

La relation entre cœur des compétences vertes, innovations vertes et image verte des entreprises dans le contexte tunisien

[The relationship between green core competencies, green innovations and green image of companies in the Tunisian context]

Soumaya Mejri and Habib Affes

Faculté de sciences économiques et de gestion Sfax, Tunisia

Copyright © 2014 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: In front of the evolution of the ecological pressure of the NGO (Non-Governmental Organization) and labor unions (syndicates), and in front of increasing awareness of the consumers, the employees, and the shareholders, companies are obliged to transform these pressures into run-up which urges them to improve and to create their core competencies and their green images and to introduce ecological innovations to guarantee their surviving.

KEYWORDS: Core competencies, ecological innovations, green images of SMC, Green marketing.

RESUME: La prise en compte de la responsabilité environnementale dans la gestion des entreprises s'est largement développée, ces quatre dernières décennies. Face à l'évolution des pressions écologiques des ONG et syndicats, et face à une sensibilisation croissante des consommateurs, des salariés, et des actionnaires, les entreprises se trouvent obliger de transformer ces pressions en élan qui les pousse à améliorer et créer leurs compétences fondamentales et leurs images vertes et d'introduire des innovations écologiques pour parvenir à survivre.

MOTS-CLEFS: Compétences fondamentales, innovations écologiques, images vertes des PME, marketing vert.

1 INTRODUCTION

Les crises financières récurrentes ainsi que les contraintes imposées par l'environnement naturel (la pollution, la raréfaction et l'épuisement inévitable des ressources primaires, le déclin de la biodiversité,...), l'environnement social et sociétal (droits humains fondamentaux, santé et sécurité au travail, ...), et l'environnement économique, couplées parfois de certaines valeurs éthiques du management, incitent certaines organisations à se tourner vers le développement durable.

Ce changement de cap semble, d'après certaines études, se traduire par des champs d'opportunités: améliorations au niveau de la productivité, valorisation de l'image de l'organisation, le développement des compétences. Plus encore, elle s'avère être un vecteur solide d'innovations, en particulier par l'adoption d'une approche par les avantages [51].

L'introduction de ce concept dans l'entreprise importe une grande modification de ses objectifs, sa stratégie ou encore son mode de communication. L'intégration de facteurs clés de succès environnementaux et sociaux aux facteurs clés de succès économiques, déclinés à partir de la stratégie de développement durable, vient modifier la représentation de la compétitivité.

Or, le développement durable selon sa définition comporte trois dimensions à savoir : la dimension économique, écologique et sociale, dans ce présent travail nous nous intéressons uniquement à sa dimension écologique.

L'implication des entreprises dans des programmes concrets en faveur de la protection de l'environnement n'est plus seulement l'expression de leurs responsabilités sociale, elle est devenue, dans beaucoup de cas, un impératif économique et social vital. Par conséquent, la nature n'est pas seulement une ressource matérielle: Elle véhicule également des ressources affectives, sociales et culturelles auprès de l'ensemble du personnel des organisations.

L'accent mis sur l'innovation et le développement des compétences donne la priorité à l'axe de la pérennité et risque, par-là même, de mettre en péril la compétitivité et la création de valeur.

Nombreux chercheurs ont déjà tenté d'identifier et de catégoriser les comportements environnementaux des entreprises ainsi que de mettre en évidence les motivations et les obstacles à la mise en place de stratégies dites « vertes ».

Quelques recherches ont également examiné comment assurer le pilotage environnemental de l'entreprise mais ces études sont restées jusqu'à présent assez limitées dans leurs analyses.

Dans ce cadre, notre recherche se propose de répondre à la question centrale suivante :

Quelle est la relation entre cœur des compétences vertes, innovation verte (de produit et de procédé) et image verte des entreprises industrielles tunisiennes?

Henri Ford (1920), affirmait que : « L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, elle mourra aussi, car elle n'aura plus de raison d'être ».

Beaucoup d'entreprises pensent que l'adoption d'une gestion environnementale est un investissement inutile, ou même ont été induits en erreur que ce serait entraver leur développement et leur croissance.

Au contraire, plusieurs études antérieures pensent que la pollution était la preuve concrète de l'utilisation inefficace des ressources, et les entreprises qui sont pionnières dans l'innovation verte pourront profiter du "leadership," ce qui leur permet de demander un prix plus élevé pour les produits verts et, en même temps, améliorer leurs images corporatives, développer de nouveaux marchés et acquérir des avantages compétitifs ([48], [32], [15]).

Les entreprises engagées activement dans la gestion de l'environnement et de l'innovation verte peuvent non seulement réduire les déchets de production et augmenter la productivité, mais aussi améliorer la productivité globale, augmenter leur réputation et améliorer leur compétitivité ([48], [55], [9], [15]).

Bien que **Prahalad et Hamel (1990)** ont proposé le concept de cœur des compétences, les chercheurs précédents avaient accordé une grande attention à explorer les questions pertinentes du cœur des compétences, mais rares sont les études qui ont entamé la question de l'impact de la contrainte écologique sur le cœur des compétences d'entreprise et sa relation avec l'innovation environnementale et l'image verte.

Par conséquent cette recherche, en examinant comment s'opère la gestion environnementale dans les organisations, et plus particulièrement dans les entreprises industrielles, qui sont à l'avant-plan des problèmes liés à la pollution, a pour but d'élargir le cadre de gestion pour prendre en compte la dimension écologique.

En fait, les raisons précitées sont réunies pour donner naissance à notre problématique de recherche s'agissant de comprendre la relation qui existe entre le cœur des compétences vertes, l'innovation verte de produit et de procédé et l'image verte des entreprises industrielles tunisiennes.

L'objectif de cet article consiste à vérifier la présence d'une relation entre cœur des compétences vertes, innovation verte de produit et de procédé et image verte des entreprises ; développer un modèle conceptuel qui illustre les relations existantes entre ces variables; tester ce modèle dans le contexte des entreprises tunisiennes ; enrichir la littérature existante sur le thème du management environnementale et aider les entreprises à améliorer leurs connaissances de base sur l'innovation verte et la gestion de l'environnement pour accroître leur implication dans la contrainte écologique.

2 DEFINITION DU CŒUR DES COMPÉTENCES VERTES

La notion de compétence est abordée très tôt sous le thème de compétences distinctives (lieux où une entreprise excelle) [54]. Aujourd'hui, si la parenté avec les compétences distinctives demeure explicite chez certains auteurs ([34], [46]), la plupart aborde les compétences sous l'angle des ressources. Les compétences sont alors une combinaison opportune de ressources. Il existe une hiérarchie entre les ressources et les compétences. On considère généralement que plusieurs ressources peuvent se combiner pour constituer une compétence. Ce processus de "combinaison de ressources" est alors

souvent décrit comme une forme d'apprentissage organisationnel. Ainsi, pour **R.M. Grant (1991)**, les ressources, prises de façon isolées, constituent rarement des forces productives génératrices de valeur. En fait, créer une compétence nécessite un assemblage de ressources, mais implique également un apprentissage, qui va se faire au travers de la répétition, de l'expérience.

Selon **Hamel et Prahalad (1990)** : « **le cœur des compétences est l'apprentissage collectif d'une organisation et particulièrement comment coordonner les diverses compétences techniques et intégrer les multiples courants technologiques** ».

Reed et de Fillippi (1990) ont proposé la définition la plus englobant en précisant que : « **Les compétences sont issues de la façon dont une entreprise utilise ses aptitudes et ressources internes par rapport à la concurrence** ». Se situant par rapport à la concurrence, les compétences sont, dès lors, les sources d'avantages concurrentiels. [59]

Le concept de Cœur de compétence, compétence centrale ou compétence fondamentale ou encore distinctive fut introduit dans le domaine du management par **Prahalad et Hamel** en **1990**. Ils avancèrent que : « **le cœur de compétence est un domaine d'expertise qui résulte de l'harmonisation de technologies et d'activités professionnelles complexes** ».

Comme exemple, ils citaient l'expertise dans le domaine des moteurs de Honda. Honda pouvait exploiter son cœur de compétence pour développer de nombreux produits depuis les tondeuses à gazon jusqu'aux voitures et aux camions. Pour prendre un autre exemple de l'industrie automobile il a été avancé la compétence fondamentale de Volvo est la sécurité.

Galunic et Rodan (1998) considèrent que « **un cœur de compétence ne permet pas seulement de différencier une entreprise d'une autre, mais également à l'intérieur d'une même entreprise de distinguer une compétence d'une autre. En d'autres termes, un cœur de compétence guide une entreprise à réorganiser ses compétences selon la demande de son environnement** ».

Coyne, Hall, et Clifford (1997) ont avancé une autre définition: « **un cœur de compétence est une combinaison de compétences et de savoirs complémentaires présents dans un groupe ou dans une équipe et qui se traduisent par la capacité de réaliser une ou plusieurs tâches essentielles à un standard de niveau mondial** ».

L'intégration de facteurs clés de succès environnementaux et sociaux aux facteurs clés de succès économiques, déclinés à partir de la stratégie de développement durable, vient modifier la représentation de la compétitivité. L'accent mis sur le développement des compétences donne la priorité à l'axe de la pérennité et risque, par-là même, de mettre en péril la compétitivité et la création de valeur.

Les compétences vertes, écologiques, ou encore dites environnementales selon (Chen et al, 2006) sont considérées comme « l'apprentissage collectif et les capacités d'innovation écologique et la gestion de l'environnement dans une organisation ».

Selon **Helper, Orsoni et Kalika (1996)** elles sont composées de quatre facteurs :

- Les savoirs
- Les systèmes techniques
- Les systèmes de management
- Les valeurs et les normes

L'organisation autour des compétences fondamentales exige un changement radical dans l'organisation des entreprises: la première étape passe par l'identification des compétences fondamentales; l'étape suivante consiste à repenser l'architecture de l'entreprise et donner une impulsion à l'apprentissage des alliances et un pôle de développement interne [49]. En outre, le cœur des compétences répond à trois exigences:

- Ils fournissent un accès potentiel à une grande variété de marchés,
- Elles contribuent de façon significative à la valeur des produits offerts sur le marché
- Il est difficile pour les concurrents d'imiter.

La création des compétences fondamentales est importante pour les performances de l'entreprise et le succès des entreprises ([21], [29]).

Si ces définitions ont le mérite de clarifier un domaine encore très flou, elles en demeurent fort peu opérationnelles et ne permettent en rien de mesurer et donc d'identifier les compétences d'une entreprise. C'est pourquoi, il convient à présent de repérer les dimensions et les indicateurs permettant de qualifier ces compétences de stratégiques.

3 L'INNOVATION VERTE

L'importance de l'innovation comme un moteur de compétitivité, de rentabilité et de productivité est bien documentée dans la littérature [47]. De ce fait, l'innovation est considérée comme l'un des principaux moyens par lesquels l'organisation peut atteindre une croissance durable.

La notion d'innovation est un élément incontournable de l'appropriation du concept de développement durable. On s'aperçoit qu'elle ouvre la voie à une véritable transformation des règles de l'entreprise. Associer l'idée de développement durable à celle d'entreprise a pour conséquence la nécessité de repenser ses relations, ses interactions avec ses parties prenantes car il existe des contradictions à gérer, et des différents à arbitrer [40]. Ainsi, positionner l'entreprise dans une démarche de développement durable conduit à réviser les modes de pensée et à mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail : concilier court terme et long terme, global et local.

Le terme d'innovation désigne le processus réalisant la nouveauté. Ainsi, une innovation est, selon **Barreyre (1980)** : « **Un processus, c'est-à-dire un ensemble de phénomènes, conçu comme actif et organisé dans le temps, dont l'aboutissement est une réalisation originale qui comporte des attributs créateurs de valeur, la mise en application originale et porteuse de progrès d'une découverte, d'une invention ou simplement d'un concept** ».

Ce processus comprend trois étapes:

- L'élaboration de l'innovation - convergence entre une fonction à remplir, un concept et des ingrédients,
- Le développement et l'introduction,
- La diffusion.

Ainsi, l'innovation selon **Rogers (1995)** n'est pas « **une idée, une pratique, ou un objet perçu comme nouveau par un individu ou toute autre unité d'adoption** » mais le processus produisant cette idée, pratique ou objet nouveau.

Une étude de **l'OCDE (1991)** va dans ce sens, pour cet organisme, l'innovation est un processus itératif initié par la perception d'une opportunité d'un nouveau marché et/ou d'un nouveau service pour une technologie basée sur une invention dont le développement, la production et le marketing tentent de conduire au succès commercial. Ce processus, selon **Garcia et Calantone (2002)**, ne comprend pas seulement l'activité de recherche, mais aussi le développement du produit, sa fabrication, le marketing, sa distribution, le service et son adaptation au cours de sa vie.

Selon Le **manuel d'Oslo (2005)**, l'innovation c'est : « **La mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures** ».

L'innovation verte est utilisée pour améliorer la performance de la gestion environnementale afin de satisfaire les exigences de protection de l'environnement [15].

L'éco-innovation est toute forme d'innovation (technologique ou non, nouveaux produits et services ou encore nouvelles pratiques commerciales) qui crée des perspectives commerciales tout en protégeant l'environnement, dans la mesure où elle présente un impact écologique nul ou limité, ou optimise l'exploitation des ressources (y compris la consommation d'énergie).

Elle se définit aussi comme « l'introduction d'un produit (bien ou service), d'un procédé, d'une méthode d'organisation ou de marketing nouveau ou amélioré significativement, qui génère un bénéfice environnemental comparé aux alternatives existantes. Les bénéfices environnementaux peuvent être l'objectif principal de l'innovation ou le résultat d'une innovation visant d'autres objectifs. Les bénéfices environnementaux peuvent être dégagés au cours du processus de production du bien ou du service ou lors de son utilisation »¹.

Il existe plusieurs classifications pour l'innovation, parmi ces classifications nous avons choisi celle identifiée par **Hamel (2008)** qui distingue quatre types d'innovations qu'il présente sous forme d'une pyramide :

¹ http://insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=3&ref_id=16815



FIGURE 1: LA PYRAMIDE DE L'INNOVATION

Source : Moingeon & Lehmann-Ortega (2006), p. 53. Fig1

Si chaque innovation apporte une contribution à la réussite de l'entreprise, certaines formes d'innovations révèlent, selon Hamel, une aptitude supérieure dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. A la base de la pyramide, on trouve :

- **L'innovation de procédés** : correspond à l'excellence opérationnelle (performance des systèmes d'information, sous-traitance, délocalisations), dont l'intérêt est incontestable, mais qui se diffuse rapidement d'une entreprise à l'autre et ne se révèle donc pas décisive sur le plan concurrentiel.
- **L'innovation de produits/services** : correspond à l'apparition d'un produit nouveau ou encore à un produit déjà existant mais incorporant une nouveauté. Si elle peut être à l'origine d'un développement considérable de l'organisation, est souvent rapidement copiée, voire dépassée, si son succès ne repose pas sur des caractéristiques uniques de l'entreprise.
- **L'innovation stratégique** : consiste en l'offre d'un nouveau modèle économique. Elle correspond à une rupture et peut perturber la concurrence, mais, selon **Hamel (2008)**, l'identification des clés du succès de l'entreprise reste relativement aisée, empêchant l'innovation de s'avérer décisive.
- **L'innovation managériale** : permet de provoquer une rupture durable. Elle se distingue des autres formes d'innovation parce qu'elle repose sur une combinaison complexe de ressources et de savoir-faire particulièrement difficile à identifier et à dupliquer pour un concurrent.

Or l'innovation stratégique et l'innovation managériale sont des innovations organisationnelles. Les innovations environnementales vertes entourent toutes les innovations qui ont un effet bénéfique sur l'environnement écologique, ils incluent le processus, le produit, et les innovations d'organisation.

Dans ce travail, nous nous focaliserons principalement sur des explications de l'innovation de produit et de l'innovation de processus ou de procédé. Les innovations organisationnelles ne réduisent pas des incidences sur l'environnement directement, mais facilitent l'exécution (processus et produit) des innovations environnementales techniques aux compagnies [42].

La performance en termes d'innovation permet de mesurer la capacité de l'entreprise à renouveler son portefeuille de produits ou d'activités. Un niveau d'innovation élevé représente par conséquent un avantage déterminant vis-à-vis des concurrents.

Chen et al. (2006) définissent la performance d'innovation verte comme la performance des matériels et des logiciels impliqués dans l'innovation de produits écologiques ou des processus, y compris l'innovation technologiques qui sont impliqués dans l'économie d'énergie, prévention de la pollution, le recyclage des déchets, la conception des produits verts...

4 L'IMAGE VERTE DE L'ENTREPRISE

L'image qui se dégage de l'industrie est en effet celle de l'infrastructure très polluante où aucune préoccupation environnementale n'est mise. Ainsi les entreprises doivent prendre en considération que leurs clients commencent à avoir des exigences en matière du respect de l'environnement. Avoir une image verte est devenue un argument de vente incontestable. Il suffit pour s'en convaincre de regarder les compagnies publicitaires actuelles pour les véhicules par exemple ; Tous les constructeurs utilisent l'argument écologique (qu'il soit fondé ou non). L'opinion publique est désormais sensible à la problématique de l'énergie : Agir concrètement pour réduire consommations énergétiques et communiquer régulièrement

sur les résultats obtenus donnera une image positive à l'entreprise. Cet atout supplémentaire ne sera sans doute pas superflu pour conserver la clientèle et en convaincre une nouvelle. [38]

L'image de l'entreprise est l'ensemble des représentations matérielles et immatérielles que se font les personnes appartenant à un public déterminé. C'est l'ensemble des connaissances et évocations associées à une entreprise par un individu ou un public défini. [14]

Selon ([37], [39]), elle résulte d'une stratégie et d'un processus de communication qui s'efforce d'équilibrer en permanence : L'image voulue, l'image possible : l'analyse de l'environnement est essentielle pour redéfinir l'image voulue en image possible, l'image projetée et l'image perçue.

L'état de l'image se mesure à l'aide de baromètres image, en posant des questions sur des points jugés importants pour la stratégie d'image. Les PME procèdent souvent à des enquêtes (ponctuelles, de positionnement...) pour apprécier l'évolution de l'image de l'entreprise.

Pour **Hu et Wall (2005)**, pour être de qualité, l'image de l'entreprise doit être :

- **Juste**
- **Originale**
- **Durable**
- **Positive**

Pour gagner et conserver un avantage concurrentiel, l'entreprise doit avoir une bonne réputation aux yeux de tous ses partenaires : les salariés, les clients, les investisseurs, les collectivités locales. La rentabilité et la survie de l'entreprise dépendent de sa capacité à convaincre les salariés de l'intérêt de travailler pour elle, les clients d'acheter ses produits, les investisseurs d'apporter crédit et financement, les collectivités de l'accueillir dans leur périmètre local. La communication externe comme interne sert à construire l'image de l'entreprise.

5 LA CONSTRUCTION DES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

La théorie des ressources est une théorie générique ; elle présente un large éventail d'approches dont on cite l'approche basée sur la connaissance, et plus récemment l'approche basée sur les compétences. Cette dernière avance l'hypothèse que les compétences de l'entreprise font sa force compétitive et lui procurent l'avantage concurrentiel durable. Dans la littérature managériale, on distingue entre deux acceptions de la notion de compétence, selon qu'on se met dans le domaine du management stratégique ou de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Cependant, ces deux acceptions sont à placer sur un même continuum, dont elles forment les deux extrémités : la compétence en GRH renvoie aux capacités et talents humains qui représentent le niveau individuel de celle-ci, et la compétence en management stratégique fait référence à la compétence organisationnelle c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à réaliser une activité ou une tâche en s'appuyant sur ses ressources.

la compétence : « un ensemble de dimensions de performance observables, incluant la connaissance individuelle, habiletés, attitudes, et comportements, ainsi que, équipe collective, processus, et capacités organisationnelles, qui sont reliés à une performance élevée, et qui procurent à l'entreprise un avantage compétitif soutenable » [3].

Ainsi l'innovation se trouve au cœur de la notion des compétences dans le sens où de la diversité des compétences techniques et de la multitude des courants technologiques résultent les innovations et nécessitent en amont des compétences managériales et humaines d'innovation (autonomisation et responsabilisation, communication, créativité, exploration...).

Talke et al. (2006) ont développé un modèle pour expliquer les compétences et l'apparition d'initiatives pour l'innovation, et ont soutenu que le développement des compétences peut stimuler l'innovation.

D'autre part, **Ritter et Gemü Grisons (2003)** pensaient que les entreprises ont besoin de développer leurs compétences, afin d'augmenter leur succès. L'innovation et les compétences des entreprises ont eu un impact positif significatif sur le succès des entreprises.

Ainsi, des études antérieures affirment que le cœur des compétences des entreprises peuvent conduire leur innovation, et renforcer davantage leurs performances d'innovation ([23], [25] ; [52], [53], [58]).

Selon **Chen et al. (2008)**, en se basant sur la théorie de ressource de base, le cœur des compétences vertes a un impact positif sur l'innovation verte.

Dans le même cadre, en s'appuyant sur les études de **Chen et al (2008)**, nous nous permettons de tester l'hypothèse suivante dans le contexte Tunisien :

Hypothèse 1 : le cœur des Compétences vertes d'entreprise est positivement associé à l'innovation verte.

L'examen de la littérature antérieure nous a montré que l'innovation est mesurée par plusieurs dimensions dont on va appuyer sur deux types d'innovation verte : l'innovation de produit et l'innovation de procédé. Ainsi, cette hypothèse se divise en deux sous hypothèses à savoirs :

Hypothèse 1a : le cœur des compétences vertes d'entreprise est positivement associé à l'innovation verte de produit.

Hypothèse 1b : le cœur des compétences vertes d'entreprise est positivement associé à l'innovation verte de procédé.

Chan (2000) a démontré que l'image verte du pays d'origine a eu un effet positif significatif sur l'efficacité de la publicité et du marketing.

En outre, **Corrigan (1996)** a souligné que les industries d'exportation irlandaise a connu une croissance importante, depuis la promotion de l'Irlande comme un centre vert européen de produits et services de qualité, telle qu'elle avait l'avantage de l'image verte.

Par ailleurs, **Hu et Wall (2005)** affirment que la compétitivité des attractions touristiques pourrait être renforcée par de saines pratiques de gestion de l'environnement. Ainsi, la gestion environnementale du pays a eu une influence positive sur leurs images vertes ([17], [35]).

De même, les images vertes sont également importantes pour les entreprises en particulier dans les tendances de la conscience écologique des consommateurs et les sévères règlements internationaux de protection de l'environnement.

Les entreprises qui sont les pionniers de l'innovation écologique peuvent avoir l'avantage du leadership, donc ils peuvent demander des prix relativement élevés pour leurs produits verts, et obtenir à nouveau des avantages concurrentiels.

En se basant sur l'approche relationnelle, **Chen (2008)** a proposé l'hypothèse suivante que nous allons la vérifier dans les entreprises tunisiennes:

Hypothèse 2 : Le cœur des compétences vertes d'entreprise est positivement associé à leur image verte.

L'innovation verte est utilisée pour améliorer les performances de gestion de l'environnement, afin de satisfaire à l'exigence de protection de l'environnement, et les entreprises peuvent accroître la productivité des ressources grâce à l'innovation verte à faire avec les coûts environnementaux [14].

En outre, les entreprises qui sont pionnier dans certains nouveaux produits verts pourrez profiter des avantages qui leurs permettent de demander des prix plus élevés pour les produits verts, à concrétiser la notion de produits écologiques dans la conception et le paquet de leurs produits pour augmenter leurs avantages de différenciation de leurs produits, et d'améliorer encore leurs images ([15], [32], [44], [48], [55], [56]).

Proposée par **Chen et al. (2008)** dans le cadre de l'approche relationnelle, cette hypothèse sera testée au cours de cette étude afin de vérifier son degré d'acceptation dans le contexte tunisien :

Hypothèse 3 : L'innovation verte d'entreprise est associée positivement à leur image verte.

Selon **Chen et al. (2008)**, l'innovation verte se divise en innovation verte de produit et innovation verte de procédé. Ainsi, cette hypothèse est subdivisée en deux sous hypothèses comme suit :

Hypothèse 3a : L'innovation verte de produit d'entreprise est associée positivement à leur image verte.

Hypothèse 3b : L'innovation verte de procédé d'entreprise est associée positivement à leur image verte.

Donc à partir de ces variables explicatives, de ces variables à expliquer et des liens qui les unissent, notre modèle conceptuel à tester sera présenté comme suit :

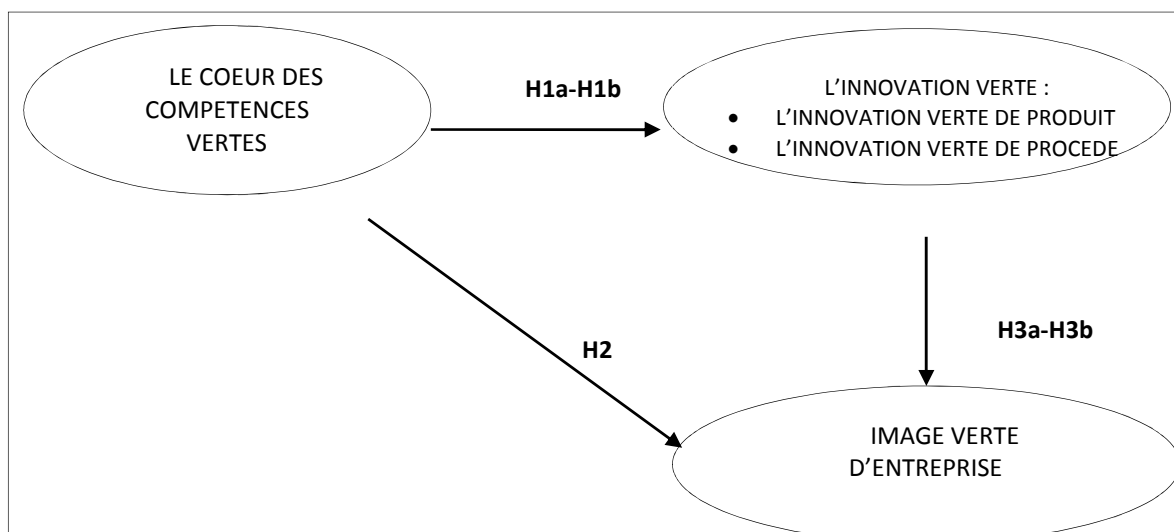


FIGURE 2: LE MODELE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

8 LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous avons utilisé une méthodologie de recherche bien déterminée en choisissant un échantillon de 109 entreprises industrielles et en les interrogeant via un questionnaire pour savoir la relation entre le cœur des compétences vertes, l'innovation verte et l'image verte d'entreprise. Ainsi, pour élaborer notre questionnaire, nous avons précisé les différentes échelles de mesure pour les variables existantes dans notre modèle, les interviewés sont appelés à répondre, selon une échelle de Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». L'enquête principale pour la collecte des données s'est produite durant la période de 13 Avril jusqu'au 20 Mai 2011 La collecte des données était difficile à cause de la révolution dans notre pays.

L'analyse factorielle est une démarche qui reste, fondamentalement, empirique et exploratoire ayant comme objectif l'extraction des facteurs latents à partir des variables initiales observables, de manière à restituer le maximum d'information (la variance expliquée). L'objectif principal étant de découvrir les dimensions latentes contenues dans l'ensemble des variables initiales. La mise en œuvre de l'analyse factorielle nous permet de résoudre trois problèmes : s'assurer que les données collectées sont factorisables (c'est-à-dire si les variables forment un ensemble suffisamment cohérent) ; choisir la méthode appropriée à l'analyse factorielle ; retenir les facteurs adéquats.

9 LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Pour notre étude, nous avons jugé la régression linéaire comme la méthode d'analyse des données la plus appropriée. Les mesures d'association les plus courantes sont celles qui correspondent à deux variables ayant les mêmes niveaux de mesure (métrique/métrique), elles permettent tout d'abord de mettre en évidence l'existence d'une association par une procédure de test, ensuite, de mesurer sa force (le plus souvent par un indicateur d'association variant entre 0 et 1, c'est-à-dire allant d'une association nulle à une association parfaite). La mesure d'association la plus connue est le coefficient de corrélation de Pearson [22].

L'analyse de régression est utilisée pour l'identification des variables indépendantes qui contribuent le plus à expliquer les variations et les valeurs de la variable dépendante. En effet, son objectif consiste à expliquer une variable dépendante par d'autres variables indépendantes [22]. Il s'agit de prédire les valeurs de la variable à expliquer à travers une combinaison linéaire des variables explicatives.

Toutes les données se présentent sous la forme d'une matrice de valeurs pour la variable à expliquer (y) et les variables explicatives (x1, x2,..., xn). La régression établit une relation linéaire entre la variable à expliquer et les variables explicatives. La relation cherchée est donc de la forme :

$$y = \beta_1 x_1 + \epsilon \quad \text{où}$$

n : le nombre des variables explicatives

β_i : coefficient de régression standardisé tel que $-1 < \beta_i < 1$

ϵ : le poids de la variable résiduelle (le terme d'erreur exprimant l'effet des variables non prises en compte).

L'objectif de l'analyse de régression est de déterminer la valeur des paramètres β_i , permettant d'identifier le lien entre la variable dépendante et la variable indépendante.

La méthode de régression linéaire se base sur les indicateurs statistiques suivants :

- **Le coefficient de détermination (R²m)** : c'est l'indicateur usuel de la qualité de l'ajustement global. Plus il est proche de 1, plus les valeurs observées et les valeurs calculées par le modèle sont proches [22].
- **Le test de Fisher-Snédecor (F)** : permet de répondre à cette fin, en vérifiant l'hypothèse nulle H₀ selon laquelle H₀ : R²m = 0 à un seuil d'erreur inférieur à 0,05. Le pouvoir explicatif d'une régression est significatif si H₀ est rejetée [22].

Dans ce qui suit, nous présenterons les résultats de régression linéaire relatifs au test des hypothèses.

Les résultats de la régression linéaire relative à l'hypothèse H_{1.a} sont présentés dans le tableau ci-dessus :

TABLEAU 1: L'INNOVATION DE PRODUIT

Variables à expliquer	Innov1
Variables explicatives	
comp	,508***
Coefficient de détermination	,258
Coefficient F de Fisher	37,220
Signification de F	,000
Durbin-Watson	2,255

***p < 0,01 **p < 0,05 *p < 0,1

Dans ce modèle, le pourcentage de la variance expliquée est de 25,8%. Aussi le coefficient de régression estimé est significatif et positif ($\beta = ,508$, $p = ,000 < 0,05$). Donc nous pouvons conclure que l'hypothèse (H_{1.a}) stipulant que : « H_{1.a} : le cœur des compétences vertes a une influence positive sur l'innovation de produit » est donc acceptée.

L'évaluation de la relation entre le construit « la compétence » et la deuxième dimension l'innovation de procédé est résumée dans le tableau suivante :

TABLEAU 2: L'INNOVATION DE PROCEDE

Variables à expliquer	Innov2
Variables explicatives	
comp	,083
Coefficient de détermination	,007
Coefficient F de Fisher	,746
Signification de F	,390
Durbin-Watson	2,250

***p < 0,01 **p < 0,05 *p < 0,1

Le coefficient de détermination $R^2 = 0,007$: nous pouvons dire que 0,7 % de la variabilité de l'innovation de procédé est expliquée par la compétence verte.

Ainsi, l'hypothèse (H.b) stipulant que : « H1.b : le cœur des compétences vertes a une influence positive sur l'innovation de procédé » est rejetée: $\beta = ,083$; $t = 0,864$; $p = 0,390$.

L'hypothèse (H2) prédit l'existence d'une relation entre la variable dépendante (la compétence fondamentale verte) et la variable indépendante (l'image verte). Ceci est confirmé par les résultats présentés dans le tableau 6 ci-dessus, d'une régression entre ces variables puisque le pourcentage de la variance expliquée est de 7,4%. Le coefficient de régression estimé est significatif et positif ($\beta = ,271$ $p = ,004 < 0,05$). En d'autres termes, la compétence fondamentale verte a un impact significatif et positif sur l'image verte. L'hypothèse (H2) est donc acceptée.

TABLEAU 3: L'IMAGE VERTE/COMPETENCE

Variables à expliquer	imagvert
Variables explicatives	
comp	,271**
Coefficient de détermination	,074
Coefficient F de Fisher	8,514
Signification de F	,004
Durbin-Watson	1,743

*** $p < 0,01$ ** $p < 0,05$ * $p < 0,1$

Nous vérifions l'effet de l'innovation verte avec ses deux dimensions (l'innovation verte de produit et l'innovation verte de procédé) sur l'image verte d'entreprise.

TABLEAU 4: L'IMAGE VERTE/INNOVATION

Variables à expliquer	comp
Variables explicatives	
Innov1	,280**
Innov2	,132
Coefficient de détermination	,108
Coefficient F de Fisher	6,421
Signification de F	,002
Durbin-Watson	1,772

*** $p < 0,01$ ** $p < 0,05$ * $p < 0,1$

Le tableau ci-dessus montre les deux dimensions « l'innovation verte de produit » et « l'innovation verte de procédé » du construit « l'innovation verte » ont des Bêta qui sont respectivement :

- **innov1**: $\beta = ,280^{**}$; $p = 0,003 < 0,005$
- **innov2**: $\beta = ,132$; $p = 0,160 > 0,005$

L'hypothèse **H3** est donc partiellement acceptée. En effet, l'hypothèse **H3.a** est confirmée alors que l'hypothèse **H3.b** est rejetée. En d'autres termes, l'innovation verte a un impact partiellement significatif sur l'image verte de l'entreprise.

10 LA DISCUSSION DES RESULTATS

L'analyse des résultats a montré que l'effet du cœur des compétences vertes sur l'innovation de produit est significatif. Ceci corrobore avec les travaux de plusieurs auteurs ([45], [14]) qui ont soutenu l'idée de l'existence d'une relation positive entre ces deux variables. Ce résultat semble logique, puisque, comme nous le signalions précédemment, la recherche d'une diminution des nuisances conduit l'entreprise à travailler au niveau de la conception des produits. Les compétences acquises progressivement par l'équipe de recherche et développement ont un effet bénéfique sur la capacité d'innovation et, par conséquent, sur la compétitivité de la firme. Les compétences fondamentales vertes ont des conséquences positives sur la performance de l'innovation. En effet, la prévention de la pollution, la reconnaissance d'une responsabilité vis-à-vis du produit tout au long de son cycle de vie et l'intégration de la notion de « développement durable » consiste à éviter la production d'effluents nocifs plutôt que d'opter pour le traitement des polluants générés lors de la phase de production, permet à l'entreprise de réaliser des économies substantielles. Celles-ci trouvent leur origine dans une diminution de la consommation de matières premières, dans une élimination des coûts de retraitement de déchets ou de mise en décharge et dans une diminution des coûts d'investissement, les installations de dépollution devenant alors inutiles. Ensuite, au niveau de la responsabilité, les législations tendent désormais à rendre les entreprises responsables du devenir des biens mis sur le marché, celles-ci conservant un certain nombre d'obligations vis-à-vis du produit après l'acte de vente. L'intégration des exigences de régénération devient dès lors un élément de compétitivité puisqu'elle permet d'éviter les surcoûts générés en fin de cycle de vie, compte tenu d'une conception inadaptée des produits. Enfin, par la mise en œuvre d'une stratégie basée sur la notion de développement durable, l'entreprise tunisienne affirme son ancrage dans la société et démontre qu'au-delà de sa mission économique, elle participe activement au développement de la société et qu'elle agit simultanément pour la préservation des milieux naturels.

D'après les résultats obtenus, le cœur des compétences vertes n'affecte pas l'innovation de procédé. Cette relation est infirmée par les travaux passés [14] qui ont montré le lien positif entre ces deux variables. La sous-hypothèse H2.b qui a souligné l'idée que le cœur des compétences vertes a un effet sur l'innovation de procédé est rejetée. Cette vision ne se converge pas avec celle constatée dans la littérature [14]).

Or ceci peut être expliqué par le fait que le poids des dépenses nécessaire pour améliorer de façon substantielle les performances écologiques d'une usine est le principal obstacle qui s'oppose à la réalisation d'investissement en faveur de l'environnement. A cela s'ajoute la difficulté de prévoir la rentabilité de ces investissements écologiques qui est parfois négative et se mesure généralement à L.T. Ainsi, il s'avère difficile de justifier les dépenses engagées surtout lorsque la direction générale ne semble pas être convaincue de leur utilité ni du fait de faire du respect de l'environnement l'un de ses choix stratégiques. Aussi nous remarquons que l'entreprise se trouve en face d'une résistance aux changements liée essentiellement au poids des habitudes et aux problèmes de transition des objectifs stratégiques aux actions opérationnelles de ce fait, pour réussir le passage à une organisation éco respectueuse il faut qu'il y ait, en plus de la contribution des ingénieurs, juristes, managers et techniciens, une implication, de l'ensemble du personnel depuis le plus bas échelon. Il est indispensable de changer donc les habitudes et les comportements de l'ensemble du personnel vis-à-vis de l'environnement, ainsi qu'introduire le respect de la nature dans la culture générale de l'entreprise ce qui n'est pas le cas des entreprises tunisiennes.

Aussi les actions environnementales des entreprises nécessitent des qualifications très spécialisées et pas toujours disponibles dans la firme. De plus, de nombreux responsables d'entreprise affirment qu'ils ne sont pas au courant des solutions technologiques existantes sur le marché. Ces obstacles technologiques sont les plus importantes dans les industries ayant un processus de production complexe ou l'amélioration des performances est liée à des modifications importantes des installations. Cependant, les solutions technologiques environnementales existent le plus souvent, le problème étant en réalité l'importance des investissements requis pour les mettre en œuvre.

Suite à une revue de la littérature ([49], [14]), nous avons supposé que le cœur des compétences vertes affecte positivement l'image verte d'entreprise. En effet, cette hypothèse a été vérifiée dans le contexte tunisien.

Ce résultat corrobore avec les travaux antérieurs [14]. Ces auteurs ont montré qu'il existe un lien significatif entre ces deux variables. Ce résultat semble logique parce que généralement une bonne maîtrise du cœur des compétences de l'entreprise se traduit par avoir une bonne image de l'entreprise. Ainsi pour avoir une image verte de l'entreprise, cette dernière doit posséder des compétences fondamentales vertes qui lui permettent de faire face à la concurrence et de se positionner sur le marché.

D'après nos résultats obtenus, l'innovation verte affecte partiellement l'image verte. Alors que les travaux passés [14] ont montré un lien positif entre ces deux variables.

En effet, l'analyse des résultats a montré que l'effet de l'innovation de produit et l'image verte est significatif. Ceci corrobore les études passées [14] qui ont soutenu l'idée de l'existence d'une relation positive entre ces deux variables. Face aux exigences des consommateurs en matière du respect de l'environnement, les entreprises industrielles, qui ont déjà une image négative envers la nature, se trouvent obligées de prendre en compte la contrainte écologique. Ainsi, avoir une image verte est devenu un argument de vente incontestable. En fait, les entreprises qui sont pionnier dans certains nouveaux produits verts pourrez profiter des avantages qui leur permettent de demander des prix plus élevés pour les produits verts, à concrétiser la notion de produits écologiques dans la conception et le paquet de leurs produits pour augmenter leurs avantages de différenciation de leurs produits, et d'améliorer encore leurs images de marque ([15], [32], [44], [48], [56], [55]).

La sous-hypothèse H3.b qui a souligné l'idée que l'innovation verte du procédé a un effet sur la l'image verte est rejeté. Cette vision ne se converge pas avec celle constatée dans la littérature [14]. Selon le résultat que nous avons trouvés, nous remarquons qu'il n'ya pas un lien direct entre l'innovation verte du procédé et l'image verte de l'entreprise cela peut être due au manque de conviction et d'implication des dirigeants dans le processus de l'innovation verte de procédé pour des critères stricts de rentabilité-risque, ou à cause du manque des compétences et connaissances nécessaires et suffisantes, ou due à l'incapacité de les combiner en raison de rigidités organisationnelles et aux résistances des ouvriers aux changements. Par contre nous ne pouvons pas nier la possibilité de l'existence d'un lien indirecte entre ces deux variables.

11 CONCLUSION

Cette étude résume la littérature sur l'écologie et son intégration dans la gestion et la stratégie d'entreprise dans un nouveau cadre du management des compétences fondamentales.

Bien que **Prahalad et Hamel (1990)** aient proposé le concept du cœur des compétences et plusieurs autres études antérieures avaient prêté beaucoup d'attention à explorer les questions pertinentes des compétences fondamentales, il y avait des lacunes au niveau de l'étude explorant l'impact du cœur des compétences sur l'innovation verte et l'image verte de l'entreprise au sein des firmes industrielles tunisiennes.

Cette étude appuyée sur l'étude de **Chen (2008)**, vérifie le degré d'implication des entreprises tunisiennes dans la protection de l'environnement sous l'angle des compétences écologiques et son impact sur l'innovation verte et l'image des entreprises.

Ainsi **Chen et al. (2008)** ont classé l'innovation verte en innovation verte de produit et innovation verte de procédé pour examiner les effets positifs du cœur des compétences vertes sur ces deux types d'innovation verte ainsi que sur l'image verte des entreprises.

En outre, cette recherche a également exploré, si l'innovation verte de produit et l'innovation verte de procédé ont eu des effets de médiation partielle entre le cœur des compétences vertes et images verte des entreprises.

Les résultats empiriques de cette étude montrent que le cœur des compétences vertes des entreprises avait des effets positifs sur l'innovation verte de produit, et leurs images vertes.

Par contre cette variable n'a pas un effet positif sur l'innovation verte de procédé. En outre, les résultats montrent que l'innovation verte du produit est positivement corrélée à l'image d'entreprise socialement responsable. Dans un autre volé, nous avons trouvé que l'hypothèse de l'effet positif de l'innovation de procédé des entreprises sur leurs images vertes n'a pas été vérifiée.

En fait, les entreprises tunisiennes se trouvent astreintes de prendre en compte les considérations écologiques cela va leur permettre de bénéficier des avantages compétitifs, car leur ouverture sur l'économie internationale les obligent dans tous les cas à être conformes à la réglementation et à la législation internationale. Face aux différentes pressions environnementales, les entreprises industrielles, qui ont déjà une image négative envers la nature, se trouvent obligées de

prendre en compte la contrainte écologique. Ainsi, avoir une image verte est devenu un argument de vente incontestable. En fait, les entreprises qui sont pionnières dans certains nouveaux produits verts pourront profiter des avantages qui leur permettent de demander des prix plus élevés pour les produits verts, à concrétiser la notion de produits écologiques dans la conception et le paquet de leurs produits pour augmenter leurs avantages de différenciation de leurs produits, et d'améliorer encore leurs images de marque ([15], [32], [44], [48], [55], [56]).

La non vérification de certaines hypothèses est peut-être due au manque de conviction et d'implication des dirigeants dans le processus de l'innovation verte de procédé pour des critères stricts liés aux risques de rentabilité, ou à cause du manque des compétences et connaissances nécessaires et suffisantes, ou due à l'incapacité de les combiner en raison de rigidités organisationnelles et aux résistances des salariés aux changements.

De plus, de nombreux responsables d'entreprise affirment qu'ils ne sont pas au courant des solutions technologiques existantes sur le marché. Ces obstacles technologiques sont les plus importants dans les industries ayant un processus de production complexe où l'amélioration des performances est liée à des modifications importantes des installations. Cependant, les solutions technologiques environnementales existent le plus souvent, le problème étant en réalité l'importance des investissements requis pour les mettre en œuvre.

L'appréciation de nos résultats et apports de notre recherche doit cependant tenir compte des **limites de l'étude**.

Sur le plan méthodologique, le nombre des établissements enquêtés (109) est assez réduit pour pouvoir généraliser les résultats. Une taille de l'échantillon plus élevée dans les futures recherches peut garantir la généralisation des résultats.

Certaines hypothèses non vérifiées nous amènent à penser qu'il pourrait être pertinent d'enrichir le modèle par des variables de contrôle tels que : les caractéristiques personnelles du preneur de décision, la taille de l'organisation, le type d'activité (services), la culture verte, etc.

Ainsi, ces limites que présente notre étude peuvent être dépassées dans des futures recherches et peuvent aussi constituer aux intéressés **des nouvelles perspectives de recherches**.

REMERCIEMENTS

Au Seigneur, qui nous accorde santé et protection, et nous comble de ses bénédictions tous les jours de notre vie. A feu mon père, ma mère et mes sœurs qui ont toujours été présent pour moi, qui ont su m'offrir le support moral indispensable à la réalisation de ce travail et à qui je dédie ce travail. A mon encadreur, Monsieur Habib Affes qui a su nous soutenir, encadrer et former tout au long de la rédaction de ce travail. Au Directeur de LARTIGE et tous nos professeurs, pour leurs conseils avisés.

REFERENCES

- [1] AIE. (2010), "Energy Technology Perspectives, Scenarios and strategies to 2050", 16 p.
- [2] Amabile T. M., Conti R., Coon H., Lazenby J., and Herron M. (1996), "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, 39:1154-1184.
- [3] Athey T.R. and Orth M.S (1999), "Emerging competency methods for the future", *Hum.Resour.Manage*, 38: 215-225.
- [4] Azam G. Pouchol M. (2009), "La logique économique, la durabilité et l'immatériel", in Crétieneau A.M, Laperche B., *Développement durable, pour une nouvelle économie*, Peter Lang.
- [5] Bagozzi R.P. (1981), "An examination of the validity of two models of attitude", *Multivariate Behaviour Research*, 16, 323-359.
- [6] Barney J. (1986a), "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, p 1231-1241, octobre.
- [7] Barreyre P.Y. (1980), « Typologie des innovations », *Revue Française de Gestion*, Janv.- Fev, pp.9-15.
- [8] Beger-Douce S. (2007), "Taille et engagement environnemental des PME familiales", *Papier de Recherche*.
- [9] Berry M.A Rondinelli D.A. (1998), "Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution", *The Academy of Management Executive*, 12, 2, pp.38-50.
- [10] Black J. and Boal K. (1994), « Strategic ressources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, vol 15, p 131- 148.
- [11] Chan, R. Y. K. (2000), 'The Effectiveness of Environmental Advertising: The Role of Claim Type and the Source Country Green Image', *International Journal of Advertising* 19(3), 349-375.
- [12] Chan, R. Y. K. (2000), 'The Effectiveness of Environmental Advertising: The Role of Claim Type and the Source Country Green Image', *International Journal of Advertising* 19(3), 349-375.

- [13] Chen J.T. Shieh H.C. Lee Y.T, Lee J.W. (2011), "Empirical investigation of the roles of attitudes toward green behaviors, overall image, gender, and age in hotel customers' eco-friendly decision-making process", *International Journal of Hospitality Management*, Volume 28, Issue 4, December 2009, Pages 519-528
- [14] Chen, Yu-Shan (2008), 'The driver of green innovation and green image-green core competence', *Journal of Business Ethics* (2008) 81:531–543.
- [15] Chen, Yu-Shan, Shyh-Bao Lai and Chao-Tung Wen (2006), 'The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan', *Journal of Business Ethics* 67(4), 331–339.
- [16] Clausen J. L. (2005), 'Range assessment lessons learned', *Federal Facilities Environmental Journal*, 16(2):49-62.
- [17] Corrigan, J. (1996), "How a Green Image Can Drive Irish Export Growth", *Greener Management International* 16, 87–95.
- [18] Coyne K.P., Hall S.J.D. and Clifford P.G. (1997), "Is Your Competence A Mirage?", *The McKinsey Quarterly*, No.1, 41 – 54.
- [19] Diemer A. (2009), « Du développement soutenable à la préservation de la biodiversité : comment valoriser les services écologiques ? », Journée d'études « Biodiversité et gestion de l'espace », Université Blaise Pascal, Clermont Ferrand, 13 mai, 23 p.
- [20] Diemer A. (2011), « La technologie au coeur du développement durable, mythe ou réalité », *Cahiers de l'innovation*, décembre, 17 p.
- [21] Duysters, G. and J. Hagedoorn (2000), 'Core Competences and Company Performance in the World-Wide Computer Industry', *Journal of High Technology Management Research* 11(1), 75–91.
- [22] Evrard Y. Pras Y. et Roux E. (2003), « Market : études et recherches en marketing », Paris, Editions Dunod, p. 187.
- [23] Fairtlough G. (1994), "Organizing for Innovation: Compartments, Competences and Networks", *Long Range Planning* 27(3), 88–97.
- [24] Fedrigo D., Hontelez J. (2010), "Sustainable Consumption and Production: An Agenda Beyond Sustainable Consumer Procurement", *Journal of Industrial Ecology*, vol 14, n°1, p. 10 – 12.
- [25] Francois, J. P., F. Favre and S. Negassi (2002), 'Competence and Organization: Two Drivers of Innovation', *Economics of Innovation & New Technology* 11(3), 249–270.
- [26] Freiman V. et Lirette-Pitre N. (2005), "Innovative approach of building connections between science and math didactics in pre-service teacher education using WIKI-technology", Acte de colloque "The First International Symposium of Mathematics and its Connections to the Arts and Sciences (MACAS1)", Pädagogische Hochschule University of Education, Schwäbisch Gmünd, Germany.
- [27] Galunic, D.C. and Rodan, S. (1998), "Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation". *Strategic Management Journal*, vol 19. p. 1193-1201.
- [28] Garcia, Rosanna and Roger Calantone (2002), "A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review," *Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-32
- [29] Goddard, J. (1997), 'The Architecture of Core Competence', *Business Strategy Review* 8(1), 43–52.
- [30] Grant R.M. (1991), « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, vol. 33, n° 3.
- [31] Hamel G. (2008), "La fin du management", traduction française, dunod.
- [32] HART S.L. (1995), "A natural resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, Vol. 20, p.986 – 1014
- [33] Helfer, J. P., M. Kalika et J. Orsoni (1998), « Management et stratégie des organisations », 2e édition, Paris, Vuibert.
- [34] Hitt M.A. Ireland R.D. (1985), "Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance", *Strategic Management Journal* 6: 273–293.
- [35] Hu, W. and G. Wall (2005), 'Environmental Management, Environmental Image and the Competitive Tourist Attraction', *Journal of Sustainable Tourism* 13(6), 617–635.
- [36] Keller K. L. and Aaker D. A. (1992), 'The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions', *Journal of Marketing Research* 29(1), 35–50.
- [37] Lapierre J. (1998), 'The Role of Corporate Image in the Evaluation of Business-to-Business Professional Services: The Case of Consulting Engineers', *Journal of Professional Services Marketing* 16(1), 21–41.
- [38] Libaert T. (1992), « La communication verte-L'écologie au service de l'entreprise », Editions liaisons, p157.
- [39] Martinez E. and Pina J. M. (2005), 'Influence of Corporate Image on Brand Extensions: A Model Applied to the Service Sector', *Journal of Marketing Communications* 11(4), 263–281.
- [40] Mathieu A. et Reynaud E. (2005), « Les bénéfices de la responsabilité sociale de l'entreprise pour les PME : entre réduction des coûts et légitimité », *Revue de l'économie méridionale*, Vol.53, n°211, p. 357-380.
- [41] Moingeon B., Lehmann-Ortega L. (2006), "Strategic Innovation: how to grow in mature markets", *European Business Forum*, issue 24, Spring, pp. 50-54.
- [42] Murphy J. and Gouldson A. (2000), 'Environmental policy and industrial innovation: integrating environment and economy through ecological modernisation', *Geoforum*, Vol. 31, No. 3, pp. 33-44.

- [43] OCED, Manuel d'Oslo (2005), « Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données d'innovation », 3ème édition, Eurostat.
- [44] Peattie, K.: 1992, *Green Marketing* (Pitman Publishing Corp, London, UK).
- [45] Persais E. (2002), "L'écologie comme atout stratégique : une validation de l'approche ressources par la méthode PLS", *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 5, No 3, p. 195-230.
- [46] Peteraf M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, 179-191
- [47] Porter M.E. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, Nov-Dec: 77-90.
- [48] Porter, M. E. and C. van der Linde: 1995, 'Green and Competitive', *Harvard Business Review* 73(5), 120-134.
- [49] Prahalad C.K. et Hamel G. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, p. 79-91.
- [50] Reed R., DeFillippi R.J. (1990), "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, 1, 88-102
- [51] Reynaud E. (2006), *Le développement durable au coeur de l'entreprise. Pour une approche transverse du développement durable*, Dunod, 256 p.
- [52] Ritter T. and Gemu"nden H. G. (2003), 'Network Competence: It's Impact on Innovation Success and its Antecedents', *Journal of Business Research* 56(9), 745-755.
- [53] Ritter, T. and Gemu"nden H. G. (2004), 'The Impact Of A Company's Business Strategy on Its Technological Competence, Network Competence and Innovation Success', *Journal of Business Research* 57(5), 548-556.
- [54] Selznick (1957), "Leadership in Administration". New York: Harper & Row.
- [55] Shrivastava P. (1995), 'Environmental Technologies and Competitive Advantage', *Strategic Management Journal* 16(Special issue), 183-200.
- [56] Shrivastava, P.: 1994, 'Castrated Environment: Greening Organizational Studies', *Organization Studies* 15(5), 705-726.
- [57] Srivastava S. C. (2005), 'Managing Core Competence of the Organization', *The Journal for Decision Makers* 30(4), 49-63.
- [58] Talke, K., S. Salomo and N. Mensel: 2006, 'A Competence- Based Model of Initiatives for Innovations', *Creativity & Innovation Management* 15(4), 373-384.
- [59] Tampoe M. (1994), « Exploiting the core competences of your organisation », *Long Range Planning*, Vol 27, n°4, p 66-77.
- [60] Weiss, A. M. Anderson E. and MacInnis D. J. (1999), 'Reputation Management As a Motivation for Sales Structure Decisions', *Journal of Marketing* 63(4), 74-89.
- [61] Wernerfelt B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 171-180.
- [62] Wernerfelt B. (1990), 'From critical resources to corporate strategy', *Journal of General Management*, 3, Spring, 4-12.