

l'entreprise durable : une tendance, une exigence ou une opportunité pour réussir sa stratégie

Sustainable Business: a trend, a requirement or opportunity to succeed its strategy

E.d. tadj eddine benchekiken¹

université de chlef- algerie.

t.benchekiken@univ-chlef.dz .

Dr.fateh medjahdi

université de chlef - algerie.

f.medjahdi@univ-chlef.dz .

Dr.daniel roy

université de lorraine- france.

daniel.roy@anim.univ-lorraine.fr

Received: 07/04/2018

Published: 05/03/2019

Abstract:

The main objective of this work is to answer the conceptual question that determines causes and motivations pushing companies to move towards Sustainable Development. It explains the way in which it can ensure project compliance and effectiveness as a part of a sustainable strategy. Relying on an inductive approach and an analytical method; in this article, we have tried to put forward ecological more friendly and socially more responsible concept, related to the company's activity, and its interaction with the business environment; to increase its profitability and ensure its sustainability.

Key Words: Sustainable Development, Company's Sustainability, Triple Bottom Line, RSE, EMS, the Ecological Company.

1. INTRODUCTION :

La recherche contemporaine au sujet du développement durable est partagées entre plusieurs disciplines et domaines ; diverses études proposent des termes comme durabilité ou le Développement Durable (ex. Pierre Lajus : **Développement durable cherche l'architecture** (2009) ; Philippe Hamman : **Sociologie urbaine et développement durable** (2012) ; Hassan Zaoual : **Marché & Organisations : Développement durable des territoires : Economie sociale, environnement et innovations** (2008). Solange Tremblay : **Développement durable et communications : Au-delà des mots, pour un véritable engagement** (2009) ; Diane PARENT : **D'une agriculture productiviste en rupture avec le territoire à une agriculture durable complice du milieu rural** (2010) ...etc.) . Et donnent un aperçu de la façon dont ils sont devenus aujourd'hui des termes couramment utilisés dans le monde économique et industriel.

Il ne fait aucun doute que le développement est nécessaire pour que les êtres humains aient de meilleures conditions de vie ; cependant, cette notion ne devrait pas conduire à une dégradation des conditions écologiques, ni à des pratiques non-humaines. En effet, la Terre en raison de ses **ressources limitées**, ne peut pas admettre une croissance continue en termes matériels ; et certainement pas si la croissance ajoute, plutôt que diminue, l'inégalité à répondre aux **besoins illimités** des gens.

Toutefois, les débats économiques en cours sur des questions théoriques et pratiques en management, considèrent l'entreprise comme un « BOOSTER » du développement ; et toutes ses activités ont des impacts sur l'environnement et la société. De ce fait, les entreprises, créatrices d'emplois et de richesses, sont particulièrement concernées par le développement durable. Et le grand défi auquel elles sont confrontées aujourd'hui consiste à concilier la croissance économique avec les aspects écologiques et sociétaux. En effet, les valeurs fondamentales de la durabilité visent le maintien de la qualité de vie à long terme ; en intégrant les composantes environnementales, économiques et le bien-être social à son sujet et à ses objectifs. Pour les entreprises, cette fusion doit être maintenue à tous les niveaux (stratégique et

¹- *Corresponding author: tadj eddine benchekiken, e-mail: t.benchekiken@univ-chlef.dz .*

ceux des activités comme la production, approvisionnement et la logistique...). D'où ressort La problématique que nous aborderons à travers cet article.

Cette entité économique, en plus de garantir le succès de son projet, doit garder une responsabilité importante afin de préserver la qualité de vie des concitoyens et celle des générations futures ; en raison du rôle qu'elle joue dans la transformation des ressources naturelles et sociétales en biens et services. Et avec les préoccupations croissantes concernant la dégradation de l'environnement, les individus sont de plus en plus conscients des dangers qui se produiront s'ils ne tiennent pas compte de leurs besoins tout en préservant les milieux naturels et sociaux à chaque étape.

D'où la question posée à ce niveau : ***Pour les entreprises, la durabilité est-elle une simple tendance de marché, une exigence réglementaire, une stratégie basée sur un besoin réel, ou une opportunité figée par une conclusion inéluctable ?***

2. Le concept du Développement Durable :

Au cours des 50 dernières années, la notion d'environnementalisme de l'entreprise (plus tard, la durabilité de l'entreprise) est née, et elle s'est développée et a évolué. Bien que l'histoire des préoccupations concernant l'état de l'environnement naturel remonte à plus de 300 ans, la décennie des années 1960 marque l'aube du mouvement environnemental «moderne»¹ (Ehrenfeld et Hoffman, 2014), initialement axé sur les formes visibles de la pollution de l'air et de l'eau, le réchauffement climatique, la destruction de l'écosystème, la disparition des espèces, et même la pénurie des ressources naturelles, etc. L'attention a augmenté aussi pour la pollution –dite– invisible : comme les substances toxiques, l'ozone stratosphérique, le changement climatique. À cela s'ajoute une évolution sociale plus récente, déclenchée par une préoccupation croissante à l'inégalité des chances, la dissemblance des salaires et des revenus, la posture équitable, la retraite sécurisée, la transparence et les conditions de travail sécuritaires qui a émergé ces dernières années.

Le premier travail scientifique sur la durabilité date des années soixante-dix. En 1972, un projet de recherche sur le développement a publié un rapport "**LIMITS TO GROWTH**", de **Donnella Meadows, Dennis Meadow et Jorgen Rander**. Par la suite, le Club de Rome (une organisation à but non lucratif) a lancé une discussion internationale basée sur ce rapport. Au cours de la discussion, une approche d'écodéveloppement a été définie ; mettant l'accent sur la protection des ressources et de l'environnement. Cela a mené à l'énoncé de la mission Développement Durable, que nous avons aujourd'hui² (Baumgartner et Ebner, 2010).

2.1. Définition du Développement Durable

En 1987, apparue la définition du rapport de **Brundtland** (la Commission Mondiale des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement) ; qui a défini principalement le Développement Durable (D.D) comme suit (UN, 1987) : « ***L'humanité a la capacité de rendre le développement durable, il s'agit d'améliorer le potentiel actuel de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures pour répondre à leurs propres besoins et ambitions*** »³.

Cette définition a servi de base à la conception de la durabilité et de Développement Durable (DD), misant le point sur l'équilibre de la croissance économique avec l'équité sociale et la protection de l'environnement. Ainsi, la durabilité peut être conceptualisée comme un phénomène social qui contribue à la réalisation du développement sans détériorer les conditions environnementales. Il s'agit d'une approche équilibrée, c'est-à-dire «*Assez, pour tous, pour toujours*»⁴ (Mukherjee *et al*, 2016). Par la suite, ce concept est devenu très populaire et il est largement adopté comme un concept éthique au monde des affaires.

De cela, on peut retenir des notions significatives : (i) le concept des «besoins», en particulier les besoins élémentaires de la vie humaine, et celle des autres espèces ; auxquels les questions du

D.D. convient donner une priorité primordiale ; (ii) l'idée de « limitation des ressources naturelles » ; (iii) la capacité de répondre aux besoins actuels et futurs.

2.2. Les dimensions du Développement Durable et le concept du TRIPLE BOTTOM LINE

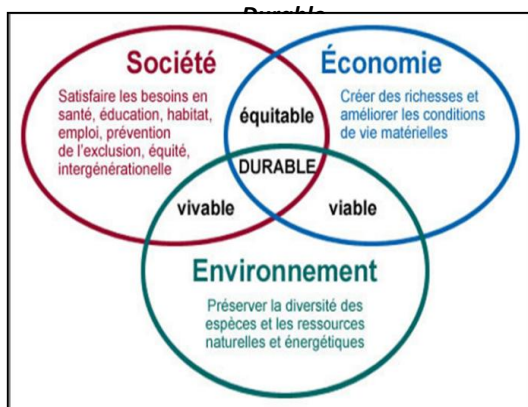
Selon **Adam Werbach** (2013), les entreprises durables peuvent être décrites comme « *prospères à perpétuité* ». Il affirme également que la vraie durabilité devrait comporter quatre composantes, à achever avec la même importance :⁵

- **Économique** : les actions devraient soutenir l'exploitation de façon rentable. Les besoins économiques des personnes et des entreprises devraient être satisfaits. La vraie durabilité contribue à un gain financier tout en protégeant les autres aspects de la durabilité.
- **Environnement** : les actions et les conditions liées au bien-être écologique devraient être prises en considération. La protection et la restauration de l'écosystème sont aussi importantes que les aspects sociaux, économiques et culturels de la durabilité.
- **Sociale** : Tous les membres de la société devraient être soigneusement pris en compte dans chaque action. Les questions de société et la vraie durabilité devraient être prises en considération, par exemple, en tenant compte de la santé publique, de l'éducation, du travail et des droits de l'homme.
- **Culturelle** : la diversité culturelle est un mérite important de sociétés divergentes. Protéger et valoriser la diversité culturelle est une autre composante essentielle de la vraie durabilité.

Une autre interprétation populaire de la durabilité apparue en 1994, par un de ses pionniers **John Elkington** intitulé « **THE TRIPLE BOTTOM LINE** ». Et qui est devenu très commun lors de l'adoption et l'évaluation de ce concept. **J. Elkington**, fondateur d'un cabinet britannique appelé **SUSTAINABILITY**, avait comme argument que les entreprises devraient rassembler trois lignes directrices, différentes, et assez distinctes. (i) La première est la mesure traditionnelle du bénéfice de l'entreprise : la « rentabilité » du compte de profits et pertes. (ii) La seconde ligne vise le « compte des personnes » d'une entreprise, une mesure sous la forme de responsabilité sociale de l'organisation au cours de ses opérations. (iii) La troisième ligne cible le compte « planète » de l'entreprise, une mesure de la façon dont elle est responsable de l'environnement. Le **Triple Bottom Line (TBL)** se compose donc de 3 « P » : **P**rofit, **P**eople et **P**lanet. Il vise à mesurer la performance financière, sociale et environnementale de la société sur une période de temps. L'entreprise qui conclut un **TBL**, est celle qui prend en compte le coût total impliqué dans le Business Durable (**The Economist, Online : Nov. 17th 2009**)⁶.

La littérature au sujet du développement durable illustre la quatrième dimension (culturelle) proposée par (**A. Werbach, 2013**) comme un élément intégré dans la dimension sociale ; et c'est ce qui a été adopté dans ce travail.

Figure (1) : Les dimensions du développement durable



La figure (1) fournit une représentation visuelle commune du développement durable qui est souvent associée au modèle de développement de Brundtland. Cette vision globale suppose que les progrès dans les trois dimensions environnementales, sociales et économiques sont nécessaires au développement durable. Le diagramme indique que ces éléments (les dimensions du D.D) ne peuvent pas être considérés isolément l'une de l'autre, ce qui correspond à la formulation « forte » de la durabilité (**Gudmundson et al. 2016**)⁷, discutée ci-dessous.

Selon ce point de vue, les entreprises devraient compléter leur attention sur le résultat financier en tenant compte des finalités sociales et environnementales. De sorte que, le résultat

financier doit recouvrir une focalisation étendue et intégrée sur la gestion de la durabilité (A. Sommer, 2012)⁸. De même que, les approches TBL d'entreprise comprennent la conception de nouveaux modèles qui vont au-delà de simples dons, ou de projets de services communautaires ponctuels à des stratégies d'activation communautaires aussi vastes, Selon M. Laff (2009)⁹. Ceci explique l'engagement fondamental de l'entreprise dans une orientation de responsabilité sociale (RSE), en deux directions ; à l'interne (droits de l'homme et conditions de travail équitables), et à l'externe (des bourses d'étude et des subventions à des activités de société civile). Parallèlement de cette RSE, l'entreprise s'engage à l'adoption des systèmes de gestion plus écologiques, qui incluent de plus en plus l'approvisionnement responsable, la tarification équitable, le recyclage ...etc.

3. L'intégration du concept du Développement Durable à la Gestion de l'Entreprise :

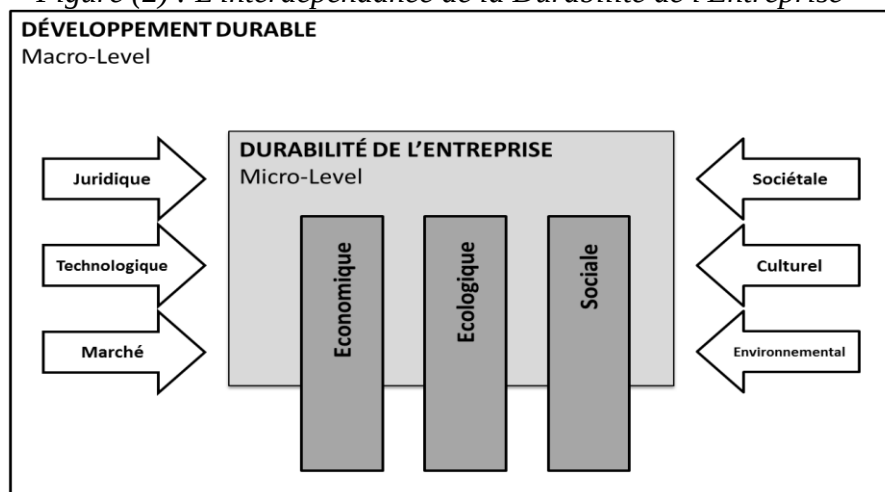
Aujourd'hui, cette notion élargie de durabilité est devenue généralement acceptée, à la fois dans le milieu académique et dans le secteur des affaires. Au sein de l'académie, ce qui a commencé comme une modeste annexe de la science de la gestion au début des années 1990, est devenu un domaine d'étude en pleine maturité, qui englobe un large éventail de disciplines connexes ¹⁰ (Hoffman & Bansal, 2012). Dans la pratique économique, la durabilité est entrée dans la plupart des domaines d'activité de l'entreprise. Les entreprises publient des «Rapports de durabilité» annuels, insèrent le terme «durabilité» dans les communiqués de presse et les discours des PDG, créent de nouveaux postes tels que le Responsable ou le chef de Service Durabilité ; et se réunissent pour des conférences sur le «**Défi de la Durabilité**».

L'idée fondamentale d'incorporer l'aspect de la durabilité dans la gestion des entreprises devrait reposer sur la conviction éthique de donner et de prendre pour maintenir une entreprise prospère à long terme.¹¹(Baumgartner & Ebner, 2006)

Le rapport de **Brundtland (WCED)** rajoute une voie inéluctable que doit suivre toute entreprise qui s'engage à adopter une stratégie de plus en plus intégrée pour la durabilité, « **Le développement durable est un processus de changement dans lequel l'exploitation des ressources, la direction des investissements, l'orientation du développement technologique, et les changements institutionnels sont tous en harmonie** »¹². A lumière de cette précision, on s'aperçoit que l'intégration d'une approche de durabilité dans la stratégie de l'entreprise est dument liée au domaine d'activité, à l'état de la technologie et la structure organisationnelle, qui doivent répondre à des critères sociaux et environnementaux. Selon **Freeman** (2010), des pressions supplémentaires sont exercées au sein d'une entreprise et le problème de la durabilité est défini comme un changement continu des demandes des parties prenantes.¹³(Ehrenfeld & A. Hoffman, 2014).

L'orientation de l'entreprise sur la durabilité est particulièrement affectée par les influences extérieures en raison de l'orientation spécifique de la durabilité à un niveau macro et ses composantes se traduisent comme suit : (i) Juridique / institutionnel : lois, droits de l'homme, etc. ; (ii) Technologie: nouvelles technologies ; (iii) Marché : fournisseurs, concurrents, clients, tendances, etc. ; (iv) Société : ONG, société ; (v) Culturel: attitudes, comportement ; (vi) Environnement: nature, disponibilité des ressources, etc.

Figure (2) : L'interdépendance de la Durabilité de l'Entreprise



Source : Ebner and Baumgartner (2006), p. 13.

Le concept du Développement Durable au niveau de l'entreprise est considéré comme la durabilité de l'entreprise qui repose sur les trois aspects économiques, écologiques et sociaux.

Non seulement l'entreprise influence la société, mais la mise en œuvre de la durabilité dans les entreprises a également des effets positifs sur la société à long terme, comme l'indiquent les colonnes grises qui atteignent la zone blanche de la figure (2).¹⁴

La théorie de la durabilité des entreprises englobe «un équilibre entre les indicateurs écologiques, sociaux et économiques qui assurent le maintien de l'environnement et de la société au fil du temps»¹⁵. L'intégration des trois dimensions de la durabilité, qui sont indivisibles, est donc un défi. Et selon **Schaltegger & Burritt** (2005), la chose la plus importante est de gérer activement cette combinaison ; au lieu d'optimiser l'efficacité de chaque aspect individuellement.¹⁶

A la lumière de la figure (2), étant donné que la société est intégrée dans un système complexe d'interdépendances à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ; ce caractère de maintien (social et écologique) devrait être rempli. Suite au raisonnement suivant : (i) en raison de l'engagement de l'entreprise à protéger l'environnement ou à réduire son empreinte écologique ; (ii) et en raison de l'acceptation générale de son comportement par la société à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Dans ce modèle de durabilité, la production et la consommation de ressources doivent également être planifiées et gérées de manière à générer non seulement des gains économiques, mais aussi contribuer au bien-être social et environnemental des sociétés.

4. La durabilité et l'entreprise environnementaliste : une histoire adhérente

L'histoire entre le monde du Business et sa liaison avec l'Environnement Naturel a évolué à travers des périodes de changements rapides et dramatiques dans les valeurs, les croyances et les normes appliquées dans le domaine des affaires.

Depuis 1960, il y a eu trois périodes de changements dramatiques dans l'état et les valeurs liées à la pratique environnementale de l'entreprise, ce qui peut être décrit comme «Trois Vagues» (périodes) de la gestion d'entreprise environnementaliste, montrée à la figure (3), selon **Hoffman et Bansal** (2012)¹⁷.

4.1. La Vague 1 (1960 - 1980) : l'environnementalisme corporatif comme conformité réglementaire

La première vague des activités de durabilité des entreprises se concentre strictement sur les premières formes de protection de l'environnement et s'est produite à la fin des années 1960 et au début des années 1970.

Au sein de la structure de l'entreprise, la gestion de l'environnement a été traitée comme une «conformité technique» externe ; et les départements : Santé et sécurité environnementales

(HSE) ont été créés dont la responsabilité principale était de maintenir les relations avec les organismes gouvernementaux. Bien qu'ils soient érigés dans un département distinct, mais séparés du cœur d'activité de l'entreprise ; et leur rôle reste secondaire, avec un faible pouvoir organisationnel, et se concentre strictement sur les exigences légales (Hoffman, 2001).

Jusque-là, les soucis des firmes industrielles envers l'environnement se limitaient à la conformité réglementaire, les entreprises ont été laissées individuellement aller vers une protection de sois vis-à-vis de la loi. Mais les travaux du rapport "**LIMITS TO GROWTH**" en 1972, et les débats lancés par le **Club de Rome** et autres, ont commencé à porter leurs fruits ; et des approches plus engagées dans l'orientation d'entreprises ont vu le jour à la lumière du rapport de **Brundtland** de (WCED)^{2*} en 1987. Cela a donné naissance à une nouvelle période de l'environnementalisme des entreprises.

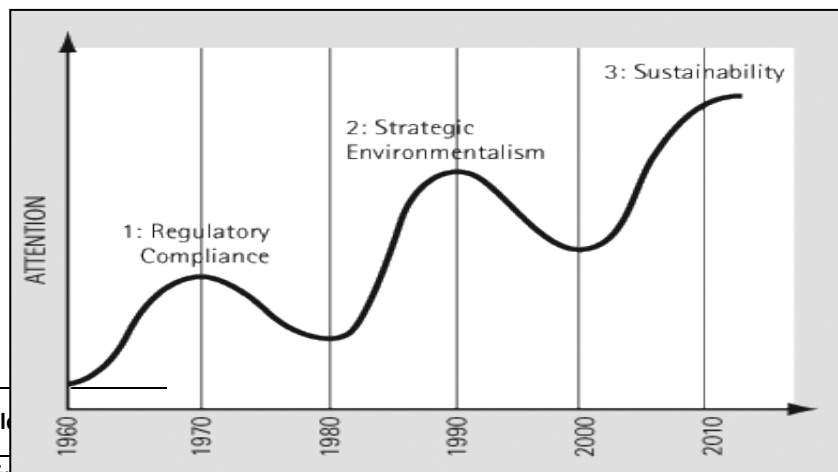
4.2. La vague 2 (1980 - 2000) : l'environnementalisme des entreprises en tant que gestion stratégique

La deuxième vague s'est produite à la fin des années 1980 et au début des années 1990, alors que l'industrie a adopté une position proactive sur la protection de l'environnement, en la traitant comme une préoccupation stratégique. Ce changement a été précipité, en partie, par des événements très visibles qui ont créé la crainte de l'opinion publique et la méfiance envers les activités de l'entreprise. Tout d'abord, en 1976, une explosion de l'usine chimique d'*Icmesa* de *Hoffmann-LaRoche* a libéré un nuage toxique de dioxine sur la ville de *Seveso* dans le district de *Brianza* en *Lombardie*, l'une des régions les plus riches et les plus industrialisées d'*Italie*. La libération accidentelle en 1984 du gaz iso cyanate de méthyle dans l'usine de pesticides *Union Carbide* (UC) à *Bhopal*, en *Inde*, qui a entraîné 3 500 décès et 300 000 blessures, La catastrophe nucléaire de *Tchernobyl* (1986), etc.

À la suite de ces événements, les gouvernements ont commencé à imposer des lois et les assureurs à restructurer la couverture de la pollution ; puis, les investisseurs ont considéré les passifs environnementaux dans leur portefeuille, comme un axe de réflexion et un risque.

Au sein de la structure de l'entreprise, ces pressions ont élevé la question à une préoccupation stratégique, l'attention portée aux problèmes environnementaux induits par ces événements a inauguré une nouvelle orientation sur la liaison entre son business et la dimension Environnementale en tant que problème stratégique. La gestion de l'environnement a été redéfinie comme une «gestion proactive». Le département de l'environnement a connu de nouveaux niveaux de pouvoir organisationnel et les considérations environnementales ont commencé à être poussées dans les opérations de ligne. Les objectifs sont passés de la conformité réglementaire à la fin de la conduite, à la minimisation des déchets dans la conception des produits et des procédés ; la prévention de la pollution et la gestion stratégique de l'environnement sont entrés dans le lexique de l'entreprise. (Hoffman and Bansal, 2012).

Figure (3) : The Three Waves of Corporate Environmentalism (1960–2010)



• WCED : World Commission on Environment and Development

Jusqu'alors, **Hoffman** et **Bansal** s'étaient limités à la dimension environnementale du concept de développement durable, alors que les perspectives sociales dans les pratiques et les stratégies on suppose qu'ils avaient été négligées, par suite du contexte. Mais à cet égard, nous ne devons cependant pas nier les politiques et les pratiques de RSE mises au point par différentes grandes firmes industrielles, que ce soit pour améliorer leurs images ou pour répondre aux ripostes et revendications des groupes de pression (internes et externes) ; ou tout simplement, pour répondre aux exigences réglementaires et/ou des marchés...

A certains moments, il a été pratique de ne pas voir ni entendre parler des fractions, des violations des droits de l'homme et des conditions indignes de travail... commises par les firmes de par ailleurs ; mais cela paraissait très étrange quand-il s'agissait d'une **compagnie idole** dans une nation ! Seulement, ce bouclier d'or fut bientôt retiré par des activistes, durant les années 90. A cette époque, de nombreux rapports ont été diffusés au sujet de l'éthique dans les procédés de fabrication ; ciblant, surtout, les produits de grande échelle.

Ainsi, par exemple, **NIKE**, pourtant classée parmi les industries d'outre-mer et donc moins soumise au contrôle ; recevait des critiques constantes à partir d'un ensemble d'ONG (droits de l'homme, syndicalistes...) et beaucoup de média importants¹⁸. **NIKE** s'est trouvé dans une situation de boycott à la fin des années 90 ; après une success-story ! Tout commence à l'autre bout du monde, en Asie ; après la hausse des coûts de confection et des charges dues à l'organisation du travail en Corée et à Taïwan à la fin des années 80, **NIKE** a commencé à inciter les sous-traitants à déménager en Indonésie, en Chine et au Vietnam. Mais cela n'était pas la solution idéale, seulement si on défend les coûts minimisés ; car elle était critiquée (en attente de condamnations) pour manque de conscience, et traitée comme coupable d'irrégularités par ignorance ou par négligence, dues aux mauvaises conditions de travail, mal-aménagés par ses sous-traitants en Indonésie ; les salaires très modérés (plutôt, assez bas) ; et le travail abusif des enfants et des femmes... Et pour contrer les accusations, **NIKE** devait se racheter ; et c'est le défi relevé par son PDG lui-même.

Phil Knight, fondateur et PDG de **NIKE** qui a relancé l'ère du changement, dans son discours présenté le 12 mai 1998. En premier lieu, il a essayé de répondre aux préjugés, en disant : "**Le produit Nike est devenu synonyme de salaire d'esclave, d'heures supplémentaires forcées, et d'abus arbitraires... Je crois vraiment que le consommateur Américain ne veut pas acheter des produits fabriqués dans des conditions abusives...**". Et pour remédier à ce fléau, il annonce que : "**Nike va : Premièrement, relever l'âge minimum des travailleurs à 18 ans au lieu de 16 ans ; en Second, augmenter le suivi des ONG avec la nécessité de communiquer les déclarations et les actions dues à ce suivi ; troisièmement, Nike adaptera les conditions d'air propre dans toutes les usines ; quatrièmement, développer des programmes et dispositifs d'éducation pour les travailleurs, près de nos usines, pour accroître leurs compétences ...**" **Phil Knight (1998)**¹⁹.

C'est alors que les organisations économique se trouvaient face à la complexité des contraintes bidimensionnels (sociales, environnementales), qu'elles durent affronter l'ère du nouveau millénaire.

4.3. La vague 3 (2000 - 2010) : l'environnementalisme corporatif comme approche de durabilité

La troisième vague a commencé autour de la première décennie du 21^e siècle, et se concentre sur la fusion des problèmes environnementaux et sociaux avec l'économie mondiale. Ce changement est motivé par une série d'événements et de problèmes qui ont amené à une expansion de la

portée de l'environnementalisme des entreprises afin d'inclure d'autres considérations. En conséquence, les problèmes environnementaux se fondent avec des préoccupations plus larges, qui comprennent : Les changements climatiques et les événements naturels ; La diffusion et le pouvoir des technologies de l'information (TI) ; la Sécurité nationale et le terrorisme mondial ; La morale religieuse propagée...

Une quatrième vague était rajoutée par **Hoffman et Ehrenfeld** en 2014, une métaphore plutôt anticipative à la lumière de ce nouveau concept d'entreprise.

4.4. La vague 4 (2010 – à nos jours) :

La troisième vague l'entreprise environmentaliste est encore en cours. Mais, selon **Hoffman et Ehrenfeld** (2014), nous sommes devenus encombrés dans la mesure où la notion de main invisible autonome ne peut plus être entièrement invoquée ; nous devons reconnaître que nous sommes des acteurs dans un système fortement interconnecté. Les actions menées ont toujours des effets imprévisibles en dehors de leur objectif visé. Et ils rajoutent que les modèles culturels, y compris la gestion d'entreprise, doivent être reconfigurés pour refléter ces conséquences : *« Nous devons commencer à utiliser les systèmes et la pensée pragmatique, créer des arrangements institutionnels relationnels et coopératifs et intégrer une base forte (éco-éthique) en tant que norme dominante qui dépasse la responsabilité sociale réactive de l'entreprise de la troisième vague »*²⁰. Ce qui donne naissance à la quatrième vague.

Sur la perspective des ambitions de **Hoffman et Ehrenfeld**, nous suggérons de garantir une intégration parfaite de la stratégie d'entreprise dans la société où elle compte exercer ses activités ; qu'elle soit un marché primaire, un marché cible, ou un marché transitoire... ce qui maintient sa synergie avec le projet de société.

5. Motivations pour que les entreprises deviennent durables :

« Pourquoi les entreprises ont lancé des initiatives environnementales et sociales, dont certaines coûtaient beaucoup d'argent et avaient des retombées incertaines ? »

Cette question a été posée aux dirigeants à plusieurs reprises ; mais la réponse inattendue témoigne que c'était : *« la bonne chose à faire ! »*²¹ Pour la plupart des dirigeants interrogés, l'argument moral n'était pas un impératif séparé. Il était étroitement lié aux besoins de l'entreprise. La construction d'une entreprise avec des valeurs reconnues est devenue un avantage concurrentiel. Faire le bon choix attire les meilleures personnes, améliore la valeur de la marque et crée de la confiance auprès des clients et d'autres parties prenantes. Ça correspond exactement à l'affirmation pragmatique annoncée par **Milton Friedman** (1970) : *« Si les acteurs essentiels croient que l'environnement est important, alors c'est la bonne chose à faire pour votre entreprise »*. Hors que **Friedman** avait été un des plus ardents opposants même au principe de la RSE²², en certifiant que : *« la seule et unique responsabilité d'une entreprise est de consacrer ses ressources et ses activités à l'accroissement du profit, tout en respectant la loi et en évoluant dans un régime de libre concurrence, sans fraude ni malhonnêteté »*²³. Nous constatant à cet égard que cette transformation n'est clairement qu'une vision opportuniste de la gestion de projet, soumise à des pressions continues depuis son environnement d'affaires et ses parties prenantes.

Selon **Esty & Winston** (2006), il y'a des raisons fondamentales pour ajouter à la stratégie de l'entreprise une optique et une préoccupation basée sur les valeurs de gestion environnementale. De même qu'une rivalité de marché, Les stratégies sur lesquelles une entreprise doit se baser pour affronter la concurrence doivent fixer des avantages à acquérir ainsi que les risques et notifications à éviter.

tableau 1 : pourquoi une entreprise s'oriente-elle vers la durabilité ?

LES MOTIVATIONS D'UNE ENTREPRISE POUR DEVENIR DURABLE
--

AVANTAGES ÉCONOMIQUES	- Source de différenciation et d'avantage concurrentiel qui donne accès à des nouveaux marchés ; - Raffiner le Budget et économiser de l'argent par l'éco-efficacité ; - Réduction des coûts par la réduction des déchets et la modification des processus et opérations inefficaces ; - Accroître la Confiance et la Fidélité des consommateurs ; - Réactivité de l'Entreprise pour pouvoir répondre rapidement à la demande des consommateurs sur des marchés très exigeants ;
AVANTAGES ÉCOLOGIQUES	- L'éco-conception : Redessiner le produit afin de réduire l'utilisation des ressources, les déchets et les substances toxiques ... - Rationnaliser l'utilisation des ressources naturelles et d'énergies par l'éco-efficacité des processus et opérations ; - Sensibilisation des consommateurs et fournir des informations qui soutiennent les habitudes de consommation responsables ;
AVANTAGES SOCIAUX	- La Réputation et la crédibilité de l'entreprise auprès des employés, fournisseurs, clients, parties prenantes, et toute la société ; - Démontrer le niveau de participation de l'entreprise à la société et l'obligation morale d'être socialement responsable ; - Démanteler les barrières sociales vis-à-vis des licences d'exploitation ; - Motivation des employés qui se sentent connectés, fiers et heureux de faire partie d'une entreprise respectueuse de l'environnement et réactive vers la société ;
AVANTAGES RÉGLEMENTAIRES ET ORGANISATIONNELS	- Réglementation assemblée et croissante relative à la protection de l'environnement et de la santé humaine ... - Se mettre à l'abri de la pénalité ou la prison causée par la mauvaise gestion, surtout sur le plan social et environnemental ; - Engager une Ressource Humaine plus motivée et plus productive cela ajoute également de la valeur, et durci la structure d'entreprise.

Source : Conçu et adapté par les chercheurs ; à partir de : **D. C. Esty & A. S. Winston** (2006), et **A. Mukherjee** et al. (2016).

Suivant le tableau (1), nous pouvons conclure que les motivations qui poussent l'entreprise à adopter une stratégie durable sont nombreuses et différentes. Une compagnie est parfois poussée d'elle-même, de l'intérieur vers la durabilité, c'est l'instinct du business qui l'attire sous la réflexion pragmatique. Mais très souvent, la motivation vient de l'extérieur ; c'est les composantes de son environnement d'affaires qui poussent vers une orientation plus responsable. En général, les avantages qui motivent l'entreprise à devenir durable peuvent être regroupés en quatre (4) dimensions : (i) avantages économiques ; (ii) avantages écologiques ; (iii) avantages sociaux ; (iv) avantages réglementaires et organisationnels.

A partir des avantages recensés dans le tableau (1), on distingue que certains d'entre-eux font une liaison directe avec les différentes activités d'entreprises ; à la pratique du Marketing Durable ; à la gestion d'une production responsable très cadrée ; au mode de financement soumis de plus en plus aux pressions des parties prenantes ; une Ressource Humaine très attrayante vers les bonnes pratiques de la **RSE**. Dans ce sens, on suggère qu'une combinaison réussie de ces avantages et motivations soutient l'élaboration d'une stratégie d'entreprise durable. L'adoption de cette idéologie « **Durabilité** » par une entreprise peut démontrer la volonté de l'entreprise de s'engager dans des pratiques socialement responsables. Elle montre également que l'entreprise répond en toute responsabilité aux exigences des actionnaires, des consommateurs plus responsables, du public et des organismes gouvernementaux.

Après avoir discuté l'intégration du concept du Développement Durable dans la gestion de l'entreprise, et exploré les motivations pour les quelles une entreprise devienne durable ; nous allons mettre le point sur les différentes méthodes d'adaptation de l'approche durabilité, pour bien réussir sa stratégie d'affaire.

6. La durabilité de l'entreprise ou dans l'entreprise : comment doit-on appliquer le Développement Durable ?

6.1. Durabilité de la stratégie d'entreprise :

Suivant les théories modernes du management, on propose un modèle considérant l'entreprise comme un système ouvert, en interaction continue avec les composantes de son environnement d'affaire. Logiquement, cette entité économique interagit directement avec les éléments de son microenvironnement (les fournisseurs, les concurrents, les clients, les intermédiaires, les parties prenantes...); et d'une façon moins directe avec les éléments du macro-environnement (politique, économique, social, technologique, écologique et juridique).

6.1.1. La Durabilité au cœur de la stratégie de l'entreprise

L'application de la stratégie d'entreprise ne se limite pas uniquement à la coordination entre la haute direction et les cadres intermédiaires, selon une chaîne d'autorité et un centre de décision. En conséquence, au lieu d'un modèle pyramidal, nous proposons un schéma plutôt rotatif, où la stratégie est placée au centre, au cœur de la structure organisationnelle, elle constitue un lien central à partir duquel les politiques et les programmes émergent. L'approche de durabilité adoptée par cette stratégie centrale traduit sa philosophie de gestion durable en plans de travail pour toutes les fonctions, tant en niveau tactique qu'opérationnel, et développe des systèmes de gestion contribuant à la durabilité du projet.

La durabilité de l'activité de l'entreprise, selon le modèle proposé, exige aux concepteurs et élaborateurs de stratégies, de travailler à l'intégration des dimensions environnementales et sociales, dans toutes les fonctions et processus ; ce qui dynamise l'interaction de l'entreprise avec son environnement d'affaires.

L'orientation de la stratégie d'entreprise vers la durabilité (qu'elle soit plus écologiste, et socialement plus responsable) se concrétise par l'adoption d'une vraie politique RSE et des systèmes de gestion environnementale (EMS). Et pour garantir cette mutation impérative, l'entreprise doit assurer l'adaptation de ses politiques, ses fonctions, et les ressorts de ses activités (qui représentent son interface).

Par exemple, au niveau de la fonction financière et comptable, l'entreprise qui adopte une stratégie centrale axée sur la durabilité, ne vise pas uniquement à améliorer son rendement et maximiser les retours d'investissements, et ne calcule pas seulement les résultats financiers. Mais nous trouvons la politique financière et budgétaire axée sur le calcul de l'efficacité financière, en tenant compte des soucis et problèmes environnementaux et sociaux ; dans lesquels calculer l'impact environnemental de l'investissement et l'efficacité professionnelle résultant de l'investissement dans les ressources humaines... est une de ses priorités.

6.1.2. La durabilité de la stratégie d'entreprise, un modèle proposé :

Selon le modèle proposé, sur la figure (04), l'entreprise est représentée en forme de cercle à plusieurs niveaux. (i) La stratégie se localise bien au centre, d'où ressort son optique vers la durabilité. (ii) Le deuxième rang est le niveau tactique. Liées à la stratégie de l'entreprise, et l'entoure, les fonctions principales dérivent de la même orientation, et traduisent et tracent les politiques d'entreprise. (iii) Le troisième niveau représente les fonctionnalités et l'opérationnel de l'entreprise, et forme son interface ; à travers laquelle elle interagit avec son environnement externe. La prise de décision, et le déroulement de l'information ne s'inter-change pas en mode hiérarchique, selon des divisions spécialisés séparées. Mais plutôt en mode circulaire, pour chaque niveau, et raffiné et décrypté entre les disciplines ; de façon à assurer : (i) l'affinité de la décision ; (ii) la synchronisation de l'information ; (iii) l'unité de la responsabilité.

Figure (4)



6.2. Configuration de la dimension environnementale de la durabilité au sein de l'entreprise :

Selon **Aseem Parakash** (2002), il y'a trois combinaisons possibles avec lesquelles l'entreprise peut se mettre d'elle-même en cycle durable ; les deux premières sont au niveau de l'entreprise, et la troisième est au niveau du produit²⁵. Alors que **A. Parakash** explore ces méthodes selon une optique environnementaliste ; la projection de la même approche dans ce travail est dû à notre illustration des quatre phases d'évolution du concept de la durabilité faite par **Hoffman & Bansal** (2012), et **Hoffman & Ehrenfeld** (2014). Et les méthodes pour conceptualiser la durabilité au sein d'une firme sont :

6.2.1. Processus de valeur ajouté : la durabilité des processus de valeurs ajoutés pourrait impliquer la redéfinition ou l'élimination de certains d'entre eux, la modification de la technologie et/ou l'intrusion de nouvelles technologies ; tout en visant à réduire l'impact

environnemental (par exemple, l'entreprise sidérurgique peut installer une nouvelle technologie, utilisant ainsi moins d'énergie pour produire de l'acier).

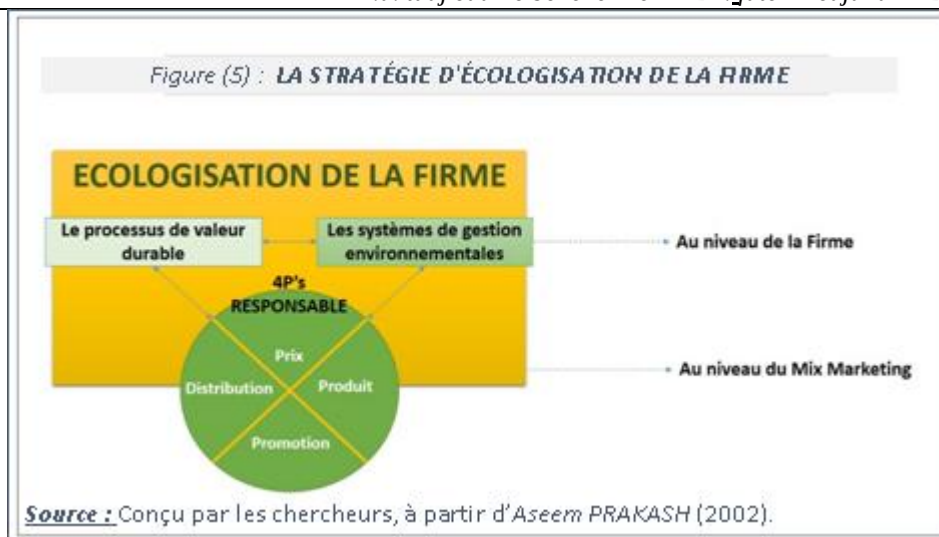
6.2.2. Systèmes de Gestion : L'entreprise doit adopter des systèmes de gestion qui créent des conditions pour réduire l'impact environnemental des processus d'exploitation de ressources. Bien que l'efficacité du Système de Management Environnemental (EMS), pour « l'écologisation » du processus de valeur ajouté, soit très difficile à quantifier s'il n'est pas accompagné par des indicateurs de performance mesurables.

Aseem Prakash estime que les systèmes de gestion peuvent devenir plus efficaces en termes d'impact environnemental si l'entreprise redéfinit ses objectifs, de sorte qu'ils soient vérifiables et mesurables. Mais il n'a pas expliqué les méthodes à suivre, ni les critères à corriger. Nous estimons que du point de vue de l'efficacité des systèmes de gestion, en particulier dans les dimensions environnementales et sociales, ils doivent combiner l'ambition et le réalisme. et être : (i) plus précis dans la formulation de leurs objectifs, mesurables et contrôlables (ex. baisser de 0.5 % le **Bilan Carbone** de telle chaîne de valeur pendant un Temps X) ; (ii) Basés sur des statistiques et informations correctes, soumis aux contrôles et examens continus ; (iii) L'organisation doit également adapter ses systèmes de gestion et d'exploitation aux normes approuvées et agréées, en s'appuyant sur des certificats tels que **l'ISO 14000** et autres.

6.2.3. Produits : Au niveau du produit « l'écologisation des entreprises » se fait par la gestion du cycle de vie du produit et la prolongation de sa durée de vie, et elle peut se réaliser par la méthode des **6R's** ; conçue par **Charter** en 1992. Cette méthode se prévoit comme suit : (i) Réparation - Prolonger la durée de vie d'un produit en réparant ses pièces. (ii) Reconditionnement - Prolonger la durée de vie d'un produit en le révisant de manière significative. (iii) Re-manufacturer - le nouveau produit est basé sur les anciens. (iv) Réutiliser - concevez un produit afin qu'il puisse être utilisé plusieurs fois. (v) Recycler - les produits peuvent être retraités et transformés en matières premières pour être utilisés dans un autre produit ou le même produit. (vi) Réduire/ Reconcevoir - même si le produit utilise moins de matières premières ou génère moins de déchets jetables, il offre des avantages comparables à sa version antérieure ou à des produits concurrents.²⁶

Le processus d'écologisation, selon **Parakash**, se déroule à deux niveaux. Le premier est l'entreprise, avec sa chaîne de valeur, et ses systèmes d'exploitation et de gestion ; le deuxième niveau étant limité au produit seulement. Le processus d'écologisation, établi selon une stratégie d'entreprise durable, devrait inclure, en particulier, le mix marketing. Comme le produit dans l'activité de l'entreprise est attaché au prix, à la distribution et à la promotion. Cela nous donne un mix marketing vert (**GREEN MIX MARKETING**) qui répond et traduit notre stratégie de développement durable au niveau des entreprises.

La figure (5) montre que le modèle proposé fait référence à l'écologisation de l'entreprise, qui passe par l'écologisation de la chaîne de valeur, et par l'adoption de systèmes de gestion environnementale (EMS), et inclut tous les éléments du mix marketing vert.



Le modèle démontre également, que le processus d'interaction (impact et influence) entre l'organisation et son environnement d'affaires est illustré de la façon suivante : La représentation des deux cadres, celui de la chaîne de valeur, et celui des systèmes de management environnemental, ainsi que le cercle représentant le mix marketing vert ; celles-ci dépassent les limites tracées de la firme. Et cela est dû au fait que les stratégies de développement durable ne se limitent pas à l'Organisation et à son projet en tant qu'unité indépendante et isolée. Mais la stratégie de durabilité vise à soutenir l'approvisionnement et la finance responsable et l'exploitation rationnelle des ressources et de la production profitable et élémentaire... dans le cadre d'un modèle économique équitable et éthique avec une sensibilisation accrue des consommateurs, et des pressions sociales étalées.

6.3. Configuration de la dimension sociale de la durabilité au sein de l'entreprise :

Plusieurs sociétés ont repris l'appel pour incorporer le facteur de justice sociale dans leurs plans de développement durable. En opérant sous le couvert de l'approche de la responsabilité sociale des entreprises **RSE**, les entreprises ont conçu des stratégies axées sur leurs communautés pour participer à la création d'une société plus juste et équitable. La **RSE** se concentre surtout sur l'engagement de l'entreprise, en assumant ses responsabilités en tant que membre de la société et répondant aux attentes de toutes les parties prenantes.²⁷ Suivant la recommandation de **Baumgartner & Ebner** (2008), l'utilisation de la **RSE** en tant que domaine social du concept Développement Durable qui repose principalement sur une approche solide des parties prenantes et le « Triple Bottom Line ». Et ils s'argumentent par la définition **Brundtland (WCED)** comme un concept éthique et le modèle **TBL** qui offre des idées concernant l'orientation durable à un niveau macro et micro,²⁸ (déjà illustré dans la figure (2)). En se basant sur les mêmes éléments utilisés par the *Dow Johns Sustainable Index (DJSI, 2006)* et ceux de *Global Reporting Initiations (GRI, 2006)* et aussi de *Welford (2005)*, et autres références de mesure et d'évaluation de la durabilité et les impacts sociaux et environnementaux ; **Baumgartner & Ebner** (2010) proposent deux groupes de composantes classés en deux niveaux (interne et externe) :

6.3.1. les composantes internes de la dimension sociale sont : (i) la gouvernance de l'entreprise ; (ii) développement du capital humain ; (iii) motivation, récompense, et rémunération équitables des employés ; (iv) Hygiène & Santé et Sécurité de travail, etc.

6.3.2. les composantes externes de la dimension sociale sont : (i) l'entreprise citoyenne ; (ii) pas d'activités controversées ; (iii) pas de corruption ni de Cartel ; (iv) comportement éthique et droits de l'homme, etc.²⁹

Les entreprises accordent une importance accrue à l'image qu'elles présentent à l'intention de la société, et à la manière dont elles sont considérées sur le marché en général, par opposition à se concentrer strictement sur la performance financière du marché. Par extension, comme mentionné précédemment, les entreprises reconnaissent que pour améliorer leur image, elles doivent intégrer les facteurs d'équité sociale et de justice dans les opérations quotidiennes au sein

de la structure de l'entreprise. Cela nécessite une attention particulière à la satisfaction, à l'implication et à la participation des employés, ce qui garantit que les facteurs sociaux (internes) et les facteurs d'équité sociale (externes) sont spécifiquement ancrés par rapport aux plans stratégiques après ajout de considérations économiques et environnementales. Par conséquent, on met davantage l'accent sur l'impact positif de la vie des employés et de la société en général (c'est-à-dire tous les acteurs), de sorte que non seulement la communauté au sein de l'entreprise en bénéficie ; mais aussi les sociétés locales et mondiales.

7. L'avenir de la durabilité de l'entreprise :

La durabilité ne consiste pas à réduire ou s'arrêter. Elle crée une nouvelle façon de vivre et d'inventer de nouvelles industries qui encouragent l'abondance innovante pour les prochaines générations. La durabilité consiste à réaliser des rêves sans détruire la Terre et devenir puissante en faisant le bien.

Bien qu'il reste beaucoup à faire pour améliorer notre environnement et redresser les inégalités sociales, mais les entreprises qui abordent les problèmes de **RSE** dans leur stratégie et leurs modèles de gestion prouvent que cela peut se faire.

L'importance des stratégies du business pour soutenir la durabilité est de plus en plus reconnue par d'innombrables dirigeants d'entreprises, leaders, chercheurs, ONG, consommateurs, et plus important encore, les gouvernements partout dans le monde. Dans son article historique de 2007 intitulé *The New York Times Magazine* intitulé «**The Power of Green**», l'économiste Thomas L. Friedman nous offre un traité éclairant et réfléchi de l'idéologie de durabilité émergente qui a le pouvoir de mobiliser les libéraux et les conservateurs, les grandes entreprises et les écologistes autour d'un programme qui peut nous rapprocher et nous propulser³⁰. C'est une opportunité cruciale qui ne doit pas être négligée.

8. Conclusion : Résultats et recommandations

Cette étude s'est finalisée par des résultats, et elle attribue à des recommandations qu'on peut citer par la suite :

- A l'appui sur plusieurs recherches, on note que les entreprises qui adoptent une optique visant le Développement Durable sont généralement : (i) plus novatrices et entrepreneuriales que leurs concurrents ; (ii) elles voient des problèmes émergents avant les autres concurrents ; (iii) et elles sont mieux préparées à gérer les forces imprévisibles que d'autres sur les marchés.
- L'approche écologique soustraite de la durabilité encourage les entreprises vers de nouvelles opportunités pour aider les clients à réduire leurs coûts et leur charge environnementale ; et pour répondre à leurs besoins, en reconcevant leurs produits et services comme une valeur et non pas comme charge.³¹
- Il ne fait aucun doute que la **RSE** en tant qu'approche peut affiner l'aperçu de la gestion sur la durabilité, et par conséquent, aider les entreprises à développer des stratégies d'affaires pour s'attaquer efficacement à la dimension sociale du Développement Durable.
- Les stratégies durables des entreprises devraient répondre à chacun de ces aspects, qui font partie intégrante de leur succès à long terme.

Par conséquent, cette étude se focalise sur les recommandations suivantes :

- Intégrer les questions environnementales, sociales, éthiques et économiques dans toutes les décisions d'une organisation peut contribuer à équilibrer la protection de l'environnement, à créer un développement économique, à accroître les manifestes des parties prenantes et à fournir des emplois significatifs, dans le cadre de la création d'un système de sécurité, avec un échange de valeur juste, et une société équitable.
- La durabilité doit être intégrée à toutes les phases de la chaîne de valeur de l'entreprise, du placement des capitaux aux activités de post-consommation ; y compris la fabrication, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et le transport, les pratiques du travail, la gestion des installations... et plus encore, toutes les activités en amont et en aval.
- Afin d'être à la fois durable et rentable, la stratégie d'entreprises devrait reconnaître qu'à long terme, les ressources sont limitées, et qu'elle doit protéger la nature, transformer les pratiques

marketing actuelles en un modèle plus durable et responsable, pratiquer l'équité et renforcer la créativité.

Ceux-ci peuvent être acceptés comme principes fondamentaux des pratiques actuelles de la durabilité au sein d'une entreprise qui veut assurer la réussite de sa stratégie. Ce travail a suggéré un modèle conceptuel, qu'il est possible à l'avenir de tester sur différents secteurs d'entreprises, et différents axes d'activités ; en ouvrant une porte à la recherche dans ce domaine.

Références :

- ¹ - John Ehrenfeld & Andrew Hoffman : **The Fourth Wave, Management Science and Practice in the Age of the Anthropocene**, University of MICHIGAN, Ross School of Business Working Paper, Working Paper No. 1196, April 2014, P 3.
- ² - Rupert J. Baumgartner & Daniela Ebner : **Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels**, Sustainable Development (18), John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment, February 2010, P 77.
- ³ - Report of the World Commission on Environment and Development: **Our Common Future**, U.N. DOCUMENTS, 1987, P 8. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- ⁴ - Avinandan Mukherjee, Naz Onel and Rosita Nuñez : **BUSINESS STRATEGIES FOR ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY**, in *An Integrated Approach to Environmental Management, First Edition*, John Wiley & Sons, Inc. , USA, 2016, P 197.
- ⁵ - Ibid., P 198.
- ⁶ - "Triple bottom line", The Economist, Online: Nov 17th 2009, <http://www.economist.com/node/14301663> , Consulted in 02-10-2017.
- ⁷ - Henrik Gudmundson , Ralph P. Hall, Greg Marsden and Josias Zietsman : **Sustainable Transportation** , Springer Texts in Business and Economics, London, 2016, P 33.
- ⁸ - Axel Sommer: **Managing Green Business Model Transformations**, Springer, London, 2012, P 28.
- ⁹ - A. Mukherjee and al.: **BUSINESS STRATEGIES FOR ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY**, Op. Cit., P 203.
- ¹⁰ - Andrew Hoffman & Pratima Bansal: Op. Cit.
- ¹¹ - Rupert J. Baumgartner & Daniela Ebner :**The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility**, Paper on the Corporate Responsibility Research Conference 2006, 4th-5th September, Dublin. P 13.
- ¹² - Report of the WCED: **Our Common Future**, Op. Cit. P 43.
- ¹³ - John Ehrenfeld & Andrew Hoffman, Op. Cit., P 2.
- ¹⁴ - Rupert J. Baumgartner & Daniela Ebner :**The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility**, Op. Cit. P 14.
- ¹⁵ - Lionel Boxer: **Sustainability perspectives**, Philosophy of Management. Volume 6, Number (2), Springer International Publishing AG 2007, P 87.
- ¹⁶ - Axel Sommer , Op Cit. , P 28.
- ¹⁷ - Andrew Hoffman & Pratima Bansal: **Retrospective, Perspective, and Prospective: the Oxford Handbook on Business and the Natural Environment**, 2012, Online Publication Date: Jan 2012, consulted : 02-10-2017 <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199584451.001.0001/oxfordhb-9780199584451-e-1>
- ¹⁸ - Claire Anderson : "Nike and Corporate Responsibility ", <https://www.youtube.com/watch?v=xTB4thqyo5Q> , Ajoutée le 16 Mai 2013 .
- ¹⁹ - Phil Knight Speech in May 12th, 1998. <https://www.c-span.org/video/?c4665762/phil-knight-1998-speech>
- ²⁰ John Ehrenfeld & Andrew Hoffman, Op. Cit., p 16.
- ²¹ - Daniel C. Esty& Andrew S. Winston: **Green to Gold - How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage**, Yale University Press, Library of Congress, USA, 2006, P 14.
- ²² - Alain Lapointe et Corinne Gendron : « **La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME ; option marginale ou enjeu vital ?** », Les cahiers de la Chaire- responsabilité sociale et développement Durable, Québec, 2005, P 11.
- ²³ - Milton FRIEDMAN : **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**, New-York Times Magazine, Sept. 13th 1970, pp. 11-12.
- ²⁴ - Rupert J. Baumgartner & Daniela Ebner ,**Corporate Sustainability Strategies**, Op. Cit. P 79.

- ²⁵ - Aseem Prakash : **GREEN MARKETING, PUBLIC POLICY AND MANAGERIAL STRATEGIES**, Business Strategy and the Environment, Ed. 11, John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment , 2002, P 286.
- ²⁶ - Aseem Prakash, Op. Cit. , P 287.
- ²⁷ - Rupert J. Baumgartner & Daniela Ebner, **The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility**, Op. Cit. P 13.
- ²⁸ - Idem.
- ²⁹ - Rupert J. Baumgartner & Daniela Ebner : **Corporate Sustainability Strategies**, Op. Cit. P 80.
- ³⁰ - Avinandan Mukherjee et al. , Op. Cit, P 226.
- ³¹ - D. C. Esty & A. S. Winston, Op. Cit., P12.

Bibliographies:

- 1 - **"Triple bottom line"**, The Economist, Online: Nov 17th 2009, <http://www.economist.com/node/14301663> , Consulted in 02-10-2017.
- 2 - Andrew Hoffman & Pratima Bansal: **Retrospective, Perspective, and Prospective: the Oxford Handbook on Business and the Natural Environment**, 2012, Online Publication Date: Jan 2012, consulted : 02-10-2017
<http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199584451.001.0001/oxfordhb-9780199584451-e-1>
- 3 - Aseem Prakash: **GREEN MARKETING, PUBLIC POLICY AND MANAGERIAL STRATEGIES**, Business Strategy and the Environment, Ed. 11, John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment , 2002.
- 4 - Avinandan Mukherjee, Naz Onel and Rosita Nuñez : **BUSINESS STRATEGIES FOR ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY**, in *An Integrated Approach to Environmental Management*, First Edition, John Wiley & Sons, Inc. , USA .
- 5 - Alain Lapointe et Corinne Gendron : **« La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME ; option marginale ou enjeu vital ? »**, Les cahiers de la Chaire- responsabilité sociale et développement Durable, Québec, 2005.
- 6 - Axel Sommer: **Managing Green Business Model Transformations**, Springer, London, 2012 .
- 7 - Claire Anderson : **"Nike and Corporate Responsibility"**,
<https://www.youtube.com/watch?v=xTB4thqyo5Q> , Ajoutée le 16 Mai 2013.
- 8 - Daniel C. Esty & Andrew S. Winston: **Green to Gold - How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage**, Yale University Press, Library of Congress, USA, 2006 .
- 9 - Henrik Gudmundson, Ralph P. Hall, Greg Marsden and Josias Zietsman: **Sustainable Transportation**, Springer Texts in Business and Economics, London, 2016.
- 10 - John Ehrenfeld & Andrew Hoffman : **The Fourth Wave, Management Science and Practice in the Age of the Anthropocene**, University of MICHIGAN, Ross School of Business Working Paper, Working Paper No. 1196, April 2014.
- 11 - Lionel Boxer: **Sustainability perspectives**, Philosophy of Management. Volume 6, Number (2), Springer International Publishing AG, 2007, P 87.
- 12- Milton FRIEDMAN : **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**, New-York Times Magazine, sept. 13th 1970.
- 13 - Report of the World Commission on Environment and Development: **Our Common Future**, U.N. DOCUMENTS, 1987. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- 14 - Rupert J. Baumgartner & Daniela Ebner: **Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels**, Sustainable Development (18), John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment, February 2010.
- 15 - Rupert J. Baumgartner & Daniela Ebner : **The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility**, Paper on the Corporate Responsibility Research Conference 2006, 4th-5th September, Dublin.
- 16 - Phil Knight Speech in May 12th, 1998. <https://www.c-span.org/video/?c4665762/phil-knight-1998-speech>.
- 17 - Shafaat Fati and Sultan Arif : **"Green marketing"** , EXCEL: International Journal of Multidisciplinary Management Studies, 2012, Volume 2, Issue 5.