



COLEIT 2012

UNIVERSITÉ DE TECHNOLOGIE DE TROYES - 17 ET 18 OCTOBRE 2012

La création de valeur durable pour l'entreprise, une force pour le territoire

ALLAIS Romain^{*a,b}, REYES Tatiana^a, ROUCOULES Lionel^b

^a ICD-CREIDD, UMR STMR 6279

Université de technologie de Troyes, 12 rue Marie Curie, Troyes, France.

^b LSIS CNRS UMR 7296 Arts et Métiers ParisTech,

2 cours des Arts et Métiers, Aix en Provence, France.

Résumé

Les travaux présentés ici sont centrés sur l'entreprise et proposent une méthode d'intégration du territoire et de ses parties prenantes dans les processus internes de l'entreprise. L'intégration de ces ressources latentes à travers les réseaux de création de valeur doit permettre aux entreprises d'améliorer leur performance globale par l'innovation organisationnelle. La prise en compte de nouveaux actifs matériels et immatériels dans l'analyse stratégique peut également mener les entreprises à repenser leur modèle d'affaire. Toutes les activités de l'entreprise sont impactées par cette approche globale : ressources humaines, contrôle de gestion, opérations... La mobilisation de ressources territoriales couplée à une vision partenariale de la création de valeur doit permettre de créer de la valeur partagée entre l'entreprise, ses parties prenantes et son territoire. L'objectif de ces travaux étant d'accompagner les entreprises dans leur démarche de responsabilisation à moyen terme.

Les entreprises visées par ces travaux sont, dans un premier temps, les PME/PMI productives, inscrites sur un seul territoire. Après une première phase de développement, des expérimentations seront menées dans les entreprises partenaires du projet ANR *Convergence*.

Mots-clés : stratégie d'entreprise, management de la performance globale, création de valeur partagée, territoire

^{*} romain.allais@utt.fr

1. Introduction

Les modèles économiques ont profondément évolués depuis le XIX^{ème} siècle et l'avènement de l'ère industrielle, ce qui a entraîné une modification sensible de la création de valeur pour les entreprises. [Habib], [Bourg et Buclet], [Botsman et Rogers]. Le modèle de chaîne de valeur classique (fournisseur-entreprise-client) a évolué vers une « constellation de valeurs » [Normann, 2000], fruits des nombreuses interactions au sein du cercle élargi de parties prenantes [Allee, 2000]. Les facteurs de création de valeur ont également évolué depuis le positionnement stratégique sur la chaîne de création de valeur vis-à-vis de la concurrence (modèle de Porter), à la création de nouvelles valeurs par le réagencement des relations entre parties prenantes qui deviennent co-producteurs [Allee, 2000], [Normann, 1994]. L'innovation organisationnelle est devenue le pivot de la création de valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes dans un contexte mouvant, concurrentiel et contraint.

Bien que la création de valeur vienne aujourd'hui principalement de facteurs immatériels (50 à 90% pour les pays de l'OCDE), la consommation de biens matériels est en augmentation, ce qui génère des pollutions. Les entreprises sont désormais légalement responsables des externalités négatives qu'elles génèrent (principe de responsabilité élargie du producteur). En réponse à ces nouvelles contraintes de nombreuses réponses ont été proposées (EC, RSE...). Toutefois, d'après [Van Hemel, 2002] et [Reyes, 2007], l'intégration de l'environnement dans la conception reste aujourd'hui principalement liée à des objectifs de performance financière pour répondre aux attentes des actionnaires (opportunité de nouveaux marchés, demande client, concurrence) ou pour répondre aux réglementations. [Baret, 2010] fait le même constat concernant les démarches de responsabilité sociale des entreprises (RSE). En opposition à la gouvernance orientée vers cette création de valeur actionnariale, [Charreaux et Desbrières, 2001] proposent la notion de valeur partenariale intégrant l'ensemble des parties prenantes qui participent à la création de valeur pour la firme.

La notion de performance a évolué en parallèle en s'ouvrant aux immatériels et aux 3 dimensions du développement durable. [Neely, 2007] définit la performance d'une entreprise comme la création de valeurs répondant aux attentes et besoins des parties prenantes tout en précisant qu'elles ne sont pas d'égales importance. La notion de performance globale est définie par [Baret, 2006] comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales et s'apparente à une mesure du déploiement du développement durable dans l'entreprise. L'approche par la création de valeur centrée sur les parties prenantes proposée par [Neely, 2007] peut être transposée à une démarche de performance globale. En effet, [Wheeler, Colbert et Freeman, 2003] soutiennent qu'un modèle d'affaire basé sur la création de valeur permet l'intégration du concept de RSE, de durabilité et des parties prenantes à différents niveaux dans l'entreprise (stratégique et managérial).

Dans cet article, les auteurs ne limitent pas la notion de création de valeur à la création de richesse : la création d'emploi, la préservation de l'environnement, le bien-être au travail sont autant de valeurs qui sont créées ou détruites par les activités de l'entreprise. [Vaileanu Paun, 2010] présente l'entreprise comme un intégrateur des externalités positives et négatives dans les processus économiques.

Les attentes et besoins des individus doivent alors être compris comme la réponse aux besoins tels que hiérarchisés par Maslow (sécurité et protection, appartenance, estime de soi, accomplissement).

Le périmètre des parties prenantes prises en compte ainsi que leur hiérarchisation ne sont pas approfondis dans cette communication. Toutefois, le choix du périmètre de réflexion s'est fixé sur le territoire, nouveau centre de création de valeur partagée [Godet, 2010]. Le territoire est un système complexe évolutif qui associe un espace géographique et un ensemble d'acteurs. Les objets que nous utiliserons dans notre analyse sont les écosystèmes naturels (aménités naturelles, ressources...), les écosystèmes anthropisés (réseaux de communication, infrastructures...), les écosystèmes industriels (sources de compétences et ressources pour l'entreprise) et l'espace social (réseau de relations, organisations, politiques...) [Moine, 2006]. Le territoire, ou plutôt les acteurs du territoire, est considéré comme partie prenante apportant ressources et valeurs à l'entreprise. L'entreprise, en contrepartie doit créer également de la valeur pour les parties prenantes composant le territoire.

Nos travaux ont pour finalité d'accompagner l'entreprise dans ses démarches de performance globale. La performance globale est comprise ici comme l'ensemble des mesures de performance des processus de création de valeur partagée pour répondre aux attentes et besoins des parties prenantes. La stratégie, les RH, les achats... sont autant de processus créant de la valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes. Les auteurs concentrent leurs travaux sur l'intégration des ressources territoriales dans les processus stratégiques et son impact sur les processus liés à une démarche d'écoconception. Les apports en retour de l'EC à l'organisation et au territoire seront également mis en avant.

Cette communication a pour but de présenter une proposition d'intégration des ressources territoriales dans le processus stratégique et ses apports potentiels à l'EC et à l'EIT. Dans un premier temps, nous verrons pourquoi rapprocher les démarches d'EC et d'EIT peut répondre à certaines problématiques de chaque démarche. Dans un second temps, les auteurs présenteront leur proposition d'outil de pilotage stratégique.

2. Positionnement et objectifs des travaux de recherches et de l'article.

Nous nous intéressons ici aux apports et limites des démarches d'EC et d'EIT actuelles et mettons en avant les réponses idéales que peuvent apporter un rapprochement de ces deux méthodes.

2.1 Contexte du travail de recherche

L'EC et l'EIT ont, en effet, toutes deux pour finalité d'améliorer l'écocoefficacité des systèmes sur lesquelles elles agissent. Entreprise, écosystème industriel et territoire sont des systèmes complexes en cela qu'ils sont un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but [De Rosnay, 1975]. Bien que les finalités de ces entités divergent fréquemment, le développement durable peut être un objectif partagé par ces systèmes imbriqués [Capron et Quairel, 2006]. L'EC intervient au niveau des entreprises et écologie industrielle et territoriale (EIT) au niveau des territoires. Ces deux niveaux systémiques et approches étant imbriquées et complémentaires.

L'écoconception (EC) est une démarche préventive et systématique d'intégration des aspects environnementaux dans la conception de produit/service. L'objectif de cette démarche est d'améliorer la qualité écologique du produit. Cette démarche itérative est basée sur une approche cycle de vie et multicritère centrée sur la fonctionnalité du produit. L'EC est une démarche pluridisciplinaire ayant donc des impacts sur plusieurs activités de l'entreprise, son organisation interne et sa chaîne d'approvisionnement [ISO 14062]. La phase de conception déterminant pour 80% des impacts environnementaux d'un produit [De Winteret Kals, 1994], elle doit donc occuper une place centrale dans la définition des stratégies durables des entreprises. Bien que les démarches d'écoconception mises en œuvre dans une entreprise modifient la physionomie de son écosystème industriel (nature et dimension des flux de matière), les outils et méthodes proposées sont décontextualisés [Baumann et al., 2002 ; Lindahl et al., 2003 ; Dewulf, 2003]¹ et, de plus, les auteurs font l'hypothèse que les apports de cette démarche ne sont pas valorisés au niveau territorial.

Comme le rappelle [Buclet, 2011], l'Écologie Industrielle (EI) peut être schématisée par la recherche de synergies entre acteurs pour réduire les impacts environnementaux des activités humaines sur les écosystèmes. Cette démarche a pour finalité de passer d'une économie linéaire où les ressources naturelles sont considérées comme inépuisables à une économie circulaire, immatérielle, dans laquelle, d'une manière idéale, tous les flux de matières seraient bouclés. Une approche techno-centrique prône la substitution des flux de ressources naturelles par des réponses technologiques. Cette vision de l'EI modifie effectivement les impacts sur les ressources naturelles, mais se limite aux écosystèmes industriels et ne modifie pas les comportements. Dans une vision de durabilité forte, la substituabilité des capitaux est contestée : capitaux naturels et humain (technologiques) ne sont, en effet, que partiellement substituables.

L'Écologie Industrielle et Territoriale est une démarche d'aménagement du territoire proposant, par la mise en relation et le réagencement des flux de matière, d'énergie et de connaissance

¹ Cité dans [Reyes, 2007]

d'un écosystème industriel, de créer de la valeur économique, sociale, sociétale et environnementale partagée pour les parties prenantes du territoire. L'EIT propose de repositionner l'Homme dans la biosphère et de le considérer comme faisant partie intégrante de celle-ci. [Buclet, 2011] propose l'idée « d'une société visant à équilibrer ses besoins en fonctions de ses ressources », les ressources étant rares, locales et disponibles et les activités humaines re-territorisées. Il propose pour identifier ces ressources d'utiliser le métabolisme territorial, outil d'inventaire des flux sur un territoire. Le principal blocage à la mise en œuvre de synergies serait, selon [Buclet, 2011], la coordination entre acteurs. Cette difficulté à faire coopérer les entreprises entre elles, avec les collectivités territoriales et les universitaires, principaux porteurs de projets, serait dû aux manques de dialogue, d'intérêts communs ou de confiance entre ces acteurs.

Pourtant, il est clair que l'EI peut apporter des solutions innovantes permettant aux managers de réduire les coûts et ajouter de la valeur aux produits [Porter, 1998] tout en couplant développement économique territorial et contraintes environnementales [Buclet, 2011]. L'EIT pouvant apporter aux acteurs de l'entreprise la connaissance des ressources territoriales latentes pouvant être utilisées par les processus internes. L'EC, par son action globale sur l'entreprise, modifie la nature et l'intensité des flux matériels et immatériels dans les écosystèmes industriels. Les autres processus interne (stratégie, RH, achats...) ont, quant à eux, des impacts sociaux et sociétaux sur le territoire. La finalité de l'EC et de l'EIT étant d'améliorer l'éco-efficacité, voire la soutenabilité des systèmes 'territoire' et 'entreprise' par la création de valeurs matérielles (argents, biens) ou immatérielles (bien-être, connaissance, environnement préservé...) pour l'ensemble des parties prenantes (PP).

2.2 Améliorations potentielles : les attentes globales des travaux de recherche

A partir de l'analyse de ce contexte, l'intégration des ressources territoriales dans les processus de création de valeur de l'entreprise, et plus particulièrement dans les démarches d'écoconception, devrait permettre la substitution de flux et ainsi diminuer les externalités négatives liées à ces flux. De plus, la territorialisation de l'analyse stratégique devrait aboutir une relocalisation de certaines activités et la dynamisation de certains réseaux de création de valeur sur le territoire. La figure 1 présente les limites identifiées à l'intégration des ressources territoriales dans les processus internes de création de valeur des entreprises. Les trois fonctions (F1, F2, F3) sont les fonctions-objectifs auxquelles notre proposition devra répondre.

Dans le cadre de ces travaux, 'processus' est un terme générique qui recouvre l'ensemble des processus opérationnels (conception, fabrication...), les processus support (ressources humaines, R&D, contrôle de gestion...) et les processus décisionnels (stratégie, management...). Un processus est une suite d'activités transformant des ressources matérielles et immatérielles (connaissances, flux de matières...) en de nouvelles ressources. Les ressources circulent d'un réservoir à un autre ('territoire' vers 'clients') en créant de la valeur pour l'entreprise (revenus, image de marque...), pour les parties prenantes internes (salaires, connaissances...) et pour les parties prenantes externes du territoire (emploi, lien social, préservation environnement...). Le territoire peut être un important réservoir de ressources de différentes natures : flux de co-produits valorisables, capacités de recherche et développement (université ou réseaux professionnels) ; capacité financières (subventions régionales)... engendrant un réseau dense de création de valeurs mais également le lieu de destruction de valeur (externalités négatives comme les pollutions ou les plans sociaux).

L'enjeu de nos travaux est de proposer une méthode pour intégrer les ressources circulant sur le territoire dans les processus internes de l'entreprise. Cette intégration passe tout d'abord par la prise en compte de ces ressources dans le processus d'analyse stratégique de l'entreprise. Dans cette démarche d'activation des ressources territoriales pour l'entreprise, les parties prenantes internes à l'entreprise deviennent les intégrateurs des ressources territoriales dans leurs activités propres. L'hypothèse de travail étant que cette intégration diminuera les externalités négatives de l'entreprise sur le territoire. Les verrous identifiés se situent au niveau de l'identification et de la mesure des ressources immatérielles internes et externes à l'entreprise. Le second verrou concerne les difficultés d'intégration de ces nouvelles ressources dans les processus de l'entreprise. Le troisième concerne le pilotage et la valorisation des résultats obtenus.

Cette communication présente une méthode d'intégration des ressources territoriales dans le processus de définition des stratégies d'entreprise (F2). L'approche proposée est basée sur les réseaux de création de valeurs partagées, avec une prise en compte des ressources immatérielles, centrée sur les parties prenantes avec comme périmètre le territoire pour l'analyse stratégique.

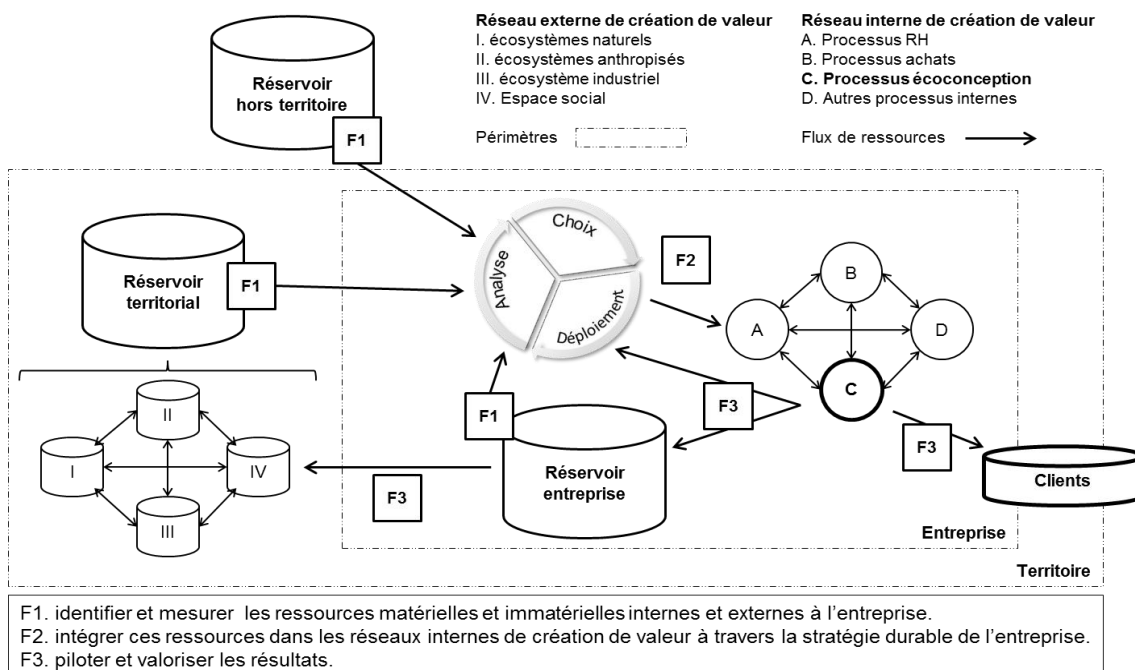


Figure 1. Réseau de création de valeur et processus

3. Proposition

[Johnson, 1984] définit les stratégies d'entreprise comme la succession des phases d'analyse, de choix et de déploiement. Nous sommes partis de ce processus stratégique générique pour développer notre proposition. La méthode présentée ci-dessous doit permettre l'intégration de différents aspects du développement durable dans les stratégies globales d'entreprise par l'intégration de ressources latentes dans l'analyse stratégique, par l'application des principes aidant au choix stratégique et par l'utilisation de méthodes et outils permettant un déploiement et un suivi efficace des stratégies retenues.

3.1 L'analyse stratégique

L'analyse stratégique permet aux décideurs d'avoir une image claire de l'environnement de l'entreprise, de ses ressources et capacités, de ses valeurs, attentes et objectifs [Johnson, 1984]. [Lorino, 2006] distingue deux types d'analyse stratégique : l'analyse externe et l'analyse interne. L'analyse externe vise à connaître les facteurs structurels (marché, concurrence...) de l'entreprise alors que l'analyse interne vise à connaître les ressources propres de la firme. Cette phase du processus stratégique permet l'intégration des ressources territoriales. Notre approche basée sur la prise en compte des immatériels et sur la territorialisation des activités implique de nouveaux cadres d'analyse stratégique. Il existe une multitude d'outils, méthodes et référentiels de prise en compte des immatériels dans la gestion d'entreprise. Notre choix s'est porté sur la structure du référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises [Fustec et al. 2011] car il repose sur une liste fermée d'une dizaine d'actifs (ou capitaux) mesurant les facteurs de création de valeur pour l'entreprise. De plus, ce référentiel est une plateforme souple, qui peut être hybridée avec les systèmes de comptabilité existants. Toutefois, la vision anthropocentriste qui domine la construction de l'outil est très discutable : l'environnement est considéré comme un facteur de production ou facteur d'attraction pour les salariés. Une revue critique des indicateurs du thésaurus est en cours en les confrontant aux indicateurs de la GRI², des travaux issus du WICI³, aux indicateurs socio-

² <https://www.globalreporting.org/>

économiques de [Azar, 1996] et d'autres travaux du Kaieteur institute⁴ et les travaux de [Mercier-Laurent, 2011]. Le tableau de bord élargi issu de cette revue fera l'objet d'une future communication.

La **première étape** de notre méthode consiste donc à connaître l'entreprise élargie dans ses contextes et pour formaliser ses ressources et capacités organisationnelles. La finalité de cette première étape est d'apporter un complément d'information et une prise en compte systématiques des ressources disponibles et latentes dans l'analyse stratégique de l'entreprise.

Cette analyse est soutenue par la combinaison de deux sous-modules. Le sous-module 'gouvernance' permettra de caractériser la maturité de l'entreprise selon deux axes : intégration du développement durable dans la décision stratégique et intégration des immatériels dans la gouvernance. Les informations seront collectées par l'intermédiaire d'un questionnaire destiné aux dirigeants de l'entreprise. Le sous-module 'capacités' permettra d'alimenter une base de données des ressources internes et externes, activées ou non. Ce sous-module prendra la forme d'une carte interactive permettant aux parties prenantes identifiées de renseigner leurs compétences, besoins et attentes et, éventuellement, leurs offres et demandes spécifiques sur le modèle des nouveaux réseaux sociaux de consommation collaborative⁵. Cette cartographie se veut une plateforme ouverte à tous les acteurs internes et externes de l'entreprise. La base de donnée 'capacités' donnera une image dynamique des parties prenantes, de leurs attentes et besoins ; des ressources et capacités disponibles en interne et sur le territoire et sera alimentée par les parties concernées.

La combinaison des informations 'gouvernance' et 'capacités', soutenue par le tableau de bord élargi permettra d'avoir une information assez complète pour alimenter l'analyse stratégique. Le module stratégique devra permettre d'aider à l'identification de grandes orientations stratégiques en accord avec la politique générale d'entreprise.

3.2 Le choix des stratégies durables

Cette **seconde étape** d'aide au choix stratégique doit accompagner les décisionnaires dans le choix de stratégies durables. La finalité de cette seconde étape est de hiérarchiser les différentes options stratégiques selon plusieurs critères : importance des parties prenantes, durabilité de l'option et capacité de l'entreprise. Les différentes options stratégiques sont directement issues du sous-module 'capacité'. En effet, nous partons du postulat que les stratégies existent en réponse à des attentes et besoins spécifiques de certaines parties prenantes (aujourd'hui, les stratégies peuvent être motivées uniquement par l'objectif de dividende versé aux actionnaires). Après avoir identifié les parties prenantes et leurs attentes et besoins dans le module 'capacités', les options stratégiques devront être formalisées en répondant à la question : « quelles stratégies pouvons-nous mettre en place pour satisfaire les attentes et besoins de chacune de nos parties prenantes ? » les réponses à cette question seront les différentes options stratégiques. Cette liste d'options sera complétée par des propositions de stratégies innovantes, comme l'économie de fonctionnalité, proposées en fonction de la typologie d'entreprise déterminée dans la phase d'analyse stratégique.

Les demandes spécifiques des parties prenantes, traduites en options stratégiques, seront passées au travers de trois filtres : 'durabilité', 'importance' et 'capacité'. Le filtre 'capacité' sera issu de la confrontation des ressources disponibles avec les besoins en ressources des stratégies retenues (voir 3.3). Les travaux de [Mitchell, 1997] serviront de base pour hiérarchiser les parties prenantes selon leur importance pour l'entreprise. [Holmberg et Al., 2000] proposent 4 principes permettant de valider la durabilité des choix stratégiques sans toutefois limiter le champ des possibles à un futur figé et consensuel. [Renaud, 2011] propose également un principe de relocalisation de l'économie comme réponse à certains enjeux du développement durable. [Buclet, 2011] lui, propose de rompre avec les paradigmes actuels par trois principes de gouvernance : capabilité, proximité et démocratie participative. 'Proximité' vise à rapprocher la prise de décision et le niveau impacté par cette prise de décision. 'Capabilité' vise à respecter et développer la capacité des individus à répondre à leurs propres attentes.

³ <http://www.wici-global.com/>

⁴ <http://www.kikm.org/>

⁵ Voir Rachel Botsman et Roo Rogers, *what's mine is yours*, collins, 2011

'Démocratie participative' vise à construire un équilibre entre préférences individuelles et intérêt commun face aux enjeux du développement durable.

3.3 Le déploiement stratégique

La troisième étape du processus est la mise en œuvre des stratégies retenues. La finalité de cette partie est de valider les objectifs, d'établir les plans d'action et d'allouer les ressources nécessaires à la réalisation de ces plans d'actions. Cette étape sera soutenue par des feuilles de routes développées en collaboration avec le niveau tactique [Zhang, 2012]. Les stratégies sont définies par des objectifs stratégiques (ou objectifs entreprise - OE), un niveau de performance attendu sur chaque objectif (Key Strategic Indicator - KSI) et une période de temps. Une ou plusieurs trajectoires par OE seront générées.

4. Conclusion et perspectives

Les auteurs ont présenté ici une partie de leurs travaux sur les apports potentiels de l'intégration des ressources territoriales dans les processus internes des entreprises, cette communication est ciblée sur le processus stratégique.

L'apport potentiel de ces recherches à l'EIT pourrait venir de la proposition d'intégration au bilan matériel et immatériel de l'entreprise des ressources territoriales. Cette perméabilité de l'entreprise au territoire devrait encourager la création de valeurs partagées et la prise en compte systématique des parties prenantes territoriales dans la gouvernance d'entreprise.

Afin de valider leur méthode, des enquêtes auprès des entreprises partenaires du projet ANR Convergence seront effectuées. Ensuite, la méthode sera testée et implémentée dans d'autres entreprises ayant fait évoluer leur modèle d'affaire grâce à l'intégration des immatériels dans leur gouvernance. Dans de futures communications, les auteurs mettront en avant les apports de l'écoconception aux territoires.

Références

- Allee, V., "Reconfiguring the value network", *Journal of Business Strategy*, Volume 21, Issue 4, july-august 2000
- Ambroise-Renault, V., indicateurs de développement soutenable dans le logement, thèse de doctorat, 2011
- Azar, C., Holmberg, J. Lindgren, K., Socio-ecological indicators for sustainability, *ecological economics* 18, pp. 89-112, 1996.
- Baret P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1-24.
- Baret, P., Petit, F., L'apprentissage organisationnel de la responsabilité environnementale : un 'cheminement' structuré ?, *Management et Avenir*, 2010/3 n° 33, p. 96-115.
- Botsmann R., Rogers R., What's mine is yours, how collaborative consumption is changing the way we live. Number ISBN: 978-0-00-739591-0, Harper Collins, 2011.
- Bourg, D., Buclet, N., L'économie de fonctionnalité: changer la consommation dans le sens du développement durable, *Futuribles* n° 313 - novembre 2005. pp.27-38
- Buclet N., Ecologie industrielle et territoriale, stratégies locales pour un développement durable. Number ISBN: 978-2-7574-0331-0. Presses Universitaires du Septentrion, 2011
- Buclet N., Le territoire, entre liberté et durabilité, Number ISBN : 978-2-13-057925-0, Presses Universitaires de France, 2011
- Capron Michel et Quairel Françoise, « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale » ; *Revue de l'organisation responsable*, 2006/1 Vol. 1, p. 5-17.
- Charreaux, G., Desbrières, P., « Corporate Governance: Stakeholder Value Versus Shareholder Value ». *Journal of Management and Governance*, Volume 5, Number 2 (2001), 107-128.
- De Rosnay J., « le macroscopie, vers une vision globale » ; édition du seuil, 1975.
- De Winter A. et Kals J.A.G. (1994), « A Methodic Approach to the Environmental Effects of Manufacturing », CIRP, *International Seminar on Life Cycle Engineering RECY'94, Erlangen, Allemagne*.
- Fustec Alan et al. ; Référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises; 2011.
- Godet, M., Durance, P., Mousli, M., Créativité et innovation dans les territoires, rapport du conseil d'analyse économique, 2010.
- Habib, L., la force de l'immatériel pour transformer l'économie, PUF, 2012
- Holmberg, J., Robèrt, K-H., Backcasting from non-overlapping sustainability principles – a framework for strategic planning. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology* 7:291-308, 2000
- ISO International Organization for Standardization, Environmental Management-Integrating Environmental Aspects into Product Design and Development, ISO/TR14062:2002(F), Geneva, 2002
- Johnson, G and Scholes, K. "Exploring Corporate Strategy"; 1984. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lorino, P., Tarondeau J-C., De la stratégie aux processus stratégiques, *Revue française de gestion*, 2006/1 no 160, p. 307-328. DOI : 10.3166/rfg.160.307-328
- Mercier-Laurent E., "Les écosystèmes de l'innovation", Number ISBN: 978-2-7462-2117-8. Lavoisier, 2011
- Mitchell R. et Al., "Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, Volume 22, Issue 4, 1997, Pages 853-886.
- Moine, A., Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie, *L'Espace géographique*, 2006/2 Tome 35, p. 115-132.
- Monomakoff et Blanc, « la méthode 5steps », AFNOR, 2008
- Neely Andy, Kennerley Mike and Adams Chris ; « Performance measurment, a review » in « business performance measurment » ; Cambridge University Press, 2007.
- Normann R., Ramirez R., From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, july – august 1993, Pages 65-77.
- Normann R., Ramirez R., Designing Interactive Strategy: from value chain to value constellation. – ISBN 0-471-95086-6, John Wiley & sons, 1994.
- Porter, M., Esty, D., Industrial ecology and competitiveness, strategic implication for the firm, *Journal of industrial ecology*, volume2, number1, pp.35-43.
- Reyes, T., l'écoconception dans les PME : les mécanismes du cheval de troie méthodologique et du choix de trajectoires comme vecteurs d'intégration de l'environnement en conception, thèse de doctorat, 2007

- Vaileanu Paun, I., Vers une territorialisation de la valeur des entreprises : les apports de l'économie de fonctionnalité, colloque international « travail, capital et savoir dans la mondialisation, Grenoble, 2010
- Van Hemel, C., Cramer, J. Barriers and stimuli for ecodesign in SMEs, journal of cleaner production, 2002, 10, pp.439-453
- Wheeler, D., Colbert, B. and Freeman, E., Focusing on value : reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world, journal of general management, Vol.28, No.3, Spring 2003
- Zhang F., Zwolinski P, Toward unified environmental activities in enterprise, Proceedings of the 12th International Design Conference DESIGN 2012, 1205-1214, Cravat, Croatia, 2012