

**L'INTEGRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE
DANS LES PME : LE CAS ALPINA SAVOIE, UNE PME
FAMILIALE AVEC UN ENGAGEMENT ANCIEN**

Anne-Marie BOCQUET (*)

Note de Recherche n° 10-19

Mai 2010

(*) PRAG, Docteur, Université de Savoie, IREGE

L'intégration du développement durable dans les PME : le cas ALPINA SAVOIE, une PME familiale avec un engagement ancien

**Proposition de communication
pour le congrès IFSAM (juillet
2010, Paris)**

**Track 38 Développement durable
et PME (proposé par le RIODD et
AIREPME)**

**Anne Marie Bocquet
Université de Savoie, France
PRAG Docteur
IMUS / IREGE**

4 ch. de Bellevue
BP 80 439 - 74 944 Annecy-le-Vieux
Cedex
Anne-Marie.Bocquet@univ-savoie.fr
Tel : 04 50 09 24 27 / 24 00

Résumé

Confrontées aux problèmes de développement durable, les entreprises sont tenues d'orienter leurs stratégies afin de répondre aux enjeux de compétitivité et de responsabilité soulevés, et évoluer vers « l'entreprise durable ». Les PME n'échappent pas à ces problématiques, mais encore peu de travaux constituent des analyses spécifiques aux PME, ou présentent des cas concrets approfondis.

Le cas ALPINA SAVOIE, producteur savoyard de pâtes, est représentatif de l'engagement d'une PME du secteur agroalimentaire dans le développement durable.

A partir d'une méthodologie qualitative par analyse de cas, on peut analyser les priorités de cette stratégie durable, les atouts concurrentiels de ce type de stratégie pour l'entreprise, et le rôle joué par la culture familiale, héritage d'une histoire ancienne. L'entreprise s'approprie le concept de développement durable pour valoriser un engagement plus ancien, et en tirer des bénéfices concurrentiels. Les contraintes de survie qui pèsent sur cette PME expliquent l'attention accordée à la pérennité économique ; l'entreprise a choisi de s'engager dans le développement d'une Filière « Maîtrisée » pour la culture du blé, qui assure un équilibre entre des exigences environnementales, sociales et économiques.

Mots clés : développement durable, stratégie durable, PME, qualité, agriculture maîtrisée, agriculture raisonnée, agroalimentaire, pâtes

L'intégration du développement durable dans les PME : le cas ALPINA SAVOIE, une PME familiale avec un engagement ancien

Confrontées aux enjeux actuels en matière de développement durable, les entreprises sont poussées à intégrer les paramètres environnementaux et sociaux dans leur comportement stratégique. Concernant par exemple les enjeux écologiques, il est désormais largement admis que leur prise en compte est un facteur de compétitivité (PORTER, 1991 ; CAIRNCROSS, 1992 ; BOIRAL, 2005 ; PORTER et KRAMER, 2006). Plus largement, les entreprises sont désormais tenues d'adopter une démarche de développement durable, avec la prise en considération des trois volets (environnemental, économique et social), ce qui leur permet d'évoluer vers « l'entreprise durable » (SHRIVASTAVA et HART, 1996 ; BOIRAL et CROTEAU, 2004 ; WERBACH, 2009). Ces stratégies orientées autour du développement durable cherchent à répondre à des enjeux, de compétitivité ou relatifs à la responsabilité de l'entreprise (CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004 ; MARTINET et REYNAUD, 2004 ; MERCIER, 2006).

Les PME sont elles aussi confrontées à ces problématiques ; le poids des PME dans l'économie et l'engouement actuel pour le développement durable et la RSE justifient l'intérêt accordé au rôle des PME. Or les travaux consacrés au développement durable ne font pas de distinction entre grandes et petites entreprises, si ce n'est par les exemples cités, souvent des entreprises de taille importante. Les travaux orientés sur les PME et le développement durable sont la plupart du temps des analyses globales, souvent basées sur le comportement des grandes entreprises, en comparant avec les PME (voir par exemple JENKINS, 2004 ;

PERRINI et al., 2007). Aussi il apparaît pertinent d'observer des cas concrets de PME engagées dans le développement durable, pour comprendre de façon précise comment et pourquoi les dirigeants de PME s'engagent, comment ils perçoivent les contraintes des PME et traduisent le développement durable dans des pratiques concrètes.

Le secteur agroalimentaire constitue un terrain d'application idéal dans ce contexte car il est concerné au premier chef par les enjeux de développement durable, notamment sur le plan environnemental : risques alimentaires (liés par exemple aux résidus de pesticides chimiques), déchets, rejets... (MOLETTA, 2006 ; BERGADAA et URIEN, 2006). L'utilisation d'engrais et de pesticides chimiques, pour l'agriculture intensive, est un problème particulièrement préoccupant ; plusieurs modes de production alternatifs cherchent à évoluer vers une agriculture plus durable (ROGER, 2002 ; RASTOIN, 2004).

Dans ce secteur, ALPINA SAVOIE, une PME savoyarde producteur de pâtes est un cas intéressant pour comprendre les spécificités des PME en matière d'intégration du développement durable. C'est une PME familiale héritière d'un savoir-faire ancien, particulièrement engagée dans la réduction des impacts environnementaux des pratiques agricoles, avec une « Filière Maîtrisée » pour la culture du blé. Par ailleurs, l'entreprise est certifiée ISO 14 001, signataire de l'engagement Pacte Mondial de l'ONU, révisé sa politique énergétique au bénéfice des ressources renouvelables et cherche à limiter les transports. ALPINA SAVOIE, pourtant un petit acteur sur le marché des pâtes, apparaît donc particulièrement proactive en matière de développement durable. Une méthodologie qualitative permet d'analyser la stratégie suivie par ALPINA SAVOIE, un cas représentatif de l'engagement des PME dans le développement durable et de l'atout

concurrentiel de ce type de stratégie pour une PME.

La 1^{ère} partie de notre article est consacrée au cadre théorique, qui concerne l'intégration du développement durable dans les stratégies des entreprises et la spécificité des PME (1.); la 2^{ème} partie introduit le cas ALPINA SAVOIE et développe la méthodologie suivie (2.); la dernière partie présente et discute les résultats de l'analyse du cas (3.).

1. L'INTEGRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LES STRATEGIES ET LA SPECIFICITE DES PME

Après avoir justifié le rôle des problèmes environnementaux et de développement durable dans les stratégies des entreprises (1.1.), nous développerons les enjeux qui l'expliquent (1.2.), avant de préciser le rôle joué par le développement durable dans les PME (1.3.).

1.1. LES PROBLEMES D'ENVIRONNEMENT, LE DEVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATEGIES DES ENTREPRISES

Dans la littérature managériale, l'intérêt pour les problèmes d'environnement est lié à l'impact de ces préoccupations sur les résultats économiques des entreprises. Depuis les travaux de PORTER (1991), il est largement admis que la prise en compte de l'environnement naturel, loin de constituer une contrainte, est un facteur de compétitivité. Cette perspective « win-win » (gagnant-gagnant), ou « hypothèse de PORTER », est à l'origine de la plupart des réflexions actuelles sur l'intégration des préoccupations environnementales dans l'entreprise (CAIRNCROSS, 1992 ; PORTER et VAN DER LINDE, 1995 ; BOIRAL, 2005 ; PORTER et KRAMER, 2006). La prise en compte de la nature représente donc un enjeu stratégique puisque c'est une source d'avantage compétitif (BOIRAL et JOLY, 1992 ; LOUPPE, 2006). Face à ces enjeux, les

entreprises doivent adapter leur comportement ; une attitude proactive permet à l'entreprise de tirer parti des problèmes écologiques pour créer des avantages concurrentiels (MARTINET et REYNAUD, 2004 ; BOIRAL, 2006).

Au-delà de la prise en compte de l'environnement naturel, l'entreprise est tenue d'assurer un équilibre plus global, en adoptant une démarche orientée autour du développement durable. Le développement durable a été défini en 1987 dans le rapport BRUNTLAND (Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement), comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (WCED, 1987). On distingue trois volets dans le développement durable : le progrès économique, la justice sociale et la préservation de l'environnement. Même si dans les faits, la très grande majorité des travaux consacrés au développement durable se concentrent sur la viabilité environnementale du développement (PERSAIS, 2004), le véritable enjeu du développement durable est de trouver un équilibre entre les trois volets.

Dans l'entreprise, la plupart des travaux qui portent sur l'environnement naturel sont donc centrés sur le concept de développement durable et cherchent à définir l'« entreprise durable » (SHRIVASTAVA et HART, 1996 ; BOIRAL et CROTEAU, 2004 ; WERBACH, 2009). Sur un plan conceptuel, ceci n'est pas facile car la définition du développement durable proposée par le rapport BRUNTLAND est large et peu précise (BRODHAG, 2002 ; BOIRAL et CROTEAU, 2004). Cette imprécision favorise l'appropriation du concept par les entreprises (car le développement durable est susceptible de toutes les interprétations), mais ne facilite pas une définition claire du développement durable dans l'entreprise (BOIRAL et CROTEAU, 2004). Sur un plan managérial, il est donc pertinent d'observer

les pratiques des entreprises, pour comprendre quel sens concret est donné à l'intégration du développement durable.

Parmi les pistes proposées dans la littérature, trois retiennent notre attention :

- La démarche stratégique adoptée par l'entreprise face aux enjeux écologiques : l'entreprise durable adopte une démarche proactive, avec des changements radicaux dans la stratégie de l'entreprise et sa mise en œuvre à tous les niveaux, y compris au niveau de la culture de l'entreprise (JENNINGS et ZANDBERGEN, 1995 ; SHRIVASTAVA et HART, 1996 ; BRADBURY et CLAIR, 1999).

- La prise en compte des trois volets du développement durable : l'entreprise durable est celle qui peut survivre et se développer sur le long terme dans son environnement économique et naturel, et créer de la valeur simultanément sur les trois plans (économique, social et environnemental) (GLADWIN et al., 1995 ; WHEELER et al., 2003 ; BERGERY et DEJOUX, 2006). Ceci étant, cette « rhétorique des trois piliers » ne dit pas comment articuler les trois volets, si ce n'est sous la forme d'un hypothétique équilibre (BOURG et RAYSSAC, 2006). Dans l'entreprise, la difficulté est de définir des critères concrets d'arbitrage, notamment quand il existe des contradictions entre les exigences liées aux différents piliers, qui obligent l'entreprise à réaliser des compromis (REYNAUD, 2006).

- Une approche globale et de long terme de tous les impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise : le développement durable consiste non seulement à prévenir la pollution générée par les activités de production, à prendre en compte les impacts environnementaux et sociaux des produits, mais aussi à considérer plus globalement tous les impacts de l'entreprise sur le long terme, y compris dans les pays du Sud (JENNINGS et

ZANDBERGEN, 1995 ; HART, 1995 ; HART et MILSTEIN, 2003).

1.2. LES ENJEUX DE COMPETITIVITE ET DE RESPONSABILITE QUI EXPLIQUENT L'INTEGRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LES STRATEGIES

Plusieurs courants théoriques développent les enjeux de l'intégration du développement durable dans l'entreprise. On peut distinguer des enjeux de compétitivité et des enjeux de responsabilité.

Les enjeux de compétitivité du développement durable sont relatifs à :

- L'existence de contraintes réglementaires, et/ou d'opportunités de baisse des coûts (car la pollution constitue un gaspillage) ; l'entreprise a alors intérêt à réduire son impact environnemental pour améliorer sa compétitivité (PORTER, 1991 ; PORTER et VAN DER LINDE, 1995 ; BOIRAL, 2006).

- Des comportements d'achat qui intègrent la dimension écologique, ce qui génère des opportunités (ou des menaces) sur le plan marketing (BINNINGER et ROBERT, 2008).

- La réponse de l'entreprise aux attentes de ses « parties prenantes »¹, par exemple les ONG, les médias, les riverains, les associations de consommateurs ou de protection de l'environnement (FREEMAN, 1984 ; MERCIER, 2006).

- La volonté d'exploiter ou développer des ressources et des compétences environnementales clés détenues par l'entreprise (PRAHALAD et HAMEL, 1990 ; PERSAIS, 2001 ; BOWEN et SHARMA, 2005).

La prise en compte du développement durable par les entreprises s'explique également par des enjeux de responsabilité. Cette idée n'est pas nouvelle, et à l'heure actuelle, il est

¹ Il s'agit des acteurs qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation (FREEMAN et REED, 1983).

largement admis que les entreprises doivent assumer une responsabilité sociale (RSE) (PEREZ, 2003 ; CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004 ; BAZIN, 2006). L'entreprise doit assumer :

- Une responsabilité envers ses parties prenantes, qui ont des attentes environnementales ou sociales. La « théorie des parties prenantes » suppose que les dirigeants de la firme ont des obligations éthiques envers leurs parties prenantes (MERCIER, 2006).

- Une responsabilité envers la nature. Cette responsabilité ne se limite pas à la prise en compte des intérêts des parties prenantes concernées par les problèmes écologiques ; il faut prendre en considération l'environnement naturel, ne serait-ce qu'en identifiant des biens communs (qualité de l'air, des eaux, ressources vivrières, biodiversité...) (CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004 ; BAZIN, 2006).

- Une responsabilité dans le développement durable. C'est l'approche majoritairement adoptée en Europe, qui assimile RSE et contribution de l'entreprise au développement durable ; la responsabilité se décline donc sur les plans économique environnemental et social (CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004 ; PEREZ, 2005).

1.3. LE DEVELOPPEMENT DURABLE ET LES PME

Les travaux que nous venons de présenter, consacrés à l'intégration du développement durable dans les stratégies, ne font généralement pas de distinction entre les grandes entreprises et les PME, si ce n'est par les exemples cités (généralement des grandes entreprises, voir HART, 1995 ; CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004 ; MARTINET et REYNAUD, 2004 ; BOIRAL, 2006). Or le poids des PME dans l'économie et l'engouement actuel pour le développement durable et la RSE justifient l'attention accordée à l'intégration du

développement durable dans les PME. Les travaux consacrés à cette question sont en développement ; la plupart d'entre eux se concentrent sur les enjeux stratégiques, les freins et les motivations de l'engagement environnemental des PME (BERGER-DOUCE, 2006 ; SPENCE et al., 2007), ou établissent une comparaison entre petites et grandes entreprises (JENKINS, 2004 ; PERRINI et al., 2007).

Ces analyses sont souvent globales, et basées sur le comportement des grandes entreprises comparées aux PME. Il manque des travaux plus spécifiques et approfondis sur l'observation des pratiques de développement durable dans les PME, afin de mieux comprendre comment les dirigeants de PME conçoivent le développement durable, le traduisent dans des pratiques concrètes, la perception des contraintes et les raisons pour lesquelles les PME s'engagent (voir en exemple les travaux de BERGER-DOUCE, 2002 ; PATUREL et BERGER-DOUCE, 2007). Dans ce contexte, l'analyse détaillée de cas concrets peut apporter des éléments de réponse.

En ce qui concerne les stratégies mises en œuvre, les critères proposés dans la littérature², peuvent servir de grille de lecture : la proactivité sur le plan environnemental, l'intégration des trois volets du développement durable et l'approche globale et de long terme des impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise. Concernant ce dernier critère, la définition proposée par HART et MILSTEIN (1995, 2003), centrée sur les impacts mondiaux, réserve implicitement ce type de stratégies aux entreprises globalisées. Il convient donc de l'étendre, pour pouvoir l'appliquer à des PME, aux impacts de l'entreprise sur son territoire d'action, celui-ci pouvant être local ou national.

En ce qui concerne les enjeux des stratégies suivies, les enjeux de compétitivité et de responsabilité³ peuvent

² présentés plus haut, 1.1.

³ présentés plus haut, 1.2.

être utilisés, en soulignant la spécificité des PME. Certains de ces travaux concernent prioritairement les grandes entreprises ; c'est le cas des travaux consacrés à la RSE (voir CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004), ainsi que la théorie des parties prenantes (voir MERCIER, 2006). Les entreprises de grande taille sont en effet plus visibles et se doivent d'assumer leur responsabilité, sous la pression des pouvoirs publics, des médias, des ONG ou des groupes de pression⁴. Pour autant, il est évident que les PME sont elles aussi concernées par le développement durable et les enjeux qu'il représente.

2. PRESENTATION DU CAS ALPINA SAVOIE ET DE LA METHODOLOGIE SUIVIE

Après avoir justifié le choix du cas ALPINA SAVOIE pour notre étude, par l'engagement de cette PME du secteur agroalimentaire dans le développement durable (2.1.), nous développerons la méthodologie suivie (2.2.), avant de présenter plus en détail l'entreprise (2.3).

2.1. JUSTIFICATION DU CHOIX DU CAS ALPINA SAVOIE : UNE PME FAMILIALE DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE FORTEMENT ENGAGEE DANS LE DEVELOPPEMENT DURABLE

Le secteur agroalimentaire est concerné par au premier chef par les enjeux de développement durable car il tire ses produits de la nature (RASTOIN, 2004). Les enjeux écologiques sont importants, aussi bien au niveau de la consommation et des risques alimentaires (résidus de pesticides chimiques dans les

produits, par exemple), qu'au niveau de la production (consommation d'eau, effluents, déchets, rejets...) (MOLETTA, 2006 ; BERGADAA et URIEN, 2006). L'utilisation d'engrais et de pesticides chimiques, pour l'agriculture intensive, est un problème particulièrement préoccupant, aussi bien au niveau des risques pour la santé que de la pollution des sites agricoles. Pour atteindre un « développement agroalimentaire durable », il faut des modèles de production à la fois respectueux de l'environnement, efficaces sur le plan économique et socialement responsables (RASTOIN, 2004, 2005 ; PIERRE et al., 2008). Plusieurs modes de production, alternatifs à l'agriculture intensive, peuvent être considérés comme des moyens pour évoluer vers une agriculture plus durable ; en ce qui concerne la France on peut citer l'agriculture biologique (qui refuse l'emploi de tout pesticide ou engrais de synthèse), et l'agriculture raisonnée (qui vise à réduire la quantité de substances chimiques utilisées, et à minimiser leur impact négatif sur l'environnement) (ROGER, 2002 ; FARRE, 2004). Ces deux modes de production sont encadrés par la réglementation (label AB pour l'agriculture biologique, référentiel officiel pour l'agriculture raisonnée).

ALPINA SAVOIE, producteur de pâtes savoyard, est une PME familiale héritière d'un savoir-faire ancien, particulièrement engagée dans la réduction des impacts environnementaux des pratiques agricoles. L'entreprise a développé, en partenariat avec ses agriculteurs de blé du sud de la France, une « Filière Maîtrisée » (gamme « Moissons d'Or »), qui impose le respect de critères qualité et environnement. Ce cahier des charges s'inspire de la philosophie de l'agriculture raisonnée, mais va plus loin que le référentiel officiel (en matière de protection de l'environnement, de traçabilité et de qualité). ALPINA SAVOIE est également présente sur le marché des pâtes biologiques, avec des

⁴ La publication d'un rapport de développement durable, sous l'impulsion des pouvoirs publics (en France la loi NRE oblige les entreprises cotées à communiquer sur leurs impacts environnementaux et sociaux), joue un rôle dans la visibilité des démarches engagées par les grandes entreprises (PERSAIS, 2004).

produits vendus sous marques de distributeurs et, depuis 2007, avec sa marque propre.

Par ailleurs, l'entreprise adopte une démarche plus globale orientée autour du développement durable, avec la maîtrise de ses déchets et rejets (certification ISO 14 001), la révision de sa politique énergétique au bénéfice des ressources renouvelables, ainsi que la prise en compte des efforts environnementaux des fournisseurs et la mobilisation du personnel. ALPINA SAVOIE est également signataire de l'engagement Pacte Mondial de l'ONU (au même titre que des entreprises de taille beaucoup plus importante). En décembre 2007, l'entreprise a reçu l'Oscar de l'Innovation LSA pour l'ensemble de sa démarche développement durable.

L'entreprise, pourtant un petit acteur sur le marché des pâtes, apparaît donc particulièrement proactive en matière de développement durable. Le cas ALPINA SAVOIE est donc représentatif de l'engagement des PME dans le développement durable et de l'atout concurrentiel de ce type de stratégie pour une PME.

2.2. PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Le cas ALPINA SAVOIE a été analysé à partir d'entretiens et de sources documentaires, dans le cadre d'une méthodologie qualitative. Le recours à l'étude de cas est particulièrement justifié lorsqu'on cherche une compréhension fine des phénomènes observés, qui intègre le rôle du contexte local (WACHEUX, 1996 ; MILES et HUBERMAN, 2003). L'analyse menée est à visée descriptive et explicative (voir YIN, 2003 b). La sélection du cas a privilégié un objectif de « potentiel de découverte » (voir HLADY RISPAL, 2002), lié à la richesse du cas ALPINA SAVOIE pour illustrer l'intégration du développement durable dans les PME.

En ce qui concerne le recueil de données, un recours à des sources diversifiées permet d'assurer une triangulation (WACHEUX, 1996 ; HLADY RISPAL, 2002 ; YIN, 2003 a). L'analyse a été menée principalement à partir de six entretiens semi-directifs au sein de l'entreprise (auprès du Président du Directoire, du responsable du Moulin⁵, du Responsable Qualité, de la Coordinatrice Développement Durable)⁶. Par ailleurs, le Directeur d'une des coopératives de blé Filière Moissons d'Or a été interrogé. Ces entretiens, enregistrés (d'1h30 en moyenne), ont été complétés par l'analyse de documents internes et externes⁷, des informations figurant sur le site internet et l'observation directe (visite de l'entreprise sur le thème de la politique qualité et visite de champs de blé Filière Moissons d'Or). Par ailleurs, une présentation de la politique marketing de l'entreprise au congrès de l'AFM⁸ a pu être exploitée, ainsi qu'un ouvrage qui évoque l'entreprise et son histoire⁹ (TARDY, 2004).

En terme de contenu, les entretiens semi-directifs permettent d'appréhender la perception du sujet par les acteurs de terrain et de recueillir des verbatims ; les sources documentaires et l'observation directe apportent des compléments et permettent de relativiser les éléments obtenus lors des entretiens (WACHEUX, 1996 ; HLADY RISPAL, 2002). Les données recueillies portent sur la stratégie menée par ALPINA SAVOIE sur le marché des pâtes, la filière Moissons d'Or, l'engagement de l'entreprise en matière de

⁵ Le Moulin est la structure de production au sein de l'entreprise.

⁶ Le Président du Directoire et le Responsable Qualité ont été interrogés à deux reprises.

⁷ Notamment l'Engagement Pacte Mondial, ainsi que des documents d'information diffusés par les coopératives.

⁸ Congrès de l'Association Française de Marketing, en juin 2007 à Chambéry, présentation par le président du Directoire.

⁹ TARDY (2004), *La savoie, l'autre pays des pâtes*, Editions Alpina (l'ouvrage porte sur la tradition des pâtes en Savoie et l'histoire des entreprises détentrices de ce savoir-faire).

développement durable, l'atout concurrentiel de l'intégration du développement durable et la responsabilité de l'entreprise. Les données ont été obtenues au cours de deux périodes successives d'étude ; les éléments recueillis concernent donc une période relativement longue (entre 2005 et 2009), ce qui permet un certain recul, et la prise en considération des évolutions sur le marché et dans la stratégie suivie. Les données recueillies par observation directe et au sein des coopératives apportent un regard critique sur la stratégie de l'entreprise.

L'analyse des données et l'élaboration des résultats (qui constitue un travail lourd dans la méthode des cas, compte tenu du volume de données recueillies), a impliqué une codification des données et le respect de certains principes d'analyse (par exemple un effort de contextualisation des données) (WACHEUX, 1996 ; HLADY RISPAL, 2002 ; MILES et HUBERMAN, 2003). L'étude du cas a été menée en deux étapes : l'analyse de la stratégie suivie, puis sa compréhension, à partir des enjeux de compétitivité et de responsabilité .

2.3. PRESENTATION DU CAS ALPINA SAVOIE

Avec un CA de 60 Millions d'€ en 2008, ALPINA SAVOIE est une PME savoyarde, qui produit principalement des pâtes¹⁰. Son portefeuille d'activités est diversifié, avec des produits vendus sous marques de distributeurs (MDD), des produits marque propre (destinés à la grande distribution), et des produits pour les industries agroalimentaires¹¹. Cet équilibre assure à l'entreprise une certaine crédibilité, notamment face à la grande distribution, mais ALPINA SAVOIE reste un petit acteur face à ses concurrents, avec

¹⁰ L'entreprise fabrique également du couscous, de la semoule et des aliments pour chiens.

¹¹ Destinés à être incorporés dans des plats cuisinés, soupes, desserts, produits baby-food...

environ 5 % de parts de marché (produits marque propre), sur le marché français des pâtes¹².

Historiquement, ALPINA SAVOIE est le fruit du rachat en 2000, par CHIRON MOULINS de SAVOIE, de RICHARD PATES ALPINA (TARDY, 2004). L'entreprise est donc l'héritière d'une longue tradition familiale dans la fabrication de la semoule et des pâtes ; plusieurs générations de pastiers-semouliers se sont succédés depuis Antoine Chiron, meunier à Cognin en 1844 (TARDY, 2004). Aujourd'hui, le groupe est une SA avec directoire et conseil de surveillance, toujours détenue par des capitaux familiaux en grande partie (la famille CHIRON est toujours présente au sein du capital et de l'entreprise).

Positionnée sur le créneau moyen et haut de gamme du marché des pâtes, l'entreprise ancre son image autour du terroir, du produit régional, avec la remise au goût du jour de spécialités savoyardes (les crozets, les taillerins...) (TARDY, 2004). L'entreprise est également très présente sur le marché des MDD, où elle est bien positionnée (c'est le leader des pâtes MDD françaises), au niveau de gamme moyen et supérieur¹³, notamment sur le créneau des pâtes biologiques.

L'engagement de l'entreprise pour le développement durable se concrétise au travers de sa gamme de produits, et également par une démarche plus globale de réduction des impacts environnementaux.

- Pour ses produits à marque propre, l'entreprise privilégie sa Filière Maîtrisée, avec un label CQC¹⁴ pour la culture du blé

¹² Face à PANZANI, BARILLA, PASTACORP (ex. RIVOIRE et CARRE LUSTUCRU), et les MDD (source ALPINA SAVOIE).

¹³ Avec par exemple des pâtes sous marque Reflets de France pour le groupe CARREFOUR, et Nos Régions ont du Talent pour LECLERC...

¹⁴ Critères Qualité Certifiés, il s'agit d'un label national qui certifie des cahiers des charges qualité, développées par les industriels pour des produits spécifiques, le label Filière Maîtrisée Moissons d'Or est donc propre à ALPINA SAVOIE (c'est

Supprimé : Encourager le développement de l'agriculture biologique partout et pour tous, en collectant le maximum de lait biologique sur toutes les zones avec le même prix du lait pour tous (c'est la « mutualisation » du prix du lait) ¶
 <#>Participer à l'organisation de la filière en mettant en adéquation offre et demande¶
 <#>Représenter les producteurs de lait biologique¶
 <#>Développer l'offre de produits laitiers biologiques en livrant à la carte les transformateurs¶
 <#>Garantir une traçabilité totale¶

dur¹⁵, qu'on retrouve sur la gamme de pâtes Moissons d'Or (et dans certains produits MDD). Le cahier des charges comporte des exigences de qualité, de traçabilité, et de protection de l'environnement assez poussées¹⁶. En ce qui concerne la traçabilité, la démarche de l'entreprise est particulièrement aboutie (traçabilité du paquet de pâtes jusqu'à la parcelle de blé). En ce qui concerne les exigences environnementales, elles correspondent à un objectif de qualité du produit¹⁷, mais certaines exigences sont purement environnementales (distance minimum des cultures de blé par rapport aux cours d'eau par exemple).

- Sur le marché des pâtes labellisées Agriculture Biologique, ALPINA SAVOIE est présente sur le marché des MDD, et depuis 2007 également avec sa marque propre¹⁸. ALPINA SAVOIE, mais le « bio » reste un petit marché pour l'entreprise.

- Par ailleurs, ALPINA SAVOIE cherche à réduire plus globalement l'impact environnemental de ses activités, avec la certification ISO 14 001¹⁹ depuis 2007, et l'adhésion au forum des Amis du Pacte Mondial (l'entreprise affiche notamment un objectif de promotion d'une plus grande responsabilité en matière d'environnement, envers les salariés et les

une forme d'agriculture « raisonnée », avec des critères d'exigence définis par l'entreprise).

¹⁵ Le blé dur est le principal ingrédient des pâtes.

¹⁶ Voir par exemple Coopérative de Céréales de Bollène (2006), *Une coopérative engagée dans la qualité, Conseils de saison*.

¹⁷ On évite tout résidu dans le produits final, en réduisant les traitements et en respectant une certaine distance entre les cultures et les autoroutes ou les stations d'incinération par exemple.

¹⁸ Sur le marché des MDD, ALPINA SAVOIE produit des pâtes pour les marques Carrefour bio, Casino bio, Bio U... pour les produits marque propre, on peut citer la gamme Originelles.

¹⁹ avec un programme qui concerne les économies d'énergie, les déchets, les rejets et la consommation d'eau...

fournisseurs)²⁰. Sur le plan du développement durable, l'entreprise adopte une optique de long terme (en particulier à travers sa politique énergétique et les démarches auprès des fournisseurs).

ALPINA SAVOIE est donc très proactive, avec une intégration du développement durable au cœur de la stratégie, et une prise en compte globale et de long terme de ses impacts. Pour comprendre cette stratégie, il faut à la fois prendre en considération les atouts concurrentiels de cette démarche pour une PME, ainsi que le rôle joué par la culture de cette PME familiale à l'histoire ancienne.

3. LA STRATEGIE D'ALPINA SAVOIE, UNE PME FAMILIALE ENGAGEE DANS LE DEVELOPPEMENT DURABLE

L'analyse des résultats est présentée en trois étapes : la proactivité d'ALPINA SAVOIE au niveau de la réduction des impacts environnementaux dans la filière du blé dur (3.1.), puis l'approche globale et de long terme de ses impacts adoptée par l'entreprise (3.2.), et enfin la discussion des résultats (3.3).

3.1. UNE PME PROACTIVE SUR LE PLAN DE LA MAITRISE DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE SES PRODUITS

Après avoir présenté la démarche de l'entreprise en matière de maîtrise d'impact environnemental de ses produits et sa proactivité, nous développerons les enjeux de compétitivité relatifs à cette stratégie, et le rôle joué par le contexte concurrentiel.

- **Maîtrise de l'impact environnemental des produits**

La démarche phare de l'entreprise pour maîtriser l'impact environnemental de

²⁰ Voir ALPINA SAVOIE (2009, 2005) - *Communication sur le progrès* -, Document pacte Mondial.

ses produits est sa filière mise en place pour la culture du blé dur (le principal ingrédient des pâtes) : la Filière Maîtrisée Moissons d'Or. Il s'agit d'un cahier des charges propre à l'entreprise, défini en 2003 en collaboration avec les agriculteurs partenaires, qui correspond la philosophie de l'agriculture raisonnée (réduire l'emploi d'engrais et de pesticides chimiques sans les supprimer), mais avec des exigences spécifiques à ALPINA SAVOIE. Ces

critères sont environnementaux (réduction des traitements), en matière de traçabilité et de qualité (itinéraire cultural, sélection des variétés...). Cette démarche est valorisée sur les paquets de pâtes (mise en valeur du produit dans des paquets transparents, présentation de la démarche Moissons d'Or).

« Moissons d'Or, c'est l'agriculteur qui met juste ce qu'il faut, là où il faut, quand il faut... » (Responsable du Moulin)

« On s'est positionnés sur des blés de qualité : des blés tracés et riches en protéines, jaunes (ça se voit dans les paquets transparents), un peu plus durs à cultiver, avec un peu moins de rendement (d'où la prime), mais protéinés et à forte teneur en gluten, pour ne pas avoir des pâtes qui collent. » (Directeur Coopérative fournisseur de blé)

Pour l'entreprise et les agriculteurs concernés, il s'agit avant tout d'une démarche qualité ; la maîtrise des traitements effectués sur le blé²¹ permet d'assurer la meilleure qualité pour le consommateur et l'environnement.

« Il nous paraissait normal, que pour garantir une qualité de produit à un consommateur, il fallait d'abord que l'on s'assure de la qualité de ce qui était fait en amont, au niveau des champs... » (Responsable Qualité)

« Il ne faut pas se leurrer, un produit de qualité est forcément traité au champ (...); si vous ne traitez pas du tout, le blé prend des maladies, il est moins jaune, il peut être dangereux pour l'homme, à la limite...donc on a intérêt à avoir un produit sain...(...) Mais il faut traiter à la bonne dose, au bon stade.» (Directeur Coopérative fournisseur de blé)

▪ **La proactivité de l'entreprise**

Cette démarche de filière d'ALPINA SAVOIE est avancée comme une priorité stratégique, dont l'objectif est d'anticiper les évolutions. L'attitude proactive de l'entreprise se traduit notamment par :

- la volonté d'anticiper ou même provoquer les évolutions
- le fait que l'entreprise soit perçue comme une référence pour les autres
- la volonté d'inscrire les changements dans une dynamique, de conserver l'avance acquise.

« C'est (l'agriculture maîtrisée) anticiper ce qui sera une exigence demain. Aujourd'hui, c'est une offre qu'on lui fait (au consommateur), demain il l'exigera. Donc, si on a été capables d'anticiper son besoin, on aura une longueur d'avance » (Responsable Qualité)

²¹ Par l'observation des cultures, le respect des conditions climatiques pour traiter, l'agriculteur peut traiter au moment idéal, de façon à optimiser la qualité et le rendement, en utilisant un minimum de produits phytosanitaires.

« (Sur la traçabilité et la maîtrise des impacts environnementaux agricoles) on était les seuls, **on est encore les précurseurs**, (...) **cela a tiré tout le monde en haut** ». (Responsable du Moulin)

« **On reste en avance, et on continue...**, On a des démarches de recherches avec l'INRA, **notre démarche est dans une dynamique !** On fait le point tous les ans avec le monde agricole, les techniques culturales, les nouvelles variétés, ce qui évolue... » (Responsable du Moulin)

Cette attitude proactive sur le plan de l'impact environnemental des produits se justifie par les atouts concurrentiels qui y sont associés. A partir des enjeux de compétitivité présentés dans la littérature, on peut comprendre comment l'entreprise, une PME, perçoit l'avantage compétitif de sa démarche.

▪ **Contraintes réglementaires**

La Filière Maîtrisée peut être valorisée auprès des distributeurs, en ce qui concerne les produits MDD, car elle permet de répondre aux contraintes imposées aux distributeurs par les pouvoirs publics, en matière de qualité et de sécurité.

« Depuis janvier 2005, les distributeurs ont une responsabilité directe vis-à-vis du consommateur pour les produits MDD. C'est un phénomène déclenché sur les MDD ; la grande distribution se retourne vers nous pour obtenir cette sécurité supplémentaire. » (Responsable Qualité)

▪ **Opportunités marketing**

L'avantage de la Filière Maîtrisée, en matière de qualité, de sécurité alimentaire et de traçabilité, assure une garantie qui permet à l'entreprise de différencier ses produits et de justifier un prix plus élevé, auprès des distributeurs et du consommateur, en compensant sa moindre notoriété par rapport à ses concurrents plus gros. Dans ce sens, la démarche de maîtrise des impacts environnementaux est cohérent avec le positionnement de l'entreprise (sur le moyen et haut de gamme).

« Nous bâtissons **notre image sur la qualité** de nos semoules et sur la sécurité en matière de **traçabilité et la sécurité alimentaire**. » (Responsable Qualité)

« C'est (la démarche agriculture maîtrisée) **un problème de crédibilité (...)** par rapport à nos concurrents, car ils ont tous une **marque ombrelle (...)** qui est censée avoir cette image d'assurance auprès du consommateur. Le consommateur a confiance en la marque, et pour lui tout ce qui concerne la sécurité alimentaire est induite. **Comme nous n'avons pas cette notoriété là, le CQC vient en renfort de tout cela.** » (Responsable du Moulin)

« C'est une caution supplémentaire..., et aussi **pour vendre plus cher que (nos concurrents) ; on est aujourd'hui parmi les plus chers sur le marché des pâtes.** » (Responsable du Moulin)

▪ **Attentes des parties prenantes**

Auprès de la grande distribution, notamment les enseignes engagées dans une politique de développement durable (comme CARREFOUR), ALPINA SAVOIE peut valoriser son engagement environnemental.

« *Un des leaders dans ce domaine (le développement durable) c'est CARREFOUR, et comme toutes les grandes entreprises, ils s'attachent à entraîner dans leur sillage leurs fournisseurs, et nous faisons partie de ces fournisseurs privilégiés et pionniers de cette démarche auprès de CARREFOUR* » ; « *La grande distribution, elle nous motive, elle nous oblige à nous sortir les tripes.* » (Responsable Qualité)

« *CARREFOUR nous encourage fortement à être dynamiques dans notre démarche de développement durable !* » ; « *On essaye d'anticiper leurs demandes, toujours...* » (Responsable du Moulin)

▪ **Ressources et compétences**

La Filière Maîtrisée, par la maîtrise qu'elle procure en matière de qualité et d'impact environnemental, représente un avantage concurrentiel pour ALPINA SAVOIE. L'entreprise exploite les compétences de l'ensemble de la filière : savoir-faire agricole détenu par les agriculteurs, et maîtrise de toute la filière grâce à l'intégration de toutes les étapes.

« *(Les agriculteurs qui fournissent du blé CQC) c'est la crème...Comment je le sais ? On analyse tous les blés ... et je sors des analyses moyennes par agriculteur, par variété et par silo. (...) et je sais très bien qui livre quoi à ALPINA SAVOIE...C'est des forts PS²², des fortes protéines, l'absence de mouchetures, l'absence de mitadin, l'absence de grain cassé...* » (Directeur Coopérative fournisseur de blé)

« *CARREFOUR, pour ses produits MDD avait jusqu'à présent une filière qualité qu'eux mêmes avait mise en place (...). A partir de cette année, la totalité des blés sera nos blés Moissons d'Or ; on intègre totalement l'approvisionnement du blé, la fabrication de la semoule, et la fabrication des pâtes. Et si CARREFOUR a fait ce passage (...), c'est bien qu'ils ont trouvé quelque part qu'il y avait un avantage, une vraie valeur à apporter (...). Du fait que nous sommes complètement intégrés nous avons pu faire cela.(...) Cela nous permet de vendre à un prix final légèrement moins élevé et de retrouver toute la maîtrise* ». (Responsable Qualité)

▪ **Rôle du contexte concurrentiel pour expliquer la proactivité de l'entreprise**

Pour comprendre la proactivité d'ALPINA SAVOIE au niveau de sa Filière Maîtrisée, il faut replacer ces enjeux de compétitivité dans le cadre plus général du contexte concurrentiel sur le marché des pâtes. Celui-ci est perçu comme menaçant, le marché français est déstabilisé par l'arrivée du hard-discount et les importations, qui pèsent sur les prix.

« *L'industrie française tire la langue (les pâtes du hard discount sont faites en Italie et en Espagne, on ne peut pas tirer les prix comme eux). C'est une vraie révolution, à partir du moment où vous déstabilisez la grande distribution, vous déstabilisez le marché...la grande distribution est vraiment dans la tourmente.* » (Responsable du Moulin)

« *Le marché des pâtes en France, c'est 7,2 kg en moyenne par an par français, contre 22 kg pour un italien, les courbes de la profession n'évoluent pas (...), le marché français est ce qu'il est et il y a de plus en plus d'importation, donc développer notre CA ne peut se faire qu'en grignotant des parts de marché aux concurrents.* » (Responsable Qualité)

Face à ce contexte menaçant, ALPINA SAVOIE, un acteur de petite taille sur le marché, se doit d'être proactive afin de défendre sa place sur le marché. L'entreprise tire parti

²² PS : Poids Spécifique (un critère de qualité du blé).

de sa petite taille pour s'adapter. Par ailleurs, l'entreprise ne peut pas s'aligner sur les leaders au niveau des prix et privilégie un positionnement moyen et haut de gamme, qui est soutenu par son engagement dans la Filière Maîtrisée²³. Ce choix n'a jamais été remis en question (et s'est même renforcé), face aux évolutions du marché.

<p>« <i>La survie de l'entreprise passe par sa faculté d'adaptation aux évolutions de son environnement économique ; la flexibilité, la rapidité de réaction étant les éléments les plus importants.</i> » (Président du Directoire)</p>
<p>« <i>On est tout petits sur le marché des pâtes, on est le 3^{ème} fabricant de pâtes en France.</i> » ; « <i>Nous ne voulons pas nous battre sur les prix, on en meurt... On se bat sur du haut de gamme et sur des produits à forte valeur ajoutée.</i> » (Responsable Qualité)</p>
<p>« <i>Il faut courir plus vite que les autres (...). Aujourd'hui, nous rénovons notre site, nous venons d'acheter une ligne de fabrication (...). (le top niveau en matière d'usine de pâtes alimentaires aujourd'hui).</i> » « <i>On essaye d'aller de l'avant ; on se bat pour cela, on joue sur la réactivité, la mobilité de la PME.</i> » (Responsable Qualité)</p>

3.2. UNE PME QUI ADOPTE UNE APPROCHE GLOBALE ET DE LONG TERME DE L'ENSEMBLE DE SES IMPACTS

Nous présentons dans un premier temps l'approche adoptée par l'entreprise, une prise en compte globale et de long terme de ses impacts environnementaux et sociaux. Les atouts concurrentiels apparaissant insuffisants pour comprendre cette démarche, nous développerons le rôle des enjeux de responsabilité, et de la culture de l'entreprise, une PME familiale à l'histoire ancienne.

- **Une approche globale et de long terme des impacts environnementaux**

Pour ALPINA SAVOIE, la prise en compte des impacts environnementaux est une priorité stratégique, qui se concrétise par la certification ISO 14 001. Dans l'entreprise, l'objectif est la réduction de la pollution des activités de production, avec comme priorités la maîtrise des rejets, le recyclage des déchets, et la réduction des émissions de gaz à effet de serre liés à la fourniture d'énergie.

<p>« <i>On est dans une véritable démarche de développement durable, fondamentale. Aujourd'hui, dans toutes nos décisions, l'impact environnemental est prioritaire ; c'est dans ce sens qu'on est dans une véritable démarche ISO 14000</i> » (Responsable Qualité)</p>
<p>« <i>Le cahier des charges Moissons d'Or devient un standard... (...) Ce qui va évoluer à notre niveau maintenant, c'est la démarche de développement durable au niveau de l'entreprise, puisqu'on en a fait un axe stratégique au niveau du groupe. Il y a l'amont de la filière, mais il y aura l'aval. On est des industriels... la maîtrise des rejets, des poussières, des pollutions...le recyclage des déchets... il y a tout un ensemble de démarches de fond qui se mettent en place</i> » (Responsable du Moulin)</p>

²³ L'entreprise tire parti de sa taille pour défendre sa stratégie orientée sur la qualité et la différenciation ; les concurrents, plus gros, ont du mal à garantir une qualité d'approvisionnement équivalente pour des volumes plus importants.

« En 2006, la politique énergétique est révisée, les chaudières au gaz sont supprimées au profit d'une solution plus respectueuse de l'environnement (...collaboration avec la société de chaleur de Chambéry) (...). Progressivement, l'énergie fournie sera générée par des ressources renouvelables : dès 2008 par la combustion des ordures ménagères, puis à terme par la combustion du son (co-produit du blé), pour diminuer les émissions de GES. En décembre 2007, ALPINA SAVOIE a reçu l'Oscar de l'Innovation LSA pour l'ensemble de sa démarche développement durable. » (Site internet)

Dans l'entreprise, cette stratégie est perçue comme une démarche de long terme, avec comme objectif d'anticiper les évolutions afin de garantir la pérennité de l'entreprise.

« (Le développement durable) c'est vraiment une démarche de fond, qui est une démarche à long terme...complètement... au niveau du marketing, on est en train d'intégrer dans nos réflexions le paramètre de l'éco-conception, par rapport au recyclage de nos déchets, de nos emballages... » (Responsable du Moulin)

« Pourquoi ce choix (ISO 14 001) ? Il faut suivre le courant malgré tout, et si on peut anticiper c'est encore mieux... pour nous, c'est une question de pérennité. » (Responsable du Moulin)

L'entreprise adopte une approche globale de ses impacts environnementaux, en impliquant ses fournisseurs dans sa stratégie, et en privilégiant un approvisionnement en France (notamment en ce qui concerne le blé²⁴) afin de réduire les transports.

« Oui, et même d'aller plus loin, pas uniquement nos fournisseurs de blé dur... nos fournisseurs d'emballages, nos fournisseurs au sens large du terme... cela fait partie d'une démarche globale de l'entreprise. Les emballages..., mais aussi que les industriels qui font les produits qui nous sont destinés, aient mis en place eux mêmes des démarches environnementales. (...) on va peut-être privilégier ensuite les fournisseurs qui auront fait les choses. » (Responsable du Moulin)

« Au niveau des transports, les approvisionnements sont concentrés dans la région Sud Est, et on essaye d'utiliser au maximum les rails. » ; « Le fait de s'approvisionner en France, à l'heure où on parle de bilan CO2... on correspond vraiment à cet objectif, avec des trajets raccourcis en terme d'approvisionnement et de livraison . » (Coordinatrice Développement Durable)

« (La Filière maîtrisée) c'est une démarche de développement durable puisque c'était pour nous assurer un approvisionnement en France. » (Responsable Qualité)

▪ Une approche globale et de long terme des impacts sociaux

L'approche adoptée par ALPINA SAVOIE est une vraie démarche de développement durable, sur les trois plans : économique, environnemental et également social. L'entreprise exploite la complémentarité entre ces trois volets, avec pour principaux objectifs :

- L'épanouissement du personnel et sa mobilisation sur la démarche environnementale
- L'équité envers les agriculteurs, et leur implication dans la protection de l'environnement²⁵
- La priorité accordée à la Filière Maîtrisée, qui assure un compromis entre protection de l'environnement, santé du consommateur et rendements pour les agriculteurs

²⁴ La Filière Maîtrisée a été mise en place avec des agriculteurs du Sud de la France.

²⁵ L'entreprise a pour objectif de développer son approvisionnement en Filière Moissons d'Or, en associant le maximum d'agriculteurs à l'éthique de cette filière (voir Engagement Pacte Mondial).

- La solidarité, par un partenariat avec des ONG comme Action Contre la Faim

« La démarche de développement durable d'ALPINA SAVOIE trouve sa traduction dans 5 engagements concrets, au plan économique, sociétal et environnemental. » Parmi ces engagements figure l'épanouissement du personnel, qui implique de mobiliser les salariés sur la démarche environnementale et d'associer les agriculteurs à l'éthique de l'entreprise. » (Site internet)

« L'agriculture maîtrisée vise à protéger la santé, l'environnement et la productivité des exploitants ; il y a des objectifs multiples. » (Responsable Qualité)

« Jusqu'à maintenant, on n'avait pas de volet solidaire ; on va participer à une démarche de produits « partage » : à chaque achat, on reverse un montant à Action Contre la Faim ; c'est la démarche Solidem, qui va être mise en place, avec d'autres industriels agroalimentaire et des ONG. Il y a aussi une démarche éthique sur ces produits (une marge raisonnable pour l'industriel). Les produits seront nos produits filière Maîtrisée. » (Coordinatrice Développement Durable)

▪ Une stratégie qui va au-delà de la réponse aux enjeux de compétitivité

Cette stratégie de développement durable, avec la prise en compte la plus large possible des impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise, ne peut pas se comprendre uniquement à partir de ses atouts concurrentiels.

- La politique de prévention de la pollution de l'entreprise n'est pas basée sur des contraintes et des avantages économiques, mais correspond à une préoccupation de développement durable.

« (En matière de chauffage) l'achat de vapeur à la société de chaleur de Chambéry a été privilégié malgré un surcoût car en terme de développement durable on supprime 3 chaudières qui polluent l'air et l'eau. (...) C'est une vraie démarche d'intégration dans le schéma de développement durable de la ville, qui ne part pas d'une contrainte, ni du coût, même si sur la durée on s'y retrouvera. » (Responsable Qualité)

- En ce qui concerne la Filière Maîtrisée, les exigences (notamment en matière de protection de l'environnement et de qualité) vont plus loin que ce qui peut être valorisé auprès du consommateur. C'est l'éthique de l'entreprise qui justifie cette démarche, davantage que l'avantage marketing, qui existe mais n'est pas réellement discriminant.

« (Avec le cahier des charges agriculture maîtrisée), ALPINA SAVOIE va plus loin que ce que veut le consommateur, en matière de qualité, de traçabilité. » (Président du Directoire)

« Dans le cahier des charges Moissons d'Or, il y a des contraintes purement environnementales : laisser des bandes enherbées entre les parcelles cultivées et les cours d'eau, par exemple (la contrainte est plus forte que les exigences de la PAC), ça n'a pas d'effet sur la qualité du produit. » (Directeur coopérative fournisseur de blé)

« L'objectif (de la filière Maîtrisée), c'est plutôt se garantir au niveau sécurité. C'est un facteur de distinction parmi tant d'autres, ce n'est pas discriminant ; c'est une démarche interne, dont on évite de parler ! On communique sur le terroir, l'histoire, la culture, notre savoir-faire, l'ancrage local. » ; « C'est l'éthique, et pas un outil marketing puissant. » (Président du Directoire, ALPINA SAVOIE)

▪ Le rôle des enjeux de responsabilité perçus par l'entreprise

La stratégie suivie par ALPINA SAVOIE va donc plus loin que la réponse aux enjeux de compétitivité ; elle répond à des enjeux de responsabilité perçus dans l'entreprise :

- Une responsabilité de l'entreprise dans le développement durable
- Une responsabilité envers les parties prenantes de l'entreprise
- Une responsabilité envers l'environnement naturel

La responsabilité dans le développement durable correspond à l'éthique de l'entreprise, c'est un vrai engagement héritier d'une histoire ancienne.

« Le développement durable, c'est une éthique, un choix de voie ; on a décidé de nous engager dans le développement durable, la clé de voûte du fonctionnement de la société, un système de réflexion dans lequel tout le monde s'engage. » (Président du Directoire)

« Nous nous sommes engagés dans cette voie du développement durable... Quelque part, une entreprise comme la nôtre, si elle a 160 ans et qu'elle est encore là, il y a une raison..., c'est que derrière il y a une éthique, une volonté d'entreprise, une reconnaissance de l'entreprise par ses salariés, un attachement, toute une raison d'être. » (Responsable Qualité)

La Filière Maîtrisée, une démarche propre à ALPINA SAVOIE, a été développée car elle traduit une responsabilité non pas uniquement envers la nature mais aussi envers les consommateurs et les agriculteurs.

« Le bio, c'est d'abord une protection de la nature, avant d'être une protection pour l'homme, il ne faut pas se tromper. C'est la raison pour laquelle avait été développée cette démarche CQC ici en interne car elle visait à valoriser la protection des consommateurs et non pas la protection exclusive de la nature. » (Responsable Qualité)

« L'agriculture maîtrisée est un compromis pour concilier de manière équilibrée les objectifs de rendement du producteur, les attentes du consommateur et le respect de l'environnement. » (site internet)

L'entreprise assume une responsabilité envers la nature, ancrée dans sa culture et concrétisée par la démarche mise en place avec les agriculteurs de blé.

« (...) Quelque part, on n'a pas le droit de laisser à nos enfants une planète pas vivable... » (Responsable Qualité)

« Lorsque cette notion de développement durable est apparue (...) nous nous sommes dit, qu'effectivement, nous avons..., ne serait-ce que par notre démarche d'agriculture maîtrisée, une démarche de développement durable fondamentale avec nos agriculteurs, de protection de la nature, donc on s'est dit il faut qu'on y aille. » (Responsable Qualité)

▪ **Une culture de PME familiale avec une histoire ancienne**

La responsabilité assumée, et la démarche de développement durable mise en œuvre sont à rattacher à l'histoire de l'entreprise, et sa culture de PME familiale. Le respect de l'environnement et l'intérêt pour le monde agricole répondent à des attentes actuelles de la société, mais correspondent avant tout à une éthique qui prend appui sur l'histoire de l'entreprise.

- L'intérêt pour la nature reflète la culture familiale²⁶.

²⁶ ALPINA est toujours en partie détenue par des capitaux familiaux, et la famille CHIRON est toujours présente dans l'entreprise.

« *C'est familial... Antoine est très proche de la nature, son oncle, qui était l'ancien PDG, était très proche de la nature. C'est des savoyards (c'est sérieux, ce que je vous dis) ! Ils vont dans la montagne, leur chalet, ils aiment la nature, ils ont des bois... Ca se retrouve. C'est une démarche de qualité globale, respectueuse de l'environnement. (...) C'est dans la culture perso de l'entreprise.* » (Directeur Coopérative fournisseur de blé)

- L'ancrage ancien de la famille dans le monde agricole français a facilité la mise en place de la Filière Maîtrisée (l'entreprise a participé au développement d'une filière de blé dur en France dans les années 60). Cette histoire explique le développement de relations partenariales étroites avec les fournisseurs de blé du Sud de la France.

« *Dans l'âme, c'est des métiers issus de l'agriculture. L'entreprise Chiron étaient des meuniers avant d'être des fabricants de pâtes.* » (Responsable Qualité)

« *La filière... c'est le résultat d'un travail de fond depuis des années... mon père avait déjà des rapports particuliers avec le monde agricole. Il y a 30-40 ans, il n'y avait pas de blé dur en France... Historiquement, quand on a commencé à travailler le blé dur, ce sont des blés qui venaient d'Ukraine, (...) puis d'Afrique du Nord, puis des USA ; et il y a une mobilisation de la profession qui a financé avec l'INRA pour mettre au point des variétés de blé dur adaptées au sol français, et la France est devenu un gros producteur de blé dur.* » (Responsable du Moulin)

« *Historiquement, le monde agricole et le monde industriel s'ignoraient. Mon père a instauré une vraie relation de partenariat, d'échange.* » (Responsable du Moulin)

- La taille de l'entreprise, qui doit se battre pour exister sur le marché, permet aussi de comprendre sa démarche d'équilibre entre les trois volets du développement durable, et notamment l'attention au volet économique. Plus qu'un compromis, c'est la synergie entre les trois volets que l'entreprise recherche, pour garantir sa pérennité. C'est ce qui explique le développement de la Filière Maîtrisée, qui assure un équilibre entre des exigences environnementales, les attentes du consommateur et le rendement des agriculteurs (contrairement à l'agriculture biologique qui est perçue comme une protection exclusive de la nature).

« *Le développement durable passe d'abord par le développement durable des entreprises. Le développement durable d'une entreprise, c'est d'abord du profit, il n'y a pas de mystère ; sans profit une entreprise ne peut pas exister. Ce qu'on fait du profit après c'est un autre problème...* » (Responsable Qualité)

« *L'agriculture biologique vise à protéger l'environnement, l'agriculture maîtrisée vise à protéger la santé, l'environnement et la productivité des exploitants ; il y a des objectifs multiples.* » (Responsable Qualité)

3.3. DISCUSSION DES RESULTATS

L'analyse du cas ALPINA SAVOIE permet de montrer que la stratégie suivie est une stratégie durable, au sens donné dans la littérature :

- L'entreprise est particulièrement proactive face aux enjeux environnementaux, attitude stratégique recommandée pour atteindre la durabilité (voir JENNINGS et ZANDBERGEN, 1995 ; SHRIVASTAVA et HART, 1996 ; MARTINET et REYNAUD, 2004).

- L'intégration des trois volets du développement durable dans la stratégie est évidente dans ce cas (et notamment l'attention au volets environnemental et social), avec une recherche d'équilibre et de création de valeur simultanée sur les trois plans (voir GLADWIN et al., 1995 ; WHEELER et al., 2003).

- L'entreprise adopte une approche globale et de long terme de l'ensemble de ses impacts (voir JENNINGS et ZANDBERGEN, 1995 ; HART, 1995), sur un territoire d'action régional (approvisionnement en blé Filière Moissons d'Or principalement dans le sud de la France). Le cas ALPINA SAVOIE montre l'intérêt d'une définition des stratégies durables adaptée aux PME, centrée sur un territoire d'action qui peut être local, régional ou national²⁷.

Pour comprendre la stratégie suivie par l'entreprise, nous avons eu recours aux enjeux de compétitivité et de responsabilité développés dans la littérature, qui ne sont pas spécifiques aux PME.

La proactivité environnementale, à travers la démarche de Filière Moissons d'Or et ses critères environnement et qualité, permet à l'entreprise de répondre :

- aux contraintes réglementaires qui poussent les distributeurs à être plus exigeants en matière de sécurité et de traçabilité
- à des opportunités marketing, liées à une stratégie de différenciation
- aux attentes des parties prenantes, principalement les distributeurs (comme CARREFOUR) engagés dans des politiques de développement durable
- aux exigences de la grande distribution, en exploitant les compétences de la Filière Maîtrisée (liées au savoir-faire des agriculteurs et à la maîtrise de la filière par l'entreprise).

L'approche globale et de long terme adoptée par l'entreprise, de l'ensemble de ses impacts environnementaux et sociaux, correspond à des enjeux de responsabilité : dans le développement durable, envers les parties prenantes de l'entreprise (les consommateurs et les agriculteurs), envers la nature.

L'étude du cas ALPINA SAVOIE, menée à partir de ces critères, permet de mettre en évidence un certain nombre de spécificités, concernant une PME familiale :

- L'entreprise tire parti de sa taille pour être plus réactive (notamment en matière de développement durable), face à ses concurrents ; les engagements de la Filière Maîtrisée renforcent un positionnement moyen et haut de gamme, pertinent pour une entreprise de cette taille qui ne peut pas se battre sur les prix. Les concurrents sur le marché des pâtes, plus gros, ne peuvent pas garantir le respect de critères équivalents concernant des volumes beaucoup plus importants. La protection de l'environnement, la qualité et la traçabilité sont des atouts que l'entreprise peut valoriser, auprès du consommateur final mais surtout auprès des distributeurs pour les produits MDD.

- La culture familiale de l'entreprise, basée sur 160 ans d'histoire, facilite et renforce la politique développement durable. La responsabilité envers la nature, les parties prenantes et le développement durable, assumée aujourd'hui par l'entreprise, est la continuité d'un engagement ancien. A travers le concept de développement durable, l'entreprise tire parti aujourd'hui de son histoire (tradition de qualité, ancrage ancien dans la filière française du blé dur, relations privilégiées avec les agriculteurs). L'engagement pour le développement durable est ici antérieur à l'engouement actuel, et la façon dont l'entreprise se le représente est liée à son histoire de PME familiale.

²⁷ Alors que la définition proposée par HART et MILSTEIN (1995, 2003), restreint implicitement ce type de stratégies aux multinationales globalisées, en intégrant les impacts dans les pays du Sud.

- Les contraintes de survie qui pèsent sur une entreprise de petite taille, dans un contexte menaçant, influencent une approche du développement durable orientée autour d'un équilibre, ou d'une synergie, entre les trois volets (voir par exemple l'approche de WHEELER et al., 2003). La pérennité économique des choix environnementaux et sociaux est fondamentale pour ALPINA SAVOIE, d'où la priorité à l'agriculture maîtrisée, considérée comme le meilleur compromis entre différentes exigences, environnementales, sociales et économiques, mais aussi exigences des producteurs et des consommateurs. La démarche de l'entreprise rejoint ici les réflexions sur l'agriculture durable, qui cherchent à envisager les différents modes de production (biologique, raisonné, intégré) au regard de leur apport sur les plans économique, environnemental, social (voir par exemple ROGER, 2002). ALPINA SAVOIE est présente sur deux créneaux : l'agriculture biologique et la Filière Maîtrisée développée en interne. Celle-ci est largement privilégiée par l'entreprise, qui perçoit l'agriculture biologique comme une protection exclusive de la nature. Même si elle est moins facile à valoriser auprès du consommateur²⁸, la Filière Maîtrisée a plus d'atouts sur le plan de la pérennité économique, avec un meilleur rendement pour les agriculteurs et un surcoût raisonnable par rapport aux produits conventionnels (surprix qui se justifie auprès du consommateur par la plus value en matière de qualité et de traçabilité).

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche, qui porte sur l'intégration du développement durable dans les stratégies et la spécificité des PME, est de développer un cas représentatif de l'engagement d'une PME dans le développement durable. Le cadre théorique mobilisé porte sur les stratégies durables (JENNINGS et ZANDBERGEN, 1995 ; HART et MILSTEIN, 2003 ; WHEELER et al., 2003) et leurs enjeux de compétitivité et de responsabilité (CAPRON et QUAIREL-LANOIZELEE, 2004 ; MARTINET et REYNAUD, 2004 ; MERCIER, 2006).

Sur un plan managérial, l'étude de cas menée présente un cas illustratif d'une stratégie durable menée par une PME savoyarde producteur de pâtes, ALPINA SAVOIE. Le secteur agroalimentaire est confronté à d'importants problèmes de développement durable, notamment sur le plan des modes de production agricole (ROGER, 2002 ; RASTOIN, 2004). A partir d'une méthodologie qualitative, l'analyse du cas ALPINA SAVOIE a permis de décrire la stratégie suivie par l'entreprise, et de la comprendre, au regard des contraintes d'une PME et des atouts concurrentiels qu'elle peut en tirer.

Plusieurs conclusions principales peuvent être tirées de l'analyse de ce cas :

- L'entreprise, une PME, met en œuvre une stratégie durable au même titre que des entreprises de taille beaucoup plus importante ; elle adopte notamment une approche globale et de long terme de l'ensemble de ses impacts (environnementaux et sociaux) sur un territoire restreint à un niveau national.
- L'entreprise est particulièrement proactive sur le plan environnemental, car elle en tire des bénéfices concurrentiels ; par exemple sa démarche de protection de l'environnement renforce sa stratégie de différenciation basée sur la qualité des produits, un positionnement pertinent pour une entreprise de petite taille.
- L'approche globale et de long terme de l'ensemble des impacts répond davantage à des enjeux de responsabilité ; l'entreprise s'approprie le concept de développement durable pour valoriser un engagement plus ancien, lié à l'histoire de cette PME familiale.

²⁸ Le label AB bénéficie en effet d'une forte notoriété, les labels CQC sont moins connus.

- Du fait des contraintes qui pèsent sur une entreprise de petite taille, ALPINA SAVOIE est tout particulièrement attentive à assurer un équilibre et une synergie entre les trois volets, pour garantir sa pérennité économique. Dans cette optique, la Filière Maîtrisée développée par l'entreprise correspond à un choix assumé, car elle permet de concilier des exigences environnementales, sociales et économiques.

La généralisation des résultats ne constitue pas un objectif dans le cadre de cette recherche, menée avec une méthodologie qualitative. Cette étude a simplement permis d'illustrer les démarches et les enjeux de développement durable par un cas significatif de l'engagement d'une PME.

Concernant les limites de ce travail et ses prolongements, il est pertinent d'envisager une analyse plus poussée des difficultés rencontrées par l'entreprise et de sa valorisation auprès des consommateurs et des distributeurs (notamment au niveau des prix). Sur le plan des données empiriques, la recherche est basée principalement sur des verbatims recueillis dans l'entreprise et au sein des coopératives (ainsi que des sources documentaires). Ces verbatims sont très riches en informations, mais ils dépendent de la perception des acteurs et ne permettent pas toujours un regard critique. Le recours à des entretiens complémentaires, auprès des distributeurs, ainsi que des acteurs du monde agricole et des associations de protection de l'environnement, permettrait d'approfondir l'étude menée.

Enfin, le travail mené jusqu'ici ne permet pas de mettre en évidence la spécificité de la démarche d'ALPINA SAVOIE par rapport à d'autres PME. Cette première analyse ouvre donc des perspectives et nécessite d'être prolongée, par d'autres études qualitatives, mais également des analyses quantitatives menées à partir des pistes proposées.

BIBLIOGRAPHIE ACADEMIQUE

- BAZIN D. (2006), *L'éthique économique*, Armand Colin, Paris, 188 p.
- BERGADAA M., URIEN B. (2006), « Le risque alimentaire perçu comme risque vital de consommation. Emergences, adaptation et gestion », *Revue Française de Gestion*, Vol. 3, p. 127-144
- BERGER-DOUCE S. (2002), « La certification ISO 14 001, catalyseur du changement organisationnel ? L'expérience de deux maisons de champagne », Actes de la XIème Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Paris, 5-7 juin
- BERGER-DOUCE S. (2006), "Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des PME", *Gestion 2000*, Vol. 23, n°1, janvier-février, p. 171-188
- BERGERY L., DEJOUX C. (2006), "Elargissement de la notion d'excellence : vers l'excellence durable", *Gestion 2000*, novembre-décembre, p. 147-164
- BINNINGER A.-S., ROBERT I. (2008) « Consommation et développement durable : vers une segmentation des sensibilités et des comportements », *Revue des Sciences de Gestion*, janv-fév, n° 229, p. 51-59
- BOIRAL O. (2005), "Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'écocoefficiency", *Revue française de gestion*, Vol. 31, n° 158, septembre-octobre, p. 163-186
- BOIRAL O. (2006), « Global warming : should companies adopt a proactive strategy ? » (2006), *Long Range Planning*, Vol.39, n° 3, juin, p. 315-330; en français : BOIRAL O. (2006), « Réchauffement climatique et stratégies d'entreprises », Actes de la XVème Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Annecy/Genève, 13-16 juin
- BOIRAL O., CROTEAU G. (2004), « Du développement durable à l'entreprise durable, ou l'effet Tour de Babel », in GUAY L. et al. (dir.), *Les enjeux et les défis du développement durable - Connaître, décider, agir*, Les presses de l'Université Laval, Québec, p. 259-281
- BOIRAL O., JOLLY D. (1992), « Stratégie, compétitivité et écologie », *Revue française de gestion*, n° 89, juin-juillet-août, p. 80-95
- BOURG D., RAYSSAC G.-L. (2006), *Le développement durable – Maintenant ou jamais*, Découvertes Gallimard – Sciences et techniques, 127 p.
- BOWEN F., SHARMA S. (2005), "Resourcing environmental strategy ; behavioral and resource-based perspectives", *Academy of Management Proceedings*, Best Conference Paper, p. A1-A6
- BRADBURY H., CLAIR J. (1999), "Promoting sustainable organizations with Sweden's Natural Step", *Academy of Management Executive*, Vol. 13, n° 4, p. 63-74
- BRODHAG C. (2002), « Développement durable versus éthique des affaires, quelles convergences ? », *Entreprise Ethique*, n° 16, avril, p. 78-85
- CAIRNCROSS F. (1992), *Costing the earth : The challenge for governments, the opportunities for business*, Harvard Business School Press, Boston, 368 p.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable - Acteurs, Enjeux, Stratégies -*, La Découverte, Coll. « Entreprise & Société », Paris, 252 p.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 276 p.
- FREEMAN R.E., REED D.L. (1983), "Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, Vol. 25, n° 3, Spring, p. 88-106
- GLADWIN T.N., KENNELLY J.J., KRAUSE T.S. (1995), "Shifting Paradigms for Sustainable Development : Implications For Management Theory and Research", *Academy of Management Review*, Vol. 4, n° 20, p. 874-907
- HART S. L. (1995), "A natural-resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 4, p. 986-1014
- HART S. L., MILSTEIN M. (2003), "Creating sustainable value", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, n° 2, p. 56-67

- HLADY RISPAL M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De boeck université, Coll. Perspectives Marketing, Bruxelles, 250 p
- JENKINS H. (2004), "A critique of conventional CSR theory : an SME perspective", *Journal of General Management*, p. 55-75
- JENNINGS P. D., ZANDBERGEN P. A. (1995), "Ecologically sustainable organizations : an institutional approach", *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 4, p.1015-1052
- LOUPPE A. (2006), « Contribution du marketing au développement durable », *Revue Française du Marketing*, n° 208, juillet, p. 7-31
- MARTINET A.C., REYNAUD E. (2004), *Stratégies d'entreprise et écologie*, Economica Gestion, Paris, 165 p.
- MERCIER S. (2006), « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », in BONNAFOUS-BOUCHER M., PESQUEUX Y., *Décider avec les parties prenantes – Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, La Découverte, Coll. « Recherches », p. 157-172
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, Bruxelles, 2^{ème} ed. 626 p. ; édition originale (1994), *Qualitative Data Analysis, An expanded Sourcebook*, Sage, Thousand Oaks, 2nd ed.
- MOLETTA R. (coord.) (2006), *Gestion des problèmes environnementaux dans les industries agroalimentaires*, 2^{ème} éd., Lavoisier, Coll. Sciences et Techniques Agroalimentaires, Paris, 720 p.
- PATUREL R., BERGER-DOUCE S. (2007), La responsabilité sociétale d'entreprise – portraits croisés de deux entrepreneurs, *Revue Sciences de Gestion*, déc. , N° 64, p. 187-207
- PEREZ (2003), "On global responsibility in management", *Corporate Governance*, Vol. n° 3, p. 78-79
- PEREZ R. (2005), «Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212, janvier-avril, p. 29-46
- PERRINI F., RUSSO A., TENCATI A. (2007), « CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy », *Journal of Business Ethics*, p. 285-300
- PERSAIS E. (2001), « Le caractère stratégique des compétences écologiques », *Revue Sciences de Gestion*, n° 31, hiver, p. 35-56
- PERSAIS E.(2004), « Les rapports sociétaux – Enjeux et limites », *Revue française de gestion*, Dossier Développement Durable, Vol. 30, n° 152, septembre-octobre, p. 167-197
- PIERRE G. et al. (2008), « Durabilité, agriculture, territoires : quels questionnements pour les ruralistes d'Université de l'Ouest ? », *Géocarrefour*, Vol. 83/3, p. 245-250.
- PORTER M.E. (1991), "America's green strategy", *Scientific American*, Vol. 264, n°4, April, p. 96
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2006), "Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 84, n° 12, December, p. 78-92
- PORTER M. E., VAN DER LINDE C. (1995), "Green and Competitive : Ending the Stalemate", *Harvard Business Review*, Vol. 73, n° 5, September-October, p. 120-134
- PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, Vol. 68, n° 3, May-June, p. 79-91
- RASTOIN J.-L. (2004), « Développement Agroalimentaire Durable », *Economies et Sociétés*, Série « Systèmes agroalimentaires », A.G., n° 26, mai, p. 441-447
- RASTOIN J.-L. (2005), « Un système alimentaire socialement responsable est-il un oxymore ? », in LE ROY F., MARCHESNAY M. (coord.), *La responsabilité sociale de l'entreprise - Mélanges en l'honneur du professeur Roland PEREZ*, Editions Management & Société, Colombelles, Chap. 12, p.157-168.
- REYNAUD E. (2006), « Stratégie et développement durable », in REYNAUD E. (coord.), *Le développement durable au cœur de l'entreprise – Pour une approche transversale*

du développement durable, Dunod, Paris, Chapitre 5, p. 203-228

ROGER C. (2002), "Agriculture raisonnée, multifonctionnelle, biologique,... ; quelles voies vers une « agriculture durable », *INRA mensuel*, n°113, juin

SHRIVASTAVA P., HART S. (1996). « Demain l'entreprise durable ? », *Revue française de gestion*, n° 108, mars-avril-mai, p. 110-122

SPENCE M., BEN BOUBAKER G., GUERIB J., ONDOUA BIWOLE V. (2007), "Développement durable et PME : une étude exploratoire des déterminants de leur engagement", *Revue Internationale PME*, p. 17-42

WACHEUX F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris, 290 p.

WERBACH A. (2009), "When sustainability means more than green", *Mc Kinsey Quarterly*, n° 4, p. 74-79

WHEELER D., COLBERT B., FREEMAN R.E. (2003), "Focusing on Value : Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World", *Journal of general Management*, Vol. 28, n° 3, Spring, p. 1-28

YIN R.K. (2003 a), *Case Study Research : Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, 3rd ed., 181 p.

YIN R.K. (2003 b), *Applications of Case Study Research*, Sage, Thousand Oaks, 2nd ed. 171 p.

RAPPORTS, FAITS ET CHIFFRES

ALPINA SAVOIE (2009, 2005), *Communication sur le progrès – Engagement Pacte Mondial de l'ONU* ; en ligne site internet Institut de l'Entreprise : <http://www.institut-entreprise.fr>

FARRE (Forum de l'Agriculture Raisonnée Respectueuse de l'Environnement) (2004), *Agriculture raisonnée et développement durable : controverse ou consensus ?*, Synthèse des interventions des 7èmes rencontres FARRE de l'agriculture raisonnée à Paris le 7 janvier 2004

TARDY C. et J. (2004), *La Savoie, l'autre pays des pâtes*, Editions Alpina

WCED (World Commission Environment and Development) (1987), *Our common future*, United Nations General Assembly, august 4