

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

**L'impact du développement
durable sur la stratégie de
l'entreprise**

Année universitaire : 2011/2012



Sommaire

Introduction	3
Chapitre 1 : Généralités sur le développement durable	4
Section 1 : Définition et piliers du développement durable	4
Section 2 : Les approches du développement durable	5
Chapitre 2 : L'impact du développement durable sur la stratégie de l'entreprise	6
Section 1 : La responsabilité sociale des entreprises	6
Section2 : Typologie des stratégies d'une RSE	6
Section 3 : Les attentes des parties prenantes en matière du développement durable ...	8
Section4 : Les bénéfices tirés de la Responsabilité Sociale des Entreprises	9
Conclusion	11

Introduction

Protéger l'environnement, établir une certaine équité sociale au niveau d'un pays ou entre les pays, cela relève normalement des gouvernements. Jusqu'à présent, les gouvernements font les réglementations environnementales ou sociales et puis, il y a une politique internationale de développement qui relève elle aussi des Etats.

Pourquoi des entreprises, petites ou grandes, ont elles éprouvé le besoin de faire plus que les normes environnementales et sociales en vigueur, et de beaucoup communiquer sur cette question ?

Toute entreprise doit se conformer aux exigences légales en matière d'environnement et en matière sociale. L'absence de stratégie particulière de DD c'est donc se contenter de se conformer aux normes. Sauf que dans ces conditions, l'entreprise est condamnée à courir derrière et éventuellement, elle peut s'exposer à des surprises si elle n'a pas anticipé les évolutions réglementaires. Ne serait-ce que pour cette raison : le caractère un peu erratique, parfois difficilement prévisible des évolutions réglementaires, ce n'est pas idiot de prendre un peu d'avance, d'anticiper. Finalement ceci est vrai pour tout le monde.

Chapitre1 : Généralités sur le développement durable

Section 1 : Définition et piliers du développement durable

Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Rapport Brundtland, 1987.

Le développement durable ne se réduit pas à la protection de l'environnement comme beaucoup de personnes le pensent encore. Non, le développement durable est une notion globale, au croisement de piliers forts, que sont traditionnellement l'environnement, le social et l'économie. Un développement qui se dit « durable » doit impérativement prendre en compte ces 3 piliers de façon simultanée.

Ces 3 piliers sont communément représentés sous forme de sphères, qui délimitent la zone d'influence. Ces zones s'entrecoupent, ce qui donne une représentation des piliers du développement durable comme suit :



• **Le développement durable ou soutenable** : l'être humain est au centre des préoccupations économiques, sociales et environnementales, lui seul est capable d'agir sur ces tenants et permettre ainsi la pérennité de notre planète.

- **Le développement viable** : il s'agit de prendre en compte les facteurs environnementaux et sociaux, c'est-à-dire d'assurer un cadre de vie acceptable. Cela revient notamment à l'idée de réduire les inégalités entre les pays du Nord et du Sud.

- **Le développement viable** : cela signifie que les facteurs économiques et environnementaux doivent être pris en compte ensemble, c'est à dire permettre à long terme et de façon autosuffisante une croissance économique basée sur les ressources renouvelables.

- **Le développement équitable** : l'objectif est d'allier la croissance économique tout en respectant les droits de l'homme, de parvenir à une plus grande équité notamment dans le commerce mondial.

Section 2 : Les approches du développement durable

L'approche analytique	L'approche systémique
1. Elle isole et se concentre sur les éléments	1. Elle relie et se concentre sur les interactions entre éléments.
2. Elle considère la nature des intersections	2. Elle considère les effets des interactions
3. Elle s'appuie sur la précision des détails	3. Elle s'appuie sur la perception globale
4. Elle modifie une variable à la fois	4. Elle modifie des groupes de variables simultanément
5. Elle est indépendante de la durée et les phénomènes considérés sont réversibles	5. Elle intègre la durée et l'irréversibilité
6. La validation des faits se réalise par la preuve : la preuve expérimentale dans le cadre d'une théorie	6. La validation des faits se réalise par comparaison du fonctionnement du modèle avec la réalité
7. Les modèles sont précis et détaillés mais difficilement utilisables dans l'action	7. Les modèles sont insuffisamment rigoureux pour servir de base à la connaissance systématique mais sont utilisables dans l'action
8. C'est une approche efficace lorsque les interactions sont linéaires et faibles	8. C'est une approche efficace lorsque les interactions sont non linéaires et fortes
9. Elle conduit à une action programmée dans ses moindres détails	9. Elle conduit à une action par objectifs
10. Elle insiste sur la connaissance des détails mais perd de vue les buts généraux	10. Elle insiste plus sur la connaissance des buts que sur les détails

Chapitre 2 : L'impact du développement durable sur la stratégie de l'entreprise

Section 1 : La responsabilité sociale des entreprises

Pour les entreprises, engager une démarche de développement durable signifie rechercher une performance non seulement financière, mais aussi sociale et environnementale : c'est ce qu'on appelle la responsabilité sociale.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est la démarche qui consiste à rechercher une performance pas uniquement financière, mais aussi sociale et environnementale.

Elle se traduit par des pratiques fondées sur des valeurs éthiques de respect :

- ✚ De toutes les parties prenantes de l'activité de l'entreprise (employés, fournisseurs, clients, actionnaires, concurrents) ;
- ✚ De la communauté (collectivités locales, associations de consommateurs, ONG) ;
- ✚ De l'environnement.

La RSE a de nombreux avantages pour les entreprises :

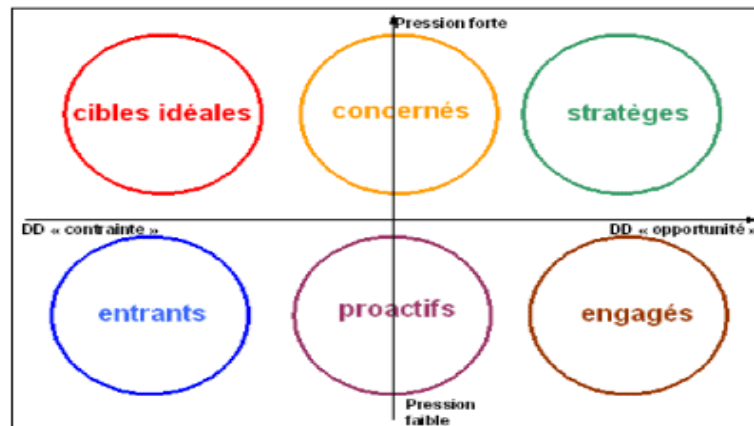
- ✚ Elle augmente leurs performances commerciales et financières ;
- ✚ Elle réduit à terme leurs risques juridiques, industriels et économiques ;
- ✚ Elle renforce leur compétitivité.

Section2 : Typologie des stratégies d'une RSE

Une typologie des stratégies d'une RSE peut s'établir en s'appuyant sur deux critères, notamment :

- la pression imposée à l'entreprise par des ONG, l'opinion publique, les législations à venir... Celle-ci sera plus ou moins marquée selon les secteurs d'activité de l'entreprise, l'industrie lourde étant par exemple plus sous pression que les services.
- l'attitude de l'entreprise, qui peut choisir d'anticiper et d'identifier les axes les plus porteurs dans le développement durable, ou bien qui peut au contraire évoluer seulement face aux contraintes réglementaires et aux revendications des parties prenantes.

Les 6 types de stratégies DD des entreprises



Source : Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises, étude Novethic, 11/02

1) Les stratégés : soumises à une pression forte, ces entreprises font du développement durable une opportunité intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise.

Exemples : BP, Lafarge, DaimlerChrysler

2) Les engagées : face à une pression externe modérée, l'adéquation du développement durable avec leurs valeurs leur permet de construire une politique globale de responsabilité sociétale, inscrite dans leur stratégie.

Exemples : ST Microelectronics, Rabobank, Sony, Storebrand

3) Les concernées : en réaction aux pressions de l'environnement, le développement durable est vu d'abord à travers les opportunités de marché qu'il offre, autour de grandes priorités.

Exemples : Danone, Suez, Vivendi Environnement, Carrefour, Philip Morris, BASF

4) Les proactives : l'anticipation des attentes des clients oriente une partie de l'activité autour d'un positionnement développement durable.

Exemples : Deutsche Bank, Dexia, Monoprix

5) Les cibles idéales : une pression très forte les conduit à réagir par des programmes d'actions cherchant à éviter les risques de mise en cause.

Exemples : TotalFinaElf, Exxon Mobil, Nike, Mattel, Bayer

6) Les entrants : face à une pression encore limitée, ces entreprises ont mis en œuvre des démarches d'adaptation aux nouvelles normes implicites de responsabilité sociale et environnementale.

Section 3 : Les attentes des parties prenantes en matière du développement durable

Les parties prenantes sont à la base de l'acceptation du développement durable. En quelque sorte, un développement est qualifié de durable lorsqu'il répond aux besoins des parties prenantes. Plutôt qu'un développement basé sur l'offre dont l'inconvénient majeur est d'éloigner le citoyen du consommateur, le développement durable invite à considérer les besoins. Besoins de sens, d'utilité, de qualité, d'éthique, de respects, de valeurs, de maîtrise des impacts sont autant d'exemple de manifestations de ces attentes.

	Economique	Environnement	Social
Client/ Consommateur	Garantie, qualité, juste prix	Consommation de ressources, respect de l'environnement et information	Ethique, commerce équitable. Respect du droit social
Employés et syndicats	Equité sociale, rémunération	Respect de l'environnement local	Motivation, consultation interne, formation, développement, employabilité
Sous-traitants	Rémunération équitable, informations sur le développement et la pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences sur les produits et les processus	Formalisation des exigences en matière de condition de production et des modes de contrôle et d'audit
Employés et syndicats	Equité sociale, rémunération	Respect de l'environnement local	Formalisation des exigences en matière de condition de production et des modes de contrôle et d'audit
Fournisseurs	Relations de partenariat long terme	Formalisation des spécifications techniques	Formalisation des exigences éthiques et déontologiques
Financeurs	Pérennité économique, besoin en fonds de roulement	Maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers.	Anticipations sur les besoins de reclassement afin d'en limiter les coûts
Distributeurs	Maîtrise des charges, concurrence	Réduction des déchets d'emballage, des transports. Prise en compte des aspects environnementaux	Développement de produits éthiques
Actionnaires et « propriétaires »	Résultats financiers	Ethique, maîtrise des risques. Anticipation et transparence.	Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise
Pouvoirs publics	Contribution à la richesse nationale et locale	Respect réglementation	Respect réglementation en matière de droit du travail
Communautés locales et territoriales	Pérennité de l'entreprise	Information et transparence. Réduction des nuisances	Prise en compte des attentes locales, participation à la vie locale. Acteur du bassin d'emploi.
Concurrents	Benchmarks	Respect des règles de protection	Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social
Assureurs	Charges de réparation	Maîtrise des risques	Accidents du travail, y compris des sous-traitants.

Source : Développement durable et entreprise, ORSE – AFNOR

Section4 : Les bénéfices tirés de la Responsabilité Sociale des Entreprises

Si les évolutions actuelles de la société poussent les entreprises à s'engager dans des démarches de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), celles-ci en retirent aussi des bénéfices tangibles. Ceux-ci peuvent être classés en cinq catégories : amélioration de l'efficacité et réduction des coûts, réponses aux attentes des clients, développement de nouvelles activités, mobilisation du personnel, amélioration des relations avec les investisseurs.

L'amélioration de l'efficacité, est l'axe le plus reconnu : la responsabilité sociétale, notamment en revisitant les acquis des démarches qualité, est à l'origine de gains de productivité et de réduction des coûts.

Management environnemental, économies d'énergie, politiques RH novatrices, constituent autant d'investissements – souvent immatériels – dont les impacts à moyen et long terme peuvent être importants : les exemples ne manquent pas sur ce plan. L'exemple le plus intuitif en est la chasse au gaspillage : engagée pour des raisons écologiques de lutte contre la surconsommation de ressources, elle a un impact économique positif immédiat.

L'axe des clients consiste soit à retourner le risque d'image en avantage concurrentiel, en répondant aux attentes des parties prenantes, soit à orienter son offre vers des segments de clientèles sensibles au développement durable (comme les consommateurs jeunes et urbains) ou encore à créer des produits correspondant à de nouvelles attentes (nouveaux matériaux écologiques, offre de services financiers socialement responsable...).

Des activités nouvelles ou réorientées peuvent naître du développement durable. Il s'agit de se positionner sur des marchés porteurs, notamment dans l'environnement, mais aussi de réorienter le portefeuille stratégique (les pétroliers et les énergies alternatives...), ce qui peut aller jusqu'à renoncer à des activités ou des zones d'implantations, trop risquées au regard de la responsabilité sociétale.

La mobilisation du personnel et de parties prenantes externes, autour de valeurs partagées, de projets stratégiques et d'une plus grande ouverture sur l'extérieur, permet de réduire le risque social et de créer une dynamique de progrès, les partenariats avec les parties prenantes contribuant à la transformation des pratiques internes.

Enfin, sur **l'axe de la valorisation boursière**, on pense bien sûr d'abord aux dispositifs pour limiter les facteurs de risque les plus marquants. Mais les démarches de gouvernance, l'établissement de nouvelles relations avec les investisseurs et la mise en valeur d'actifs immatériels peuvent se conjuguer pour conforter la valorisation du titre (comme les grands groupes développant la certification environnementale et le reporting sociétal pour mettre en valeur des actifs peu lisibles sous l'angle comptable et financier...).

Ces démarches ne portent leurs fruits qu'à moyen ou long terme. Jusqu'à aujourd'hui, seule une minorité de grandes entreprises ont su construire une vraie différenciation stratégique sur ce plan.

Pour les autres, l'exigence de responsabilité vis-à-vis de la société apparaît comme des contraintes qui accroissent le degré de complexité du management des grands groupes. Pourtant, des priorités, ciblées selon l'environnement propre à chaque entreprise, sont en mesure d'ouvrir des opportunités intéressantes. A condition d'être construites avec cohérence, en programmant les coûts de ces investissements et en visant un horizon plus englobant que celui de la communication sur le développement durable.

Conclusion

Un nombre croissant d'entreprises veulent souscrire à l'idéologie du développement durable en essayant de concilier à la fois la croissance économique et la sauvegarde des ressources humaines et naturelles. L'entreprise qui s'engage en faveur du développement durable porte un soin particulier aux effets de ses actions et doit œuvrer pour que celles-ci restent compatibles avec les principes de croissance et de développement durable.

Plusieurs études portant sur la corrélation éventuelle entre la performance sociale et environnementale et la performance financière remarquent qu'à un effet favorable positif de la performance sociétale sur la performance financière ou sur la création de valeur actionnariale. Toutefois, il semble qu'une gestion partenariale ciblée, en direction des clients et fournisseurs, puisse contribuer à atténuer un risque global initialement supérieur.