,416	0,403	0,429	0,486	0,676	0,463	0,501
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ORGA4	Corrélation de Pearson	0,626	0,525	0,425	0,589	0,589	0,466	0,562	0,606	0,578	0,636	0,453	0,551
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ORGA5	Corrélation de Pearson	0,516	0,468	0,402	0,524	0,506	0,377	0,492	0,480	0,494	0,614	0,438	0,488
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ORGA6	Corrélation de Pearson	0,622	0,691	0,548	0,693	0,616	0,607	0,657	0,592	0,609	0,586	0,558	0,613
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ORGA7	Corrélation de Pearson	0,620	0,562	0,475	0,621	0,613	0,535	0,540	0,593	0,557	0,493	0,490	0,583
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PROCES_1	Corrélation de Pearson	0,510	0,762	0,476	0,500	0,440	0,662	0,538	0,598	0,366	0,382	0,385	0,457
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PROCES_2	Corrélation de Pearson	0,502	0,748	0,490	0,519	0,449	0,638	0,558	0,587	0,415	0,381	0,390	0,482
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PROCES_3	Corrélation de Pearson	0,600	0,711	0,590	0,676	0,637	0,645	0,640	0,573	0,670	0,574	0,536	0,657
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PROCES_4	Corrélation de Pearson	0,680	0,682	0,562	0,643	0,637	0,602	0,666	0,640	0,646	0,604	0,500	0,733
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PROCES_5	Corrélation de Pearson	0,431	0,678	0,373	0,440	0,333	0,581	0,424	0,493	0,317	0,274	0,322	0,343
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PROCES_6	Corrélation de Pearson	0,429	0,446	0,322	0,415	0,376	0,397	0,379	0,340	0,356	0,323	0,368	0,400
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
PROCES_7	Corrélation de Pearson	0,509	0,737	0,514	0,503	0,422	0,653	0,510	0,626	0,384	0,375	0,380	0,420

PROCES_7	Sig. (bilatérale) Corrélation de Pearson	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		0,476	0,488	0,401	0,320	0,363	0,359	0,610	0,501	0,000	0,769	0,797
PROCES_8	Sig. (bilatérale) Corrélation de Pearson	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		0,591	0,578	0,558	0,506	0,527	0,502	0,567	0,625	0,638	0,635	0,635
PROCES_9	Sig. (bilatérale) Corrélation de Pearson	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		0,482	0,509	0,371	0,308	0,402	0,361	0,446	0,442	0,501	0,501	0,478
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

	PROCES_3	PROCES_4	PROCES_5	PROCES_6	PROCES_7	PROCES_8	PROCES_9
PROCES_3	1						
	Corrélation de Pearson						
	Sig. (bilatérale)						
PROCES_4	0,710	1					
	Corrélation de Pearson						
	Sig. (bilatérale)						
PROCES_5	0,500	0,467	1				
	Corrélation de Pearson						
	Sig. (bilatérale)						
PROCES_6	0,420	0,418	0,345	1			
	Corrélation de Pearson						
	Sig. (bilatérale)						
PROCES_7	0,573	0,558	0,748	0,411	1		
	Corrélation de Pearson						
	Sig. (bilatérale)						
PROCES_8	0,547	0,570	0,521	0,394	0,698	1	
	Corrélation de Pearson						
	Sig. (bilatérale)						
PROCES_9	0,359	0,411	0,381	0,271	0,543	0,622	1
	Corrélation de Pearson						
	Sig. (bilatérale)						

b) Analyse factorielle sur l'ensemble des items

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,907
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé ddl Signification de Bartlett
	13719,366 3003 ,000

Matrice de corrélationf

a. Déterminant = 3,681E-38

Matrices anti-images	MSA	Matrices anti-images	MSA
CONV1	0,943	HUM1	0,942
CONV2	0,948	HUM2	0,941
CONV3	0,952	HUM3	0,906
CONV4	0,953	HUM4	0,820
CONV5	0,941	HUM5	0,935
CONV6	0,879	HUM6	0,927
CONV7	0,871	HUM7	0,949
CONV8	0,899	HUM8	0,960
CONV9	0,832	HUM9	0,957
CONV10	0,858	HUM10	0,920
CONV11	0,885	PLANIF_1	0,944
CONV12	0,903	PLANIF_2	0,943
CONV13	0,905	PLANIF_3	0,954
CONV14	0,900	PLANIF_4	0,947
CONV15	0,859	PLANIF_5	0,941
CONV16	0,718	PLANIF_6	0,914
CONV17A	0,871	PLANIF_7	0,936
CONV17B	0,873	PLANIF_8	0,935
CONV17C	0,881	PLANIF_9	0,954
CONV18A	0,781	PLANI_10	0,948
CONV18B	0,810	ORGA1	0,916
CONV18C	0,829	ORGA2	0,910
CONV19A	0,784	ORGA3	0,912

CONV19B	0,794	ORGA4	0,901
CONV19C	0,890	ORGA5	0,924
CONV20A	0,876	ORGA6	0,951
CONV20B	0,846	ORGA7	0,937
CONV20C	0,877	PROCES_1	0,883
CONV21A	0,877	PROCES_2	0,899
CONV21B	0,897	PROCES_3	0,944
CONV21C	0,856	PROCES_4	0,954
CONV22A	0,883	PROCES_5	0,914
CONV22B	0,854	PROCES_6	0,883
CONV22C	0,876	PROCES_7	0,919
CONV23A	0,817	PROCES_8	0,921
CONV23B	0,819	PROCES_9	0,898
CONV23C	0,849		
CONV24A	0,851		
CONV24B	0,894		
CONV25A	0,842		
CONV25B	0,854		
CONV25C	0,850		

Variance totale expliquée

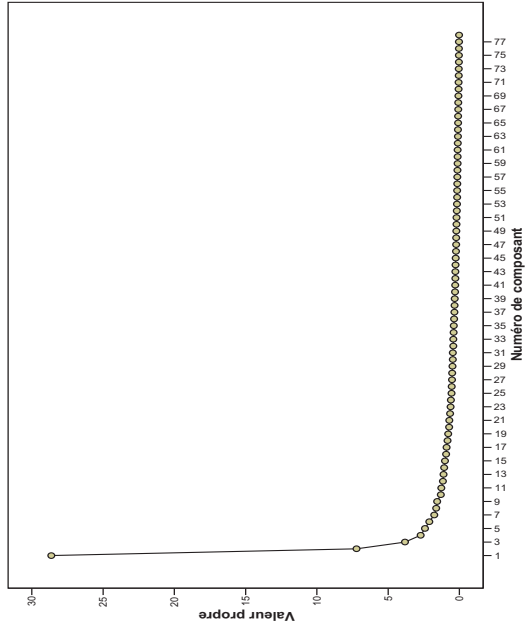
Composante	Valeurs propres initiales		Extraction		Sommes des carrés des facteurs retenus		Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation	
	Total	% de la variance	Total	% cumulés	Total	% cumulés	Total	% cumulés
1	28,635	36,711	28,635	36,711	14,170	36,711	14,170	18,167
2	7,222	9,258	7,222	45,970	5,942	45,970	5,942	7,618
3	3,824	4,903	3,824	50,872	3,210	50,872	3,210	7,202
4	2,725	3,494	2,725	54,366	2,840	54,366	2,840	6,532
5	2,419	3,101	2,419	57,467	2,137	57,467	2,137	6,201
6	2,116	2,713	2,116	60,180	1,893	60,180	1,893	4,358
7	1,768	2,267	1,768	62,447	3,325	62,447	3,325	4,263
8	1,630	2,090	1,630	64,537	3,210	64,537	3,210	4,116
9	1,562	2,002	1,562	66,540	2,840	66,540	2,840	3,641
10	1,306	1,674	1,306	68,213	2,137	68,213	2,137	2,740
11	1,273	1,632	1,273	69,845	1,893	69,845	1,893	2,427

12	1,159	1,486	71,331	1,159	1,486	71,331	1,691	2,167	69,432
13	1,120	1,435	72,766	1,120	1,435	72,766	1,662	2,130	71,562
14	1,074	1,377	74,143	1,074	1,377	74,143	1,527	1,958	73,520
15	1,020	1,308	75,451	1,020	1,308	75,451	1,506	1,931	75,451
16	0,936	1,200	76,651						
17	0,903	1,158	77,809						
18	0,835	1,071	78,880						
19	0,787	1,009	79,890						
20	0,727	0,933	80,822						
21	0,709	0,909	81,731						
22	0,660	0,847	82,578						
23	0,619	0,794	83,372						
24	0,605	0,775	84,147						
25	0,556	0,712	84,859						
26	0,545	0,699	85,559						
27	0,525	0,673	86,232						
28	0,513	0,657	86,889						
29	0,493	0,632	87,521						
30	0,468	0,600	88,121						
31	0,464	0,595	88,716						
32	0,434	0,556	89,272						
33	0,428	0,549	89,821						
34	0,411	0,527	90,348						
35	0,399	0,512	90,860						
36	0,375	0,480	91,340						
37	0,350	0,449	91,789						
38	0,344	0,441	92,230						
39	0,336	0,431	92,661						
40	0,314	0,403	93,064						
41	0,300	0,385	93,448						
42	0,287	0,368	93,817						
43	0,284	0,364	94,181						
44	0,273	0,350	94,531						
45	0,259	0,333	94,864						
46	0,248	0,318	95,182						

47	0,232	0,298	95,480					
48	0,230	0,295	95,775					
49	0,216	0,277	96,052					
50	0,205	0,263	96,316					
51	0,203	0,261	96,576					
52	0,188	0,241	96,817					
53	0,175	0,225	97,042					
54	0,164	0,210	97,252					
55	0,161	0,207	97,459					
56	0,155	0,199	97,658					
57	0,146	0,187	97,845					
58	0,141	0,181	98,026					
59	0,133	0,171	98,197					
60	0,128	0,164	98,361					
61	0,125	0,161	98,521					
62	0,115	0,147	98,668					
63	0,109	0,139	98,808					
64	0,105	0,134	98,942					
65	0,094	0,121	99,062					
66	0,092	0,118	99,180					
67	0,085	0,109	99,290					
68	0,083	0,107	99,396					
69	0,073	0,093	99,490					
70	0,063	0,081	99,571					
71	0,057	0,073	99,644					
72	0,051	0,065	99,709					
73	0,048	0,061	99,770					
74	0,044	0,056	99,826					
75	0,041	0,053	99,878					
76	0,036	0,046	99,924					
77	0,032	0,041	99,965					
78	0,027	0,035	100,000					

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Graphique des valeurs propres



Matrice des composantes après rotation(a)

	Composante															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
PROCES_1	0,908															
PROCES_2	0,899															
PROCES_7	0,874															
PROCES_5	0,849															
HUM8	0,840															
PLANIF_2	0,738															
PROCES_8	0,718				0,420											
ORGA6	0,704			0,283	0,295											
PLANIF_4	0,701			0,283												
CONVI	0,674			0,435					0,442							
PROCES_3	0,665															

NB : pour faciliter la lecture, les loadings inférieurs à 0.25 ne figurent pas dans ce tableau

c) analyse factorielle après purification
Après purification des données et test de la validité convergente et discriminante, 9 facteurs identifiés :

NOM	COMPOSITION	SIGNIFICATION
MGTEV	PROCES1/2/5/7 HUM8 PLANIF2/4 ORGA6	
REDUCEMB	CONV21 A/B/C CONV22 A/B/C	POIDS + VOLUME DES EMBALLAGES
VALOEMB	CONV25 A/B CONV23 C/B	VALORISATION DES EMBALLAGES PRIMAIRES
GRH	HUM 3/4/6	
REDUCPDT	CONV9/10	VOL+POIDS DES PRODUITS
SIMPLEMB	CONV20 A/B/C	SIMPLIFICATION EMBALLAGE SECONDAIRE
REUTEMB	CON19B (MONO ITEM)	REUTILISATION EMBALLAGE SECONDAIRE
COMPACTEMB	CONV16 (MONO ITEM)	COMPACTAGE EMBALLAGE
MPRECYCL	CONV18A (MONO ITEM)	UTILISATION MP RECYCLEE

Une nouvelle factorielle est alors réalisée afin de confirmer ces résultats, et en enlevant les items éliminés

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,867
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé ddl	3928,842 351
	Signification de Bartlett	,000

Matrice de corrélation^f

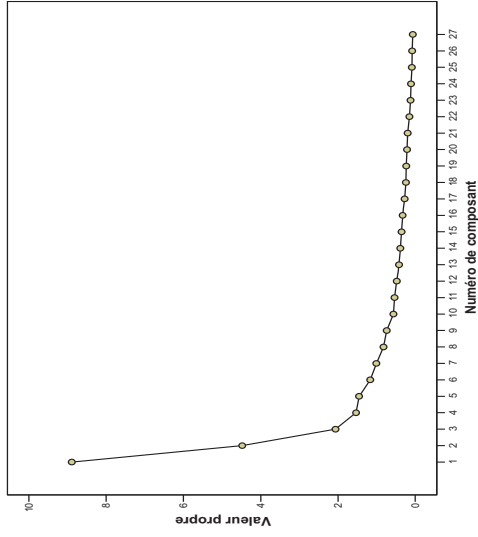
a. Déterminant = 2,063E-10

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales		Extraction		Sommes des carrés des facteurs retenus		Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation	
	Total	% de la variance	Total	% de la variance	Total	% cumulés	Total	% cumulés
1	8,891	32,930	8,891	32,930	8,891	32,930	5,790	21,446
2	4,480	16,594	4,480	16,594	4,480	49,524	4,726	38,951
3	2,065	7,648	2,065	7,648	2,065	57,172	2,731	49,067
4	1,532	5,675	1,532	5,675	1,532	62,847	2,385	57,900
5	1,454	5,384	1,454	5,384	1,454	68,231	1,900	64,939
6	1,166	4,319	1,166	4,319	1,166	72,550	1,556	70,702
7	1,006	3,725	1,006	3,725	1,006	76,275	1,057	74,617
8	0,822	3,045	0,822	3,045	0,822	79,320	1,014	78,373
9	0,738	2,732	0,738	2,732	0,738	82,053	0,993	82,053
10	0,566	2,096						
11	0,537	1,988						
12	0,480	1,777						
13	0,421	1,561						
14	0,388	1,439						
15	0,354	1,313						
16	0,327	1,210						
17	0,276	1,021						
18	0,241	0,893						
19	0,234	0,865						
20	0,212	0,784						
21	0,197	0,728						
22	0,152	0,564						
23	0,122	0,454						
24	0,110	0,409						
25	0,087	0,320						
26	0,079	0,294						
27	0,063	0,232						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Graphique des valeurs propres



Matrice des composantes après rotation(a)

	Composante								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PROCES_2	0,912								
PROCES_1	0,910								
PROCES_7	0,891								
HUM8	0,855								
PROCES_5	0,854								
PLANIF_2	0,750								
PLANIF_4	0,703								
ORGA6	0,702				0,292				
CONV22B		0,880							
CONV22C		0,875							
CONV21B		0,811	0,273						
CONV22A		0,806							
CONV21C		0,805							
CONV21A		0,717	0,275						

CONV20A		0,292	0,882										
CONV20C			0,880										
CONV20B		0,292	0,871										
HUM4				0,848									
HUM3				0,846									
HUM6				0,718									
CONV23B					0,880								
CONV23C					0,878								
CONV9						0,843							
CONV10		0,280				0,806							
CONV16								0,951					
CONV18A													
CONV19B												0,915	0,916

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

Les variables suivantes sont alors créées :

NOM	COMPOSITION	SIGNIFICATION	ALPHA
MGTEHV	PROCES1/2/5/7 HUM8 PLANIF2/4 ORGA6		.942
REDUCEMB	CONV21 A/B/C CONV22 A/B/C	POIDS + VOLUME DES EMBALLAGES	.933
GRH	HUM 3/4/6		.817
REDUCPDT	CONV9/10	VOL+POIDS DES PRODUITS	.717
SIMPLEMB	CONV20 A/B/C	SIMPLIFICATION EMBALLAGE SECONDAIRE	.948
REUTE MB	CON19B (MONO ITEM)	REUTILISATION EMBALLAGE SECONDAIRE	
COMPACTEMB	CONV16 (MONO ITEM)	COMPACTAGE EMBALLAGE	
MPRECYCL	CONV18A (MONO ITEM)	UTILISATION MP RECYCLEE	
VALOEMB	CONV23 C/B		.903

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
MGTENV	188	1,00	7,00	3,4418	1,77177
REDUCEMB	188	1,00	7,00	4,1996	1,56980
VALOEMB	188	1,00	7,00	4,9348	1,82582
GRH	188	2,67	7,00	5,5018	1,16009
REDUCPDT	188	1,00	7,00	3,2340	1,46474
SIMPEMB	188	1,00	7,00	3,1188	1,68080
REUTEMB	188	1,00	7,00	2,6463	1,87615
COMPACTEMB	188	1,00	7,00	5,1011	1,88234
MPRECYCL	188	1,00	7,00	3,6649	1,95660
N valide (listwise)	188				

Annexe 3: les analyses factorielles confirmatoires

1)Analyse factorielle confirmatoire sur la variable à expliquer « proactivité interne »

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PROACT_1	1				
PROACT_2	0,977	0,105	9,328	***	par_1
PROACT_5	0,687	0,09	7,6	***	par_2
PROACT_6	0,933	0,096	9,769	***	par_3
PROACT_7	1,093	0,102	10,713	***	par_4
PROACT_8	1,358	0,108	12,521	***	par_5

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PROACT_1	0,741				
PROACT_2	0,688				
PROACT_5	0,568				
PROACT_6	0,718				
PROACT_7	0,782				
PROACT_8	0,929				
			RHO DE VC	.556	
			RHO DE JORESKOG	.880	

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E3	0,38	0,124	3,061	0,002	par_6

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E3	0,254				

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PROACTINT	1,661	0,289	5,74	***	par_7
E1	1,365	0,16	8,516	***	par_8

E2	1,77	0,2	8,842	***	par_9
E3	1,648	0,179	9,208	***	par_10
E4	1,358	0,157	8,65	***	par_11
E5	1,261	0,155	8,132	***	par_12
E6	0,489	0,121	4,046	***	par_13

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PROACT_8	0,862
PROACT_7	0,611
PROACT_6	0,516
PROACT_5	0,323
PROACT_2	0,473
PROACT_1	0,549

Model Fit Summary

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	13	14,641	8	0,067	1,83
Saturated model	21	0	0		
Independence model	6	583,822	15	0	38,921

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,091	0,973	0,93	0,371
Saturated model	0	1		
Independence model	1,479	0,389	0,144	0,278

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,975	0,953	0,988	0,978	0,988
Saturated model	1	1	1	1	1
Independence model	0	0	0	0	0

Default model	199	257							
Independence model	9	10							
Model Fit Summary									
CMIN									
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF				
Default model	11	6,069	4	0,194	1,517				
Saturated model	15	0	0						
Independence model	5	499,038	10	0	49,904				
RMR, GFI									
Default model	0,061	0,988	0,955	0,263					
Saturated model	0	1							
Independence model	1,578	0,409	0,114	0,273					
Baseline Comparisons									
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI				
Default model	0,988	0,97	0,996	0,989	0,996				
Saturated model	1		1		1				
Independence model	0	0	0	0	0				
Parsimony-Adjusted Measures									
Model	PRATIO	PNFI	PCFI						
Default model	0,4	0,395	0,398						
Saturated model	0	0	0						
Independence model	1	0	0						
NCP									
Model	NCP	LO 90	HI 90						
Default model	2,069	0	12,935						
Saturated model	0	0	0						
Independence model	489,038	419,58	565,905						
FMIN									
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90					

	0,032	0,011	0	0,069
Default model				
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	2,669	2,615	2,244	3,026

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,053	0	0,132	0,396
Independence model	0,511	0,474	0,55	0

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	28,069	28,798	63,669	74,669
Saturated model	30	30,994	78,547	93,547
Independence model	509,038	509,37	525,22	530,22

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,15	0,139	0,208	0,154
Saturated model	0,16	0,16	0,16	0,166
Independence model	2,722	2,351	3,133	2,724

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
Model	.05	.01
Default model	293	410
Independence model	7	9

PROACTINT (PROACT12678)

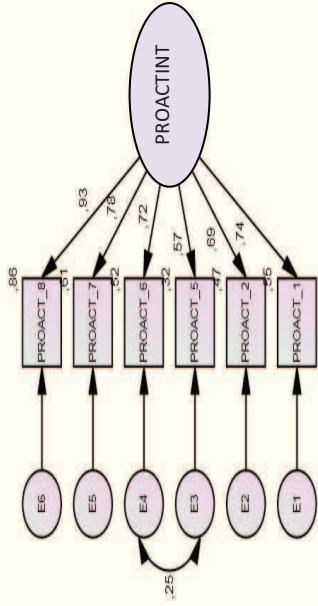
Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

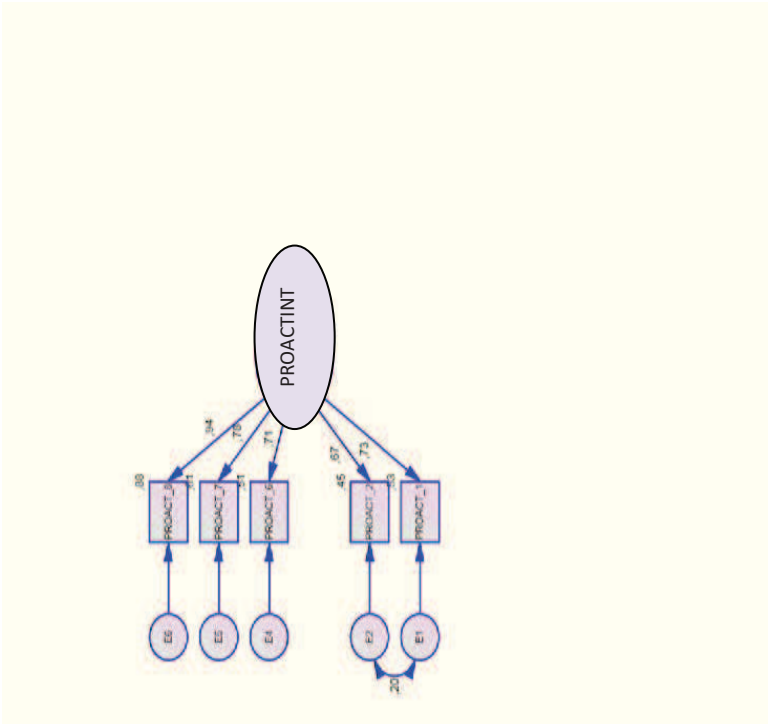
Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PROACT_1	<---				
PROACT_2	<---				
PROACT_6	<---				
	PROACTINT				
	PROACTINT				
	PROACTINT				
	1				
	0,975	0,097	10,011	***	par_1
	0,946	0,099	9,52	***	par_2

PROACT_7	<---		PROACTINT	1,114	0,107			10,453	***	par_3			
PROACT_8	<---		PROACTINT	1,4	0,117			11,928	***	par_4			
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)													
				Estimate									
PROACT_1	<---		PROACTINT	0,726		RHO DE VC			.595				
PROACT_2	<---		PROACTINT	0,672		RHO DE JORESKOG			.879				
PROACT_6	<---		PROACTINT	0,714									
PROACT_7	<---		PROACTINT	0,781									
PROACT_8	<---		PROACTINT	0,938									
Covariances: (Group number 1 - Default model)													
				Estimate	S.E.		C.R.		P	Label			
E1	<-->	E2		0,322	0,139		2,312		0,021	par_5			
Correlations: (Group number 1 - Default model)													
				Estimate									
E1	<-->	E2		0,198									
Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)													
				Estimate									
PROACT_8				0,88									
PROACT_7				0,611									
PROACT_6				0,509									
PROACT_2				0,452									
PROACT_1				0,527									





2) Analyse factorielle confirmatoire sur la variable à expliquer
 « proactivité externe »

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PROAC_12 <---	1				
PROACTEXT					
PROAC_11 <---	0,942	0,128	7,34	***	par_1
PROACTEXT					
PROAC_10 <---	0,918	0,134	6,835	***	par_2
PROACTEXT					

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

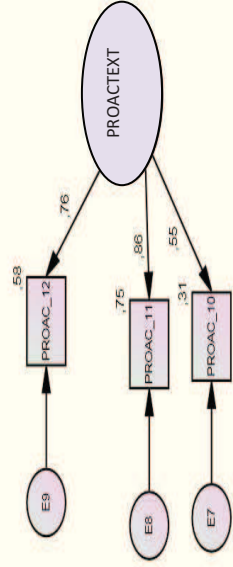
	Estimate
PROAC_12 <---	0,762
PROACTEXT	
PROAC_11 <---	0,863
PROACTEXT	
PROAC_10 <---	0,554
PROACTEXT	

RHO DE JORESKOG .776

RHO DE VC .544

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PROACTEXT	1,125	0,226	4,979	***	par_3
e9	0,813	0,158	5,139	***	par_4
e8	0,341	0,124	2,75	0,006	par_5
e7	2,146	0,249	8,616	***	par_6



3) Analyse factorielle confirmatoire sur les deux dimensions de la proactivité

Model Fit Summary

CMIN		NP	PAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Model							
Default model	19		24,005	17	0,119		1,412
Saturated model	36		0	0			
Independence model	8		708,714	28	0		25,311
RMR, GFI		RMR	GFI	AGFI	PGFI		
Model							
Default model		0,137	0,97	0,935	0,458		

Saturated model	0	1							
Independence model	1,151	0,419	0,253	0,326					
Baseline Comparisons									
Model	NFI	RFI	IFI	TLI					CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2					
Default model	0,966	0,944	0,99	0,983					0,99
Saturated model	1		1						1
Independence model	0	0	0	0					0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,607	0,587	0,601
Saturated model	0	0	0
Independence model	1	0	0

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	7,005	0	24,102
Saturated model	0	0	0
Independence model	680,714	597,673	771,168

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,128	0,037	0	0,129
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	3,79	3,64	3,196	4,124

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,047	0	0,087	0,506
Independence model	0,361	0,338	0,384	0

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	62,005	63,926	123,497	142,497

Saturated model	72	75,64	188,512	224,512
Independence model	724,714	725,523	750,606	758,606

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,332	0,294	0,423	0,342
Saturated model	0,385	0,385	0,385	0,404
Independence model	3,875	3,431	4,359	3,88

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
Default model	.05	.01
Independence model	215	261
	11	13

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PROACT_1	1				
PROACT_2	0,971	0,097	10,038	***	par_1
PROACT_6	0,96	0,098	9,788	***	par_2
PROACT_7	1,107	0,105	10,525	***	par_3
PROACT_8	1,381	0,114	12,068	***	par_4
PROAC_10	1				
PROAC_11	0,956	0,138	6,919	***	par_6
PROAC_12	1,084	0,155	7,013	***	par_7

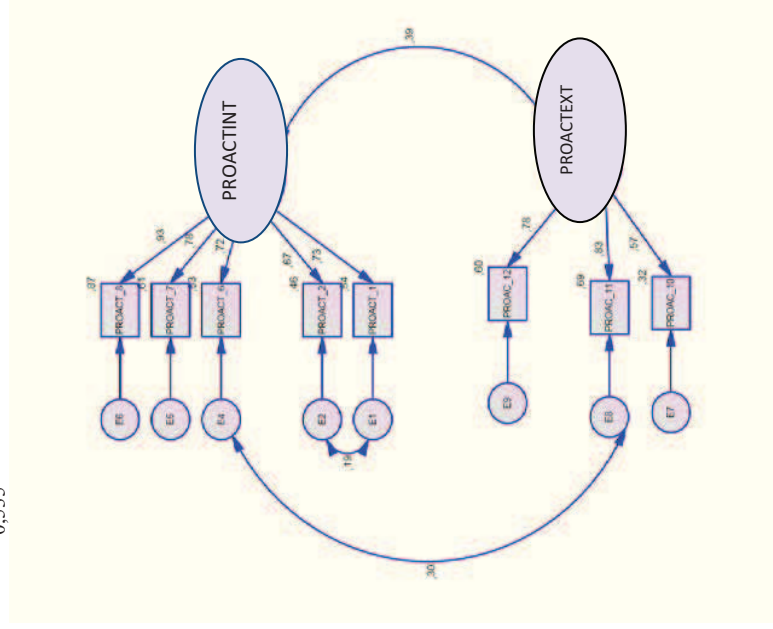
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	
PROACT_1	0,732	RHO DE VC .599
PROACT_2	0,675	RHO DE JORESKOG .881

PROACT_6	<---	PROACTINT	0,725						
PROACT_7	<---	PROACTINT	0,782						
PROACT_8	<---	PROACTINT	0,932						
PROAC_10	<---	PROACTEXT	0,567						
PROAC_11	<---	PROACTEXT	0,831					RHO DE VC	.539
PROAC_12	<---	PROACTEXT	0,777					RHO DE IORESKOG	.774
Covariances: (Group number 1 - Default model)									
PROACTINT	<-->	PROACTEXT	0,496	0,132	3,76	***		par_8	
E1	<-->	E2	0,304	0,138	2,21	0,027		par_5	
E4	<-->	E8	0,223	0,077	2,917	0,004		par_9	
Correlations: (Group number 1 - Default model)									
Estimate									
PROACTINT	<-->	PROACTEXT	0,391						
E1	<-->	E2	0,19						
E4	<-->	E8	0,301						
Variances: (Group number 1 - Default model)									
Estimate									
PROACTINT			1,62	0,289	5,613	***		par_10	
PROACTEXT			0,996	0,261	3,821	***		par_11	
E1			1,406	0,166	8,449	***		par_12	
E2			1,83	0,208	8,786	***		par_13	
E4			1,35	0,157	8,585	***		par_14	
E5			1,261	0,157	8,039	***		par_15	
E6			0,466	0,13	3,591	***		par_16	
E7			2,099	0,244	8,589	***		par_17	
E8			0,407	0,103	3,969	***		par_18	
E9			0,768	0,144	5,327	***		par_19	
Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)									
Estimate									

PROAC_12
 PROAC_11
 PROAC_10
 PROACT_8
 PROACT_7
 PROACT_6
 PROACT_2
 PROACT_1

0,604
 0,691
 0,322
 0,869
 0,612
 0,525
 0,455
 0,535



4) Analyse factorielle confirmatoire sur les compétences de management environnemental

Model Fit Summary

CMIN						
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF	
Default model	21	28,157	15	0,021	1,877	
Saturated model	36	0	0			
Independence model	8	1365,491	28	0	48,768	
RMR, GFI						
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI		
Default model	0,118	0,963	0,91	0,401		
Saturated model	0	1				
Independence model	2,638	0,236	0,018	0,184		
Baseline Comparisons						
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	
Default model	0,979	0,962	0,99	0,982	0,99	
Saturated model	1	1	1	1	1	
Independence model	0	0	0	0	0	
Parsimony-Adjusted Measures						
Model	PRATIO	PNFI	PCFI			
Default model	0,536	0,525	0,53			
Saturated model	0	0	0			
Independence model	1	0	0			
NCP						
Model	NCP	LO 90	HI 90			
Default model	13,157	1,95	32,152			
Saturated model	0	0	0			
Independence model	1337,491	1220,201	1462,16			
FMIN						
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90		
Default model	0,151	0,07	0,01	0,172		
Saturated model	0	0	0	0		

Independence model 7,302 7,152 6,525 7,819

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,068	0,026	0,107	0,198
Independence model	0,505	0,483	0,528	0

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	70,157	72,281	138,122	159,122
Saturated model	72	75,64	188,512	224,512
Independence model	1381,491	1382,3	1407,383	1415,383

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,375	0,315	0,477	0,387
Saturated model	0,385	0,385	0,385	0,404
Independence model	7,388	6,76	8,054	7,392

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
Default model	.05	.01
Independence model	167	204
	6	7

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PROCES_1	<---	1				
PROCES_2	<---	1	0,037	26,831	***	par_1
PROCES_5	<---	1,028	0,07	14,777	***	par_2
PROCES_7	<---	1,016	0,061	16,786	***	par_3
HUM8	<---	0,813	0,051	15,905	***	par_4

ORGA6	<---	MGTENV	0,738	0,064	11,508	***	par_5						
PLANIF_2	<---	MGTENV	0,745	0,059	12,569	***	par_6						
PLANIF_4	<---	MGENV	0,781	0,066	11,857	***	par_7						
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)													
			Estimate										
PROCES_1	<---	MGTENV	0,875										
PROCES_2	<---	MGTENV	0,88				RHO DE VC	.668					
PROCES_5	<---	MGTENV	0,827				RHO DE IORESKOG	.941					
PROCES_7	<---	MGTENV	0,882										
HUM8	<---	MGTENV	0,859										
ORGA6	<---	MGTENV	0,711										
PLANIF_2	<---	MGTENV	0,753										
PLANIF_4	<---	MGENV	0,727										
Covariances: (Group number 1 - Default model)													
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label						
E7	<-->	E8	0,537	0,147	3,654	***	par_8						
E1	<-->	E2	0,654	0,128	5,114	***	par_9						
E5	<-->	E6	0,262	0,111	2,369	0,018	par_10						
E3	<-->	E8	-0,471	0,15	-3,144	0,002	par_11						
E5	<-->	E7	0,232	0,092	2,533	0,011	par_12						
Correlations: (Group number 1 - Default model)													
			Estimate										
E7	<-->	E8	0,305										
E1	<-->	E2	0,6										
E5	<-->	E6	0,202										
E3	<-->	E8	-0,25										
E5	<-->	E7	0,201										
Variances: (Group number 1 - Default model)													
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label						
MGTENV			3,662	0,49	7,467	***	par_13						

	1,119	0,151	7,41	***	par_14
E1					
E2	1,062	0,145	7,314	***	par_15
E3	1,785	0,22	8,115	***	par_16
E4	1,077	0,146	7,389	***	par_17
E5	0,861	0,11	7,832	***	par_18
E6	1,955	0,219	8,933	***	par_19
E7	1,553	0,177	8,755	***	par_20
E8	1,991	0,227	8,762	***	par_21

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PLANIF_4	0,529
PLANIF_2	0,567
ORGA6	0,505
HUM8	0,738
PROCES_7	0,778
PROCES_5	0,684
PROCES_2	0,775
PROCES_1	0,766

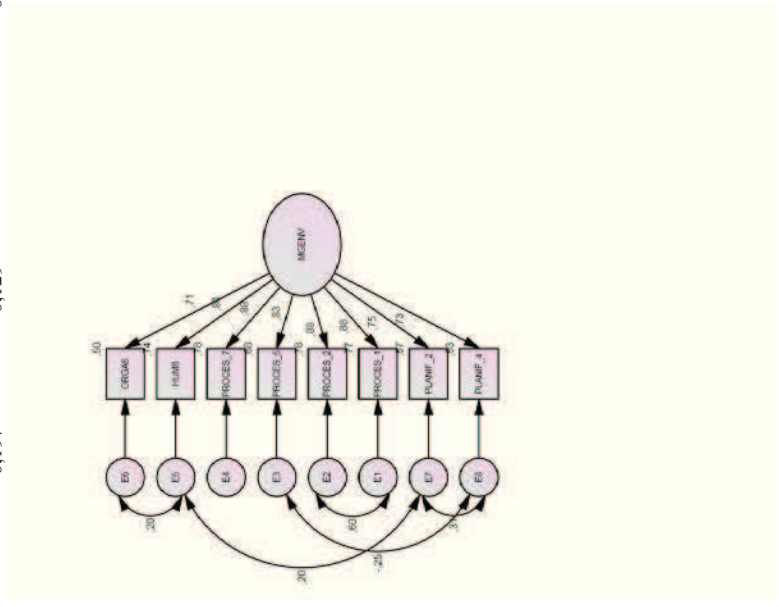
Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PLANIF_4	PLANIF_2	ORGA6	HUM8	PROCES_7	PROCES_5	PROCES_2	PROCES_1
PLANIF_4	0,028							
PLANIF_2	0,098	0,03						
ORGA6	0,316	0,279	0					
HUM8	0,255	0,09	0,033	0,009				
PROCES_7	-0,061	-0,035	-0,072	-0,08	0			
PROCES_5	-0,052	-0,176	-0,164	-0,134	0,098	0		
PROCES_2	-0,229	-0,093	-0,026	-0,029	0,099	0,101	0	
PROCES_1	-0,165	0,022	-0,074	0,047	-0,015	0,107	0	0

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PLANIF_4	PLANIF_2	ORGA6	HUM8	PROCES_7	PROCES_5	PROCES_2	PROCES_1
PLANIF_4	0,063							
PLANIF_2	0,284	0,08						
ORGA6	0,941	0,893	0					
HUM8	0,794	0,292	0,104	0,026				
PROCES_7	-0,156	-0,095	-0,189	-0,217	0			
PROCES_5	-0,131	-0,455	-0,409	-0,346	0,206	0		
PROCES_2	-0,592	-0,258	-0,07	-0,08	0,223	0,216	0	
PROCES_1	-0,424	0,062	-0,197	0,129	-0,033	0,229	0	0



5)Analyse factorielle confirmatoire des compétences de réduction à la source des emballages

Model Fit Summary

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	11,039	4	0,026	2,76
Saturated model	21	0	0		
Independence model	6	1078,881	15	0	71,925

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,086	0,981	0,902	0,187
Saturated model	0	1		
Independence model	1,95	0,286	0	0,204

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI
Model	Delta1	rho1	Delta2	rho2
Default model	0,99	0,962	0,993	0,975
Saturated model	1		1	
Independence model	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,267	0,264	0,265
Saturated model	0	0	0
Independence model	1	0	0

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	7,039	0,686	20,974
Saturated model	0	0	0
Independence model	1063,881	959,855	1175,292

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,059	0,038	0,004	0,112
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	5,769	5,689	5,133	6,285

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,097	0,03	0,167	0,104
Independence model	0,616	0,585	0,647	0

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	45,039	46,361	100,059	117,059
Saturated model	42	43,633	109,965	130,965
Independence model	1090,881	1091,348	1110,3	1116,3

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,241	0,207	0,315	0,248
Saturated model	0,225	0,225	0,225	0,233
Independence model	5,834	5,277	6,429	5,836

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
Default model	.05	.01
Independence model	161	225
	5	6

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
CONV21B <---	1			
CONV21C <---	1,216	0,082	14,877	***
CONV22A <---	1,089	0,083	13,179	***

CONV22B	<---	REDUCEMB	1,212	0,074	16,395	***
CONV22C	<---	REDUCEMB	1,116	0,075	14,942	***
CONV21A	<---	REDUCEMB	0,797	0,061	13,141	***
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)						
			Estimate			
CONV21B	<---	REDUCEMB	0,798			
CONV21C	<---	REDUCEMB	0,919			
CONV22A	<---	REDUCEMB	0,827			
CONV22B	<---	REDUCEMB	0,972	RHO DE VC	.716	
CONV22C	<---	REDUCEMB	0,886	RHO DE JORESKOG	.937	
CONV21A	<---	REDUCEMB	0,632			
Covariances: (Group number 1 - Default model)						
			Estimate	S.E.	C.R.	P
E1	<-->	E6	0,786	0,11	7,177	***
E1	<-->	E2	0,077	0,096	0,801	0,423
E2	<-->	E3	-0,608	0,107	-5,696	***
E3	<-->	E6	0,401	0,1	4,016	***
E2	<-->	E4	-0,719	0,096	-7,48	***
Correlations: (Group number 1 - Default model)						
			Estimate			
E1	<-->	E6	0,529			
E1	<-->	E2	0,097			
E2	<-->	E3	-0,779			
E3	<-->	E6	0,275			
E2	<-->	E4	-2,336			
Variances: (Group number 1 - Default model)						
			Estimate	S.E.	C.R.	P
POIVOLE			2,013	0,307	6,557	***
E1			1,146	0,124	9,276	***
E2			0,551	0,147	3,74	***
E3			1,107	0,129	8,594	***

E4	0,172	0,065	2,652	0,008
E5	0,686	0,083	8,274	***
E6	1,924	0,188	10,211	***

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CONV21A	0,399
CONV22C	0,785
CONV22B	0,945
CONV22A	0,683
CONV21C	0,844
CONV21B	0,637

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

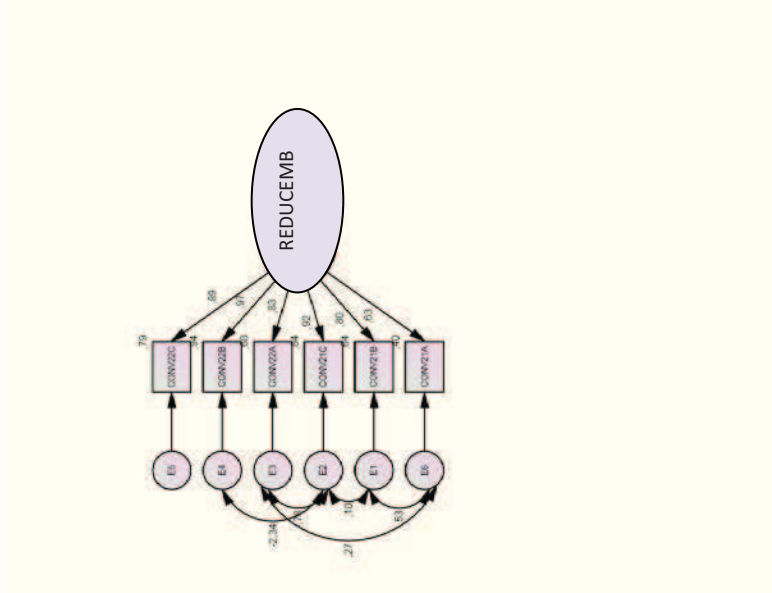
	CONV21A	CONV22C	CONV22B	CONV22A	CONV21C	CONV21B
CONV21A	-0,027					
CONV22C	-0,03	0				
CONV22B	-0,169	0,043	0			
CONV22A	-0,163	0,086	-0,044	-0,052		
CONV21C	0,22	-0,085	0,005	0,075	-0,038	
CONV21B	-0,004	-0,039	-0,059	-0,102	0,072	0,013

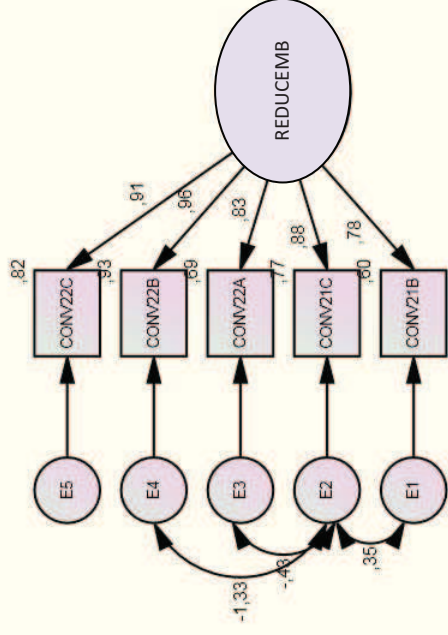
Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	CONV21A	CONV22C	CONV22B	CONV22A	CONV21C	CONV21B
CONV21A	-0,082					
CONV22C	-0,114	0				
CONV22B	-0,622	0,14	0			
CONV22A	-0,559	0,284	-0,142	-0,144		
CONV21C	0,773	-0,269	0,017	0,252	-0,104	
CONV21B	-0,013	-0,137	-0,204	-0,352	0,234	0,04

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
<--->	1				
REDUCEMB	1,188	0,076	15,594	***	par_1
REDUCEMB	1,111	0,088	12,605	***	par_2
REDUCEMB	1,235	0,081	15,189	***	par_3
REDUCEMB	1,173	0,082	14,22	***	par_4
	Estimate				
<--->	0,777		RHO DE VC	.762	
REDUCEMB	0,875		RHO DE JORESKOG	.941	
REDUCEMB	0,828				
REDUCEMB	0,965				
REDUCEMB	0,907				
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
<-->	0,359	0,135	2,656	0,008	par_5
<-->	-0,409	0,109	-3,755	***	par_6
<-->	-0,563	0,091	-6,171	***	par_7
	Estimate				
<-->	0,352				
<-->	-0,432				
<-->	-1,333				
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
<-->	1,914	0,306	6,254	***	par_8
<-->	1,259	0,141	8,926	***	par_9
<-->	0,827	0,167	4,945	***	par_10
<-->	1,081	0,126	8,551	***	par_11
<-->	0,216	0,067	3,24	0,001	par_12
<-->	0,564	0,083	6,827	***	par_13

	Estimate			
	0,823			
	0,931			
	0,686			
	0,766			
	0,603			
CONV22C	CONV22B	CONV22A	CONV21C	CONV21B
0				
-0,002	0			
0,041	-0,01	0		
-0,019	0,009	0,016	-0,041	
-0,035	0,019	-0,036	-0,037	0
CONV22C	CONV22B	CONV22A	CONV21C	CONV21B
0				
-0,008	0			
0,135	-0,032	0		
-0,061	0,032	0,053	-0,111	
-0,124	0,067	-0,124	-0,118	0





6) Analyse factorielle confirmatoire des compétences de simplification des emballages

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CONV20A	<---				
	1				
SIMPEMB					
CONV20B	<---	0,046	22,292	***	par_1
SIMPEMB					
CONV20C	<---	0,046	20,51	***	par_2
SIMPEMB					

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

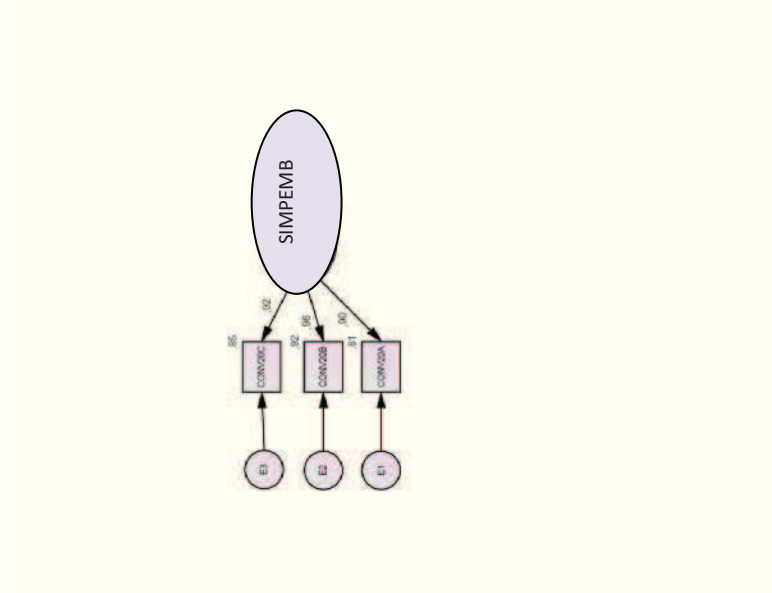
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CONV20A	<---				
	0,899				RHO DE VC
SIMPEMB					.861
CONV20B	<---				
	0,961				RHO DE JORESKOG
SIMPEMB					.949
CONV20C	<---				
	0,923				

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SIMPEMB	2,711	0,345	7,865	***	par_3
E1	0,642	0,086	7,479	**	par_4
E2	0,244	0,064	3,831	***	par_5
E3	0,414	0,064	6,437	***	par_6

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CONV20C	0,852
CONV20B	0,923
CONV20A	0,808



7) Analyse factorielle confirmatoire des compétences de gestion des ressources humaines

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HUM3	<---	GRH			
	1				
HUM4	<---	GRH	9,889	***	par_1
	1,092	0,11			
HUM6	<---	GRH	9,169	***	par_2
	0,65	0,071			

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate							
HUM3	<---	GRH	0,853						
HUM4	<---	GRH	0,802	RHO DE VC	.619				
HUM6	<---	GRH	0,698	RHO DE JORESKOG	.829				
Variances: (Group number 1 - Default model)									
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label			
GRH		1,339	0,212	6,316	***	par_3			
E1		0,501	0,119	4,222	***	par_4			
E2		0,887	0,157	5,654	***	par_5			
E3		0,596	0,076	7,806	***	par_6			

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
HUM6	0,487
HUM4	0,643
HUM3	0,728

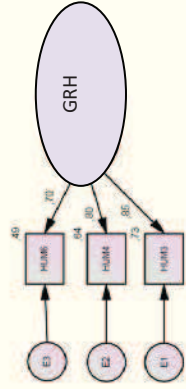
Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	HUM6	HUM4	HUM3
HUM6	0		
HUM4	0	0	
HUM3	0	0	0

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	HUM6	HUM4	HUM3
HUM6	0		
HUM4	0	0	
HUM3	0	0	0



	Estimate
CONV23B	<---
VALOEMB	0,885
CONV23C	<---
VALOEMB	0,93

RHO DE VC .824
RHO DE JORESKOG .903

ESTIMATIONS ISSUES DU MODELE GLOBAL

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CONV9	<---
POIPDT	0,702

CONV10	<---	POIPDT	0,799	RHO DE VC	.566
				RHO DE JORESKOG	.722

8)Analyse factorielle confirmatoire des compétences en relation avec l'environnement naturel

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PROCES_1	<---	1				
PROCES_2	<---	0,999	0,037	26,769	***	par_1
PROCES_5	<---	1,017	0,071	14,344	***	par_2
PROCES_7	<---	1,015	0,061	16,6	***	par_3
HUM8	<---	0,824	0,051	16,26	***	par_4
ORGA6	<---	0,754	0,064	11,825	***	par_5
PLANIF_2	<---	0,761	0,059	12,854	***	par_6
PLANIF_4	<---	0,794	0,066	12,073	***	par_7
CONV21B	<---	1				
CONV21C	<---	1,159	0,071	16,381	***	par_13
CONV22A	<---	1,106	0,085	12,951	***	par_14
CONV22B	<---	1,203	0,078	15,445	***	par_15
CONV22C	<---	1,175	0,079	14,869	***	par_16
CONV20A	<---	1				
CONV20B	<---	1,057	0,047	22,515	***	par_21
CONV20C	<---	0,949	0,047	20,217	***	par_22
HUM3	<---	1				
HUM4	<---	1,098	0,104	10,534	***	par_25
HUM6	<---	0,68	0,07	9,697	***	par_26
CONV23B	<---	1				
CONV23C	<---	1,182	0,113	10,443	***	par_31
CONV9	<---	1				

CONV10 <--- REDUCPDT 1,351 0,249 5,434 *** par_36

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PROCES_1	0,871				
PROCES_2	0,876				
PROCES_5	0,815				
PROCES_7	0,877				
HUM8	0,866				
ORGA6	0,725				
PLANIF_2	0,765				
PLANIF_4	0,736				
CONV21B	0,785				
CONV21C	0,869				
CONV22A	0,834				
CONV22B	0,951				
CONV22C	0,92				
CONV20A	0,893				
CONV20B	0,966				
CONV20C	0,92				
HUM3	0,839				
HUM4	0,792				
HUM6	0,716				
CONV23B	0,853				
CONV23C	0,954				
CONV9	0,667				
CONV10	0,839				

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MGTENV	0,478	0,206	2,32	0,02	par_20
REDUCEMB	1,208	0,208	5,802	***	par_23

MGTENV	<-->	SIMPEMB	0,535	0,243	2,197	0,028	par_24
MGTENV	<-->	GRH	0,801	0,193	4,148	***	par_27
REDUCEMB	<-->	GRH	0,462	0,132	3,488	***	par_28
SIMPEMB	<-->	GRH	0,289	0,149	1,941	0,052	par_29
SIMPEMB	<-->	VALOEMB	0,791	0,216	3,656	***	par_32
REDUCEMB	<-->	VALOEMB	0,782	0,194	4,024	***	par_33
GRH	<-->	VALOEMB	0,752	0,168	4,476	***	par_34
MGTENV	<-->	VALOEMB	0,959	0,258	3,712	***	par_35
MGTENV	<-->	REDUCPDT	0,598	0,199	3,001	0,003	par_37
REDUCEMB	<-->	REDUCPDT	0,658	0,165	3,984	***	par_38
SIMPEMB	<-->	REDUCPDT	0,622	0,177	3,51	***	par_39
GRH	<-->	REDUCPDT	0,216	0,113	1,913	0,056	par_40
VALOEMB	<-->	REDUCPDT	0,331	0,155	2,128	0,033	par_41
E7	<-->	E8	0,481	0,141	3,405	***	par_8
E1	<-->	E2	0,688	0,129	5,34	***	par_9
E5	<-->	E6	0,195	0,1	1,954	0,051	par_10
E3	<-->	E8	-0,468	0,152	-3,082	0,002	par_11
E5	<-->	E7	0,212	0,088	2,409	0,016	par_12
E9	<-->	E10	0,357	0,12	2,98	0,003	par_17
E10	<-->	E11	-0,332	0,093	-3,556	***	par_18
E10	<-->	E12	-0,479	0,076	-6,343	***	par_19
E6	<-->	GRH	0,351	0,115	3,061	0,002	par_30
E9	<-->	E21	0,24	0,075	3,185	0,001	par_42
E5	<-->	E20	-0,203	0,074	-2,739	0,006	par_43
E5	<-->	E16	0,146	0,061	2,387	0,017	par_44
E4	<-->	E22	-0,258	0,114	-2,256	0,024	par_45

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
MGTENV	0,179
REDUCEMB	0,532

MGTENV	<-->	SIMPEMB	0,173				
MGTENV	<-->	GRH	0,372				
REDUCEMB	<-->	GRH	0,292				
SIMPEMB	<-->	GRH	0,158				
SIMPEMB	<-->	VALOEMB	0,31				
REDUCEMB	<-->	VALOEMB	0,355				
GRH	<-->	VALOEMB	0,423				
MGTENV	<-->	VALOEMB	0,32				
MGTENV	<-->	REDUCPDT	0,296				
REDUCEMB	<-->	REDUCPDT	0,443				
SIMPEMB	<-->	REDUCPDT	0,361				
GRH	<-->	REDUCPDT	0,18				
VALOEMB	<-->	REDUCPDT	0,198				
E7	<-->	E8	0,283				
E1	<-->	E2	0,612				
E5	<-->	E6	0,157				
E3	<-->	E8	-0,244				
E5	<-->	E7	0,192				
E9	<-->	E10	0,35				
E10	<-->	E11	-0,352				
E10	<-->	E12	-0,952				
E6	<-->	GRH	0,227				
E9	<-->	E21	0,225				
E5	<-->	E20	-0,385				
E5	<-->	E16	0,196				
E4	<-->	E22	-0,206				
Variances: (Group number 1 - Default model)							
MGTENV			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
			3,631	0,489	7,424	***	par_46
REDUEMB			1,958	0,307	6,383	***	par_47

SIMPEMB	2,634	0,337	7,824	***	par_48
GRH	1,276	0,199	6,415	***	par_49
VALOEMB	2,475	0,393	6,292	***	par_50
REDUCPDT	1,126	0,286	3,934	***	par_51
E1	1,115	0,152	7,578	***	par_52
E2	1,099	0,147	7,503	***	par_53
E3	1,897	0,229	8,299	***	par_54
E4	1,117	0,148	7,548	***	par_55
E5	0,823	0,106	7,767	***	par_56
E6	1,867	0,21	8,908	***	par_57
E7	1,488	0,172	8,667	***	par_58
E8	1,937	0,221	8,765	***	par_59
E9	1,221	0,136	8,955	***	par_60
E10	0,85	0,145	5,871	***	par_61
E11	1,049	0,124	8,471	***	par_62
E12	0,298	0,065	4,598	***	par_63
E13	0,493	0,072	6,886	***	par_64
E16	0,672	0,087	7,754	***	par_65
E14	0,209	0,06	3,505	***	par_66
E15	0,432	0,064	6,776	***	par_67
E17	0,537	0,104	5,177	***	par_68
E18	0,912	0,143	6,364	***	par_69
E19	0,559	0,073	7,708	***	par_70
E21	0,931	0,226	4,118	***	par_71
E20	0,338	0,289	1,171	0,242	par_72
E22	1,403	0,238	5,903	***	par_73
E23	0,862	0,353	2,442	0,015	par_74

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CONV10	0,704

CONV9	0,445
CONV23C	0,911
CONV23B	0,727
HUM6	0,513
HUM4	0,628
HUM3	0,704
CONV20C	0,846
CONV20B	0,934
CONV20A	0,797
CONV22C	0,846
CONV22B	0,905
CONV22A	0,695
CONV21C	0,756
CONV21B	0,616
PLANIF_4	0,542
PLANIF_2	0,586
ORGA6	0,525
HUM8	0,75
PROCES_7	0,77
PROCES_5	0,664
PROCES_2	0,767
PROCES_1	0,759

Model Fit Summary

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	74	301,202	202	0	1,491
Saturated model	276	0	0		
Independence model	23	3818,506	253	0	15,093

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,231	0,891	0,836	0,644
Saturated model	0	1		
Independence model	1,33	0,238	0,168	0,218

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
Default model	Delta	rho1	Delta2	rho2	
Default model	0,921	0,901	0,973	0,965	0,972
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,798	0,735	0,776
Saturated model	0	0	0
Independence model	1	0	0

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	99,202	56,603	149,78
Saturated model	0	0	0
Independence model	3565,506	3369,195	3769,124

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,611	0,53	0,303	0,801
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	20,42	19,067	18,017	20,156

RMSEA

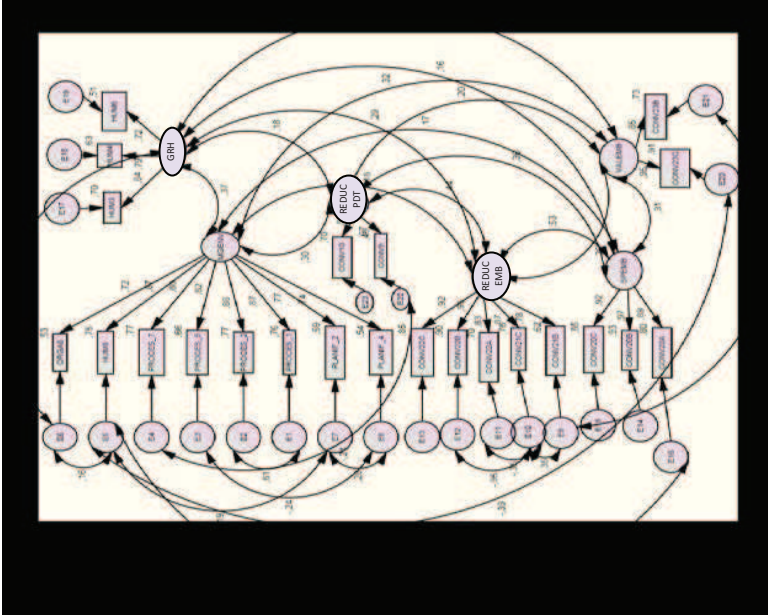
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,051	0,039	0,063	0,421
Independence model	0,275	0,267	0,282	0

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	449,202	470,993	688,699	762,699
Saturated model	552	633,276	1445,258	1721,258
Independence model	3864,506	3871,279	3938,944	3961,944

ECVI				
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2,402	2,174	2,673	2,519
Saturated model	2,952	2,952	2,952	3,387
Independence model	20,666	19,616	21,755	20,702

HOELTER				
Model	HOELTER	HOELTER	HOELTER	HOELTER
Default model	.05	147	157	16
Independence model	1.5	15	16	16



9) Analyses factorielles confirmatoires sur les parties prenantes

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PP13A	<---	1				
PP13B	<---	1,136	0,066	17,327	***	par_1
PP13C	<---	1,453	0,104	14,001	***	par_2
PP13D	<---	1,45	0,103	14,072	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate			
PP13A	<---	0,747		RHO DE VC	.770
PP13B	<---	0,831		RHO DE JORESKOG	.930
PP13C	<---	0,953			
PP13D	<---	0,96			

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E1	<-->	0,37	0,063	5,908	***	par_4

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate			
E1	<-->	0,54			

Variances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PPGOU		1,013	0,171	5,93	***	par_5
E1		0,8	0,088	9,117	***	par_6
E2		0,585	0,067	8,718	***	par_7
E3		0,218	0,051	4,235	***	par_8
E4		0,181	0,05	3,648	***	par_9

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PP13D	0,921
PP13C	0,908
PP13B	0,691
PP13A	0,559

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PP13D	PP13C	PP13B	PP13A
PP13D	0			
PP13C	0	0		
PP13B	-0,004	0,005	0	
PP13A	0,013	-0,015	0	0

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PP13D	PP13C	PP13B	PP13A
PP13D	0			
PP13C	0	0		
PP13B	-0,02	0,023	0	
PP13A	0,068	-0,081	0	0

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	9	0,956	1	0,328	0,956
Saturated model	10	0	0		
Independence model	4	757,464	6	0	126,244

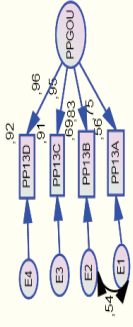
RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,006	0,997	0,975	0,1
Saturated model	0	1		
Independence model	1,294	0,345	-0,091	0,207

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,999	0,992	1	1	1
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0
Parsimony-Adjusted Measures					
Model	PRATIO	PNFI	PCFI		
Default model	0,167	0,166	0,167		
Saturated model	0	0	0		
Independence model	1	0	0		
NCP					
Model	NCP	LO 90	HI 90		
Default model	0	0	6,869		
Saturated model	0	0	0		
Independence model	751,464	664,763	845,56		
FMIN					
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90	
Default model	0,005	0	0	0,037	
Saturated model	0	0	0	0	
Independence model	4,051	4,019	3,555	4,522	
RMSEA					
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Default model	0	0	0,192	0,433	
Independence model	0,818	0,77	0,868	0	
AIC					
Model	AIC	BCC	BIC	C/AIC	
Default model	18,956	19,45	48,084	57,084	
Saturated model	20	20,549	52,364	62,364	
Independence model	765,464	765,684	778,41	782,41	

ECVI		ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Model					
Default model		0,101	0,102	0,138	0,104
Saturated model		0,107	0,107	0,107	0,11
Independence model		4,093	3,63	4,597	4,095
HOELTER					
Model		HOELTER	HOELTER		
Default model		.05	.01		
Independence model		752	1299		
		4	5		



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PP2A	<---				PPACTI
PP2B	0,871	0,033	26,221	***	par_1

PP2C	<--->	PPACTI	1,052	0,033		31,537	***	par_2
PP2D	<--->	PPACTI	1,05	0,033		32,252	***	par_3
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)								
Estimate								
PP2A	<--->	PPACTI	0,935		RHO DE VC	.900		
PP2B	<--->	PPACTI	0,891		RHO DE JORESKOG	.973		
PP2C	<--->	PPACTI	0,981					
PP2D	<--->	PPACTI	0,985					
Covariances: (Group number 1 - Default model)								
Estimate								
E1	<--->	E2	0,134	0,033		4,06	***	par_4
Correlations: (Group number 1 - Default model)								
Estimate								
E1	<--->	E2	0,352					
Variances: (Group number 1 - Default model)								
Estimate								
PPACTI			2,261	0,266		8,504	***	par_5
E1			0,325	0,038		8,591	***	par_6
E2			0,445	0,049		9,057	***	par_7
E3			0,098	0,021		4,758	***	par_8
E4			0,074	0,019		3,815	***	par_9
Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)								
Estimate								
PP2D			0,971					
PP2C			0,962					
PP2B			0,794					
PP2A			0,874					
Matrices (Group number 1 - Default model)								
Residual Covariances (Group number 1 - Default model)								

	PP2D	PP2C	PP2B	PP2A
PP2D	0			
PP2C	0	0		
PP2B	0,006	-0,008	0	
PP2A	-0,003	0,004	0	0

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PP2D	PP2C	PP2B	PP2A
PP2D	0			
PP2C	0	0		
PP2B	0,028	-0,037	0	
PP2A	-0,011	0,015	0	0

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	9	1,021	1	0,312	1,021
Saturated model	10	0	0		
Independence model	4	1195,062	6	0	199,177

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,004	0,997	0,973	0,1
Saturated model	0	1		
Independence model	1,747	0,288	-0,187	0,173

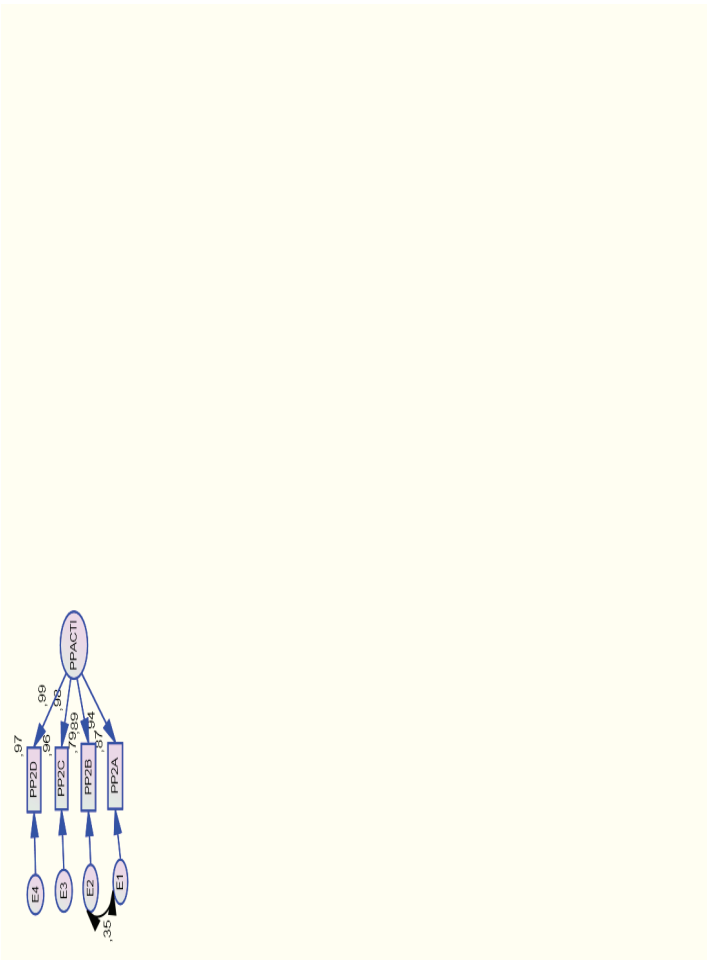
Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
Default model	0,999	0,995	1	1	1
Saturated model	1	1	1	1	1
Independence model	0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI	
Default model	0,167	0,167	0,167	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	1	0	0	
NCP				
Model	NCP	LO 90	HI 90	
Default model	0,021	0	7,044	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	1189,062	1079,13	1306,371	
FMIN				
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,005	0	0	0,038
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	6,391	6,359	5,771	6,986
RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,011	0	0,194	0,417
Independence model	1,029	0,981	1,079	0
AIC				
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	19,021	19,515	48,149	57,149
Saturated model	20	20,549	52,364	62,364
Independence model	1203,062	1203,282	1216,008	1220,008
ECVI				
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,102	0,102	0,139	0,104
Saturated model	0,107	0,107	0,107	0,11
Independence model	6,433	5,846	7,061	6,435
HOELTER				
Model	HOELTER	HOELTER	HOELTER	HOELTER

Default model	.05	.01
Independence model	704	1216
	2	3



Estimates (Group number 1 - Default model)
Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)
Maximum Likelihood Estimates
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PP4A	1				
PP4B	0,915	0,044	20,569	***	par_1
PP4C	1,101	0,051	21,685	***	par_2
PP4D	1,103	0,049	22,672	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate			
PP4A	<--->	0,882		RHO DE VC	.835
PP4B	<--->	0,834		RHO DE JORESKOG	.953
PP4C	<--->	0,956			
PP4D	<--->	0,976			

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E1	<-->	0,172	0,037	4,668	***	par_4

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
E1	<-->	0,419

Variances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PPASSU		1,267	0,165	7,66	***	par_5
E1		0,362	0,042	8,558	***	par_6
E2		0,465	0,052	8,944	***	par_7
E3		0,145	0,027	5,39	***	par_8
E4		0,076	0,024	3,22	0,001	par_9

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
PP4D		0,953
PP4C		0,914
PP4B		0,695
PP4A		0,778

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PP4D	PP4C	PP4B	PP4A
PP4D	0			
PP4C	0	0		

	PP4B	PP4A	PP4D	PP4C	PP4B	PP4A
	0,001	-0,002	0	0	0	0
	-0,001	0,001	0	0	0	0

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PP4D	PP4C	PP4B	PP4A
PP4D	0			
PP4C	0	0		
PP4B	0,007	-0,013	0	
PP4A	-0,003	0,007	0	0

Model Fit Summary

	CMIN	Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	9	0,038	1	0,846	0,038		
Saturated model	10	0	0				
Independence model	4	899,19	6	0	149,865		

RMR, GFI

	Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,001	1	0,999	0,1	
Saturated model	0	1			
Independence model	1,063	0,316	-0,14	0,19	

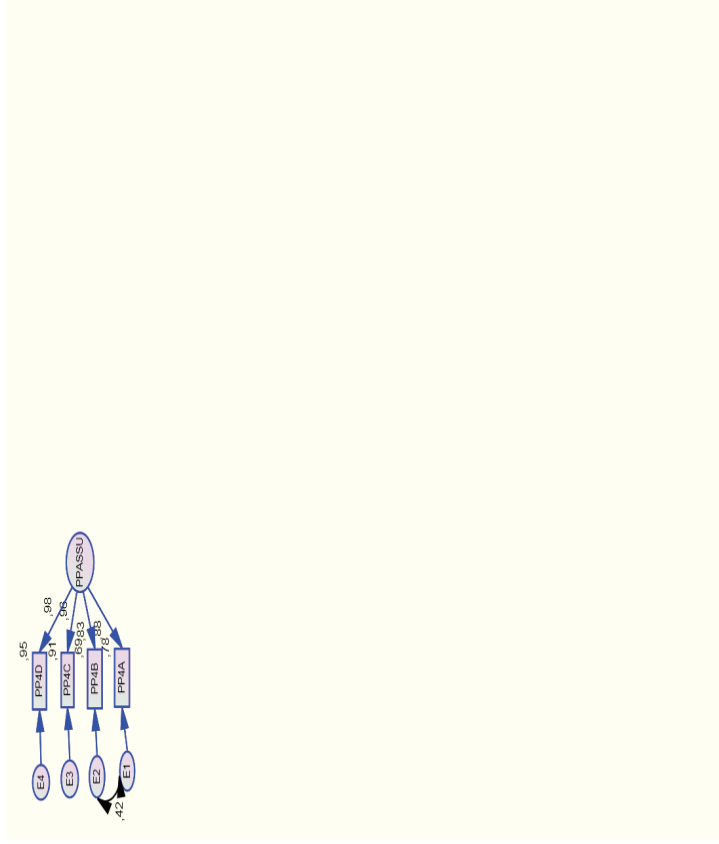
Baseline Comparisons

	Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
Default model	Delta1	1	1	1,001	1,006	1
Saturated model		1	1	1		1
Independence model		0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

	Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,167	0,167	0,167	
Saturated model	0	0	0	

Independence model	1	0	0	0
NCP				
Model	NCP	LO 90	HI 90	HI 90
Default model	0	0	2,284	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	893,19	798,361	995,405	
FMIN				
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0	0	0	0,012
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	4,809	4,776	4,269	5,323
RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0	0	0,111	0,877
Independence model	0,892	0,844	0,942	0
AIC				
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	18,038	18,532	47,166	56,166
Saturated model	20	20,549	52,364	62,364
Independence model	907,19	907,41	920,136	924,136
ECVI				
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,096	0,102	0,114	0,099
Saturated model	0,107	0,107	0,107	0,11
Independence model	4,851	4,344	5,398	4,852
HOELTER				
Model	HOELTER	HOELTER		
Default model	.05	.01		
Default model	18937	32707		



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PP14A	1				
PP14B	0,985	0,041	24,17	***	par_1
PP14C	1,089	0,057	19,114	***	par_2

PP14D <---> PPINS 1,125 0,056 20,071 *** par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate		
PP14A <---> PPINS	0,838	RHO DE VC	.850
PP14B <---> PPINS	0,888	RHO DE JORESKOG	.958
PP14C <---> PPINS	0,962		
PP14D <---> PPINS	0,992		

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E1 <---> E2	0,394	0,064	6,141	***	par_4

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
E1 <---> E2	0,558

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PPINS	2,125	0,3	7,081	***	par_5
E1	0,9	0,098	9,227	***	par_6
E2	0,554	0,062	8,885	***	par_7
E3	0,202	0,036	5,606	***	par_8
E4	0,045	0,032	1,43	0,153	par_9

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PP14D	0,983
PP14C	0,926
PP14B	0,788
PP14A	0,702

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PP14D	PP14C	PP14B	PP14A

	PP14D	PP14C	PP14B	PP14A
PP14D	0			
PP14C	0	0		
PP14B	0	0,002	0	
PP14A	0,001	-0,006	0	0

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PP14D	PP14C	PP14B	PP14A
PP14D	0			
PP14C	0	0		
PP14B	-0,002	0,008	0	
PP14A	0,005	-0,022	0	0

Model Fit Summary

	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Model					
Default model	9	0,11	1	0,74	0,11
Saturated model	10	0	0		
Independence model	4	1027,798	6	0	171,3

RMR, GFI

	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Model				
Default model	0,002	1	0,997	0,1
Saturated model	0	1		
Independence model	1,865	0,306	-0,157	0,184

Baseline Comparisons

	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
Model					
Default model	1	0,999	1,001	1,005	1
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

	PRATIO	PNFI	PCFI
Model			

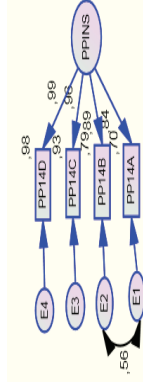
Default model	0,167	0,167	0,167	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	1	0	0	
NCP				
Model	NCP	LO 90	HI 90	
Default model	0	0	3,42	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	1021,798	920,139	1130,841	
FMIN				
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,001	0	0	0,018
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	5,496	5,464	4,921	6,047
RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0	0	0,135	0,792
Independence model	0,954	0,906	1,004	0
AIC				
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	18,11	18,605	47,238	56,238
Saturated model	20	20,549	52,364	62,364
Independence model	1035,798	1036,018	1048,744	1052,744
ECVI				
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,097	0,102	0,12	0,099
Saturated model	0,107	0,107	0,107	0,11
Independence model	5,539	4,995	6,122	5,54
HOELTER				
Model	HOELTER	HOELTER		
	.05	.01		

Default model

6518 11258

Independence model

3 4



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PP11A	1				
PP11B	0,899	0,043	21,078	***	par_1

PP11C	<---	PPEN	1,123	0,05	22,557	***	par_2
PP11D	<---	PPEN	1,091	0,052	21,161	***	par_3
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate				
PP11A	<---	PPEN	0,885			.836	
PP11B	<---	PPEN	0,85			.953	
PP11C	<---	PPEN	0,973				
PP11D	<---	PPEN	0,945				
Covariances: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E1	<->	E2	0,224	0,053	4,239	***	par_4
Correlations: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate				
E1	<->	E2	0,391				
Variances: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PPEN			1,955	0,254	7,691	***	par_5
E1			0,541	0,065	8,319	***	par_6
E2			0,605	0,07	8,691	***	par_7
E3			0,137	0,041	3,334	***	par_8
E4			0,279	0,046	6,013	***	par_9
Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate				
PP11D			0,893				
PP11C			0,948				
PP11B			0,723				
PP11A			0,783				
Matrices (Group number 1 - Default model)							
Residual Covariances (Group number 1 - Default model)							
		PP11D	PP11C	PP11B	PP11A		

	PP11D	PP11C	PP11B	PP11A
PP11D	0			
PP11C	0	0		
PP11B	-0,025	0,012	0	
PP11A	0,016	-0,008	0	0

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PP11D	PP11C	PP11B	PP11A
PP11D	0			
PP11C	0	0		
PP11B	-0,11	0,052	0	
PP11A	0,066	-0,031	0	0

Model Fit Summary

	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Model					
Default model	9	2,363	1	0,124	2,363
Saturated model	10	0	0		
Independence model	4	880,769	6	0	146,795

RMR, GFI

	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Model				
Default model	0,01	0,994	0,938	0,099
Saturated model	0	1		
Independence model	1,631	0,316	-0,14	0,189

Baseline Comparisons

	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
Model					
Default model	0,997	0,984	0,998	0,991	0,998
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

	PRATIO	PNFI	PCFI
Model			

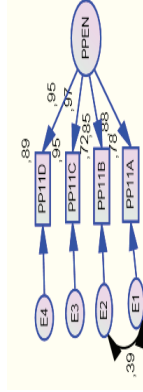
Default model	0,167	0,166	0,166	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	1	0	0	
NCP				
Model	NCP	LO 90	HI 90	
Default model	1,363	0	10,124	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	874,769	780,959	975,966	
FMIN				
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,013	0,007	0	0,054
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	4,71	4,678	4,176	5,219
RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,085	0	0,233	0,21
Independence model	0,883	0,834	0,933	0
AIC				
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	20,363	20,857	49,491	58,491
Saturated model	20	20,549	52,364	62,364
Independence model	888,769	888,989	901,715	905,715
ECVI				
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,109	0,102	0,156	0,112
Saturated model	0,107	0,107	0,107	0,11
Independence model	4,753	4,251	5,294	4,754
HOELTER				
Model	HOELTER	HOELTER		
	.05	.01		

Default model

305 526

Independence model

3 4



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PP10A	1				
PP10B	0,971	0,055	17,641	***	par_1

PP10C	<---	PPON	0,998	0,062	16,157	***	par_2
PP10D	<---	PPON	1,014	0,059	17,227	***	par_3
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate				
PP10A	<---	PPON	0,839			.802	
PP10B	<---	PPON	0,891			.942	
PP10C	<---	PPON	0,903				
PP10D	<---	PPON	0,945				
Covariances: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E1	<-->	E2	0,14	0,076	1,848	0,065	par_4
Correlations: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate				
E1	<-->	E2	0,187				
Variances: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PPON			2,323	0,333	6,968	***	par_5
E1			0,979	0,123	7,983	***	par_6
E2			0,568	0,08	7,101	***	par_7
E3			0,524	0,075	7,006	***	par_8
E4			0,287	0,061	4,712	***	par_9
Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate				
PP10D			0,893				
PP10C			0,815				
PP10B			0,794				
PP10A			0,704				
Matrices (Group number 1 - Default model)							
Residual Covariances (Group number 1 - Default model)							

	PP10D	PP10C	PP10B	PP10A
PP10D	0			
PP10C	0	0		
PP10B	0,003	-0,005	0	
PP10A	-0,005	0,01	0	0

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PP10D	PP10C	PP10B	PP10A
PP10D	0			
PP10C	0	0		
PP10B	0,011	-0,02	0	
PP10A	-0,019	0,034	0	0

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	9	0,095	1	0,758	0,095
Saturated model	10	0	0		
Independence model	4	711,902	6	0	118,65

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,004	1	0,997	0,1
Saturated model	0	1		
Independence model	1,802	0,338	-0,103	0,203

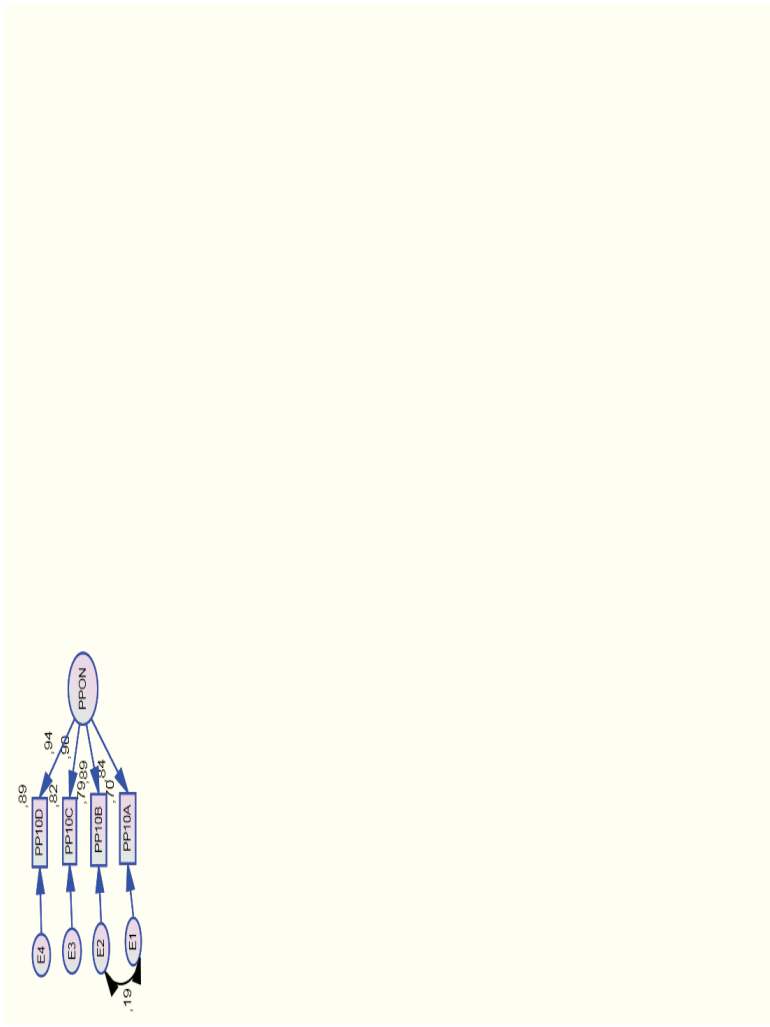
Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
Default model	1	0,999	1,001	1,008	1
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI	
Default model	0,167	0,167	0,167	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	1	0	0	
NCP				
Model	NCP	LO 90	HI 90	
Default model	0	0	3,251	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	705,902	621,97	797,228	
FMIN				
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,001	0	0	0,017
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	3,807	3,775	3,326	4,263
RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0	0	0,132	0,807
Independence model	0,793	0,745	0,843	0
AIC				
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	18,095	18,589	47,223	56,223
Saturated model	20	20,549	52,364	62,364
Independence model	719,902	720,122	732,848	736,848
ECVI				
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,097	0,102	0,119	0,099
Saturated model	0,107	0,107	0,107	0,11
Independence model	3,85	3,401	4,338	3,851
HOELTER				
Model	HOELTER	HOELTER	HOELTER	HOELTER

Default model	.05	.01
Independence model	7595	13117
	4	5



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PP7A	<---				
PPREST	1				

PP7B	<---	PPREST	0,896	0,046	19,358	***	par_1					
PP7C	<---	PPREST	1,062	0,046	22,977	***	par_2					
PP7D	<---	PPREST	1,114	0,05	22,378	***	par_3					
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)												
			Estimate									
PP7A	<---	PPREST	0,891				RHO DE VC .829					
PP7B	<---	PPREST	0,819				RHO DE JORESKOG .951					
PP7C	<---	PPREST	0,968									
PP7D	<---	PPREST	0,957									
Covariances: (Group number 1 - Default model)												
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label					
E1	<-->	E2	0,175	0,042	4,199	***	par_4					
Correlations: (Group number 1 - Default model)												
			Estimate									
E1	<-->	E2	0,377									
Variances: (Group number 1 - Default model)												
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label					
PPREST			1,455	0,187	7,787	***	par_5					
E1			0,377	0,045	8,321	***	par_6					
E2			0,573	0,064	8,93	***	par_7					
E3			0,11	0,027	4,047	***	par_8					
E4			0,166	0,032	5,166	***	par_9					
Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)												
			Estimate									
PP7D			0,916									
PP7C			0,937									
PP7B			0,671									
PP7A			0,794									
Matrices (Group number 1 - Default model)												
Residual Covariances (Group number 1 - Default model)												

	PP7D	PP7C	PP7B	PP7A
PP7D	0			
PP7C	0	0		
PP7B	0,024	-0,017	0	
PP7A	-0,01	0,007	0	0

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PP7D	PP7C	PP7B	PP7A
PP7D	0			
PP7C	0	0		
PP7B	0,142	-0,104	0	
PP7A	-0,052	0,038	0	0

Model Fit Summary

CMIN	Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
	Default model	9	3,832	1	0,05	3,832
	Saturated model	10	0	0		
	Independence model	4	873,504	6	0	145,584

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,01	0,99	0,9	0,099
Saturated model	0	1		
Independence model	1,192	0,319	-0,134	0,192

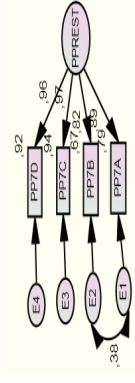
Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,996	0,974	0,997	0,98	0,997
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI	
Default model	0,167	0,166	0,166	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	1	0	0	
NCP				
Model	NCP	LO 90	HI 90	
Default model	2,832	0	12,977	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	867,504	774,097	968,298	
FMIN				
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,02	0,015	0	0,069
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	4,671	4,639	4,14	5,178
RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,123	0	0,263	0,106
Independence model	0,879	0,831	0,929	0
AIC				
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	21,832	22,326	50,96	59,96
Saturated model	20	20,549	52,364	62,364
Independence model	881,504	881,724	894,45	898,45
ECVI				
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,117	0,102	0,171	0,119
Saturated model	0,107	0,107	0,107	0,11
Independence model	4,714	4,214	5,253	4,715
HOELTER				
Model	HOELTER	HOELTER	HOELTER	HOELTER

	.05	.01
Default model	188	324
Independence model	3	4



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PP5A	1				
PPCLIE	0,948	0,058	16,24	***	par_1
PP5B					

PP5C	<---	PPCLIE	1,109	0,07	15,804	***	par_2
PP5D	<---	PPCLIE	1,189	0,059	20,317	***	par_3
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate				
PP5A	<---	PPCLIE	0,884				
PP5B	<---	PPCLIE	0,764				RHO DE VC .755
PP5C	<---	PPCLIE	0,834				RHO DE JORESKOG .924
PP5D	<---	PPCLIE	0,98				
Covariances: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E1	<-->	E2	0,096	0,028	3,445	***	par_4
Correlations: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate				
E1	<-->	E2	0,346				
Variances: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PPCLIE			0,66	0,087	7,568	***	par_5
E1			0,185	0,027	6,968	***	par_6
E2			0,422	0,048	8,799	***	par_7
E3			0,356	0,043	8,27	***	par_8
E4			0,039	0,026	1,485	0,138	par_9
Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate				
PP5D			0,96				
PP5C			0,695				
PP5B			0,584				
PP5A			0,781				
Matrices (Group number 1 - Default model)							
Residual Covariances (Group number 1 - Default model)							
		PP5D	PP5B	PP5C	PP5A		

	PP5D	PP5C	PP5B	PP5A
PP5D	0			
PP5C	0	0		
PP5B	0,002	-0,017	0	
PP5A	0	0,004	0	0

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PP5D	PP5C	PP5B	PP5A
PP5D	0			
PP5C	0	0		
PP5B	0,018	-0,176	0	
PP5A	-0,005	0,044	0	0

Model Fit Summary

CMIN	Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
	Default model	9	0,588	1	0,443	0,588
	Saturated model	10	0	0		
	Independence model	4	653,707	6	0	108,951

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,005	0,998	0,984	0,1
Saturated model	0	1		
Independence model	0,587	0,362	-0,063	0,217

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,999	0,995	1,001	1,004	1
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI

Default model	0,167	0,167	0,167
Saturated model	0	0	0
Independence model	1	0	0

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	0	0	5,781
Saturated model	0	0	0
Independence model	647,707	567,45	735,363

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,003	0	0	0,031
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	3,496	3,464	3,034	3,932

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0	0	0,176	0,54
Independence model	0,76	0,711	0,81	0

AIC

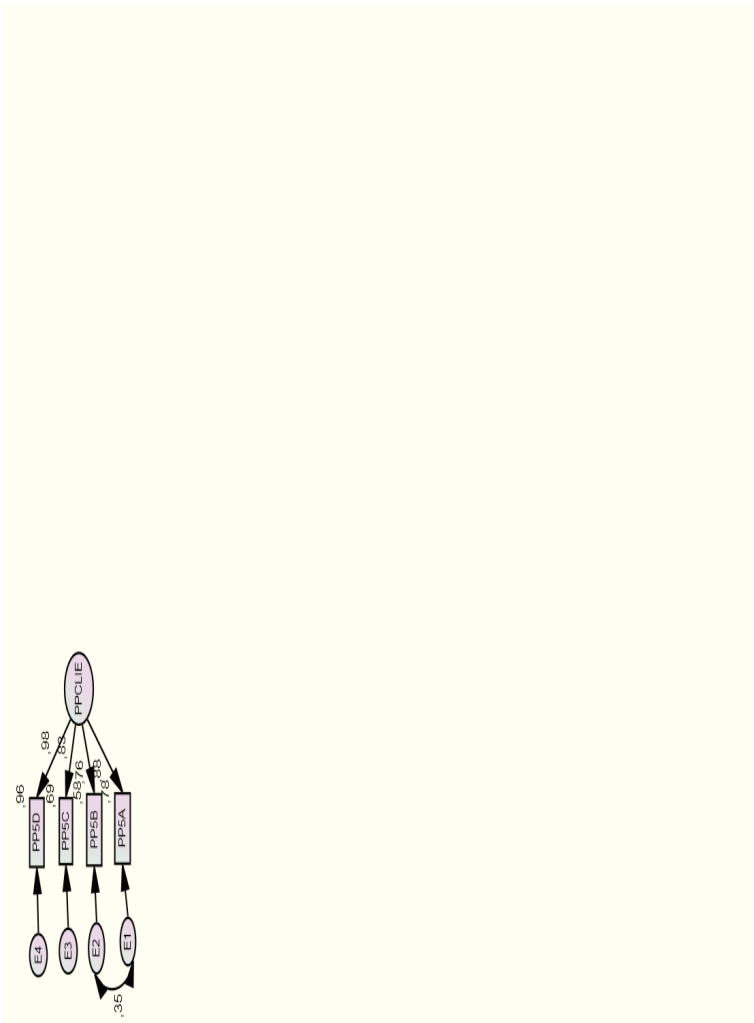
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	18,588	19,083	47,716	56,716
Saturated model	20	20,549	52,364	62,364
Independence model	661,707	661,927	674,653	678,653

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,099	0,102	0,133	0,102
Saturated model	0,107	0,107	0,107	0,11
Independence model	3,539	3,109	4,007	3,54

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
Default model	.05	.01
Independence model	1222	2111
	4	5



Estimates (Group number 1 - Default model)
Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)
Maximum Likelihood Estimates
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PP6A	<---	1				
PP6B	<---	0,795	0,059	13,471	***	par_1
PP6C	<---	1,095	0,07	15,711	***	par_2
PP6D	<---	1,112	0,068	16,336	***	par_3
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)						
		Estimate				
PP6A	<---	0,81				RHO DE VC .724
PP6B	<---	0,679				RHO DE JORESKOG .912
PP6C	<---	0,919				
PP6D	<---	0,966				
Covariances: (Group number 1 - Default model)						
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E1	<-->	0,285	0,055	5,143	***	par_4
Correlations: (Group number 1 - Default model)						
		Estimate				
E1	<-->	0,456				
Variances: (Group number 1 - Default model)						
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PPFOU		1,003	0,151	6,64	***	par_5
E1		0,525	0,061	8,598	***	par_6
E2		0,742	0,08	9,214	***	par_7
E3		0,221	0,04	5,527	***	par_8
E4		0,088	0,035	2,515	0,012	par_9
Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)						
		Estimate				
PP6D		0,934				
PP6C		0,845				
PP6B		0,461				
PP6A		0,656				

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PP6D	PP6C	PP6B	PP6A
PP6D	0			
PP6C	0	0		
PP6B	0	0	0	
PP6A	0	0	0	0

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PP6D	PP6C	PP6B	PP6A
PP6D	0			
PP6C	0	0		
PP6B	0	-0,001	0	
PP6A	0	0	0	0

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	9	0	1	0,997	0
Saturated model	10	0	0		
Independence model	4	631,709	6	0	105,285

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0	1	1	0,1
Saturated model	0	1		
Independence model	0,816	0,375	-0,041	0,225

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1	1	1,002	1,01	1
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,167	0,167	0,167
Saturated model	0	0	0
Independence model	1	0	0

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	0	0	0
Saturated model	0	0	0
Independence model	625,709	546,88	711,934

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0	0	0	0
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	3,378	3,346	2,924	3,807

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0	0	0	0,998
Independence model	0,747	0,698	0,797	0

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	18	18,495	47,128	56,128
Saturated model	20	20,549	52,364	62,364
Independence model	639,709	639,928	652,654	656,654

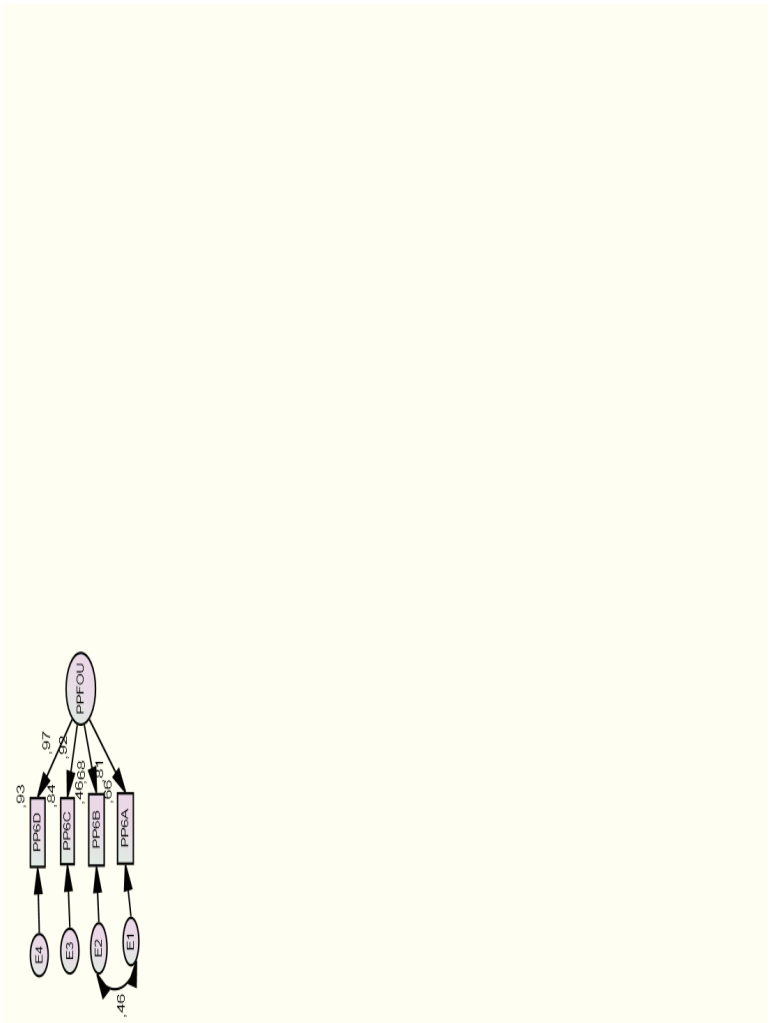
ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,096	0,102	0,102	0,099
Saturated model	0,107	0,107	0,107	0,11
Independence model	3,421	2,999	3,882	3,422

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
Default model	.05	.01

Independence model 4 5



Estimates (Group number 1 - Default model)
 Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)
 Maximum Likelihood Estimates
 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

PP1A	<---	PPEMP	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
			1				

PPIB	<---	PPEMP	0,909	0,072	12,681	***	par_1					
PPIC	<---	PPEMP	1,21	0,081	15,022	***	par_2					
PPID	<---	PPEMP	1,154	0,079	14,604	***	par_3					

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate				
PPIA	<---	PPEMP	0,806	RHO DE VC	.718	
PPIB	<---	PPEMP	0,735	RHO DE JORESKOG	.910	
PPIC	<---	PPEMP	0,933			
PPID	<---	PPEMP	0,901			

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	
E1	<-->	E2	0,138	0,051	2,696	0,007	par_4

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
E1	0,24

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PPEMP	0,934	0,143	6,524	***	par_5
E1	0,503	0,062	8,15	***	par_6
E2	0,658	0,076	8,68	***	par_7
E3	0,204	0,048	4,228	***	par_8
E4	0,287	0,049	5,803	***	par_9

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PPID	0,813
PPIC	0,87
PPIB	0,54
PPIA	0,65

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PP1D	PP1C	PP1B	PP1A
PP1D	0			
PP1C	0	0		
PP1B	-0,04	0,027	0	
PP1A	0,024	-0,016	0	0

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PP1D	PP1C	PP1B	PP1A
PP1D	0			
PP1C	0	0		
PP1B	-0,311	0,206	0	
PP1A	0,18	-0,12	0	0

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	9	5,15	1	0,023	5,15
Saturated model	10	0	0		
Independence model	4	552,289	6	0	92,048

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,018	0,987	0,866	0,099
Saturated model	0	1		
Independence model	0,844	0,386	-0,023	0,232

Baseline Comparisons

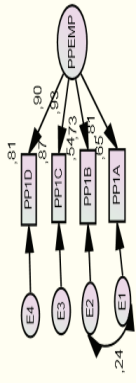
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,991	0,944	0,992	0,954	0,992
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,991	0,944	0,992
Saturated model	1		1
Independence model	0	0	0

Default model	0,167	0,165	0,165	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	1	0	0	
NCP				
Model	NCP	LO 90	HI 90	
Default model	4,15	0,365	15,32	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	546,289	472,848	627,131	
FMIN				
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,028	0,022	0,002	0,082
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	2,953	2,921	2,529	3,354
RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,149	0,044	0,286	0,058
Independence model	0,698	0,649	0,748	0
AIC				
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	23,15	23,644	52,278	61,278
Saturated model	20	20,549	52,364	62,364
Independence model	560,289	560,509	573,235	577,235
ECVI				
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,124	0,104	0,184	0,126
Saturated model	0,107	0,107	0,107	0,11
Independence model	2,996	2,603	3,429	2,997
HOELTER				
Model	HOELTER	HOELTER	HOELTER	

Default model	.05	.01
Independence model	140	241
	5	6



Estimates (Group number 1 - Default model)

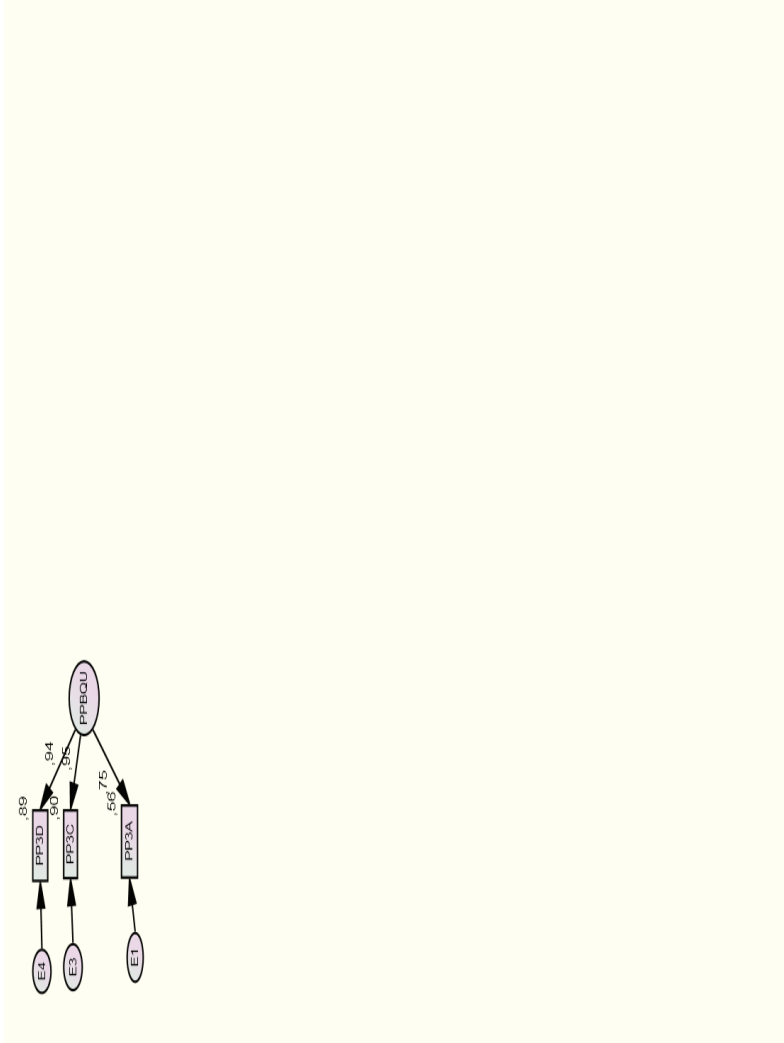
Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PP3A					
	<---				
PPBQU	1				

PP3C	<---	PPBQU	1,274	0,093		13,728	***	par_1
PP3D	<---	PPBQU	1,229	0,09		13,702	***	par_2
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)								
			Estimate					
PP3A	<---	PPBQU	0,751		RHO DE VC	.687		
PP3C	<---	PPBQU	0,95		RHO DE JORESKOG	.867		
PP3D	<---	PPBQU	0,943					
Variances: (Group number 1 - Default model)								
			Estimate	S.E.		C.R.	P	Label
PPBQU			0,732	0,123		5,944	***	par_3
E1			0,568	0,063		8,975	***	par_4
E3			0,128	0,04		3,157	0,002	par_5
E4			0,138	0,038		3,598	***	par_6
Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)								
			Estimate					
PP3D			0,889					
PP3C			0,903					
PP3A			0,563					
Matrices (Group number 1 - Default model)								
Residual Covariances (Group number 1 - Default model)								
		PP3D	PP3C	PP3A				
PP3D		0						
PP3C		0	0					
PP3A		0	0	0				
Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)								
		PP3D	PP3C	PP3A				
PP3D		0						
PP3C		0	0					
PP3A		0	0	0				



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

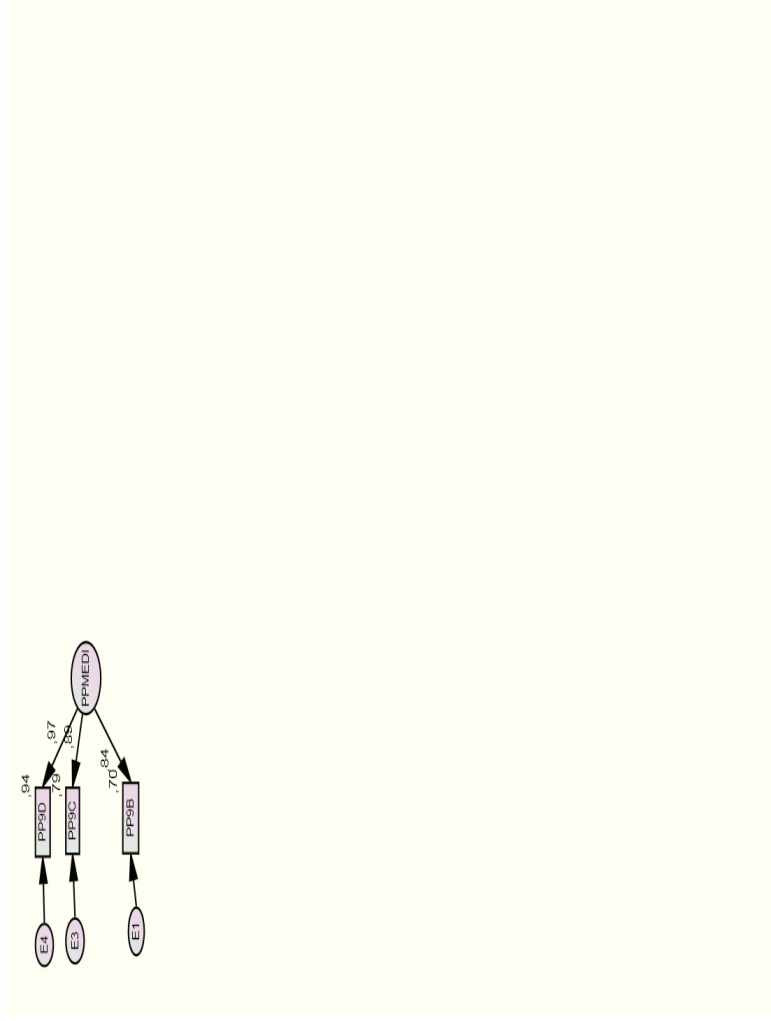
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
--	----------	------	------	---	-------

PP9B

0

0

0



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
----------	------	------	---	-------

PP8B	<---		PPCONCU	1						
PP8C	<---		PPCONCU	1,144	0,073			15,59	***	par_1
PP8D	<---		PPCONCU	1,117	0,075			14,833	***	par_2

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate				
PP8B	0,818		PPCONCU		RHO DE VC .785
PP8C	0,948		PPCONCU		RHO DE JORESKOG .916
PP8D	0,887		PPCONCU		

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PPCONCU	1,77	0,265	6,678	***	par_3
E1	0,873	0,109	8,029	***	par_4
E3	0,26	0,084	3,098	0,002	par_5
E4	0,598	0,098	6,123	***	par_6

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PP8D	0,787
PP8C	0,899
PP8B	0,67

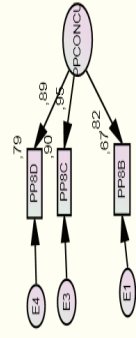
Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PP8D	PP8C	PP8B
PP8D	0		
PP8C	0	0	
PP8B	0	0	0

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PP8D	PP8C	PP8B
PP8D	0		
PP8C	0	0	
PP8B	0	0	0



Annexe 4 : les analyses de régressions linéaires

1) Régressions sur la variable dépendante proactivité interne

VARIABLES DE CONTROLE + PROACTINT

Récapitulatif des modèlesb

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,541	,293	,277	1,25427

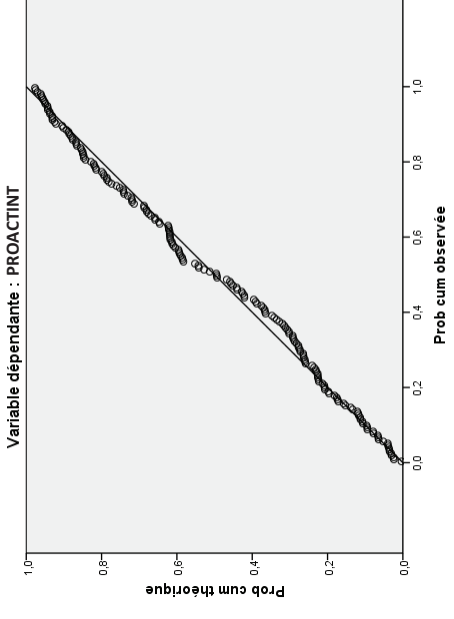
ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	119,141	4	29,785	18,933	,000
Régression	287,892	183	1,573		
Résidu	407,033	187			
Total					

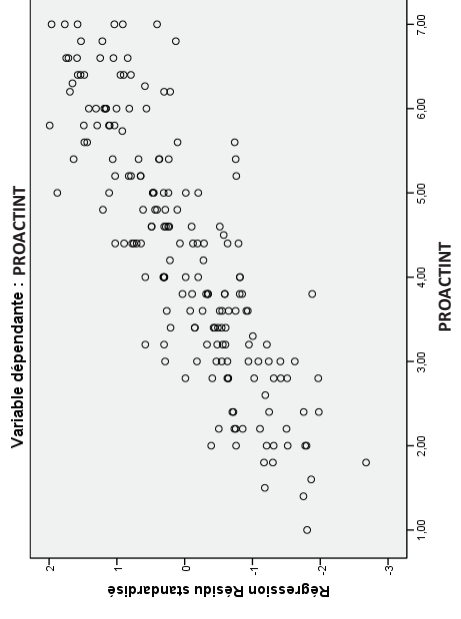
Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Erreur standard	Coefficients standardisés	Bêta	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A							Tolérance	VIF
1	4,062		,111			36,658	,000		
(Constante)	,000		,000		,167	2,416	,017	,813	1,230
CAKE	,004		,004		,065	,889	,375	,718	1,394
VENTEINTER	-,001		,003		-,025	-,323	,747	,652	1,534
NBPAYS	,159		,021		,486	7,730	,000	,976	1,024
TOTALPP									

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points



VARIABLES DE CONTROLE

Récapitulatif des modèlesb

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,249	,062	,046	1,44067

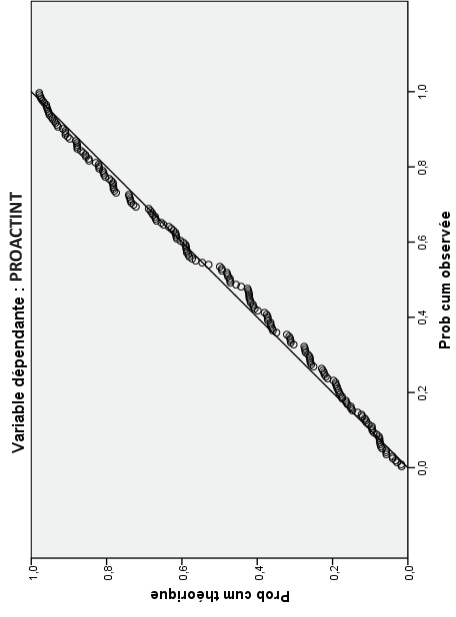
ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	25,138	3	8,379	4,037	,008
Régression	381,895	184	2,076		
Résidu	407,033	187			
Total					

Coefficientsa

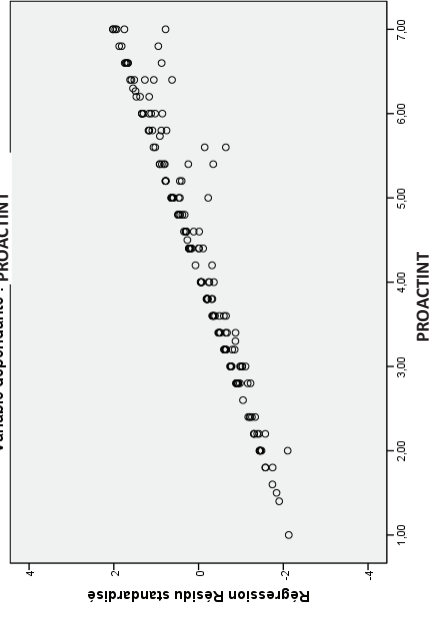
Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard			Bêta	Tolérance
1	4,065	,127	31,936	,000		
(Constante)						
CAKE	,000	,000	2,490	,014	,815	1,226
VENTEINTER	,005	,005	1,072	,285	,719	1,391
NBPAYS	,001	,004	,165	,869	,655	1,527

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points

Variable dépendante : PROACTINT



VARIABLES DE CONTROLE + MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Récapitulatif des modèlesb

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
I	,714	,510	,499	1,04405

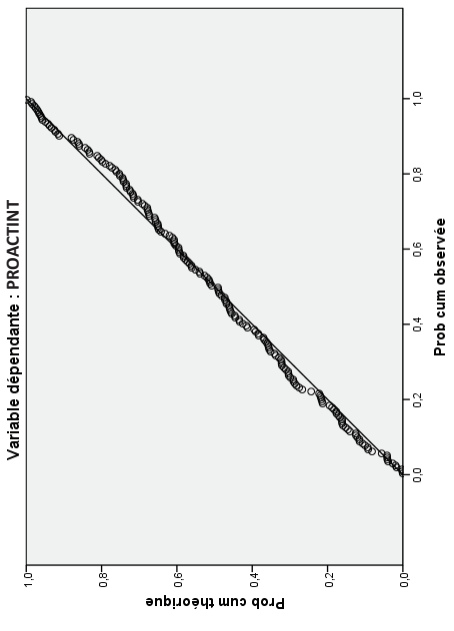
ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
I	207,557	4	51,889	47,603	,000
Régression	199,476	183	1,090		
Résidu	407,033	187			
Total					

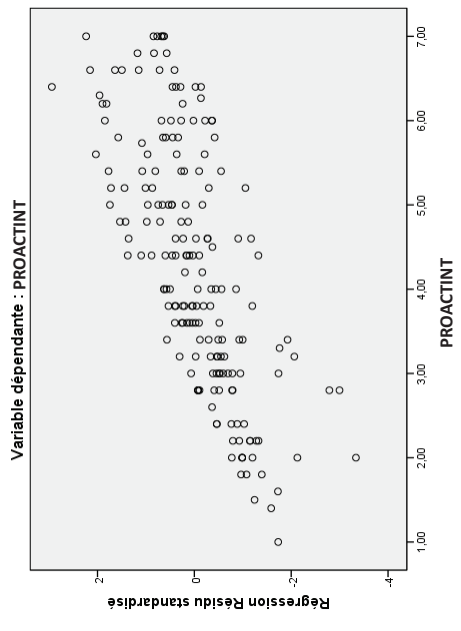
Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard			Bêta	Tolérance
I	2,216	,170	13,032	,000		
(Constante)	,000	,000	,040	,968	,763	1,311
CAKE	,004	,003	1,304	,194	,719	1,391
VENTEINTER	-,003	,003	-1,111	,268	,648	1,544
NBPAYS	,595	,046	12,936	,000	,879	1,137
MGTENV						

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points



VARIABLES DE CONTROLE + GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Récapitulatif des modèlesb

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
I	,609	,370	,357	1,18349

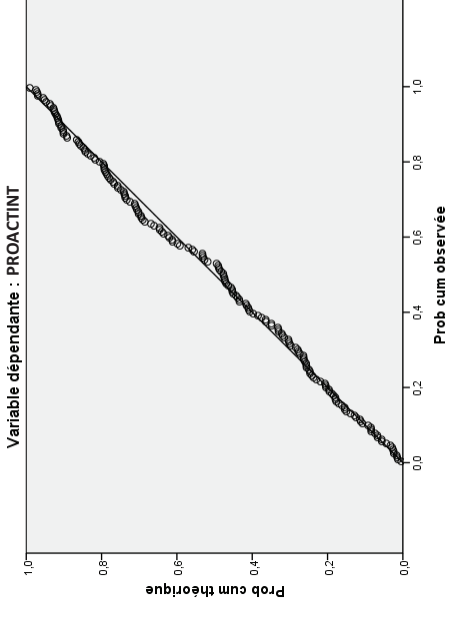
ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
I	150,714	4	37,679	26,901	,000
Régression	256,319	183	1,401		
Résidu	407,033	187			
Total					

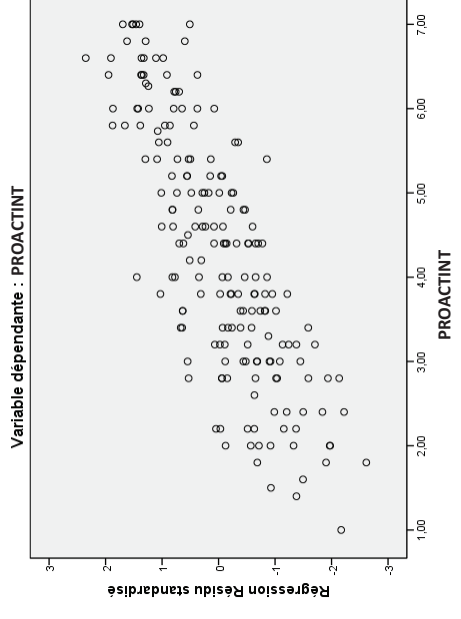
Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard			Bêta	Tolérance
I						
(Constante)	,197	,422	,466	,641		
CAKE	,000	,000	2,828	,005	,815	1,227
VENTEINTER	,003	,004	,877	,382	,718	1,394
NBPAYS	-,003	,003	-1,109	,269	,642	1,557
GRH	,723	,076	9,469	,000	,955	1,047

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points



VARIABLES DE CONTROLE + COMPETENCES CONVENTIONNELLES

Récapitulatif des modèlesb

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
I	,653	,427	,394	1,14804

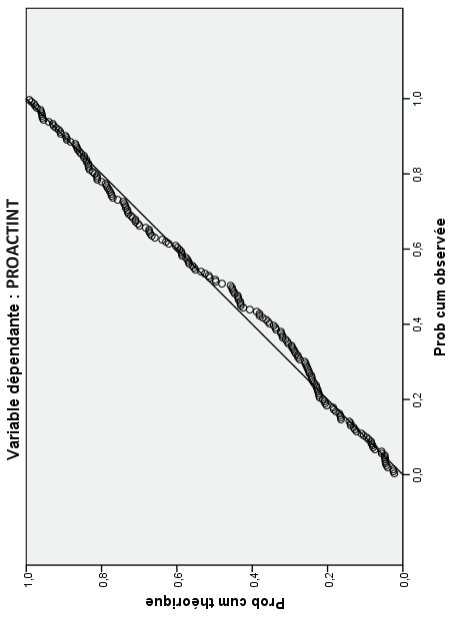
ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
I	173,748	10	17,375	13,183	,000
Régression	233,285	177	1,318		
Résidu	407,033	187			
Total					

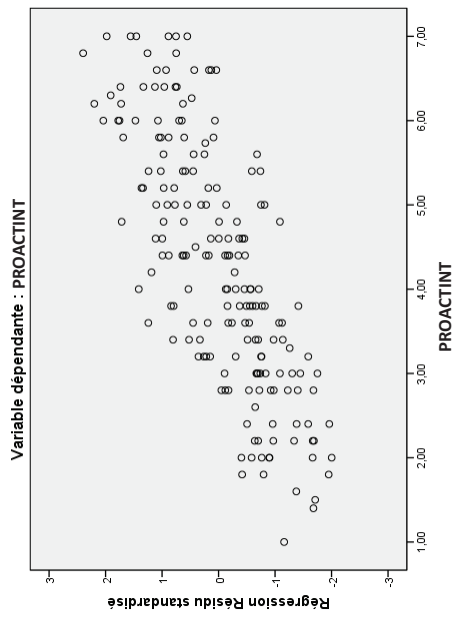
Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard				Bêta	Tolérance
I							
(Constante)	1,111	,356		3,125	,002		
CAKE	,000	,000	,166	2,581	,011	,785	1,273
VENTEINTER	,002	,004	,039	,569	,570	,704	1,420
NBPAYS	-,001	,003	-,026	-,359	,720	,624	1,602
REDUCEMB	,122	,068	,134	1,800	,073	,585	1,709
SIMPLEMB	,022	,063	,025	,342	,733	,621	1,610
REUTEMB	,142	,049	,180	2,902	,004	,837	1,195
VALOEMB	,242	,051	,299	4,725	,000	,809	1,236
COMPACTEMB	-,015	,047	-,019	-,319	,750	,911	1,097
MPRECYCL	,073	,048	,097	1,521	,130	,795	1,258
REDUCPDT	,222	,065	,221	3,413	,001	,775	1,290

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points



VARIABLES DE CONTROLE + TOUTES VARIABLES

Récapitulatif des modèlesb

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
I	,850	,722	,701	,80646

ANOVA^b

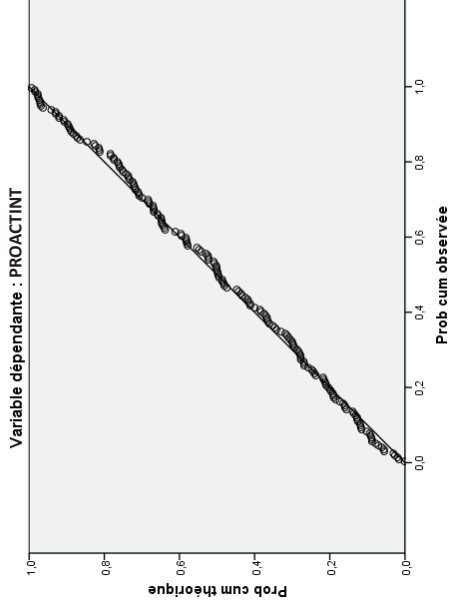
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
I	293,868	13	22,605	34,757	,000
Résidu	113,165	174	,650		
Total	407,033	187			

Coefficients^a

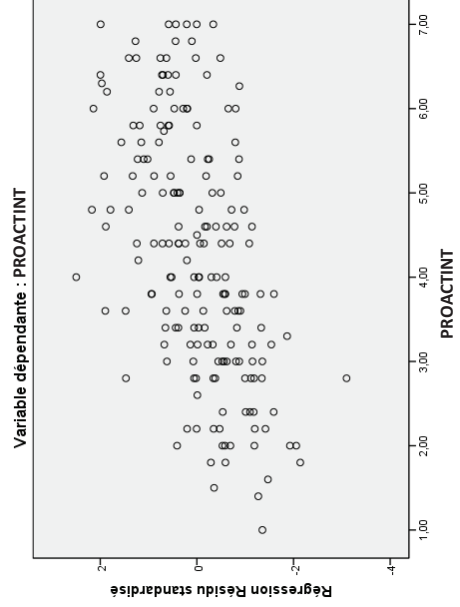
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta	Bêta			Tolérance	VIF
I (Constante)	-,430	,411			-1,047	,296		
CAKE	,000	,000	,036	,036	,769	,443	,725	1,380
VENTEINTER	,002	,003	,036	,036	,760	,448	,703	1,422
NBPAYS	-,004	,002	-,106	-,106	-2,066	,040	,613	1,632
TOTALPP	,023	,017	,072	,072	1,361	,175	,576	1,735
MGTENV	,391	,041	,470	,470	9,646	,000	,673	1,486
GRH	,345	,068	,271	,271	5,061	,000	,556	1,797
REDUCEMB	,077	,048	,085	,085	1,599	,112	,568	1,759
SIMPLEM2	,035	,045	,039	,039	,777	,438	,621	1,611
REUTEMB	,068	,035	,087	,087	1,957	,052	,813	1,230
VALOEMB	,074	,038	,091	,091	1,915	,057	,706	1,416
COMPACTEMB	-,020	,033	-,026	-,026	-6,01	,548	,878	1,139
MPRECYCL	,071	,034	,094	,094	2,060	,041	,774	1,292

REDUCPDT	,110	,046	,109	2,356	,020	,750	1,334
----------	------	------	------	-------	------	------	-------

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points



2) Régressions sur la variable dépendante proactivité externe
VARIABLES DE CONTROLE + ORIENTATION PP

Récapitulatif des modèlesb

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,606	,367	,353	,95050

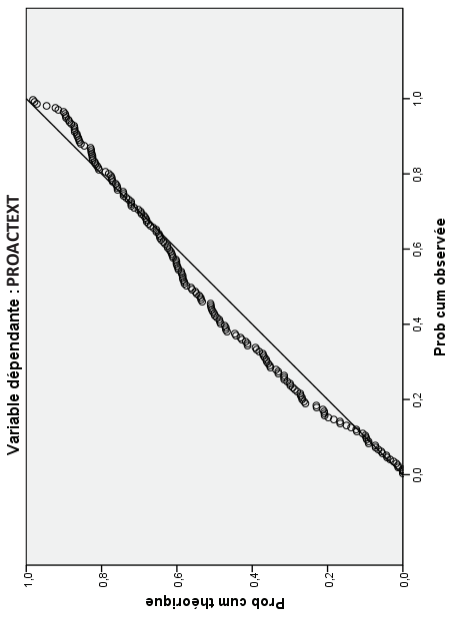
ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	95,821	4	23,955	26,515	,000
Régression	165,331	183	,903		
Résidu	261,152	187			
Total					

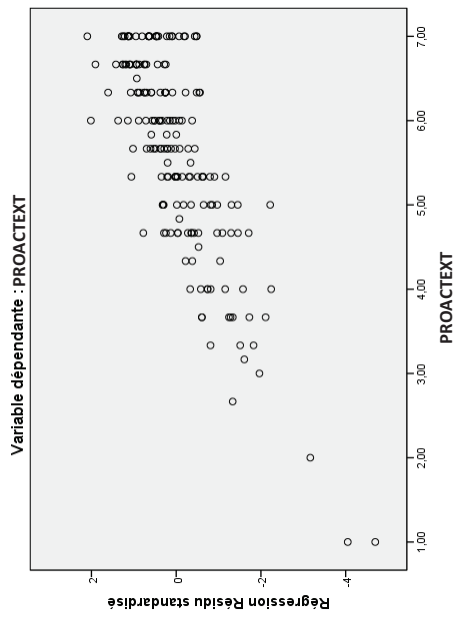
Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard			Bêta	Tolérance
1	5,459	,084	65,006	,000		
(Constante)						
CAKE	,000	,000	,694	,488	,813	1,230
VENTEINTER	,000	,003	,135	,892	,718	1,394
NBPAYS	,002	,002	,860	,391	,652	1,534
TOTALPP	,153	,016	9,805	,000	,976	1,024

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points



VARIABLES DE CONTROLE

Récapitulatif des modèlesb

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,185	,034	,019	1,17073

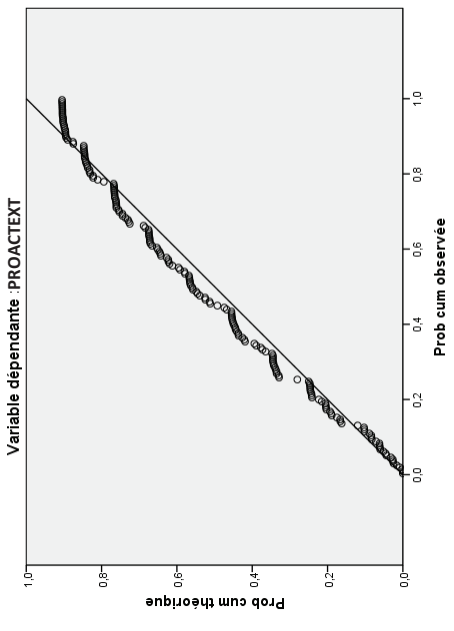
ANOVA**b**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	8,958	3	2,986	2,179	,092
Régression	252,193	184	1,371		
Résidu	261,152	187			
Total					

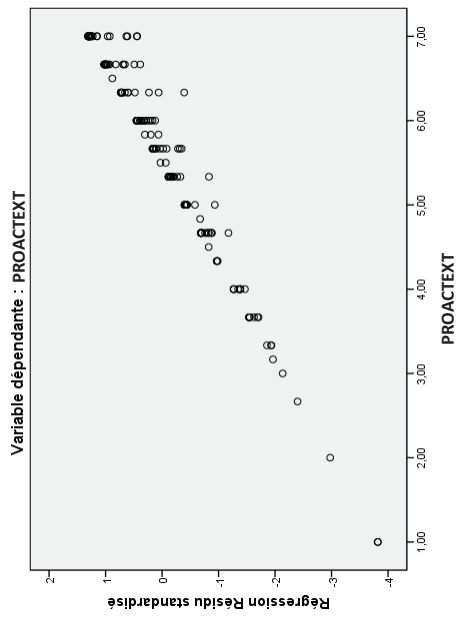
Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard			Bêta	Tolérance
1	5,461,000	,103,000	52,802	,000	,815	1,226
(Constante)			1,018	,310		
CAKE	,002,004	,004,004	,462	,645	,719	1,391
VENTEINTER	,004,004	,003,003	1,228	,221	,655	1,527
NBPAYS						

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points



VARIABLES DE CONTROLE + MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Récapitulatif des modèlesb

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
I	,285	,081	,061	1,14505

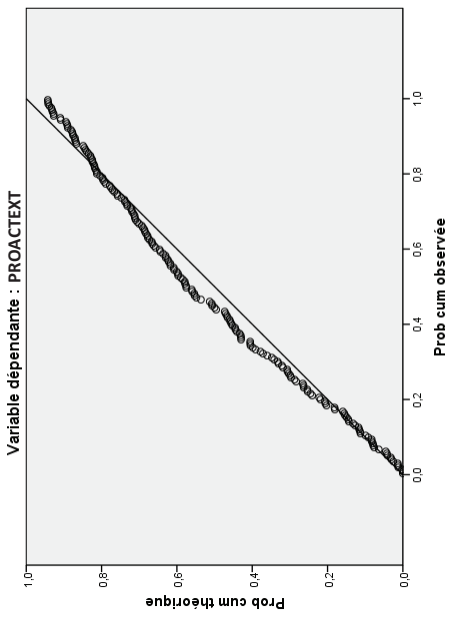
ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
I	21,212	4	5,303	4,044	,004
Régression	239,940	183	1,311		
Résidu	261,152	187			
Total					

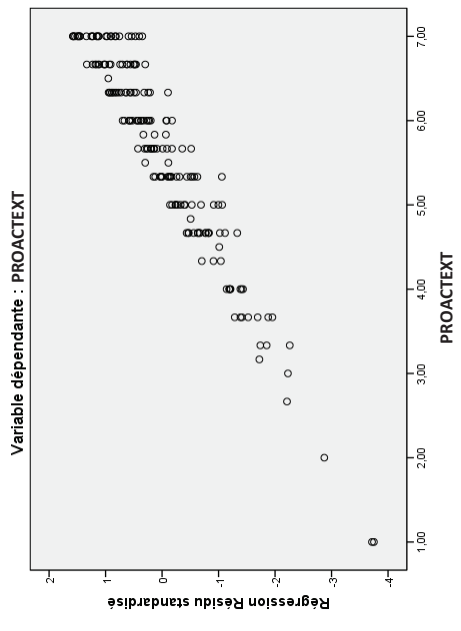
Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard			Bêta	Tolérance
I						
(Constante)	4,982,000	,187,000	26,712,231	,000,818	,763	1,311
CAKE	,002,002	,004,004	,431,431	,667,667	,719	1,391
VENTEINTER	,003,003	,003,003	,933,933	,352,352	,648	1,544
NBPAYS	,154,154	,050,050	3,057,231	,003,003	,879	1,137
MGTENV						

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points



VARIABLES DE CONTROLE + GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Récapitulatif des modèlesb

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,492	,242	,226	1,03972

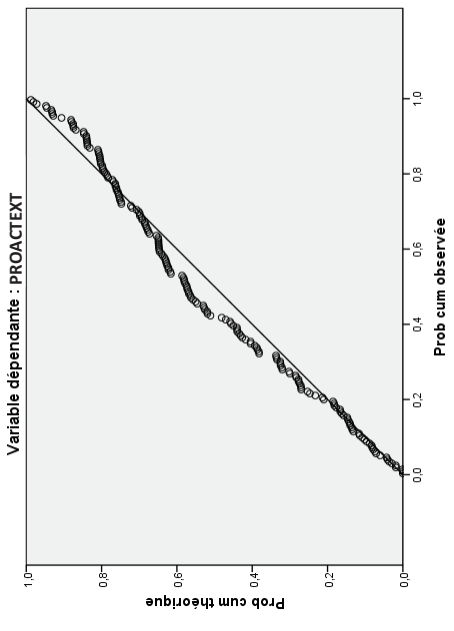
ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	63,325	4	15,831	14,645	,000
Régression	197,827	183	1,081		
Résidu	261,152	187			
Total					

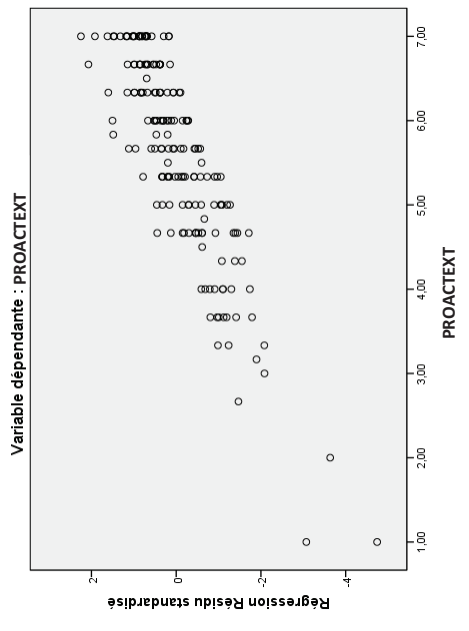
Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard			Bêta	Tolérance
1	2,916	,370	7,872	,000		
(Constante)	,000	,000	,995	,321	,815	1,227
CAKE	,001	,003	,200	,842	,718	1,394
VENTEINTER	,001	,003	,390	,697	,642	1,557
NBPAYS	,476	,067	7,092	,000	,955	1,047
GRH						

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points



VARIABLES DE CONTROLE + COMPETENCES CONVENTIONNELLES

Récapitulatif des modèlesb

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
I	,376	,142	,093	1,12530

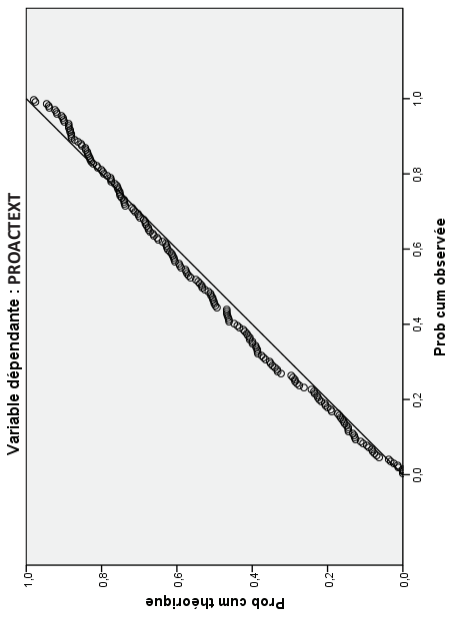
ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
I	37,018	10	3,702	2,923	,002
Régression	224,134	177	1,266		
Résidu	261,152	187			
Total					

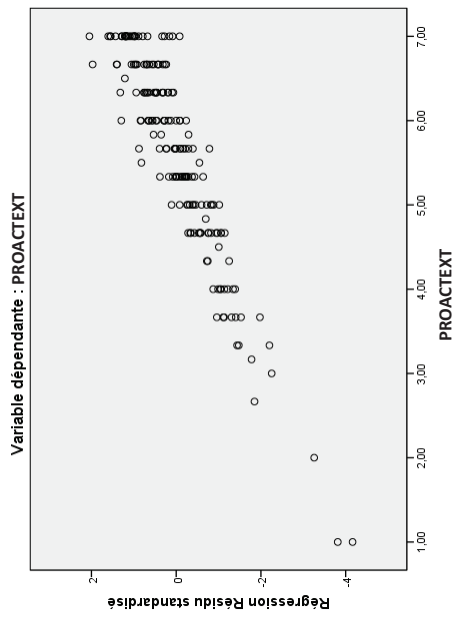
Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta	Erreur standard			Tolérance	VIF
I								
(Constante)	4,275	,348			12,267	,000		
CAKE	,000	,000	,067		,847	,398	,785	1,273
VENTEINTER	,000	,004	,005		,057	,955	,704	1,420
NBPAYS	,002	,003	,056		,638	,524	,624	1,602
REDUCEMB	,132	,067	,180		1,978	,049	,585	1,709
SIMPLEMB	-,108	,062	-,154		-1,739	,084	,621	1,610
REUTEMB	-,039	,048	-,062		-,813	,417	,837	1,195
COMPACTEMB	,049	,046	,078		1,074	,284	,911	1,097
VALOEMB	,148	,050	,229		2,956	,004	,809	1,236
MPRECYCL	,057	,047	,094		1,204	,230	,795	1,258
REDUCPDT	-,013	,064	-,016		-,200	,842	,775	1,290

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points



VARIABLES DE CONTROLE + TOUTES VARIABLES

Récapitulatif des modèlesb

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,652	,426	,383	,92841

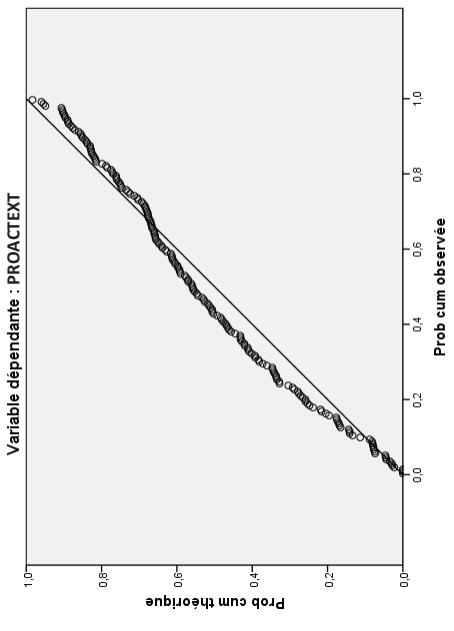
ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	111,174	13	8,552	9,922	,000
Régression	149,977	174	,862		
Résidu	261,152	187			
Total					

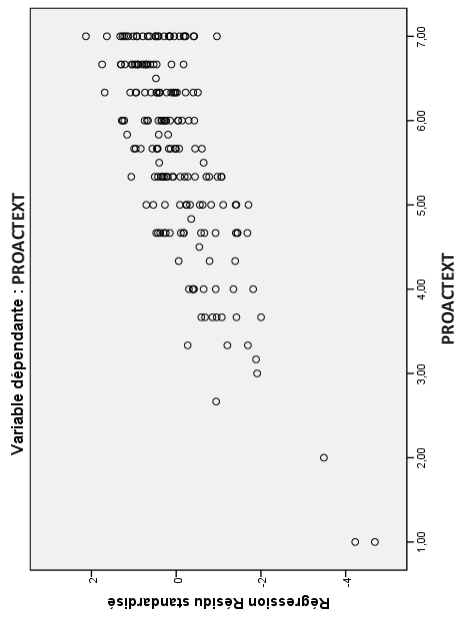
Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Bêta	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard					Tolérance	VIF
1								
(Constante)	4,436	,473			9,379	,000		
CAKE	,000	,000	,050		,738	,462	,725	1,380
VENTEINTER	,000	,003	-,008		-,123	,902	,703	1,422
NBPAYS	,000	,002	,008		,105	,916	,613	1,632
TOTALPP	,125	,020	,475		6,284	,000	,576	1,735
MGTEV	,004	,047	,006		,092	,927	,673	1,486
GRH	,198	,078	,195		2,526	,012	,556	1,797
REDUCEMB	,080	,056	,109		1,430	,155	,568	1,759
SIMPLEMB	-,096	,051	-,136		-1,868	,064	,621	1,611
REUTEMB	-,064	,040	-,101		-1,585	,115	,813	1,230
COMPACTEMB	-,006	,038	-,009		-,151	,880	,878	1,139
VALOEMB	,015	,044	,024		,349	,728	,706	1,416
MPRECYCL	,069	,039	,115		1,754	,081	,774	1,292
REDUCPDT	-,058	,054	-,072		-1,079	,282	,750	1,334

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points



Corrélations

	CAKE	NBPAYS	VENTEINTER	TOTALPP	MGTENV	GRH	SIMPLEMB	REDUCEMB	REUTEMB	REDUCPDT	VALOEMB	COMPACTEMB	MPRECYCL
CAKE	1	,417	,305	,112	,327	,109	,117	,139	,018	,006	,093	,117	,127
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,126	,000	,135	,111	,057	,807	,930	,207	,108	,083
N	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188
NBPAYS	,417	1	,521	,134	,242	,205	-,031	,089	,023	-,029	,191	,006	,149
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)			,000	,067	,001	,005	,668	,226	,756	,693	,009	,935	,041
N	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188
VENTEINTER	,305	,521	1	,113	,161	,147	,014	,101	,006	,050	,136	,063	,175
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)				,123	,027	,044	,852	,167	,938	,495	,063	,392	,016
N	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188
TOTALPP	,112	,134	,113	1	,376	,601	,174	,260	,166	,175	,381	,228	,134
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)					,000	,000	,017	,000	,023	,016	,000	,002	,067
N	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188
MGTENV	,327	,242	,161	,376	1	,358	,190	,235	,241	,247	,314	,048	,231
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)				,000	,000	,000	,009	,001	,001	,001	,000	,511	,001
N	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188
GRH	,109	,205	,147	,601	,358	1	,177	,333	,181	,205	,391	,173	,067
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)				,000	,000	,000	,015	,000	,013	,005	,000	,017	,358
N	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188
SIMPLEMB	,117	-,031	,014	,174	,190	,177	1	,539	,314	,329	,272	,200	,342
Corrélation de Pearson													
Sig. (bilatérale)			,852	,017	,009	,015		,000	,000	,000	,000	,006	,000
N	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188
REDUCEMB	,139	,089	,101	,260	,255	,333	,539	1	,321	,406	,362	,195	,300
Corrélation de Pearson													
Sig.	,057	,226	,167	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,007	,000

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
CAKE	188	3000,00	#####	#####	412463,05476
NBPAYS	188	1,00	160,00	18,8617	36,21817
VENTEINTER	188	,00	98,00	16,0957	26,29697
TOTALPP	188	-10,00	13,00	,4681	4,50241
MGTENV	188	1,00	7,00	3,4418	1,77177
GRH	188	2,67	7,00	5,5018	1,16009
SIMPLEMB	188	1,00	7,00	3,1188	1,68080
REDUCEMB	188	1,00	7,00	4,1250	1,61532
REUTEMB	188	1,00	7,00	2,6463	1,87615
REDUCPDT	188	1,00	7,00	3,2340	1,46474
VALOEMB	188	1,00	7,00	4,9348	1,82582
COMPACTEMB	188	1,00	7,00	5,1011	1,88234
MPRECYCL	188	1,00	7,00	3,6649	1,95660
N valide (listwise)	188				

Annexe 5 : les effes modérateurs

1) Test des effets modérateurs sur la proactivité interne (PROACTINT)

Variables introduites/éliminées **b**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	TOTALx MGT, MGTENV ON, TOTALPP ^a	.	Introduire

a. Toutes variables requises introduites

b. Variable dépendante : PROACTINT

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,757 ^a	,573	,566	,97222

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxMGT, MGTENVIRON, TOTALPP

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression Résidu Total	3 184 187	77,705 ,945	82,208	,000 ^a

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxMGT, MGTENVIRON, TOTALPP

b. Variable dépendante : PROACTINT

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Signification	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta				Tolérance	VIF
1 (constante)	2,510	,165			15,180	,000		
TOTALPP	,088	,034	,270		2,622	,009	,219	4,563
MGTENVIRON	,501	,046	,602		10,839	,000	,754	1,327
TOTALxMGT	,001	,008	,015		,134	,893	,195	5,119

a. Variable dépendante : PROACTINT

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1 Régression	153,593	3	51,198	37,170	,000 ^a
Résidu	253,440	184	1,377		
Total	407,033	187			

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxGRH, GRH, TOTALPP

b. Variable dépendante : PROACTINT

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,614 ^a	,377	,367	1,17362

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxGRH, GRH, TOTALPP

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Signification	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta				Tolérance	VIF
1 (constante)	1,265	,535			2,366	,019		
TOTALPP	,101	,098	,308		1,026	,306	,038	26,662
GRH	,543	,095	,427		5,730	,000	,610	1,641
TOTALxGRH	-,003	,017	-,057		-,198	,843	,041	24,525

a. Variable dépendante : PROACTINT

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,578 ^a	,334	,323	1,21398

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxSIMPLEMB, SIMPLEMB, TOTALPP

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1 Régression	135,864	3	45,288	30,730	,000 ^a
Résidu	271,169	184	1,474		
Total	407,033	187			

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxSIMPLEMB, SIMPLEMB, TOTALPP

b. Variable dépendante : PROACTINT

Coefficients a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Signification	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta				Tolérance	VIF
1 (constante)	3,446	,190			18,159	,000		
TOTALPP	,159	,041	,484		3,867	,000	,231	4,322
SIMPLEMB	,246	,055	,281		4,449	,000	,910	1,098
TOTALxSIMPLEMB	-,003	,012	-,027		-,211	,833	,221	4,521

a. Variable dépendante : PROACTINT

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,609 ^a	,371	,361	1,17937

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxREDUCEM, REDUCEMB, TOTALPP

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1 Régression	151,107	3	50,369	36,213	,000 ^a
Résidu	255,926	184	1,391		
Total	407,033	187			

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxREDUCEM, REDUCEMB, TOTALPP

b. Variable dépendante : PROACTINT

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Signification	Statistiques de collinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta				Tolérance	VIF
1 (constante)	2,872	,251			11,466	,000		
TOTALPP	,173	,052	,527		3,331	,001	,137	7,315
REDUCEMB	,330	,059	,362		5,552	,000	,806	1,241
TOTALxREDUCEMB	-,009	,012	-,121		-,733	,464	,126	7,943

a. Variable dépendante : PROACTINT

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,580 ^a	,337	,326	1,21128

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxVALOEMB, VALOEMB, TOTALPP

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression Résidu Total	3 184 187	45,689 1,467	31,140	,000 ^a

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxVALOEMB, VALOEMB, TOTALPP

b. Variable dépendante : PROACTINT

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Signification	Statistiques de collinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta				Tolérance	VIF
1 (constante)	2,998	,281			10,660	,000		
TOTALPP	,111	,065	,338		1,696	,092	,091	11,017
VALOEMB	,246	,053	,304		4,619	,000	,832	1,201
TOTALxVALOEMB	,004	,012	,058		,300	,765	,096	10,453

a. Variable dépendante : PROACTINT

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,603 ^a	,363	,353	1,18694

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxREDUCPDT, REDUCPDT, TOTALPP

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1 Régression	147,808	3	49,269	34,972	,000 ^a
Résidu	259,225	184	1,409		
Total	407,033	187			

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxREDUCPDT, REDUCPDT, TOTALPP

b. Variable dépendante : PROACTINT

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Signification	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta				Tolérance	VIF
1 (constante)	3,122	,216			14,450	,000		
TOTALPP	,182	,046	,555		3,934	,000	,174	5,746
REDUCPDT	,341	,063	,338		5,426	,000	,890	1,124
TOTALxREDUCPDT	-,011	,013	-,116		-,802	,424	,166	6,038

a. Variable dépendante : PROACTINT

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,581 ^a	,338	,327	1,21053

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxREUTEMB, REUTEMB, TOTALPP

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression Résidu Total	3 184 187	45,801 1,465	31,255	,000 ^a

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxREUTEMB, REUTEMB, TOTALPP

b. Variable dépendante : PROACTINT

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Erreur standard	Coefficients standardisés		t	Signification	Statistiques de colinéarité	
	B			Bêta				Tolérance	VIF
1									
(constante)	3,668	,156			23,439	,000			
TOTALPP	,123	,034		,375	3,655	,000	,342	2,924	
REUTE MB	,200	,051		,254	3,936	,000	,866	1,155	
TOTALxREUTE MB	,011	,010		,114	1,068	,287	,314	3,185	

a. Variable dépendante : PROACTINT

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,511 ^a	,261	,249	1,27831

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxCOMPACTEMB, COMPACTEMB, TOTALPP

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Erreur standard	Coefficients standardisés		t	Signification	Statistiques de colinéarité	
	B			Bêta				Tolérance	VIF
1									
(constante)	4,133	,275			15,009	,000			
TOTALPP	,206	,061		,629	3,404	,001	,117	8,514	
COMPACTEMB	,017	,052		,021	,325	,745	,920	1,087	
TOTALxCOMPACTEMB	-,008	,011		-,133	-,713	,477	,115	8,712	

a. Variable dépendante : PROACTINT

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1					
Régression	106,362	3	35,454	21,697	,000 ^a
Résidu	300,671	184	1,634		
Total	407,033	187			

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxCOMPACTEMB, COMPACTEMB, TOTALPP

b. Variable dépendante : PROACTINT

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,576 ^a	,332	,321	1,21590

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxMPRECYCL, MPRECYCL, TOTALPP

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1					
Régression	135,005	3	45,002	30,439	,000 ^a
Résidu	272,029	184	1,478		
Total	407,033	187			

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxMPRECYCL, MPRECYCL, TOTALPP

b. Variable dépendante : PROACTINT

Coefficient

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Signification	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta				Tolérance	VIF
1 (constante)	3,527	,194			18,204	,000		
TOTALPP	,117	,040	,357		2,941	,004	,246	4,061
MPRECYCL	,182	,048	,241		3,763	,000	,885	1,130
TOTALxMPRECYCL	,011	,010	,139		1,109	,269	,232	4,310

a. Variable dépendante : PROACTINT

1) Test des effets modérateurs sur la proactivité externe (PROACTEXT)

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,613 ^a	,376	,366	,94093

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxMGMT, MGTENV, TOTALPP

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1 Régression	98,247	3	32,749	36,990	,000 ^a
Résidu	162,905	184	,885		
Total	261,152	187			

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxMGMT, MGTENV, TOTALPP

b. Variable dépendante : PROACTEXT

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Bêta	t	Signification	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard				Tolérance	VIF
1 (constante)	5,360	,160		33,498	,000		
TOTALPP	,215	,033	,820	6,592	,000	,219	4,563
MGTEVN	,064	,045	,096	1,436	,153	,754	1,327
TOTALxMGT	-,018	,008	-,292	-2,220	,028	,195	5,119

a. Variable dépendante : PROACTEXT

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,629 ^a	,395	,385	,92658

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxGRH, GRH, TOTALPP

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1 Régression	103,178	3	34,393	40,059	,000 ^a
Résidu	157,974	184	,859		
Total	261,152	187			

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxGRH, GRH, TOTALPP

b. Variable dépendante : PROACTEXT

Coefficients\$

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Signification	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta				Tolérance	VIF
1 (constante)	4,711	,422			11,156	,000		
TOTALPP	,278	,078	1,060		3,581	,000	,038	26,662
GRH	,165	,075	,162		2,206	,029	,610	1,641
TOTALxGRH	-,026	,013	-,572		-2,014	,045	,041	24,525

a. Variable dépendante : PROACTEXT

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1 Régression	94,915	3	31,638	35,019	,000 ^a
Résidu	166,237	184	,903		
Total	261,152	187			

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxSIMPLEMB, SIMPLEMB, TOTALPP

b. Variable dépendante : PROACTEXT

Coefficients\$

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Signification	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta				Tolérance	VIF
1 (constante)	5,671	,149			38,168	,000		
TOTALPP	,173	,032	,659		5,385	,000	,231	4,322
SIMPLEMB	-,045	,043	-,064		-1,046	,297	,910	1,098
TOTALxSIMPLEMB	-,004	,010	-,056		-,449	,654	,221	4,521

a. Variable dépendante : PROACTEXT

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,606 a	,367	,356	,94800

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxREDUCEM, REDUCEMB, TOTALPP

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression Résidu Total	3 184 187	31,930 ,899	35,529	,000 a

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxREDUCEM, REDUCEMB, TOTALPP

b. Variable dépendante : PROACTEXT

Coefficients^c

Modèle	Coefficients standardisés		t	Signification	Statistiques de colinéarité		
	B	Erreur standard			Tolérance	VIF	
1	(constante) TOTALPP REDUCEMB TOTALxREDUCEM	5,277 ,202 ,067 -,013	,201 ,042 ,048 ,010	26,206 4,847 1,394 -1,272	,000 ,000 ,165 ,205	,137 ,806 ,126	7,315 1,241 7,943

a. Variable dépendante : PROACTEXT

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,620 ^a	,384	,374	,93466

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxVALOEMB, VALOEMB, TOTALPP

ANOVA^b

Modèle	Régression	Résidu	Total	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1				100,411	3	33,470	38,314	,000 ^a
				160,741	184	,874		
				261,152	187			

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxVALOEMB, VALOEMB, TOTALPP

b. Variable dépendante : PROACTEXT

Coefficients[§]

Modèle	Coefficients standardisés		Erreur standard	t	Signification	Statistiques de colinéarité	
	B	Bêta				Tolérance	VIF
1							
(constante)	5,435		,217	25,044	,000		
TOTALPP	,270	1,029	,050	5,362	,000	,091	11,017
VALOEMB	,033	,051	,041	,808	,420	,832	1,201
TOTALxVALOEMB	-,023	-,475	,009	-2,538	,012	,096	10,453

a. Variable dépendante : PROACTEXT

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,601 ^a	,361	,351	,95214

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxREDUCPDT, REDUCPDT, TOTALPP

ANOVA^b

Modèle	Régression	Résidu	Total	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1				94,344	3	31,448	34,689	,000 ^a
				166,808	184	,907		
				261,152	187			

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxREDUCPDT, REDUCPDT, TOTALPP

b. Variable dépendante : PROACTEXT

Coefficients^c

Modèle	Coefficients standardisés		Erreur standard	t	Signification	Statistiques de colinéarité	
	B	Bêta				Tolérance	VIF
1	5,648	,173	,174	32,593	,000	,174	5,746
(constante)			,037	4,700	,000	,890	1,124
TOTALPP	-,037	-,046	,050	-,729	,467	,166	6,038
REDUCPDT	-,005	-,064	,011	-,440	,660		
TOTALxREDUCPDT							

a. Variable dépendante : PROACTEXT

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,609 ^a	,371	,361	,94462

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxREUTEMB, REUTEMB, TOTALPP

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1					
Régression	96,968	3	32,323	36,224	,000 ^a
Résidu	164,184	184	,892		
Total	261,152	187			

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxREUTEMB, REUTEMB2, TOTALPP

b. Variable dépendante : PROACTEXT

Coefficients^c

Modèle	Coefficients standardisés		Erreur standard	t	Signification	Statistiques de colinéarité	
	B	Bêta				Tolérance	VIF
1							
(constante)	5,657		,122	46,334	,000		
TOTALPP	,185	,705	,026	7,052	,000	,342	2,924
REUTEMB	-,046	-,074	,040	-1,172	,243	,866	1,155
TOTALxREUTEMB	-,009	-,118	,008	-1,127	,261	,314	3,185

a. Variable dépendante : PROACTEXT

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,599 ^a	,359	,349	,95374

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxCOMPACTEMB, COMPACTEMB, TOTALPP

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	93,783	3	31,261	34,367	,000 ^a
Régression	167,369	184	,910		
Résidu	261,152	187			
Total					

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxCOMPACTEMB, COMPACTEMB, TOTALPP

b. Variable dépendante : PROACTEXT

Coefficients^a

Modèle	Coefficients standardisés		Erreur standard	Bêta	t	Signification	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard					Tolérance	VIF
1	5,606	,205			27,284	,000		
(constante)	,176	,045		,670	3,889	,000	,117	8,514
TOTALPP	-0,015	,039		-,023	-,380	,704	,920	1,087
COMPACTEMB	-,003	,008		-,070	-,405	,686	,115	8,712
TOTALxCOMPACTEMB								

a. Variable dépendante : PROACTEXT

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,604 ^a	,365	,354	,94950

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxMPRECYCL, MPRECYCL, TOTALPP

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression Résidu Total	3 184 187	31,756 ,902	35,224	,000 ^a

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALxMPRECYCL, MPRECYCL, TOTALPP

b. Variable dépendante : PROACTEXT

Coefficients^c

Modèle	Coefficients standardisés		t	Signification	Statistiques de colinéarité		
	B	Erreur standard			Tolérance	VIF	
1	(constante) TOTALPP MPRECYCL TOTALxMPRECYCL	5,358 ,144 ,045 ,003	,151 ,031 ,038 ,008	35,415 4,641 1,188 ,368	,000 ,000 ,236 ,713	,246 ,885 ,232	4,061 1,130 4,310

a. Variable dépendante : PROACTEXT

Annexe 6 : les équations structurelles

1) Test du Modèle 1

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	6	SRMR	0,1795
Number of distinct parameters to be estimated:	5		
Degrees of freedom (6 - 5):	1		

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 13,383
 Degrees of freedom = 1
 Probability level = ,000

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PROACTINT	0,544	0,041	13,291	***	par_1
PROACTINT	0,271	0,061	4,422	***	par_2

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PROACTINT	0,679
PROACTINT	0,226

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E10	3,122	0,323	9,67	***	par_3
E1	1,389	0,144	9,67	***	par_4
E9	0,978	0,101	9,67	***	par_5

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PROACTEXT	0

MGTENV				0
PROACTINT				0,512

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PROACTEXT	MGTENV	PROACTINT
PROACTEXT	0		
MGTENV	0,547	0	
PROACTINT	0,298	0,148	0,162

	PROACTEXT	MGTENV	PROACTINT
PROACTEXT	0		
MGTENV	3,594	0	
PROACTINT	2,38	0,672	0,78

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	5	13,383	1	0	13,383
Saturated model	6	0	0		
Independence model	3	162,047	3	0	54,016

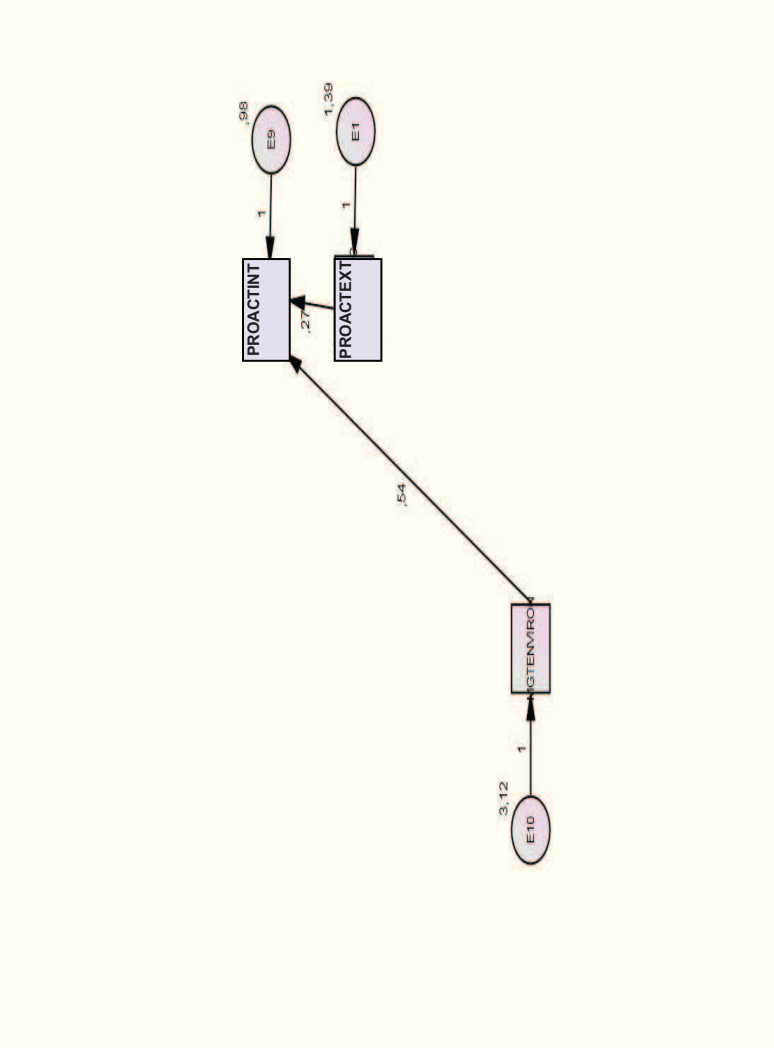
RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,27	0,956	0,736	0,159
Saturated model	0	1		
Independence model	0,833	0,674	0,348	0,337

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
Default model	0,917	0,752	0,923	0,766	0,922
Saturated model	1	1	1	1	1

Saturated model					0,064	0,066
Independence model					1,142	0,899
HOELTER						
Model		HOELTER	HOELTER	HOELTER		
Default model		.05		.01		
Independence model		54		93		
		10		14		



2) Test du Modèle 2

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	10	SRMR	0,1371
Number of distinct parameters to be estimated:	9		
Degrees of freedom (10 - 9):	1		

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 13,383

Degrees of freedom = 1

Probability level = ,000

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PROACTINT	<---	GRH	0,434	0,067	6,469	***	par_1
PROACTINT	<---	MGTENV	0,473	0,039	12,28	***	par_2
PROACTINT	<---	PROACTEXT	0,093	0,062	1,505	0,132	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
PROACTINT	<---	GRH	0,345
PROACTINT	<---	MGTENV	0,591
PROACTINT	<---	PROACTEXT	0,078

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E6	<-->	E1	0,57	0,103	5,556	***	par_4
E6	<-->	E10	0,507	0,136	3,714	***	par_5

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
E6	<-->	E1	0,43
E6	<-->	E10	0,255

Variances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E6			1,266	0,129	9,788	***	par_6

E10		3,122	0,323	9,67	***	par_7
E1		1,389	0,144	9,67	***	par_8
E9		0,799	0,083	9,67	***	par_9

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PROACTEXT	0
MGTENV	0
GRH	0
PROACTINT	0,601

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PROACTEXT	MGTENV	GRH	PROACTINT
PROACTEXT	0			
MGTENV	0,547	0		
GRH	0,089	0,225	0,073	
PROACTINT	0,298	0,148	0,146	0,162

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PROACTEXT	MGTENV	GRH	PROACTSINT
PROACTGRH	0			
MGTENV	3,594	0		
GRH	0,841	1,497	0,557	
PROACTINT	2,38	0,672	1,11	0,78

Model Fit Summary

CMIN

Model	NP	DF	CMIN	P	CMIN/DF
Default model	9	1	13,383	0	13,383
Saturated model	10	0	0		
Independence model	4	6	264,036	0	44,006

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,228	0,967	0,666	0,097
Saturated model	0	1		
Independence model	0,782	0,584	0,307	0,351

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,949	0,696	0,953	0,712	0,952
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,167	0,158	0,159
Saturated model	0	0	0
Independence model	1	0	0

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	12,383	4,054	28,124
Saturated model	0	0	0
Independence model	258,036	208,541	314,948

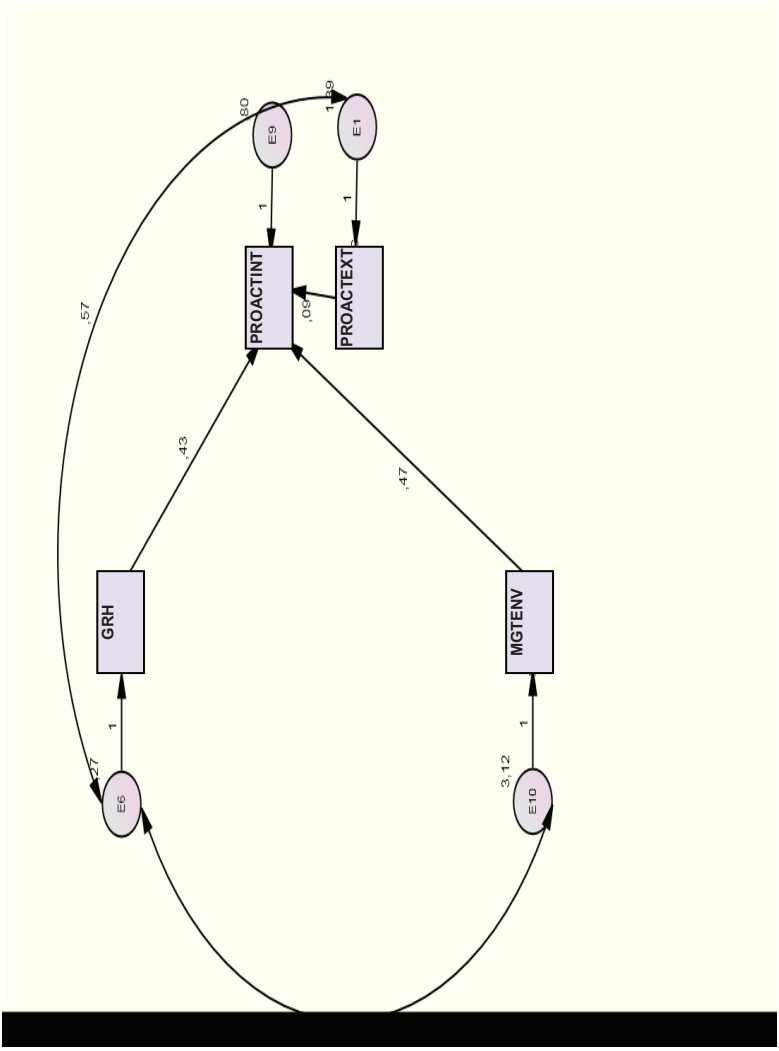
FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,072	0,066	0,022	0,15
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	1,412	1,38	1,115	1,684

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,257	0,147	0,388	0,001

Independence model		0,48	0,431	0,53	0
AIC					
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Default model	31,383	31,878	60,511	69,511	
Saturated model	20	20,549	52,364	62,364	
Independence model	272,036	272,256	284,982	288,982	
ECVI					
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
Default model	0,168	0,123	0,252	0,17	
Saturated model	0,107	0,107	0,107	0,11	
Independence model	1,455	1,19	1,759	1,456	
HOELTER					
Model	HOELTER	HOELTER			
Default model	.05	.01			
Independence model	54	93			
	9	12			



3) Test du Modèle 3

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	10
Number of distinct parameters to be estimated:	9
Degrees of freedom (10 - 9):	1

SRMR 0,0614

Result (Default model)

- Minimum was achieved
- Chi-square = 6,008
- Degrees of freedom = 1

Probability level = ,014

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MGTENV	0,148	0,027	5,547	***	par_4
GRH	0,155	0,015	10,287	***	par_5
PROACTINT	0,401	0,07	5,7	***	par_1
PROACTINT	0,036	0,019	1,898	0,058	par_2
PROACTINT	0,463	0,04	11,648	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
MGTENV	0,376
GRH	0,601
PROACTINT	0,323
PROACTINT	0,113
PROACTINT	0,569

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E4	20,164	2,085	9,67	***	par_6
E6	0,855	0,088	9,67	***	par_7
E10	2,681	0,277	9,67	***	par_8
E9	0,792	0,082	9,67	***	par_9

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
TOTALPP	0
MGTENV	0,141
GRH	0,361

Model Fit Summary

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	9	6,008	1	0,014	6,008
Saturated model	10	0	0		
Independence model	4	306,422	6	0	51,07

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,105	0,984	0,844	0,098
Saturated model	0	1		
Independence model	1,868	0,536	0,227	0,322

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,98	0,882	0,984	0,9	0,983
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRAATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,167	0,163	0,164
Saturated model	0	0	0
Independence model	1	0	0

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	5,008	0,641	16,777
Saturated model	0	0	0
Independence model	300,422	246,775	361,482

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,032	0,027	0,003	0,09
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	1,639	1,607	1,32	1,933

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,164	0,059	0,3	0,039
Independence model	0,517	0,469	0,568	0

AIC

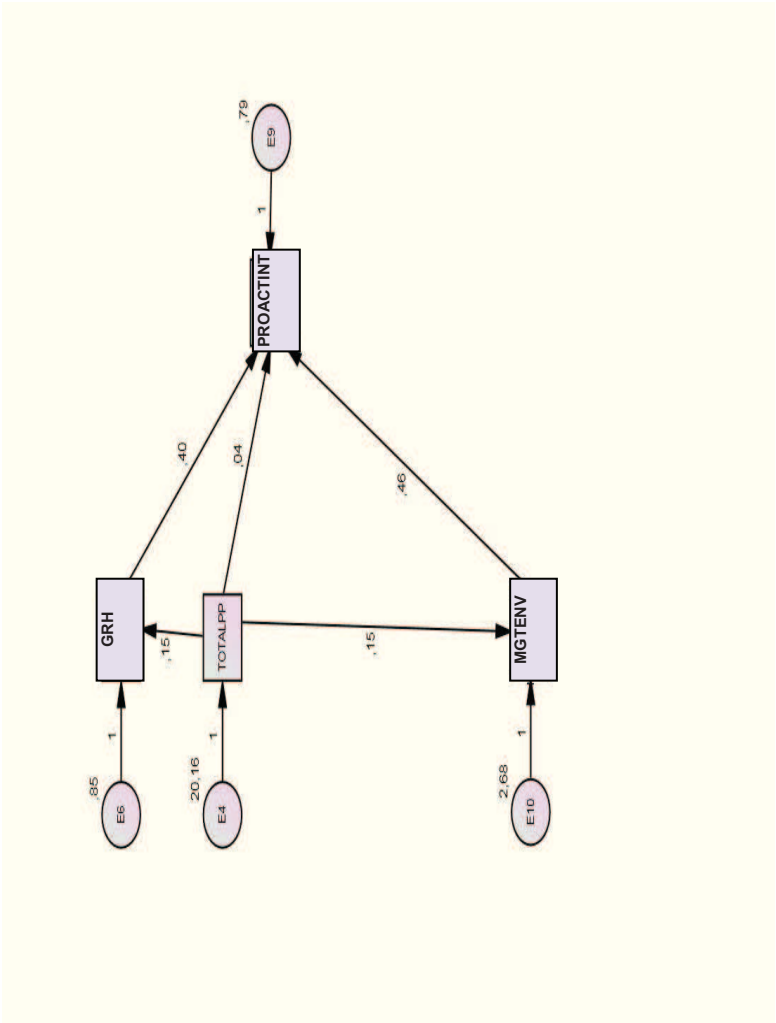
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	24,008	24,503	53,136	62,136
Saturated model	20	20,549	52,364	62,364
Independence model	314,422	314,642	327,368	331,368

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,128	0,105	0,191	0,131
Saturated model	0,107	0,107	0,107	0,11
Independence model	1,681	1,395	2,008	1,683

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	120	207
Independence model	8	11



4) Test du modèle 4

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	15	SRMR	0,0296
Number of distinct parameters to be estimated:	12		
Degrees of freedom (15 - 12):	3		

Result (Default model)

- Minimum was achieved
- Chi-square = 4,306
- Degrees of freedom = 3
- Probability level = ,230

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MGTEENV	0,148	0,027	5,547	***	par_3
GRH	0,155	0,015	10,287	***	par_4
PROACTINT	0,476	0,061	7,829	***	par_1
PROACTINT	0,48	0,04	12,047	***	par_2
PROACTEXT	0,126	0,019	6,696	***	par_5
PROACTEXT	0,197	0,073	2,691	0,007	par_7

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
MGTEENV	0,376
GRH	0,601
PROACTINT	0,375
PROACTINT	0,576
PROACTEXT	0,482
PROACTEXT	0,194

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E6	0,269	0,112	2,394	0,017	par_6

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
E6	0,178

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E4	20,164	2,085	9,67	***	par_8
E6	0,855	0,088	9,67	***	par_9

E10				2,681	0,277	9,67	***	par_10
E9			0,808	0,084	9,67	***	par_11	
E1			0,859	0,089	9,67	***	par_12	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
TOTALPP	0
MGTENV	0,141
GRH	0,361
PROACTEXT	0,382
PROACTINT	0,627

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	GRH	PROACTEXT	PROACTINT
TOTALPP	0				
MGTENV	0	0			
GRH	0	0	0		
PROACTEXT	0	0,026	0	0	
PROACTINT	0,444	0	0	0,11	0

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	GRH	PROACTEXT	PROACTINT
TOTALPP	0				
MGTENV	0	0			
GRH	0	0	0		
PROACTEXT	0	0,165	0	0	
PROACTINT	0,841	0	0	0,828	0

Model Fit Summary

CMIN	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Model					
Default model	12	4,306	3	0,23	1,435

Saturated model	15	0	0	0	
Independence model	5	396,893	10	0	39,689
RMR, GFI					
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model	0,118	0,991	0,955	0,198	
Saturated model	0	1			
Independence model	1,753	0,496	0,244	0,33	
Baseline Comparisons					
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
Default model	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	0,989	0,964	0,997	0,989	0,997
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0
Parsimony-Adjusted Measures					
Model	PRATIO	PNFI	PCFI		
Default model	0,3	0,297	0,299		
Saturated model	0	0	0		
Independence model	1	0	0		
NCP					
Model	NCP	LO 90	HI 90		
Default model	1,306	0	11,106		
Saturated model	0	0	0		
Independence model	386,893	325,43	455,769		
FMIN					
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90	
Default model	0,023	0,007	0	0,059	
Saturated model	0	0	0	0	
Independence model	2,122	2,069	1,74	2,437	
RMSEA					

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,048	0	0,141	0,412
Independence model	0,455	0,417	0,494	0

AIC

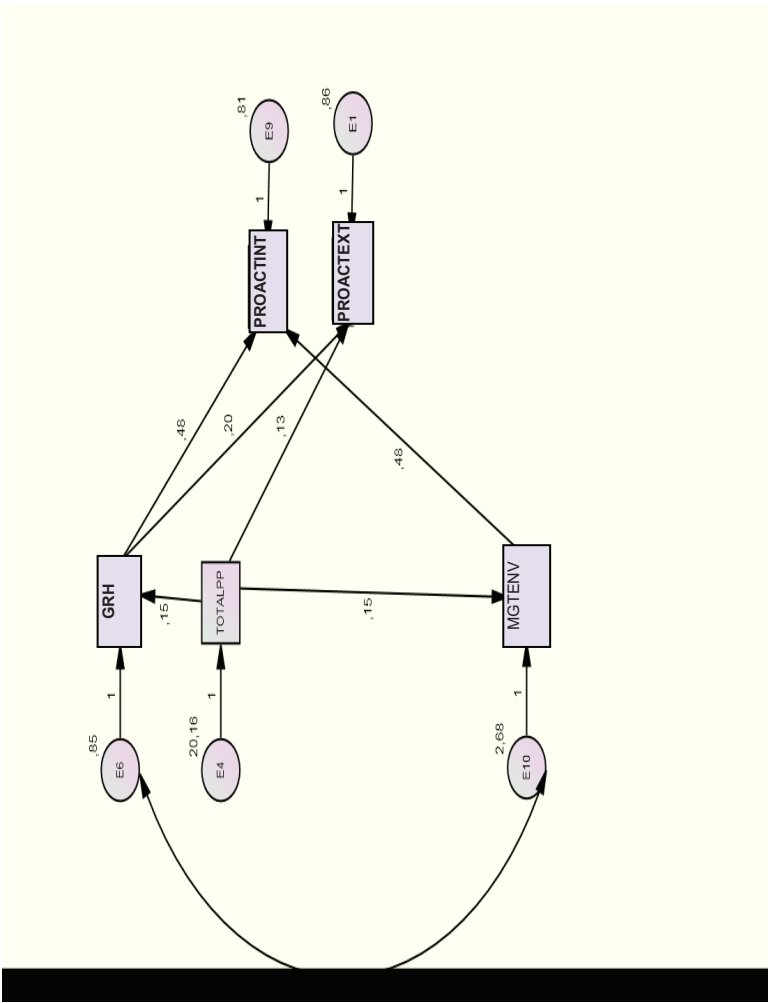
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	28,306	29,102	67,143	79,143
Saturated model	30	30,994	78,547	93,547
Independence model	406,893	407,224	423,075	428,075

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,151	0,144	0,204	0,156
Saturated model	0,16	0,16	0,16	0,166
Independence model	2,176	1,847	2,544	2,178

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
Default model	.05	.01
Independence model	340	493
	9	11



5) Test du modèle 5

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label		
MGTENV	<---	TOTALPP	0,148	0,027	5,547	***	par_4
GRH	<---	TOTALPP	0,155	0,015	10,304	***	par_5
PROACTEXT	<---	TOTALPP	0,157	0,015	10,208	***	par_7
PROACTSINT	<---	GRH	0,392	0,073	5,385	***	par_1
PROACTINT	<---	TOTALPP	0,03	0,021	1,451	0,147	par_2

PROACTINT	<---	MGTEV	0,462	0,04	11,478	***	par_3
PROACTINT	<---	PROACTEXT	0,049	0,07	0,703	0,482	par_6
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate				
MGTEV	<---	TOTALPP	0,376				
GRH	<---	TOTALPP	0,602				
PROACTEXT	<---	TOTALPP	0,598				
PROACTINT	<---	GRH	0,308				
PROACTINT	<---	TOTALPP	0,092				
PROACTINT	<---	MGTEV	0,557				
PROACTINT	<---	PROACTEXT	0,04				
Covariances: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate				
E6	<-->	E1	0,161	0,064	2,519	0,012	par_8
E6	<-->	E10	0,255	0,11	2,313	0,021	par_9
Correlations: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate				
E6	<-->	E1	0,185				
E6	<-->	E10	0,169				
Variances: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate				
E4			20,164	2,085	9,67	***	par_10
E6			0,852	0,088	9,679	***	par_11
E10			2,681	0,277	9,67	***	par_12
E1			0,892	0,092	9,67	***	par_13
E9			0,79	0,082	9,67	***	par_14
Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate				
TOTALPP			0				

PROACTEXT 0,358
 MGTENV 0,141
 GRH 0,362
 PROACTINT 0,634

Model Fit Summary

Model	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	0,489	1	0,484	0,489
Saturated model	0	0		
Independence model	396,893	10	0	39,689

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,024	0,999	0,984	0,067
Saturated model	0	1		
Independence model	1,753	0,496	0,244	0,33

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI
Default model	0,999	0,988	1,001	1,013
Saturated model	1	1	1	1
Independence model	0	0	0	0

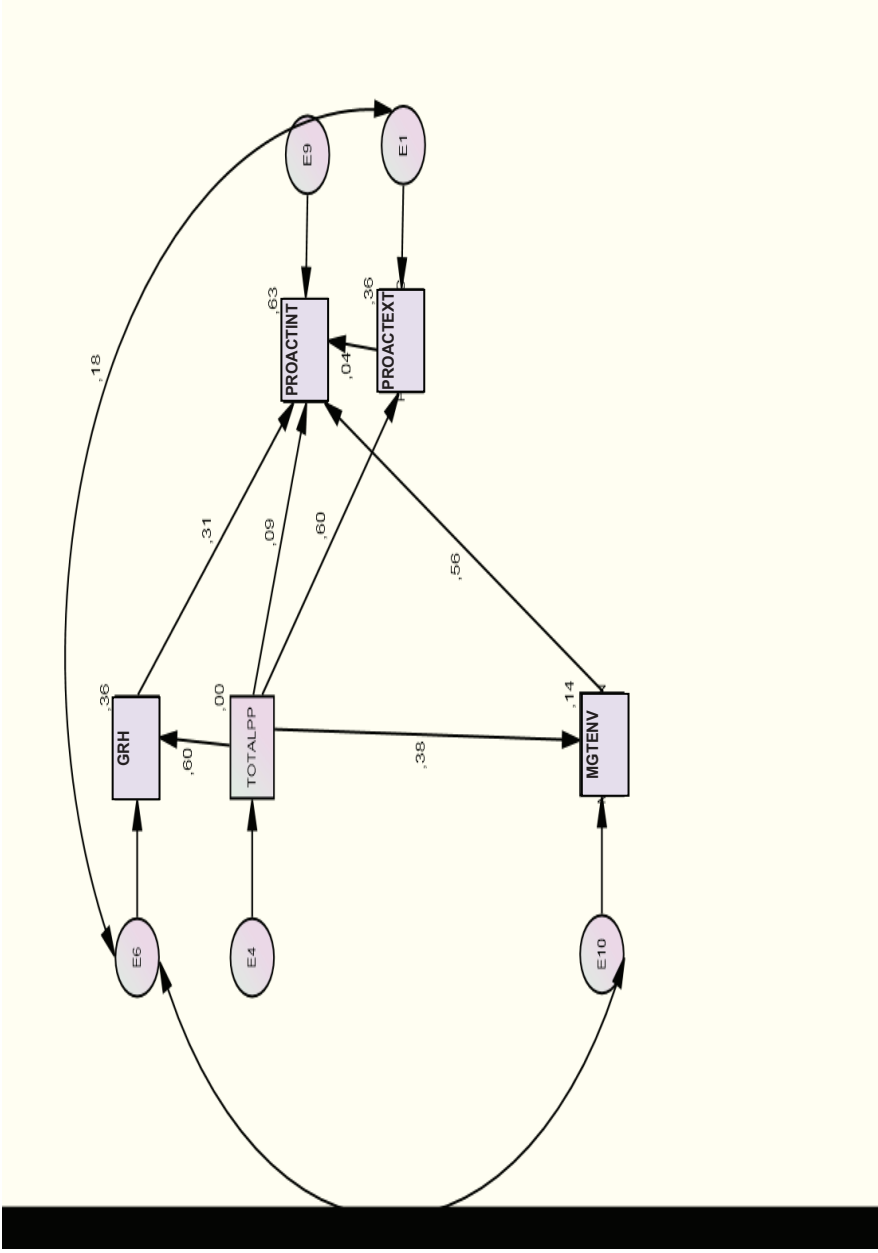
Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,1	0,1	0,1
Saturated model	0	0	0
Independence model	1	0	0

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model			
Saturated model			
Independence model			

Default model	0	0	5,441	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	386,893	325,43	455,769	
FMIN				
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,003	0	0	0,029
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	2,122	2,069	1,74	2,437
RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0	0	0,171	0,577
Independence model	0,455	0,417	0,494	0
AIC				
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	28,489	29,417	73,799	87,799
Saturated model	30	30,994	78,547	93,547
Independence model	406,893	407,224	423,075	428,075
ECVI				
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,152	0,155	0,184	0,157
Saturated model	0,16	0,16	0,16	0,166
Independence model	2,176	1,847	2,544	2,178
HOELTER				
Model	HOELTER	HOELTER		
	.05	.01		
Default model	1469	2537		
Independence model	9	11		



6) Test du modèle 6

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 21
 Number of distinct parameters to be estimated: 15
 Degrees of freedom (21 - 15): 6

Result (Default model)

Minimum was achieved

0,0471

SRMR

Chi-square = 10,197

Degrees of freedom = 6

Probability level = ,117

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MGTEENV	0,148	0,027	5,547	***	par_3
GRH	0,155	0,015	10,287	***	par_4
REDUCPDT	0,204	0,059	3,483	***	par_9
PROACTINT	0,442	0,058	7,659	***	par_1
PROACTINT	0,447	0,039	11,493	***	par_2
PROACTEXT	0,126	0,019	6,696	***	par_5
PROACTEXT	0,197	0,073	2,691	0,007	par_7
PROACTINT	0,201	0,044	4,557	***	par_8

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
MGTEENV	0,376
GRH	0,601
REDUCPDT	0,247
PROACTINT	0,351
PROACTINT	0,541
PROACTEXT	0,482
PROACTEXT	0,194
PROACTINT	0,201

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E6	0,269	0,112	2,394	0,017	par_6
E10	<-->				

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
E6 <--> E10	0,178

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E4	20,164	2,085	9,67	***	par_10
E10	2,681	0,277	9,67	***	par_11
E6	0,855	0,088	9,67	***	par_12
E11	2,004	0,207	9,67	***	par_13
E9	0,728	0,075	9,67	***	par_14
E1	0,859	0,089	9,67	***	par_15

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
TOTALPP	0
MGTENV	0,141
REDUCPDT	0,061
GRH	0,361
PROACTEXT	0,382
PROACTINT	0,658

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	REDUCPDT	GRH	PROACTEXT	PROACTINT
TOTALPP	0					
MGTENV	0	0				
REDUCPDT	0,538	0	0			
GRH	0	0	0,197	0		
PROACTEXT	0	0,026	-0,015	0	0	
PROACTINT	0,526	0	0,087	0,04	0,129	0,035

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTEHV	REDUCPDT	GRH	PROACTEXT	PROACTINT
TOTALPP	0					
MGTEHV	0	0				
REDUCPDT	1,118	0	0			
GRH	0	0	1,588	0		
PROACTEXT	0	0,165	-0,123	0	0	
PROACTINT	1,008	0	0,525	0,279	0,975	0,159

Model Fit Summary

CMIN	Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
	Default model	15	10,197	6	0,117	1,699
	Saturated model	21	0	0		
	Independence model	6	433,92	15	0	28,928

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,174	0,982	0,938	0,281
Saturated model	0	1		
Independence model	1,523	0,514	0,319	0,367

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,977	0,941	0,99	0,975	0,99
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,4	0,391	0,396

Saturated model	0	0	0
Independence model	1	0	0

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	4,197	0	17,168
Saturated model	0	0	0
Independence model	418,92	354,653	490,605

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,055	0,022	0	0,092
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	2,32	2,24	1,897	2,624

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,061	0	0,124	0,328
Independence model	0,386	0,356	0,418	0

AIC

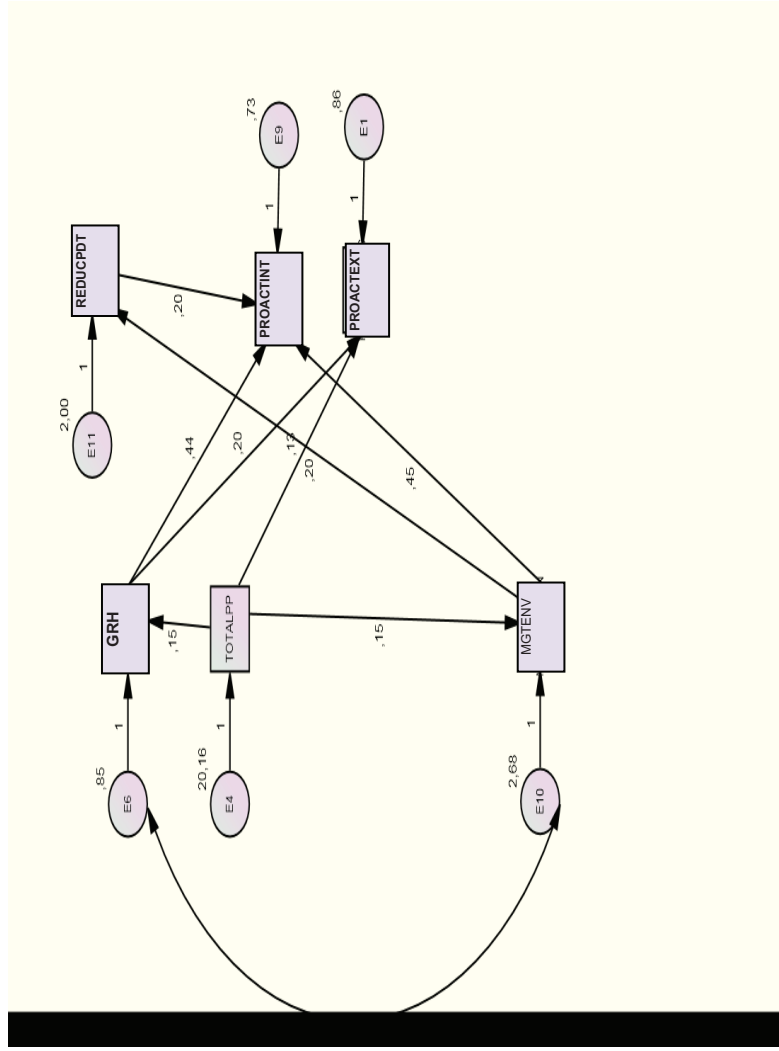
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	40,197	41,363	88,743	103,743
Saturated model	42	43,633	109,965	130,965
Independence model	445,92	446,386	465,338	471,338

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,215	0,193	0,284	0,221
Saturated model	0,225	0,225	0,225	0,233
Independence model	2,385	2,041	2,768	2,387

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER	HOELTER
Default model	.05	.01	.01
Independence model	231	309	309
	11	14	14



7) Test du modèle 7

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	28	SRMR	0,134
Number of distinct parameters to be estimated:	17		
Degrees of freedom (28 - 17):	11		

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 46,623
 Degrees of freedom = 11
 Probability level = ,000

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MGTENV	0,148	0,027	5,547	***	par_3
GRH	0,155	0,015	10,287	***	par_4
REDUCPDT	0,204	0,059	3,483	***	par_9
PROACTINT	0,442	0,058	7,659	***	par_1
PROACINT	0,447	0,039	11,493	***	par_2
PROACTEXT	0,129	0,019	6,864	***	par_5
PROACTEXT	0,207	0,073	2,843	0,004	par_7
PROACTINT	0,201	0,044	4,557	***	par_8
PROACTEXT	-0,061	0,04	-1,512	0,131	par_10

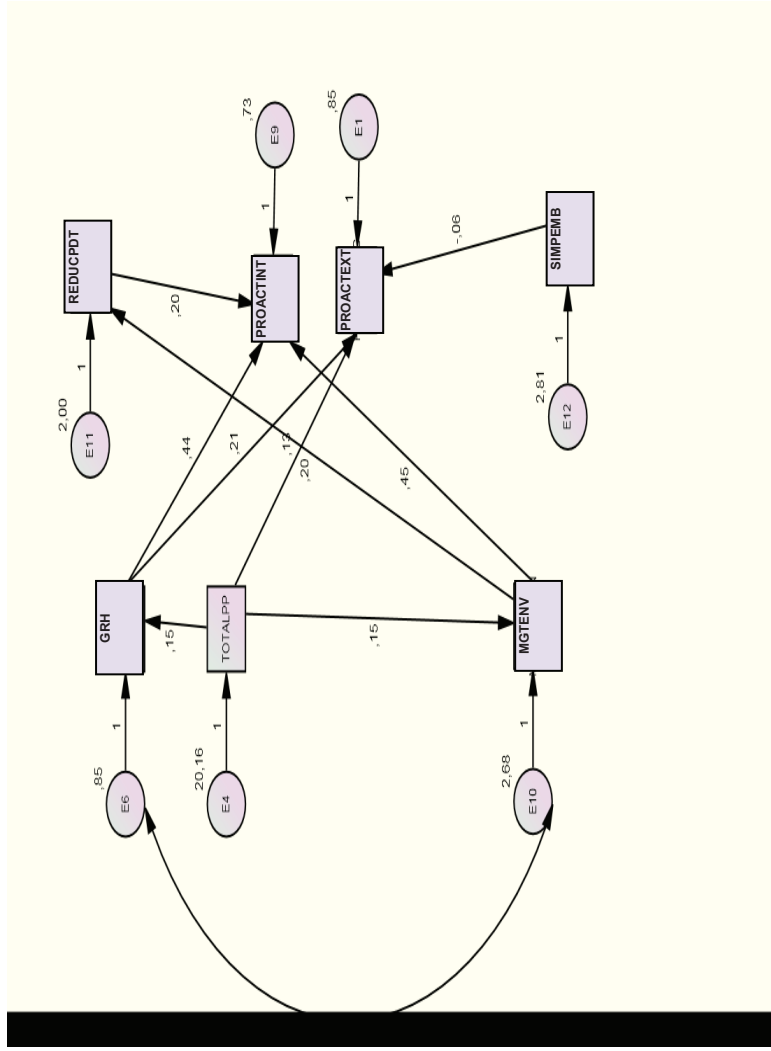
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
MGTENV	0,376
GRH	0,601
REDUCPDT	0,247
PROACTINT	0,351
PROACTINT	0,541
PROACTEXT	0,486
PROACTEXT	0,201
PROACTINT	0,201

PROACTEXT	<---	SIMPLEMB	-0,086						
Covariances: (Group number 1 - Default model)									
E6	<-->	E10	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label		
Correlations: (Group number 1 - Default model)									
E6	<-->	E10	0,269	0,112	2,394	0,017	par_6		
Estimate									
E6	<-->	E10	0,178						
Variances: (Group number 1 - Default model)									
E4			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label		
E10			20,164	2,085	9,67	***	par_11		
E6			2,681	0,277	9,67	***	par_12		
E11			0,855	0,088	9,67	***	par_13		
E12			2,004	0,207	9,67	***	par_14		
E9			2,81	0,291	9,67	***	par_15		
E1			0,728	0,075	9,67	***	par_16		
			0,849	0,088	9,67	***	par_17		
Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)									
TOTALPP			Estimate						
MGTENV			0						
SIMPLEMB			0,141						
REDUCPDT			0						
GRH			0,061						
PROACTEXT			0,361						
PROACTINT			0,402						
			0,658						
Matrices (Group number 1 - Default model)									
Residual Covariances (Group number 1 - Default model)									
	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	PROACTEXT	PROACTINT		

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,901	0,812	0,923	0,849	0,921
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0
Parsimony-Adjusted Measures					
Model	PRATIO	PNFI	PCFI		
Default model	0,524	0,472	0,482		
Saturated model	0	0	0		
Independence model	1	0	0		
NCP					
Model	NCP	LO 90	HI 90		
Default model	35,623	18,182	60,613		
Saturated model	0	0	0		
Independence model	451,531	384,49	525,998		
FMIN					
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90	
Default model	0,249	0,19	0,097	0,324	
Saturated model	0	0	0	0	
Independence model	2,527	2,415	2,056	2,813	
RMSEA					
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Default model	0,132	0,094	0,172	0	
Independence model	0,339	0,313	0,366	0	
AIC					
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Default model	80,623	82,143	135,643	152,643	
Saturated model	56	58,503	146,62	174,62	
Independence model	486,531	487,157	509,186	516,186	

ECVI		ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Model					
Default model	0,431	0,338	0,565	0,439	
Saturated model	0,299	0,299	0,299	0,313	
Independence model	2,602	2,243	3	2,605	
HOELTER					
Model	HOELTER	HOELTER			
Default model	.05	.01	100		
Independence model	79	16			



8) Test du modèle 8

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 28
 Number of distinct parameters to be estimated: 20
 Degrees of freedom (28 - 20): 8

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 11,752
 Degrees of freedom = 8
 Probability level = ,163

SRMR

0,0568

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MGTEVV	0,148	0,027	5,547	***	par_3
SIMPLEMB	0,18	0,068	2,646	0,008	par_11
GRH	0,155	0,015	10,287	***	par_4
REDUCPDT	0,158	0,057	2,774	0,006	par_9
REDUCPDT	0,255	0,06	4,242	***	par_12
PROACTINT	0,426	0,056	7,596	***	par_1
PROACTINT	0,436	0,038	11,473	***	par_2
PROACTEXT	0,129	0,019	6,859	***	par_5
PROACTEXT	0,207	0,073	2,841	0,004	par_7
PROACTINT	0,158	0,045	3,523	***	par_8
PROACTEXT	-0,061	0,04	-1,507	0,132	par_10
PROACTINT	0,129	0,039	3,349	***	par_13

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
MGTEVV	0,376
SIMPLEMB	0,19
GRH	0,601
REDUCPDT	0,191
REDUCPDT	0,292
PROACTINT	0,339
PROACTINT	0,53
PROACTEXT	0,488
PROACTEXT	0,202
PROACTINT	0,159

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	PROACTEXT	PROACTINT
TOTALPP	0						
MGTENV	0	0					
SIMPLEMB	0,774	0	0				
REDUCPDT	0,538	0	0	0			
GRH	0	0	0,211	0,197	0		
PROACTEXT	-0,047	0,046	0,143	0,03	-0,013	-0,017	
PROACTINT	0,566	0	0,09	0,084	0,058	0,169	0,05

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	PROACTEXT	PROACTINT
TOTALPP	0						
MGTENV	0	0					
SIMPLEMB	1,402	0	0				
REDUCPDT	1,118	0	0	0			
GRH	0	0	1,485	1,588	0		
PROACTEXT	-0,103	0,29	0,986	0,24	-0,115	-0,12	
PROACTINT	1,088	0	0,48	0,507	0,415	1,289	0,228

Model Fit Summary

Model	CMIN	NP	DF	P	CMIN/DF
Default model	11,752	20	8	0,163	1,469
Saturated model	0	28	0		
Independence model	472,531	7	21	0	22,501

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,221	0,983	0,939	0,281
Saturated model	0	1		
Independence model	1,366	0,524	0,366	0,393

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI

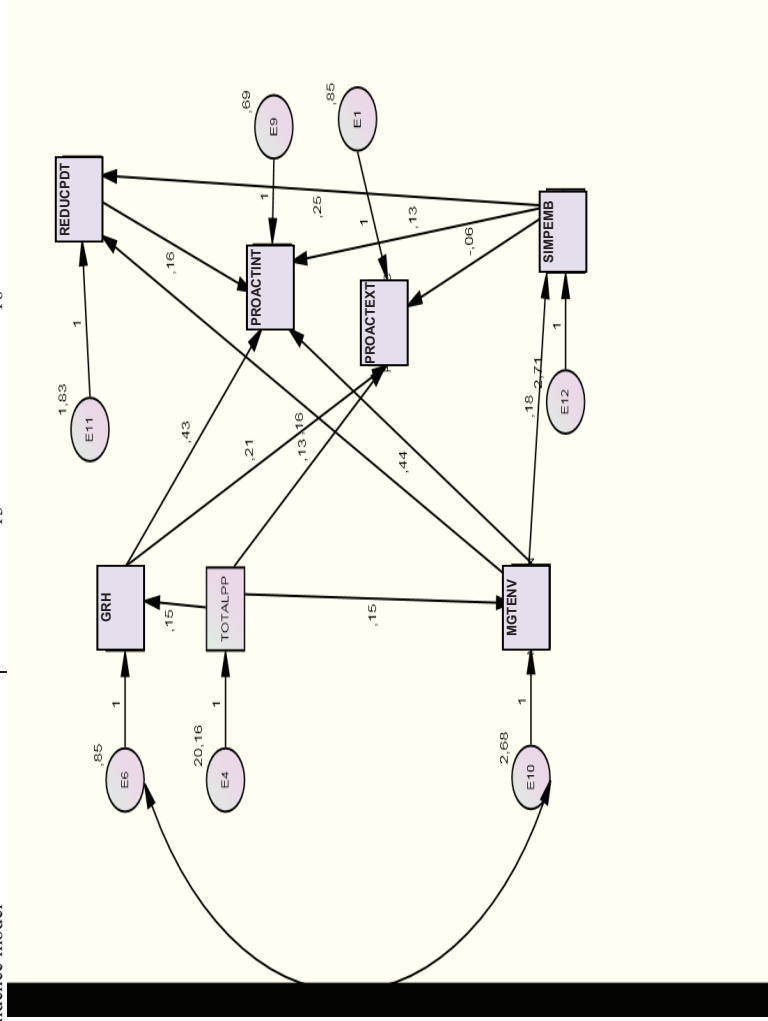
	Delta1	rho1	Delta2	rho2
Default model	0,975	0,935	0,992	0,978
Saturated model	1		1	1
Independence model	0	0	0	0
Parsimony-Adjusted Measures				
Model	PRATIO	PNFI	PCFI	
Default model	0,381	0,371	0,378	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	1	0	0	
NCP				
Model	NCP	LO 90	HI 90	
Default model	3,752	0	17,09	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	451,531	384,49	525,998	
FMIN				
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,063	0,02	0	0,091
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	2,527	2,415	2,056	2,813
RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,05	0	0,107	0,439
Independence model	0,339	0,313	0,366	0
AIC				
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	51,752	53,54	116,481	136,481
Saturated model	56	58,503	146,62	174,62
Independence model	486,531	487,157	509,186	516,186

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,277	0,257	0,348	0,286
Saturated model	0,299	0,299	0,299	0,313
Independence model	2,602	2,243	3	2,605

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
Default model	.05	.01
Independence model	13	16



9) Test du modèle 9

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 36
 Number of distinct parameters to be estimated: 25
 Degrees of freedom (36 - 25): 11

SRMR

0,0519

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 14,863
 Degrees of freedom = 11
 Probability level = ,189

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MGTEVV	0,148	0,027	5,547	***	par_3
SIMPLEMB	0,18	0,068	2,646	0,008	par_11
GRH	0,155	0,015	10,287	***	par_4
REDUCPDT	0,158	0,057	2,774	0,006	par_9
REDUCPDT	0,255	0,06	4,242	***	par_12
MPRECYCL	0,36	0,08	4,487	***	par_16
MPRECYCL	0,19	0,076	2,504	0,012	par_17
PROACTINT	0,436	0,055	7,906	***	par_1
PROACTINT	0,42	0,038	11,082	***	par_2
PROACTEXT	0,125	0,019	6,737	***	par_5
PROACTEXT	0,215	0,072	2,976	0,003	par_7
PROACTINT	0,144	0,044	3,268	0,001	par_8
PROACTEXT	-0,09	0,042	-2,131	0,033	par_10
PROACTINT	0,101	0,04	2,551	0,011	par_13

PROACTINT	<---	MPRECYCL	0,085	0,033	2,574	0,01	par_14
PROACTEXT	<---	MPRECYCL	0,076	0,036	2,087	0,037	par_15

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MGTENV	0,376				
SIMPLEMB	0,19				
GRH	0,601				
REDUCPDT	0,191				
REDUCPDT	0,292				
MPRECYCL	0,309				
MPRECYCL	0,172				
PROACTINT	0,347				
PROACTINT	0,51				
PROACTEXT	0,474				
PROACTEXT	0,209				
PROACTINT	0,145				
PROACTEXT	-0,127				
PROACTINT	0,117				
PROACTINT	0,114				
PROACTEXT	0,125				

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E6	0,269	0,112	2,394	0,017	par_6

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
E6	0,178

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E4	20,164	2,085	9,67	***	par_18

E10	2,681	0,277	9,67	***	par_19
E12	2,709	0,28	9,67	***	par_20
E6	0,855	0,088	9,67	***	par_21
E11	1,828	0,189	9,67	***	par_22
E14	3,254	0,337	9,67	***	par_23
E9	0,664	0,069	9,67	***	par_24
E1	0,83	0,086	9,67	***	par_25

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
TOTALPP	0
MGTENV	0,141
SIMPLEMB	0,036
MPRECYCL	0,145
REDUCPDT	0,143
GRH	0,361
PROACTEXT	0,411
PROACTINT	0,686

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	MPRECYCL	REDUCPDT	GRH	PROACTEXT
TOTALPP	0						
MGTENV	0	0					
SIMPLEMB	0,774	0	0				
MPRECYCL	0,412	0	0	0			
REDUCPDT	0,538	0	0	0,283	0		
GRH	0	0	0,211	-0,034	0,197	0	
PROACTEXT	-0,039	0,007	0,142	0,044	0,024	-0,022	-0,019
PROACTINT	0,542	0	0,092	0,026	0,11	0,047	0,121

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	MPRECYCL	REDUCPDT	GRH	PROACTEXT
TOTALPP	0						
MGTENV	0	0					
SIMPLEMB	1,402	0	0				
MPRECYCL	0,64	0	0	0			
REDUCPDT	1,118	0	0	1,345	0		
GRH	0	0	1,485	-0,208	1,588	0	
PROACTEXT	-0,085	0,045	0,977	0,258	0,19	-0,193	-0,13
PROACTINT	1,041	0	0,491	0,118	0,667	0,332	0,913

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	MPRECYCL	REDUCPDT	GRH
MGTENV	0,148	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,027	0,18	0	0	0	0
MPRECYCL	0,038	0,255	0,36	0	0	0
REDUCPDT	0,03	0,204	0,255	0	0	0
GRH	0,155	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,159	0,003	-0,063	0,076	0	0,215
PROACTINT	0,14	0,489	0,169	0,085	0,144	0,436

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	MPRECYCL	REDUCPDT	GRH
MGTENV	0,376	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,071	0,19	0	0	0	0
MPRECYCL	0,087	0,231	0,309	0	0	0
REDUCPDT	0,093	0,247	0,292	0	0	0
GRH	0,601	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,601	0,005	-0,089	0,125	0	0,209
PROACTINT	0,432	0,594	0,194	0,114	0,145	0,347

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTEVN	SIMPLEMB	MPRECYCL	REDUCPDT	GRH
MGTEVN	0,148	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0	0,18	0	0	0	0
MPRECYCL	0	0,19	0,36	0	0	0
REDUCPDT	0	0,158	0,255	0	0	0
GRH	0,155	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,125	0	-0,09	0,076	0	0,215
PROACTINT	0	0,42	0,101	0,085	0,144	0,436

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTEVN	SIMPLEMB	MPRECYCL	REDUCPDT	GRH
MGTEVN	0,376	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0	0,19	0	0	0	0
MPRECYCL	0	0,172	0,309	0	0	0
REDUCPDT	0	0,191	0,292	0	0	0
GRH	0,601	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,474	0	-0,127	0,125	0	0,209
PROACTINT	0	0,51	0,117	0,114	0,145	0,347

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTEVN	SIMPLEMB	MPRECYCL	REDUCPDT	GRH
MGTEVN	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,027	0	0	0	0	0
MPRECYCL	0,038	0,065	0	0	0	0
REDUCPDT	0,03	0,046	0	0	0	0
GRH	0	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,034	0,003	0,027	0	0	0
PROACTINT	0,14	0,069	0,067	0	0	0

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTEVN	SIMPLEMB	MPRECYCL	REDUCPDT	GRH
MGTEVN	0	0	0	0	0	0

SIMPLEMB	0,071	0	0	0	0	0
MPRECYCL	0,087	0,059	0	0	0	0
REDUCPDT	0,093	0,056	0	0	0	0
GRH	0	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,128	0,005	0,039	0	0	0
PROACTINT	0,432	0,084	0,078	0	0	0

Model Fit Summary

CMIN						
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF	
Default model	25	14,863	11	0,189	1,351	
Saturated model	36	0	0			
Independence model	8	515,717	28	0	18,418	

RMR, GFI

RMR, GFI			
Model	RMR	GFI	AGFI
Default model	0,21	0,981	0,938
Saturated model	0	1	
Independence model	1,259	0,529	0,394

Baseline Comparisons

Baseline Comparisons						
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI	
Default model	0,971	0,927	0,992	0,98	0,992	
Saturated model	1		1		1	
Independence model	0	0	0	0	0	

Parsimony-Adjusted Measures

Parsimony-Adjusted Measures			
Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,393	0,382	0,39
Saturated model	0	0	0
Independence model	1	0	0

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3,863	0	18,123
Saturated model	0	0	0
Independence model	487,717	417,702	565,159

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,079	0,021	0	0,097
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	2,758	2,608	2,234	3,022

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,043	0	0,094	0,529
Independence model	0,305	0,282	0,329	0

AIC

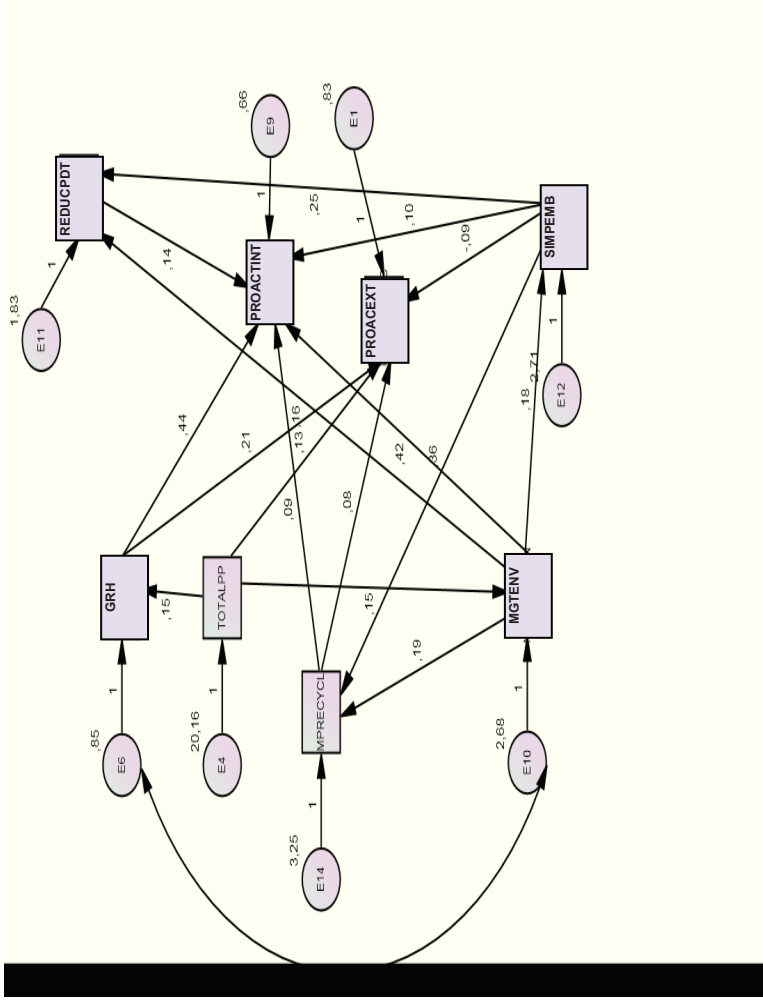
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	64,863	67,391	145,774	170,774
Saturated model	72	75,64	188,512	224,512
Independence model	531,717	532,526	557,609	565,609

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,347	0,326	0,423	0,36
Saturated model	0,385	0,385	0,385	0,404
Independence model	2,843	2,469	3,258	2,848

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER	HOELTER
Default model	.05	.01	.01
Independence model	248	312	18



10) Test du modèle 10

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 45
 Number of distinct parameters to be estimated: 29

Degrees of freedom (45 - 29): 16

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 21,218

SRMR

0,0569

SIMPLEMB	<-->	MGTENV	0,19						
GRH	<-->	TOTALPP	0,601						
REDUCPDT	<-->	MGTENV	0,191						
REDUCPDT	<-->	SIMPLEMB	0,292						
MPRECYCL	<-->	SIMPLEMB	0,309						
MPRECYCL	<-->	MGTENV	0,172						
REDUCEMB	<-->	SIMPLEMB	0,436						
REDUCEMB	<-->	GRH	0,215						
REDUCEMB	<-->	REDUCPDT	0,225						
PROACTINT	<-->	GRH	0,323						
PROACTINT	<-->	MGTENV	0,511						
PROACTEXT	<-->	TOTALPP	0,474						
PROACTEXT	<-->	GRH	0,209						
PROACTINT	<-->	REDUCPDT	0,129						
PROACTEXT	<-->	SIMPLEMB	-0,127						
PROACTINT	<-->	MPRECYCL	0,117						
PROACTEXT	<-->	MPRECYCL	0,125						
PROACTINT	<-->	REDUCEMB	0,141						
Covariances: (Group number 1 - Default model)									
E6	<-->	E10	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label		
			0,269	0,112	2,394	0,017	par_6		
Correlations: (Group number 1 - Default model)									
E6	<-->	E10	Estimate						
			0,178						
Variances: (Group number 1 - Default model)									
E4			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label		
			20,164	2,085	9,67	***	par_21		
E10			2,681	0,277	9,67	***	par_22		
E12			2,709	0,28	9,67	***	par_23		

E6	0,855	0,088	9,67	***	par_24
E11	1,828	0,189	9,67	***	par_25
E14	3,254	0,337	9,67	***	par_26
E15	1,578	0,163	9,67	***	par_27
E9	0,656	0,068	9,67	***	par_28
E1	0,83	0,086	9,67	***	par_29

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
TOTALPP	0
MGTEENV	0,141
SIMPLEMB	0,036
REDUCPDT	0,143
GRH	0,361
REDUCEMB	0,373
MPRECYCL	0,145
PROACTEXT	0,411
PROACTINT	0,689

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTEENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	PROACTEXT	PROACTINT
TOTALPP	0								
MGTEENV	0	0							
SIMPLEMB	0,774	0	0						
REDUCPDT	0,538	0	0	0					
GRH	0	0	0,211	0,197	0				
REDUCEMB	0,59	0,067	0,062	0,058	0,135	0,08			
MPRECYCL	0,412	0	0	0,283	-0,034	0,327	0		
PROACTEXT	-0,039	0,007	0,142	0,024	-0,022	0,215	0,044	-0,019	
PROACTINT	0,531	0,009	0,211	0,112	0,04	0,129	0,065	0,11	0,057

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	PROACTEXT	PROACTINT
TOTALPP	0								
MGTENV	0	0							
SIMPLEMB	1,402	0	0						
REDUCPDT	1,118	0	0	0					
GRH	0	0	1,485	1,588	0				
REDUCEMB	1,115	0,318	0,284	0,32	0,974	0,307			
MPRECYCL	0,64	0	0	1,345	-0,208	1,417	0		
PROACTEXT	-0,085	0,045	0,977	0,19	-0,193	1,557	0,258	-0,13	
PROACTINT	1,021	0,037	1,143	0,68	0,282	0,709	0,299	0,833	0,259

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRHE	REDUCEMB	MPRECYCL
MGTENV	0,148	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,027	0,18	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,03	0,204	0,255	0	0	0	0
GRH	0,155	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,064	0,124	0,475	0,244	0,295	0	0
MPRECYCL	0,038	0,255	0,36	0	0	0	0
PROACTEXT	0,159	0,003	-0,063	0	0,215	0	0,076
PROACTINT	0,14	0,485	0,125	0,16	0,444	0,129	0,087

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL
MGTENV	0,376	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,071	0,19	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,093	0,247	0,292	0	0	0	0
GRH	0,601	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,182	0,138	0,502	0,225	0,215	0	0
MPRECYCL	0,087	0,231	0,309	0	0	0	0

	TOTALPP	MGTEVN	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL
PROACTEXT	0,601	0,005	-0,089	0	0,209	0	0,125
PROACTINT	0,434	0,59	0,145	0,161	0,354	0,141	0,117
Direct Effects (Group number 1 - Default model)							
MGTEVN	0,148	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0	0,18	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0	0,158	0,255	0	0	0	0
GRH	0,155	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0	0	0,412	0,244	0,295	0	0
MPRECYCL	0	0,19	0,36	0	0	0	0
PROACTEXT	0,125	0	-0,09	0	0,215	0	0,076
PROACTINT	0	0,42	0	0,129	0,406	0,129	0,087

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTEVN	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL
MGTEVN	0,376	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0	0,19	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0	0,191	0,292	0	0	0	0
GRH	0,601	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0	0	0,436	0,225	0,215	0	0
MPRECYCL	0	0,172	0,309	0	0	0	0
PROACTEXT	0,474	0	-0,127	0	0,209	0	0,125
PROACTINT	0	0,511	0	0,129	0,323	0,141	0,117

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTEVN	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL
MGTEVN	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,027	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,03	0,046	0	0	0	0	0
GRH	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,064	0,124	0,062	0	0	0	0

	TOTALPP	MGTEVN	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL
MPRECYCL	0,038	0,065	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,034	0,003	0,027	0	0	0	0
PROACTINT	0,14	0,064	0,125	0,032	0,038	0	0

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTEVN	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL
MGTEVN	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,071	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,093	0,056	0	0	0	0	0
GRH	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,182	0,138	0,066	0	0	0	0
MPRECYCL	0,087	0,059	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,128	0,005	0,039	0	0	0	0
PROACTINT	0,434	0,078	0,145	0,032	0,03	0	0

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	29	21,218	16	0,17	1,326
Saturated model	45	0	0		
Independence model	9	617,503	36	0	17,153

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,219	0,976	0,932	0,347
Saturated model	0	1		
Independence model	1,217	0,495	0,369	0,396

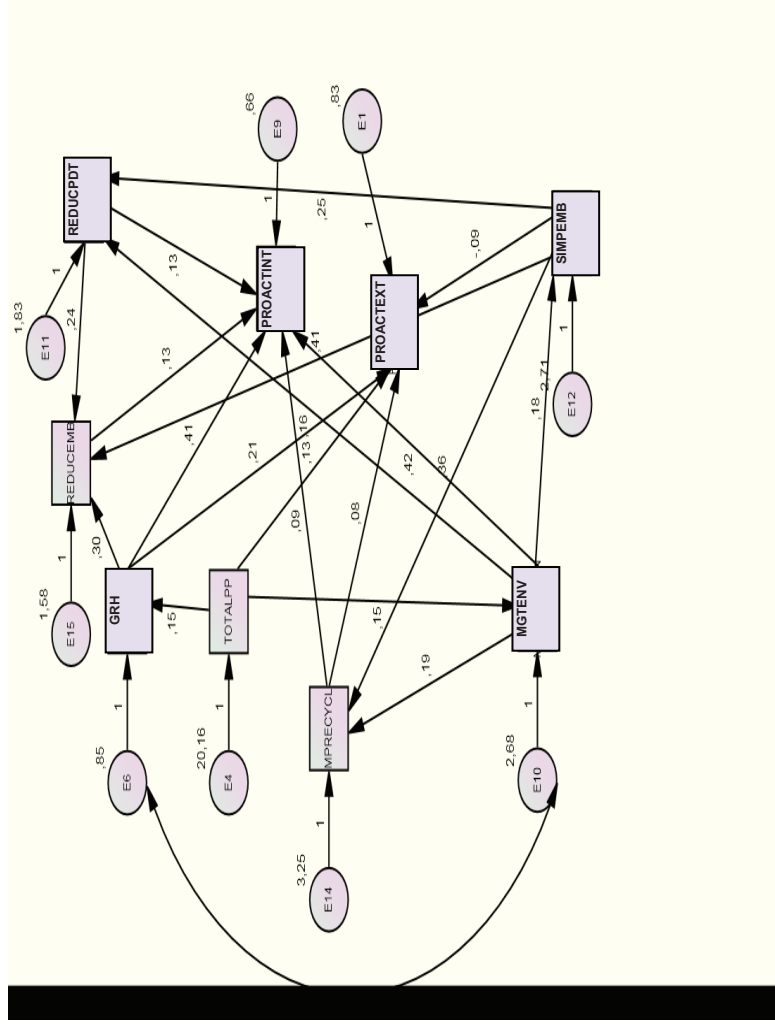
Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,966	0,923	0,991	0,98	0,991
Saturated model	1	1	1	1	1

Independence model 3,398 2,987 3,849 3,404

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER	HOELTER
Default model	.05	.01	.01
Independence model	232	283	283
	16	18	18



III) Test du modèle II

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 55
 Number of distinct parameters to be estimated: 34
 Degrees of freedom (55 - 34): 21

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 30,146
 Degrees of freedom = 21
 Probability level = ,089

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MGTEVV	0,148	0,027	5,547	***	par_3
SIMPLEMB	0,18	0,068	2,646	0,008	par_11
GRH	0,155	0,015	10,287	***	par_4
REDUCPDT	0,158	0,057	2,774	0,006	par_9
REDUCPDT	0,255	0,06	4,242	***	par_12
MPRECYCL	0,36	0,08	4,487	***	par_15
MPRECYCL	0,19	0,076	2,504	0,012	par_16
REDUCEMB	0,412	0,058	7,1	***	par_18
REDUCEMB	0,295	0,08	3,702	***	par_19
REDUCEMB	0,244	0,067	3,663	***	par_20
VALOEMB	0,489	0,104	4,71	***	par_22
VALOEMB	0,231	0,077	3,003	0,003	par_23
VALOEMB	0,168	0,061	2,773	0,006	par_24

PROACTINT	<---	GRH	0,374	0,059	6,391	***	par_1
PROACTINT	<---	MGTENV	0,409	0,037	10,989	***	par_2
PROACTEXT	<---	TOTALPP	0,125	0,019	6,737	***	par_5
PROACTEXT	<---	GRH	0,215	0,072	2,976	0,003	par_7
PROACTINT	<---	REDUCPDT	0,136	0,044	3,063	0,002	par_8
PROACTEXT	<---	SIMPLEMB	-0,09	0,042	-2,131	0,033	par_10
PROACTINT	<---	MPRECYCL	0,075	0,032	2,361	0,018	par_13
PROACTEXT	<---	MPRECYCL	0,076	0,036	2,087	0,037	par_14
PROACTINT	<---	REDUCEMB	0,111	0,043	2,589	0,01	par_17
PROACTINT	<---	VALOEMB	0,075	0,037	2,018	0,044	par_21

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate				
MGTENV	<---	TOTALPP	0,376				
SIMPLEMB	<---	MGTENV	0,19				
GRH	<---	TOTALPP	0,601				
REDUCPDT	<---	MGTENV	0,191				
REDUCPDT	<---	SIMPLEMB	0,292				
MPRECYCL	<---	SIMPLEMB	0,309				
MPRECYCL	<---	MGTENV	0,172				
REDUCEMB	<---	SIMPLEMB	0,436				
REDUCEMB	<---	GRH	0,215				
REDUCEMB	<---	REDUCPDT	0,225				
VALOEMB	<---	GRH	0,313				
VALOEMB	<---	REDUCEMB	0,203				
VALOEMB	<---	MPRECYCL	0,182				
PROACTINT	<---	GRH	0,299				
PROACTINT	<---	MGTENV	0,5				
PROACTEXT	<---	TOTALPP	0,474				
PROACTEXT	<---	GRH	0,209				

REDUCPDT	0,143
GRH	0,361
REDUCEMB	0,373
MPRECYCL	0,145
VALOEMB	0,23
PROACTEXT	0,411
PROACTINT	0,692

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	VALOEMB	PROACTEXT
TOTALPP	0								
MGTENV	0	0							
SIMPLEMB	0,774	0	0						
REDUCPDT	0,538	0	0	0					
GRH	0	0	0,211	0,197	0				
REDUCEMB	0,59	0,067	0,062	0,058	0,135	0,08			
MPRECYCL	0,412	0	0	0,283	-0,034	0,327	0		
VALOEMB	1,158	0,379	0,256	0,027	0,026	0,14	0,059	0,055	
PROACTEXT	-0,039	0,007	0,142	0,024	-0,022	0,215	0,044	0,2	-0,01
PROACTINT	0,546	0,036	0,211	0,103	0,041	0,13	0,066	0,192	0,11

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	VALOEMB	PROACTEXT
TOTALPP	0								
MGTENV	0	0							
SIMPLEMB	1,402	0	0						
REDUCPDT	1,118	0	0	0					
GRH	0	0	1,485	1,588	0				
REDUCEMB	1,115	0,318	0,284	0,32	0,974	0,307			
MPRECYCL	0,64	0	0	1,345	-0,208	1,417	0		

VALOEMB	1,898	1,591	1,138	0,139	0,156	0,634	0,222	0,162
PROACTEXT	-0,085	0,045	0,977	0,19	-0,193	1,557	0,258	1,251
PROACTINT	1,056	0,156	1,15	0,63	0,292	0,715	0,307	0,938
Total Effects (Group number 1 - Default model)								
	TOTALPP	MGTEVN	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	VALOEMB
MGTEVN	0,148	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,027	0,18	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,03	0,204	0,255	0	0	0	0	0
GRH	0,155	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,064	0,124	0,475	0,244	0,295	0	0	0
MPRECYCL	0,038	0,255	0,36	0	0	0	0	0
VALOEMB	0,097	0,072	0,17	0,057	0,558	0,231	0,168	0
PROACTEXT	0,159	0,003	-0,063	0	0,215	0	0,076	0
PROACTINT	0,14	0,475	0,127	0,167	0,448	0,128	0,088	0,075

-0,1
0,85

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

MGTEVN	0,376	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,071	0,19	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,093	0,247	0,292	0	0	0	0	0
GRH	0,601	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,182	0,138	0,502	0,225	0,215	0	0	0
MPRECYCL	0,087	0,231	0,309	0	0	0	0	0
VALOEMB	0,241	0,07	0,158	0,046	0,357	0,203	0,182	0
PROACTEXT	0,601	0,005	-0,089	0	0,209	0	0,125	0
PROACTINT	0,434	0,581	0,147	0,169	0,359	0,14	0,119	0,093
Direct Effects (Group number 1 - Default model)								
	TOTALPP	MGTEVN	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	VALOEMB
MGTEVN	0,148	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0	0,18	0	0	0	0	0	0

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	VALOEMB
REDUCPDT	0	0,158	0,255	0	0	0	0	0
GRH	0,155	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0	0	0,412	0,244	0,295	0	0	0
MPRECYCL	0	0,19	0,36	0	0	0	0	0
VALOEMB	0	0	0	0	0,489	0,231	0,168	0
PROACTEXT	0,125	0	-0,09	0	0,215	0	0,076	0
PROACTINT	0	0,409	0	0,136	0,374	0,111	0,075	0,075

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	VALOEMB
MGTENV	0,376	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0	0,19	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0	0,191	0,292	0	0	0	0	0
GRH	0,601	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0	0	0,436	0,225	0,215	0	0	0
MPRECYCL	0	0,172	0,309	0	0	0	0	0
VALOEMB	0	0	0	0	0,313	0,203	0,182	0
PROACTEXT	0,474	0	-0,127	0	0,209	0	0,125	0
PROACTINT	0	0,5	0	0,138	0,299	0,121	0,102	0,093

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	VALOEMB
MGTENV	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,027	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,03	0,046	0	0	0	0	0	0
GRH	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,064	0,124	0,062	0	0	0	0	0
MPRECYCL	0,038	0,065	0	0	0	0	0	0
VALOEMB	0,097	0,072	0,17	0,057	0,068	0	0	0
PROACTEXT	0,034	0,003	0,027	0	0	0	0	0
PROACTINT	0,14	0,066	0,127	0,031	0,074	0,017	0,013	0

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTEV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	VALOEMB
MGTEV	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,071	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,093	0,056	0	0	0	0	0	0
GRH	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,182	0,138	0,066	0	0	0	0	0
MPRECYCL	0,087	0,059	0	0	0	0	0	0
VALOEMB	0,241	0,07	0,158	0,046	0,044	0	0	0
PROACTEXT	0,128	0,005	0,039	0	0	0	0	0
PROACTINT	0,434	0,081	0,147	0,032	0,06	0,019	0,017	0

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	34	30,146	21	0,089	1,436
Saturated model	55	0	0		
Independence model	10	682,451	45	0	15,166

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,264	0,969	0,92	0,37
Saturated model	0	1		
Independence model	1,227	0,473	0,356	0,387

Baseline Comparisons

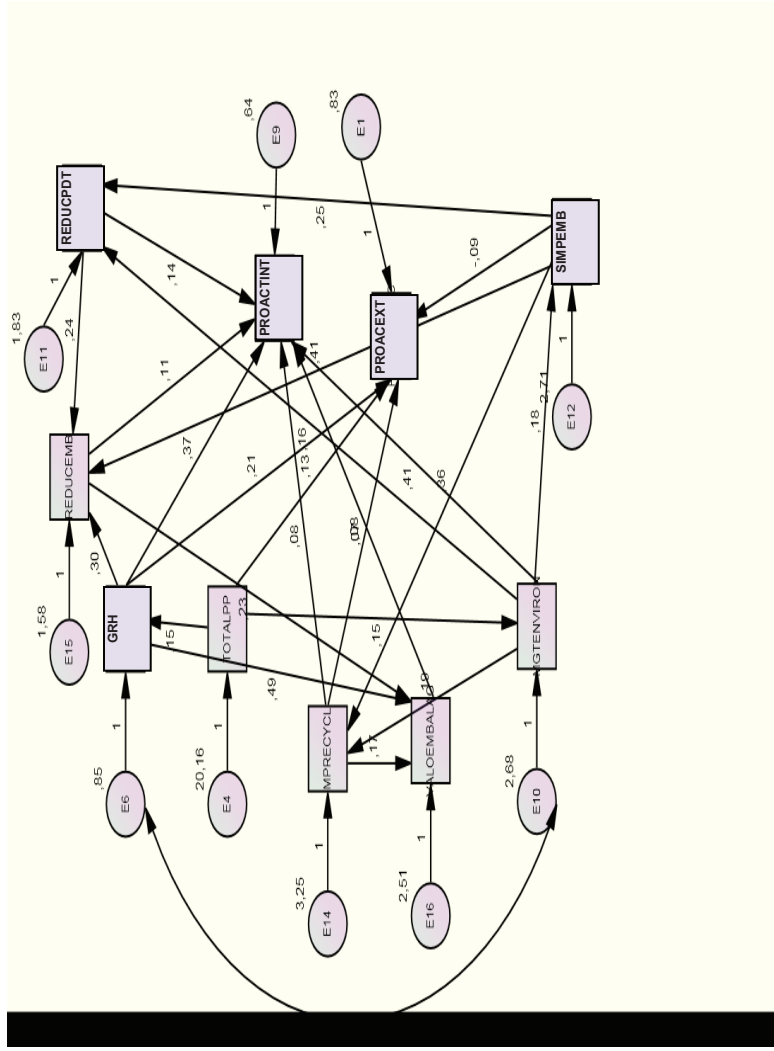
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,956	0,905	0,986	0,969	0,986
Saturated model	1	1	1	1	1
Independence model	0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRAATIO	PNFI	PCFI	
Default model	0,467	0,446	0,46	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	1	0	0	
NCP				
Model	NCP	LO 90	HI 90	
Default model	9,146	0	27,852	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	637,451	556,617	725,717	
FMIN				
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,161	0,049	0	0,149
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	3,649	3,409	2,977	3,881
RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,048	0	0,084	0,493
Independence model	0,275	0,257	0,294	0
AIC				
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	98,146	102,396	208,185	242,185
Saturated model	110	116,875	288,004	343,004
Independence model	702,451	703,701	734,816	744,816
ECVI				
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,525	0,476	0,625	0,548
Saturated model	0,588	0,588	0,588	0,625
Independence model	3,756	3,324	4,228	3,763

HOELTER

	HOELTER	HOELTER
Model	.05	.01
Default model	203	242
Independence model	17	20



12) Test du modèle 12

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 66
 Number of distinct parameters to be estimated: 38
 Degrees of freedom (66 - 38): 28

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 42,362
 Degrees of freedom = 28
 Probability level = ,040

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MGTENV	0,148	0,027	5,547	***	par_3
SIMPLEMB	0,18	0,068	2,646	0,008	par_11
GRH	0,155	0,015	10,287	***	par_4
REDUCPDT	0,158	0,057	2,774	0,006	par_9
REDUCPDT	0,255	0,06	4,242	***	par_12
MPRECYCL	0,36	0,08	4,487	***	par_15
MPRECYCL	0,19	0,076	2,504	0,012	par_16
REDUCEMB	0,412	0,058	7,1	***	par_18
REDUCEMB	0,295	0,08	3,702	***	par_19
REDUCEMB	0,244	0,067	3,663	***	par_20
VALOEMB	0,489	0,104	4,71	***	par_22
VALOEMB	0,231	0,077	3,003	0,003	par_23
VALOEMB	0,168	0,061	2,773	0,006	par_24

REUTEMB	<---	REDUCEMB	0,325	0,082	3,947	***	par_26
REUTEMB	<---	MGTENV	0,186	0,074	2,514	0,012	par_27
PROACTINT	<---	GRH	0,371	0,058	6,412	***	par_1
PROACTINT	<---	MGTENV	0,398	0,037	10,678	***	par_2
PROACTEXT	<---	TOTALPP	0,125	0,019	6,737	***	par_5
PROACTEXT	<---	GRH	0,215	0,072	2,976	0,003	par_7
PROACTINT	<---	REDUCPDT	0,121	0,044	2,758	0,006	par_8
PROACTEXT	<---	SIMPLEMB	-0,09	0,042	-2,131	0,033	par_10
PROACTINT	<---	MPRECYCL	0,075	0,032	2,388	0,017	par_13
PROACTEXT	<---	MPRECYCL	0,076	0,036	2,087	0,037	par_14
PROACTINT	<---	REDUCEMB	0,093	0,044	2,136	0,033	par_17
PROACTINT	<---	VALOEMB	0,075	0,037	2,056	0,04	par_21
PROACTINT	<---	REUTEMB	0,071	0,033	2,123	0,034	par_25

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	
MGTENV	<---	TOTALPP	0,376
SIMPLEMB	<---	MGTENV	0,19
GRH	<---	TOTALPP	0,601
REDUCPDT	<---	MGTENV	0,191
REDUCPDT	<---	SIMPLEMB	0,292
MPRECYCL	<---	SIMPLEMB	0,309
MPRECYCL	<---	MGTENV	0,172
REDUCEMB	<---	SIMPLEMB	0,436
REDUCEMB	<---	GRH	0,215
REDUCEMB	<---	REDUCPDT	0,225
VALOEMB	<---	GRH	0,313
VALOEMB	<---	REDUCEMB	0,203
VALOEMB	<---	MPRECYCL	0,182
REUTEMB	<---	REDUCEMB	0,276

E9	0,628	0,065	9,67	***	par_37
E1	0,83	0,086	9,67	***	par_38

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
TOTALPP	0
MGTENV	0,141
SIMPLEMB	0,036
REDUCPDT	0,143
GRH	0,361
REDUCEMB	0,373
MPRECYCL	0,145
REUTEMB	0,128
VALOEMB	0,23
PROACTEXT	0,411
PROACTINT	0,698

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
TOTALPP	0								
MGTENV	0	0							
SIMPLEMB	0,774	0	0						
REDUCPDT	0,538	0	0	0					
GRH	0	0	0,211	0,197	0				
REDUCEMB	0,59	0,067	0,062	0,058	0,135	0,08			
MPRECYCL	0,412	0	0	0,283	-0,034	0,327	0		
REUTEMB	0,418	0,022	0,426	0,388	0,097	0,038	0,153	0,016	
VALOEMB	1,158	0,379	0,256	0,027	0,026	0,14	0,059	0,092	0,055
PROACTEXT	-0,039	0,007	0,142	0,024	-0,022	0,215	0,044	-0,151	0,2
PROACTINT	0,55	0,036	0,215	0,129	0,043	0,129	0,067	0,115	0,192

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
TOTALPP	0								
MGTENV	0	0							
SIMPLEMB	1,402	0	0						
REDUCPDT	1,118	0	0	0					
GRH	0	0	1,485	1,588	0				
REDUCEMB	1,115	0,318	0,284	0,32	0,974	0,307			
MPRECYCL	0,64	0	0	1,345	-0,208	1,417	0		
REUTEMB	0,677	0,087	1,833	1,922	0,611	0,169	0,571	0,046	
VALOEMB	1,898	1,591	1,138	0,139	0,156	0,634	0,222	0,368	0,162
PROACTEXT	-0,085	0,045	0,977	0,19	-0,193	1,557	0,258	-0,928	1,251
PROACTINT	1,065	0,158	1,17	0,792	0,304	0,713	0,312	0,556	0,937

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
MGTENV	0,148	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,027	0,18	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,03	0,204	0,255	0	0	0	0	0	0
GRH	0,155	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,064	0,124	0,475	0,244	0,295	0	0	0	0
MPRECYCL	0,038	0,255	0,36	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0,048	0,226	0,154	0,079	0,096	0,325	0	0	0
VALOEMB	0,097	0,072	0,17	0,057	0,558	0,231	0,168	0	0
PROACTEXT	0,159	0,003	-0,063	0	0,215	0	0,076	0	0
PROACTINT	0,14	0,475	0,126	0,154	0,447	0,133	0,088	0,071	0,075

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
MGTENV	0,376	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,071	0,19	0	0	0	0	0	0	0

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
REDUCPDT	0,093	0,247	0,292	0	0	0	0	0	0
GRH	0,601	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,182	0,138	0,502	0,225	0,215	0	0	0	0
MPRECYCL	0,087	0,231	0,309	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0,116	0,214	0,138	0,062	0,059	0,276	0	0	0
VALOEMB	0,241	0,07	0,158	0,046	0,357	0,203	0,182	0	0
PROACTEXT	0,601	0,005	-0,089	0	0,209	0	0,125	0	0
PROACTINT	0,434	0,582	0,146	0,156	0,359	0,147	0,119	0,091	0,094

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
MGTENV	0,148	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0	0,18	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0	0,158	0,255	0	0	0	0	0	0
GRH	0,155	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0	0	0,412	0,244	0,295	0	0	0	0
MPRECYCL	0	0,19	0,36	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0	0,186	0	0	0	0,325	0	0	0
VALOEMB	0	0	0	0	0,489	0,231	0,168	0	0
PROACTEXT	0,125	0	-0,09	0	0,215	0	0,076	0	0
PROACTINT	0	0,398	0	0,121	0,371	0,093	0,075	0,071	0,075

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
MGTENV	0,376	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0	0,19	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0	0,191	0,292	0	0	0	0	0	0
GRH	0,601	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0	0	0,436	0,225	0,215	0	0	0	0
MPRECYCL	0	0,172	0,309	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0	0,176	0	0	0	0,276	0	0	0

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
VALOEMB	0	0	0	0	0,313	0,203	0,182	0	0
PROACTEXT	0,474	0	-0,127	0	0,209	0	0,125	0	0
PROACTINT	0	0,488	0	0,123	0,298	0,102	0,102	0,091	0,094
Indirect Effects (Group number 1 - Default model)									
MGTENV	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,027	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,03	0,046	0	0	0	0	0	0	0
GRH	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,064	0,124	0,062	0	0	0	0	0	0
MPRECYCL	0,038	0,065	0	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0,048	0,04	0,154	0,079	0,096	0	0	0	0
VALOEMB	0,097	0,072	0,17	0,057	0,068	0	0	0	0
PROACTEXT	0,034	0,003	0,027	0	0	0	0	0	0
PROACTINT	0,14	0,077	0,126	0,033	0,076	0,04	0,013	0	0

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
MGTENV	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,071	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,093	0,056	0	0	0	0	0	0	0
GRH	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,182	0,138	0,066	0	0	0	0	0	0
MPRECYCL	0,087	0,059	0	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0,116	0,038	0,138	0,062	0,059	0	0	0	0
VALOEMB	0,241	0,07	0,158	0,046	0,044	0	0	0	0
PROACTEXT	0,128	0,005	0,039	0	0	0	0	0	0
PROACTINT	0,434	0,094	0,146	0,033	0,061	0,044	0,017	0	0

Model Fit Summary

CMIN						
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF	
Default model	38	42,362	28	0,04	1,513	
Saturated model	66	0	0			
Independence model	11	725,497	55	0	13,191	

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,259	0,96	0,906	0,407
Saturated model	0	1		
Independence model	1,164	0,472	0,367	0,394

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,942	0,885	0,979	0,958	0,979
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,509	0,479	0,498
Saturated model	0	0	0
Independence model	1	0	0

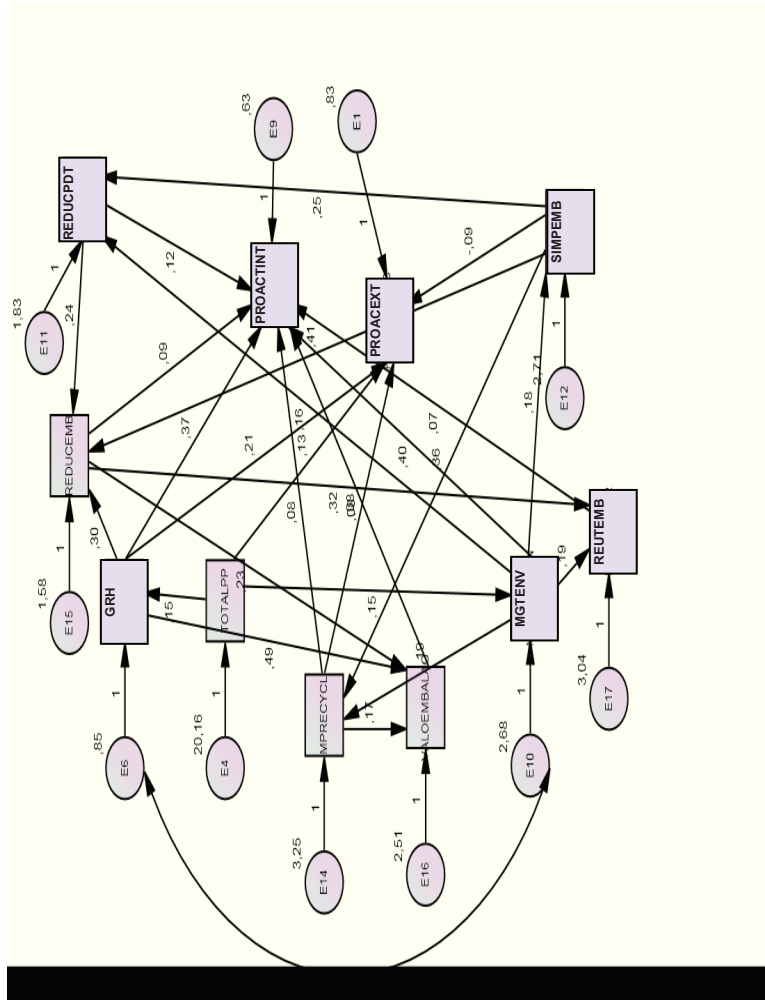
NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	14,362	0,698	35,969
Saturated model	0	0	0
Independence model	670,497	587,263	761,166

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,227	0,077	0,004	0,192

Saturated model	0	0	0	0	0
Independence model	3,88	3,586	3,14	4,07	
RMSEA					
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Default model	0,052	0,012	0,083	0,421	
Independence model	0,255	0,239	0,272	0	
AIC					
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Default model	118,362	123,574	241,347	279,347	
Saturated model	132	141,051	345,605	411,605	
Independence model	747,497	749,005	783,097	794,097	
ECVI					
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
Default model	0,633	0,56	0,748	0,661	
Saturated model	0,706	0,706	0,706	0,754	
Independence model	3,997	3,552	4,482	4,005	
HOELTER					
Model	HOELTER	HOELTER			
Default model	.05	.01			
Independence model	183	214			
	19	22			



13) Test du modèle 13

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF	SRMR
Default model	41	48,097	37	0,105	1,3	0,0623
Saturated model	78	0	0			
Independence model	12	746,518	66	0	11,311	

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,249	0,959	0,914	0,455
Saturated model	0	1		

Independence model	1,103	0,484	0,39	0,41
Baseline Comparisons				
Model	NFI	RFI	IFI	TLI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2
Default model	0,936	0,885	0,984	0,971
Saturated model	1		1	
Independence model	0	0	0	0
				CFI
				0,984
				1
				0
Parsimony-Adjusted Measures				
Model	PRATIO	PNFI	PCFI	
Default model	0,561	0,524	0,551	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	1	0	0	
NCP				
Model	NCP	LO 90	HI 90	
Default model	11,097	0	33,142	
Saturated model	0	0	0	
Independence model	680,518	596,327	772,152	
FMIN				
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,257	0,059	0	0,177
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	3,992	3,639	3,189	4,129
RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,04	0	0,069	0,68
Independence model	0,235	0,22	0,25	0
AIC				
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	130,097	136,224	262,791	303,791

	156	167,655	408,442	486,442
Saturated model				
Independence model	770,518	772,311	809,356	821,356

	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Model				
Default model	0,696	0,636	0,814	0,728
Saturated model	0,834	0,834	0,834	0,897
Independence model	4,12	3,67	4,61	4,13

HOELTER

	HOELTER	HOELTER
Model	.05	.01
Default model	203	233
Independence model	22	24

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MGTENV	<---				
SIMPLEMB	<---				
GRH	<---				
REDUCPDT	<---				
REDUCPDT	<---				
MPRECYCL	<---				
MPRECYCL	<---				
REDUCEMB	<---				
REDUCEMB	<---				
REDUCEMB	<---				
VALOEMB	<---				
VALOEMB	<---				
VALOEMB	<---				
TOTALPP	0,148	0,027	5,547	***	par_3
MGTENV	0,18	0,068	2,646	0,008	par_11
TOTALPP	0,155	0,015	10,287	***	par_4
MGTENV	0,158	0,057	2,774	0,006	par_9
SIMPLEMB	0,255	0,06	4,242	***	par_12
SIMPLEMB	0,36	0,08	4,487	***	par_15
MGTENV	0,19	0,076	2,504	0,012	par_16
SIMPLEMB	0,412	0,058	7,1	***	par_18
GRH	0,295	0,08	3,702	***	par_19
REDUCPDT	0,244	0,067	3,663	***	par_20
GRH	0,489	0,104	4,71	***	par_22
REDUCEMB	0,231	0,077	3,003	0,003	par_23
MPRECYCL	0,168	0,061	2,773	0,006	par_24

REUTEMB	<---	REDUCEMB	0,325	0,082	3,947	***	par_26
REUTEMB	<---	MGTEHV	0,186	0,074	2,514	0,012	par_27
PROACTINT	<---	GRH	0,371	0,058	6,412	***	par_1
PROACTINT	<---	MGTEHV	0,398	0,037	10,678	***	par_2
PROACTEXT	<---	TOTALPP	0,125	0,019	6,737	***	par_5
PROACTEXT	<---	GRH	0,215	0,072	2,976	0,003	par_7
PROACTINT	<---	REDUCPDT	0,121	0,044	2,758	0,006	par_8
PROACTEXT	<---	SIMPLEMB	-0,09	0,042	-2,131	0,033	par_10
PROACTINT	<---	MPRECYCL	0,075	0,032	2,388	0,017	par_13
PROACTEXT	<---	MPRECYCL	0,076	0,036	2,087	0,037	par_14
PROACTINT	<---	REDUCEMB	0,093	0,044	2,136	0,033	par_17
PROACTINT	<---	VALOEMB	0,075	0,037	2,056	0,04	par_21
PROACTINT	<---	REUTEMB	0,071	0,033	2,123	0,034	par_25
COMPACTEMB	<---	TOTALPP	0,083	0,029	2,833	0,005	par_28
COMPACTEMB	<---	SIMPLEMB	0,185	0,079	2,346	0,019	par_29

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	
MGTEHV	<---	TOTALPP	0,376
SIMPLEMB	<---	MGTEHV	0,19
GRH	<---	TOTALPP	0,601
REDUCPDT	<---	MGTEHV	0,191
REDUCPDT	<---	SIMPLEMB	0,292
MPRECYCL	<---	SIMPLEMB	0,309
MPRECYCL	<---	MGTEHV	0,172
REDUCEMB	<---	SIMPLEMB	0,436
REDUCEMB	<---	GRH	0,215
REDUCEMB	<---	REDUCPDT	0,225
VALOEMB	<---	GRH	0,313
VALOEMB	<---	REDUCEMB	0,203

VALOEMB	<---	MPRECYCL	0,182				
REUTEMB	<---	REDUCEMB	0,276				
REUTEMB	<---	MGTENV	0,176				
PROACTINT	<---	GRH	0,298				
PROACTINT	<---	MGTENV	0,488				
PROACTEXT	<---	TOTALPP	0,474				
PROACTEXT	<---	GRH	0,209				
PROACTINT	<---	REDUCPDT	0,123				
PROACTEXT	<---	SIMPLEMB	-0,127				
PROACTINT	<---	MPRECYCL	0,102				
PROACTEXT	<---	MPRECYCL	0,125				
PROACTINT	<---	REDUCEMB	0,102				
PROACTINT	<---	VALOEMB	0,094				
PROACTINT	<---	REUTEMB	0,091				
COMPACTEMB	<---	TOTALPP	0,2				
COMPACTEMB	<---	SIMPLEMB	0,166				
Covariances: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E6	<->	E10	0,269	0,112	2,394	0,017	par_6
Correlations: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate				
E6	<->	E10	0,178				
Variances: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E4			20,164	2,085	9,67	***	par_30
E10			2,681	0,277	9,67	***	par_31
E12			2,709	0,28	9,67	***	par_32
E6			0,855	0,088	9,67	***	par_33
E11			1,828	0,189	9,67	***	par_34

E14	3,254	0,337	9,67	***	par_35
E15	1,578	0,163	9,67	***	par_36
E16	2,51	0,26	9,67	***	par_37
E17	3,039	0,314	9,67	***	par_38
E9	0,628	0,065	9,67	***	par_39
E1	0,83	0,086	9,67	***	par_40
E18	3,248	0,336	9,67	***	par_41

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
TOTALPP	0
MGTENV	0,141
SIMPLEMB	0,036
REDUCPDT	0,143
GRH	0,361
REDUCEMB	0,373
MPRECYCL	0,145
REUTEMB	0,128
VALOEMB	0,23
COMPACTEMB	0,072
PROACTEXT	0,411
PROACTINT	0,698

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB	COM
TOTALPP	0									
MGTENV	0	0								
SIMPLEMB	0,774	0	0							
REDUCPDT	0,538	0	0	0						
GRH	0	0	0,211	0,197	0					

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB	COM
REDUCEMB	0,59	0,067	0,062	0,058	0,135	0,08				
MPRECYCL	0,412	0	0	0,283	-0,034	0,327	0			
REUTEMB	0,418	0,022	0,426	0,388	0,097	0,038	0,153	0,016		
VALOEMB	1,158	0,379	0,256	0,027	0,026	0,14	0,059	0,092	0,055	
COMPACTEMB	0,143	-0,193	0,065	0,138	0,092	0,224	-0,313	0,354	0,204	
PROACTEXT	-0,039	0,007	0,142	0,024	-0,022	0,215	0,044	-0,151	0,2	
PROACTINT	0,55	0,036	0,215	0,129	0,043	0,129	0,067	0,115	0,192	

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB	COM
TOTALPP	0									
MGTENV	0	0								
SIMPLEMB	1,402	0	0							
REDUCPDT	1,118	0	0	0						
GRH	0	0	1,485	1,588	0					
REDUCEMB	1,115	0,318	0,284	0,32	0,974	0,307				
MPRECYCL	0,64	0	0	1,345	-0,208	1,417	0			
REUTEMB	0,677	0,087	1,833	1,922	0,611	0,169	0,571	0,046		
VALOEMB	1,898	1,591	1,138	0,139	0,156	0,634	0,222	0,368	0,162	
COMPACTEMB	0,228	-0,792	0,277	0,691	0,575	1,024	-1,171	1,385	0,823	
PROACTEXT	-0,085	0,045	0,977	0,19	-0,193	1,557	0,258	-0,928	1,251	
PROACTINT	1,065	0,158	1,17	0,792	0,304	0,713	0,312	0,556	0,937	

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB	COM
MGTENV	0,148	0	0	0	0	0	0	0	0	
SIMPLEMB	0,027	0,18	0	0	0	0	0	0	0	
REDUCPDT	0,03	0,204	0,255	0	0	0	0	0	0	
GRH	0,155	0	0	0	0	0	0	0	0	
REDUCEMB	0,064	0,124	0,475	0,244	0,295	0	0	0	0	
MPRECYCL	0,038	0,255	0,36	0	0	0	0	0	0	

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
REUTEMB	0,048	0,226	0,154	0,079	0,096	0,325	0	0	0
VALOEMB	0,097	0,072	0,17	0,057	0,558	0,231	0,168	0	0
COMPACTEMB	0,088	0,033	0,185	0	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,159	0,003	-0,063	0	0,215	0	0,076	0	0
PROACTINT	0,14	0,475	0,126	0,154	0,447	0,133	0,088	0,071	0,075

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
MGTENV	0,376	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,071	0,19	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,093	0,247	0,292	0	0	0	0	0	0
GRH	0,601	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,182	0,138	0,502	0,225	0,215	0	0	0	0
MPRECYCL	0,087	0,231	0,309	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0,116	0,214	0,138	0,062	0,059	0,276	0	0	0
VALOEMB	0,241	0,07	0,158	0,046	0,357	0,203	0,182	0	0
COMPACTEMB	0,212	0,031	0,166	0	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,601	0,005	-0,089	0	0,209	0	0,125	0	0
PROACTINT	0,434	0,582	0,146	0,156	0,359	0,147	0,119	0,091	0,094

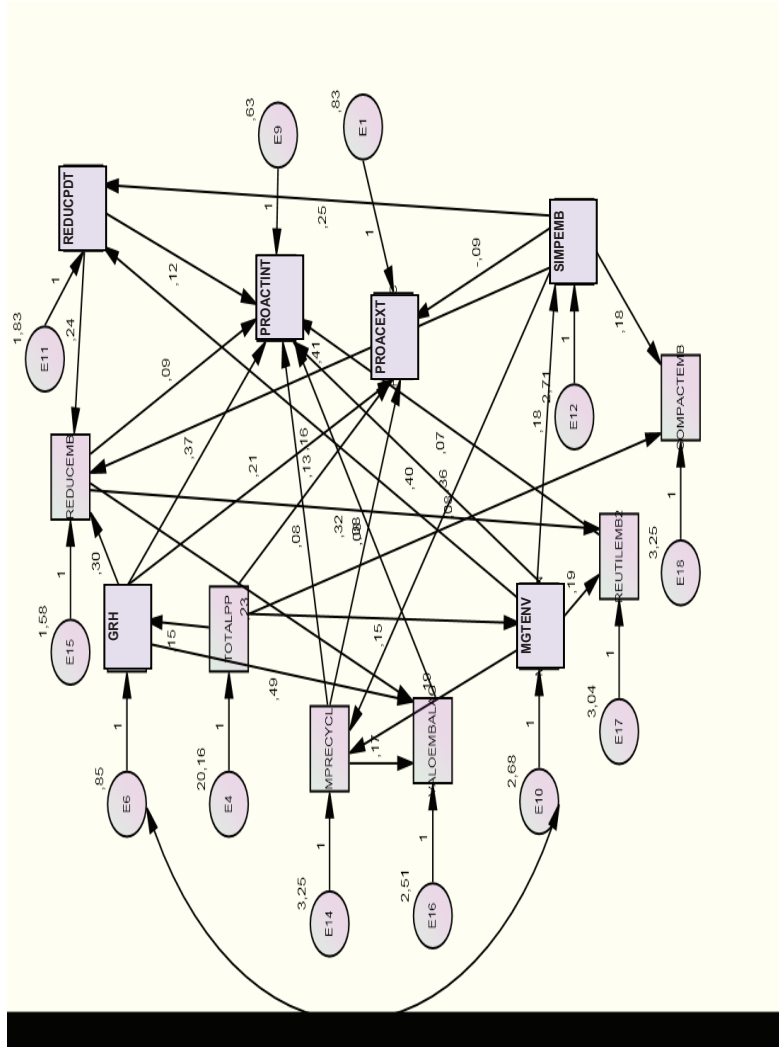
Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
MGTENV	0,148	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0	0,18	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0	0,158	0,255	0	0	0	0	0	0
GRH	0,155	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0	0	0,412	0,244	0,295	0	0	0	0
MPRECYCL	0	0,19	0,36	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0	0,186	0	0	0	0,325	0	0	0
VALOEMB	0	0	0	0	0,489	0,231	0,168	0	0
COMPACTEMB	0,083	0	0,185	0	0	0	0	0	0

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
PROACTEXT	0,125	0	-0,09	0	0,215	0	0,076	0	0
PROACTINT	0	0,398	0	0,121	0,371	0,093	0,075	0,071	0,075
Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)									
MGTENV	0,376	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0	0,19	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0	0,191	0,292	0	0	0	0	0	0
GRH	0,601	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0	0	0,436	0,225	0,215	0	0	0	0
MPRECYCL	0	0,172	0,309	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0	0,176	0	0	0	0,276	0	0	0
VALOEMB	0	0	0	0	0,313	0,203	0,182	0	0
COMPACTEMB	0,2	0	0,166	0	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,474	0	-0,127	0	0,209	0	0,125	0	0
PROACTINT	0	0,488	0	0,123	0,298	0,102	0,102	0,091	0,094
Indirect Effects (Group number 1 - Default model)									
MGTENV	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,027	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,03	0,046	0	0	0	0	0	0	0
GRH	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,064	0,124	0,062	0	0	0	0	0	0
MPRECYCL	0,038	0,065	0	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0,048	0,04	0,154	0,079	0,096	0	0	0	0
VALOEMB	0,097	0,072	0,17	0,057	0,068	0	0	0	0
COMPACTEMB	0,005	0,033	0	0	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,034	0,003	0,027	0	0	0	0	0	0
PROACTINT	0,14	0,077	0,126	0,033	0,076	0,04	0,013	0	0

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
MGTENV	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,071	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,093	0,056	0	0	0	0	0	0	0
GRH	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,182	0,138	0,066	0	0	0	0	0	0
MPRECYCL	0,087	0,059	0	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0,116	0,038	0,138	0,062	0,059	0	0	0	0
VALOEMB	0,241	0,07	0,158	0,046	0,044	0	0	0	0
COMPACTEMB	0,012	0,031	0	0	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,128	0,005	0,039	0	0	0	0	0	0
PROACTINT	0,434	0,094	0,146	0,033	0,061	0,044	0,017	0	0



14) Test du modèle 14

CMIN		NP	PAR	CMIN	DF	P	CMIN/D	F
Model	Default model	41	46,983	37	0,126	1,27		
Model	Saturated model	78	0	0				
Model	Independence model	12	746,518	66	0	11,311		
RMR, GFI								
Model	Default model	RMR	GFI	AGFI	PGFI			
Default model		0,211	0,959	0,915	0,455			
		SRMR				0,0606		

Saturated model Independence model	0	1						
	1,103	0,484	0,39	0,41				
Baseline Comparisons								
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	Delta1	Delta2	rho1	rho2
Default model	0,937	0,888	0,986	0,974	0,985			
Saturated model Independence model	1	1	1	1	1			
	0	0	0	0	0			0
Parsimony-Adjusted Measures								
Model	PRATIO	PNFI	PCFI					
Default model	0,561	0,525	0,552					
Saturated model Independence model	0	0	0					
	1	0	0					
NCP								
Model	NCP	LO 90	HI 90					
Default model	9,983	0	31,701					
Saturated model Independence model	0	0	0					
	680,518	596,327	772,152					
FMIN								
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90				
Default model	0,251	0,053	0	0,17				
Saturated model Independence model	0	0	0	0				
	3,992	3,639	3,189	4,129				
RMSEA								
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE				
Default model Independence model	0,038	0	0,068	0,715				
	0,235	0,22	0,25	0				
AIC								

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	128,983	135,109	261,677	302,677
Saturated model Independence model	156	167,655	408,442	486,442
	770,518	772,311	809,356	821,356

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,69	0,636	0,806	0,723
Saturated model Independence model	0,834	0,834	0,834	0,897
	4,12	3,67	4,61	4,13

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
Default model	.05	.01
Independence model	208	239
	22	24

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label		
MGTENV	<---	TOTALPP	0,148	0,027	5,547	***	par_3
SIMPLEMB	<---	MGTENV	0,18	0,068	2,646	0,008	par_11
GRH	<---	TOTALPP	0,155	0,015	10,287	***	par_4
REDUCPDT	<---	MGTENV	0,158	0,057	2,774	0,006	par_9
REDUCPDT	<---	SIMPLEMB	0,255	0,06	4,242	***	par_12
MPRECYCL	<---	SIMPLEMB	0,36	0,08	4,487	***	par_14
MPRECYCL	<---	MGTENV	0,19	0,076	2,504	0,012	par_15
REDUCEMB	<---	SIMPLEMB	0,412	0,058	7,1	***	par_17
REDUCEMB	<---	REDUCPDT	0,244	0,067	3,663	***	par_18
REDUCEMB	<---	GRH	0,295	0,08	3,702	***	par_28

VALOEMB	<---	REDUCEMB	0,223	0,076	2,931	0,003	par_20
VALOEMB	<---	MPRECYCL	0,154	0,06	2,574	0,01	par_21
REUTEMB	<---	REDUCEMB	0,325	0,082	3,947	***	par_23
REUTEMB	<---	MGTENV	0,186	0,074	2,514	0,012	par_24
VALOEMB	<---	TOTALPP	0,075	0,032	2,357	0,018	par_26
VALOEMB	<---	GRH	0,32	0,126	2,537	0,011	par_27
PROACTINT	<---	GRH	0,371	0,058	6,428	***	par_1
PROACTINT	<---	MGTENV	0,398	0,037	10,672	***	par_2
PROACTEXT	<---	TOTALPP	0,129	0,019	6,859	***	par_5
PROACTEXT	<---	GRH	0,207	0,073	2,841	0,004	par_7
PROACTINT	<---	REDUCPDT	0,121	0,044	2,758	0,006	par_8
PROACTEXT	<---	SIMPLEMB	-0,061	0,04	-1,507	0,132	par_10
PROACTINT	<---	MPRECYCL	0,075	0,031	2,396	0,017	par_13
PROACTINT	<---	REDUCEMB	0,093	0,044	2,139	0,032	par_16
PROACTINT	<---	VALOEMB	0,075	0,037	2,055	0,04	par_19
PROACTINT	<---	REUTEMB	0,071	0,033	2,123	0,034	par_22
COMPACTEMB	<---	SIMPLEMB	0,185	0,079	2,346	0,019	par_25
COMPACTEMB	<---	TOTALPP	0,083	0,029	2,833	0,005	par_29

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
MGTENV	0,376
SIMPLEMB	0,19
GRH	0,601
REDUCPDT	0,191
REDUCPDT	0,292
MPRECYCL	0,309
MPRECYCL	0,172
REDUCEMB	0,436
REDUCEMB	0,225

REDUCEMB	<---	GRH								0,215
VALOEMB	<---	REDUCEMB								0,196
VALOEMB	<---	MPRECYCL								0,167
REUTEMB	<---	REDUCEMB								0,276
REUTEMB	<---	MGTEHV								0,176
VALOEMB	<---	TOTALPP								0,187
VALOEMB	<---	GRH								0,205
PROACTINT	<---	GRH								0,297
PROACTINT	<---	MGTEHV								0,488
PROACTEXT	<---	TOTALPP								0,488
PROACTEXT	<---	GRH								0,202
PROACTINT	<---	REDUCPDT								0,123
PROACTEXT	<---	SIMPLEMB								-0,086
PROACTINT	<---	MPRECYCL								0,102
PROACTINT	<---	REDUCEMB								0,102
PROACTINT	<---	VALOEMB								0,094
PROACTINT	<---	REUTEMB								0,091
COMPACTEMB	<---	SIMPLEMB								0,166
COMPACTEMB	<---	TOTALPP								0,2

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E6	<-->	0,269	0,112	2,394	0,017	par_6

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
E6	<-->	0,178

Variances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E4		20,164	2,085	9,67	***	par_30
E10		2,681	0,277	9,67	***	par_31

E12	2,709	0,28	9,67	***	par_32
E6	0,855	0,088	9,67	***	par_33
E11	1,828	0,189	9,67	***	par_34
E14	3,254	0,337	9,67	***	par_35
E15	1,578	0,163	9,67	***	par_36
E16	2,438	0,252	9,67	***	par_37
E17	3,039	0,314	9,67	***	par_38
E9	0,628	0,065	9,67	***	par_39
E1	0,849	0,088	9,67	***	par_40
E18	3,248	0,336	9,67	***	par_41

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
TOTALPP	0
MGTEVN	0,141
SIMPLEMB	0,036
REDUCPDT	0,143
GRH	0,361
REDUCEMB	0,373
MPRECYCL	0,145
REUTEMB	0,128
VALOEMB	0,249
COMPACTEMB	0,072
PROACTEXT	0,397
PROACTINT	0,699

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTEVN	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB	COMPACTEMB	PROACTEXT	PROACTINT
TOTALPP	0											
MGTEVN	0	0										

	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB	COMPACTEMB	PROACTEXT	PROACTINT
	0,774	0	0	0	0	0	0	0	-0,017	0,081
	0,538	0	0	0	0	0	0	0	0,147	0,081
	0	0	0,211	0,197	0	0	0	0	0,147	0,081
	0,59	0,067	0,062	0,058	0,08	0,016	0,072	0,024	0,147	0,081
	0,412	0	0	0,283	0,327	0,081	0,126	0,024	0,147	0,081
	0,418	0,022	0,426	0,388	0,038	0,081	0,126	0,024	0,147	0,081
	0,195	0,295	0,266	0,02	0,156	0,081	0,126	0,024	0,147	0,081
	0,143	-0,193	0,065	0,138	0,224	0,354	0,126	0,024	0,147	0,081
	-0,047	0,046	0,143	0,03	0,22	-0,142	0,123	-0,01	0,147	0,081
	0,477	0,03	0,215	0,129	0,13	0,07	0,162	-0,008	0,147	0,081

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTEENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB	COMPACTEMB	PROACTEXT	PROACTINT
TOTALPP	0											
MGTEENV	0	0										
SIMPLEMB	1,402	0	0									
REDUCPDT	1,118	0	0	0								
GRH	0	0	1,485	1,588	0							
REDUCEMB	1,115	0,318	0,284	0,32	0,974	0,307						
MPRECYCL	0,64	0	0	1,345	-0,208	1,417	0					
REUTEMB	0,677	0,087	1,833	1,922	0,611	0,169	0,571	0,046				
VALOEMB	0,31	1,237	1,186	0,105	0,152	0,71	0,351	0,328	0,213			
COMPACTEMB	0,228	-0,792	0,277	0,691	0,575	1,024	-1,171	1,385	0,507	0,066		
PROACTEXT	-0,103	0,29	0,986	0,24	-0,115	1,593	1,767	-0,875	0,769	-0,062	-0,12	
PROACTINT	0,92	0,131	1,173	0,788	0,304	0,719	0,324	0,551	0,789	-0,039	1,124	0,375

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTEENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
MGTEENV	0,148	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,027	0,18	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,03	0,204	0,255	0	0	0	0	0	0

MPRECYCL	0	0,19	0,36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0	0,186	0	0	0	0,325	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VALOEMB	0,075	0	0	0	0,32	0,223	0,154	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMPACTEMB	0,083	0	0,185	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,129	0	-0,061	0	0,207	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROACTINT	0	0,398	0	0,121	0,371	0,093	0,075	0,071	0,075	0,094	0,091	0,094	0,094	0,094	0,094	0,094	0,094	0,094	0,094

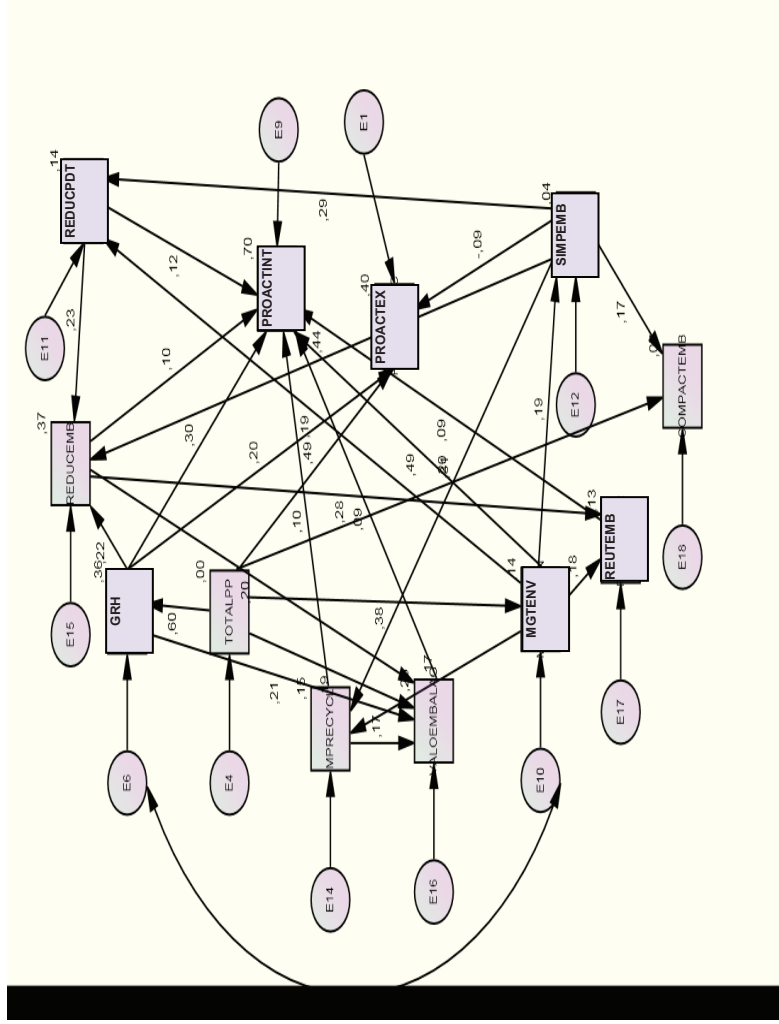
Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTEVN	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
MGTEVN	0,376	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0	0,19	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0	0,191	0,292	0	0	0	0	0	0
GRH	0,601	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0	0	0,436	0,225	0,215	0	0	0	0
MPRECYCL	0	0,172	0,309	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0	0,176	0	0	0	0,276	0	0	0
VALOEMB	0,187	0	0	0	0,205	0,196	0,167	0	0
COMPACTEMB	0,2	0	0,166	0	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,488	0	-0,086	0	0,202	0	0	0	0
PROACTINT	0	0,488	0	0,123	0,297	0,102	0,102	0,091	0,094

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTEVN	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
MGTEVN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,027	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,03	0,046	0	0	0	0	0	0	0
GRH	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,064	0,124	0,062	0	0	0	0	0	0
MPRECYCL	0,038	0,065	0	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0,048	0,04	0,154	0,079	0,096	0	0	0	0
VALOEMB	0,07	0,067	0,161	0,054	0,066	0	0	0	0

	COMPACTEMB	PROACTEXT	PROACTINT	Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)									
	TOTALPP	MGTEVN	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
MGTEVN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,071	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,093	0,056	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GRH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,182	0,138	0,066	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MPRECYCL	0,087	0,059	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0,116	0,038	0,138	0,062	0,059	0	0	0	0	0	0	0	0
VALOEMB	0,174	0,066	0,15	0,044	0,042	0	0	0	0	0	0	0	0
COMPACTEMB	0,012	0,031	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,115	-0,016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROACTINT	0,445	0,094	0,145	0,033	0,051	0,044	0,016	0	0	0,016	0	0	0



15) Test du modèle 15

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF	SRMR	0,0577
Default model	42	42,693	36	0,206	1,186		
Saturated model	78	0	0				
Independence model	12	746,518	66	0	11,311		
RMR, GFI							
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI			
Default model	0,207	0,963	0,92	0,445			

	0	1			
Saturated model					
Independence model	1,103	0,484	0,39	0,41	
Baseline Comparisons					
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,943	0,895	0,991	0,982	0,99
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0
Parsimony-Adjusted Measures					
Model	PRATIO	PNFI	PCFI		
Default model	0,545	0,514	0,54		
Saturated model	0	0	0		
Independence model	1	0	0		
NCP					
Model	NCP	LO 90	HI 90		
Default model	6,693	0	27,243		
Saturated model	0	0	0		
Independence model	680,518	596,327	772,152		
FMIN					
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90	
Default model	0,228	0,036	0	0,146	
Saturated model	0	0	0	0	
Independence model	3,992	3,639	3,189	4,129	
RMSEA					
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Default model	0,032	0	0,064	0,801	
Independence model	0,235	0,22	0,25	0	

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	126,693	132,969	262,623	304,623
Saturated model	156	167,655	408,442	486,442
Independence model	770,518	772,311	809,356	821,356

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,678	0,642	0,787	0,711
Saturated model	0,834	0,834	0,834	0,897
Independence model	4,12	3,67	4,61	4,13

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
Default model	.05	.01
Independence model	224	257
Independence model	22	24

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MGTENV <---	0,148	0,027	5,547	***	par_3
SIMPLEMB <---	0,18	0,068	2,646	0,008	par_11
GRH <---	0,155	0,015	10,287	***	par_4
REDUCPDT <---	0,158	0,057	2,774	0,006	par_9
REDUCPDT <---	0,255	0,06	4,242	***	par_12
MPRECYCL <---	0,36	0,08	4,487	***	par_14
MPRECYCL <---	0,19	0,076	2,504	0,012	par_15
REDUCEMB <---	0,412	0,058	7,1	***	par_17

REDUCEMB	<---	REDUCPDT	0,244	0,067	3,663	***	par_18
REDUCEMB	<---	GRH	0,295	0,08	3,702	***	par_28
VALOEMB	<---	REDUCEMB	0,223	0,076	2,931	0,003	par_20
VALOEMB	<---	MPRECYCL	0,154	0,06	2,574	0,01	par_21
REUTEMB	<---	REDUCEMB	0,325	0,082	3,947	***	par_23
REUTEMB	<---	MGTEVV	0,186	0,074	2,514	0,012	par_24
VALOEMB	<---	TOTALPP	0,075	0,032	2,357	0,018	par_26
VALOEMB	<---	GRH	0,32	0,126	2,537	0,011	par_27
PROACTINT	<---	GRH	0,371	0,058	6,428	***	par_1
PROACTINT	<---	MGTEVV	0,398	0,037	10,672	***	par_2
PROACTEXT	<---	TOTALPP	0,125	0,019	6,737	***	par_5
PROACTEXT	<---	GRH	0,215	0,072	2,976	0,003	par_7
PROACTINT	<---	REDUCPDT	0,121	0,044	2,758	0,006	par_8
PROACTEXT	<---	SIMPLEMB	-0,09	0,042	-2,131	0,033	par_10
PROACTINT	<---	MPRECYCL	0,075	0,031	2,396	0,017	par_13
PROACTINT	<---	REDUCEMB	0,093	0,044	2,139	0,032	par_16
PROACTINT	<---	VALOEMB	0,075	0,037	2,055	0,04	par_19
PROACTINT	<---	REUTEMB	0,071	0,033	2,123	0,034	par_22
COMPACTEMB	<---	SIMPLEMB	0,185	0,079	2,346	0,019	par_25
COMPACTEMB	<---	TOTALPP	0,083	0,029	2,833	0,005	par_29
PROACTEXT	<---	MPRECYCL	0,076	0,036	2,087	0,037	par_30

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
MGTEVV	0,376
SIMPLEMB	0,19
GRH	0,601
REDUCPDT	0,191
REDUCPDT	0,292
MPRECYCL	0,309

				Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MPRECYCL	<---	MGTENV		0,172				
REDUCEMB	<---	SIMPLEMB		0,436				
REDUCEMB	<---	REDUCPDT		0,225				
REDUCEMB	<---	GRH		0,215				
VALOEMB	<---	REDUCEMB		0,196				
VALOEMB	<---	MPRECYCL		0,167				
REUTEMB	<---	REDUCEMB		0,276				
REUTEMB	<---	MGTENV		0,176				
VALOEMB	<---	TOTALPP		0,187				
VALOEMB	<---	GRH		0,205				
PROACTINT	<---	GRH		0,297				
PROACTINT	<---	MGTENV		0,488				
PROACTEXT	<---	TOTALPP		0,474				
PROACTEXT	<---	GRH		0,209				
PROACTINT	<---	REDUCPDT		0,123				
PROACTEXT	<---	SIMPLEMB		-0,127				
PROACTINT	<---	MPRECYCL		0,102				
PROACTINT	<---	REDUCEMB		0,102				
PROACTINT	<---	VALOEMB		0,094				
PROACTINT	<---	REUTEMB		0,091				
COMPACTEMB	<---	SIMPLEMB		0,166				
COMPACTEMB	<---	TOTALPP		0,2				
PROACTEXT	<---	MPRECYCL		0,125				
Covariances: (Group number 1 - Default model)								
E6	<-->	E10		0,269	0,112	2,394	0,017	par_6
Correlations: (Group number 1 - Default model)								
E6	<-->	E10		Estimate				
				0,178				

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E4	20,164	2,085	9,67	***	par_31
E10	2,681	0,277	9,67	***	par_32
E12	2,709	0,28	9,67	***	par_33
E6	0,855	0,088	9,67	***	par_34
E11	1,828	0,189	9,67	***	par_35
E14	3,254	0,337	9,67	***	par_36
E15	1,578	0,163	9,67	***	par_37
E16	2,438	0,252	9,67	***	par_38
E17	3,039	0,314	9,67	***	par_39
E9	0,628	0,065	9,67	***	par_40
E1	0,83	0,086	9,67	***	par_41
E18	3,248	0,336	9,67	***	par_42

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
TOTALPP	0
MGTENV	0,141
SIMPLEMB	0,036
REDUCPDT	0,143
GRH	0,361
REDUCEMB	0,373
MPRECYCL	0,145
REUTEMB	0,128
VALOEMB	0,249
COMPACTEMB	0,072
PROACTEXT	0,411
PROACTINT	0,699

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB	COMPACTEMB	PROACTEXT	PROACTINT
TOTALPP	0											
MGTENV	0	0										
SIMPLEMB	0,774	0	0									
REDUCPDT	0,538	0	0	0								
GRH	0	0	0,211	0,197	0							
REDUCEMB	0,59	0,067	0,062	0,058	0,135	0,08						
MPRECYCL	0,412	0	0	0,283	-0,034	0,327	0					
REUTEMB	0,418	0,022	0,426	0,388	0,097	0,038	0,153	0,016				
VALOEMB	0,195	0,295	0,266	0,02	0,025	0,156	0,093	0,081	0,072			
COMPACTEMB	0,143	-0,193	0,065	0,138	0,092	0,224	-0,313	0,354	0,126	0,024		
PROACTEXT	-0,039	0,007	0,142	0,024	-0,022	0,215	0,044	-0,151	0,081	-0,01	-0,019	
PROACTINT	0,477	0,03	0,215	0,129	0,043	0,13	0,07	0,114	0,162	-0,008	0,104	0,081

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB	COMPACTEMB	PROACTEXT	PROACTINT
TOTALPP	0											
MGTENV	0	0										
SIMPLEMB	1,402	0	0									
REDUCPDT	1,118	0	0	0								
GRH	0	0	1,485	1,588	0							
REDUCEMB	1,115	0,318	0,284	0,32	0,974	0,307						
MPRECYCL	0,64	0	0	1,345	-0,208	1,417	0					
REUTEMB	0,677	0,087	1,833	1,922	0,611	0,169	0,571	0,046				
VALOEMB	0,31	1,237	1,186	0,105	0,152	0,71	0,351	0,328	0,213			
COMPACTEMB	0,228	-0,792	0,277	0,691	0,575	1,024	-1,171	1,385	0,507	0,066		
PROACTEXT	-0,085	0,045	0,977	0,19	-0,193	1,557	0,258	-0,928	0,501	-0,059	-0,13	
PROACTINT	0,92	0,131	1,173	0,788	0,304	0,719	0,324	0,551	0,789	-0,039	0,79	0,375

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
MGTENV	0,148	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,027	0,18	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,03	0,204	0,255	0	0	0	0	0	0
GRH	0,155	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,064	0,124	0,475	0,244	0,295	0	0	0	0
MPRECYCL	0,038	0,255	0,36	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0,048	0,226	0,154	0,079	0,096	0,325	0	0	0
VALOEMB	0,145	0,067	0,161	0,054	0,385	0,223	0,154	0	0
COMPACTEMB	0,088	0,033	0,185	0	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,159	0,003	-0,063	0	0,215	0	0,076	0	0
PROACTINT	0,143	0,475	0,125	0,154	0,434	0,133	0,087	0,071	0,075

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
MGTENV	0,376	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,071	0,19	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,093	0,247	0,292	0	0	0	0	0	0
GRH	0,601	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,182	0,138	0,502	0,225	0,215	0	0	0	0
MPRECYCL	0,087	0,231	0,309	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0,116	0,214	0,138	0,062	0,059	0,276	0	0	0
VALOEMB	0,361	0,066	0,15	0,044	0,248	0,196	0,167	0	0
COMPACTEMB	0,212	0,031	0,166	0	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,601	0,005	-0,089	0	0,209	0	0,125	0	0
PROACTINT	0,445	0,581	0,145	0,155	0,348	0,146	0,117	0,091	0,094

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
MGTENV	0,148	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0	0,18	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0	0,158	0,255	0	0	0	0	0	0
GRH	0,155	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0	0	0,412	0,244	0,295	0	0	0	0
MPRECYCL	0	0,19	0,36	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0	0,186	0	0	0	0,325	0	0	0
VALOEMB	0,075	0	0	0	0,32	0,223	0,154	0	0
COMPACTEMB	0,083	0	0,185	0	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,125	0	-0,09	0	0,215	0	0,076	0	0
PROACTINT	0	0,398	0	0,121	0,371	0,093	0,075	0,071	0,075
Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)									
	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
MGTENV	0,376	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0	0,19	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0	0,191	0,292	0	0	0	0	0	0
GRH	0,601	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0	0	0,436	0,225	0,215	0	0	0	0
MPRECYCL	0	0,172	0,309	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0	0,176	0	0	0	0,276	0	0	0
VALOEMB	0,187	0	0	0	0,205	0,196	0,167	0	0
COMPACTEMB	0,2	0	0,166	0	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,474	0	-0,127	0	0,209	0	0,125	0	0
PROACTINT	0	0,488	0	0,123	0,297	0,102	0,102	0,091	0,094
Indirect Effects (Group number 1 - Default model)									
	TOTALPP	MGTENV	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
MGTENV	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,027	0	0	0	0	0	0	0	0

REDUCPDT	0,03	0,046	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GRH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,064	0,124	0,062	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MPRECYCL	0,038	0,065	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0,048	0,04	0,154	0,079	0,096	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VALOEMB	0,07	0,067	0,161	0,054	0,066	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMPACTEMB	0,005	0,033	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,034	0,003	0,027	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROACTINT	0,143	0,077	0,125	0,032	0,063	0,04	0,012	0,04	0,016	0,044	0,051	0,016	0,044	0,051	0,016	0,044	0,051	0,016	0,044

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TOTALPP	MGTEVN	SIMPLEMB	REDUCPDT	GRH	REDUCEMB	MPRECYCL	REUTEMB	VALOEMB
MGTEVN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMPLEMB	0,071	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCPDT	0,093	0,056	0	0	0	0	0	0	0
GRH	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REDUCEMB	0,182	0,138	0,066	0	0	0	0	0	0
MPRECYCL	0,087	0,059	0	0	0	0	0	0	0
REUTEMB	0,116	0,038	0,138	0,062	0,059	0	0	0	0
VALOEMB	0,174	0,066	0,15	0,044	0,042	0	0	0	0
COMPACTEMB	0,012	0,031	0	0	0	0	0	0	0
PROACTEXT	0,128	0,005	0,039	0	0	0	0	0	0
PROACTINT	0,445	0,094	0,145	0,033	0,051	0,044	0,016	0,044	0,051

