



# NOTE DOCUMENTAIRE

CCE 2016 - 1214

L'économie durable : moteur de compétitivité dans  
l'industrie agro-alimentaire

Approche conceptuelle





## **L'économie durable : moteur de compétitivité dans l'industrie agro-alimentaire**

### **Approche conceptuelle**

#### **Auteurs :**

**Jonathan Janlin: [jonathan.janlin@ccecrb.fgov.be](mailto:jonathan.janlin@ccecrb.fgov.be)**

**Emmanuel de Béthune: [embe@ccecrb.fgov.be](mailto:embe@ccecrb.fgov.be)**

**Léo Sleuwaegen: [leo.sleuwaegen@kuleuven.be](mailto:leo.sleuwaegen@kuleuven.be)**

**Christian Ferdinand: [Christian.Ferdinand@economie.fgov.be](mailto:Christian.Ferdinand@economie.fgov.be)**

## **Table des matières**

<b>1</b>	<b>Concept "Creating Shared Value" .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Comment intégrer le concept CSV dans la stratégie de l'entreprise ? .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Comment le concept CSV se matérialise-t-il au sein d'une entreprise ? .....</b>	<b>5</b>
3.1	Reconcevoir les produits et les marchés .....	5
3.2	Redéfinir la productivité dans la chaîne de valeurs.....	6
3.3	Permettre le développement des clusters locaux .....	6
<b>4</b>	<b>Relation CSV, capital social, dialogue sociétal et social et compétitivité.....</b>	<b>7</b>
4.1	La valeur partagée et le capital social.....	7
4.2	La valeur partagée et le dialogue sociétal.....	9
<b>5</b>	<b>La CSV augmente l'ouverture sur l'environnement et le monde .....</b>	<b>10</b>
<b>6</b>	<b>Evolution de la RSE philanthropique à la RSE version CSV.....</b>	<b>10</b>
<b>7</b>	<b>Synthèse .....</b>	<b>12</b>
<b>8</b>	<b>Bibliographie .....</b>	<b>14</b>

## **Approche conceptuelle : Economie durable<sup>1</sup> comme moteur de compétitivité dans le secteur de l'alimentation**

Dans le cadre du séminaire, nous avons développé une approche conceptuelle qui tend à expliquer la relation entre le développement durable et la compétitivité et la création de "valeurs partagées" au sein des entreprises. La création de valeur partagée ("Creating Shared Value" ou CSV) est une approche stratégique où les entreprises créent de la valeur économique en apportant du progrès social. Les entreprises vont à travers leurs missions et leurs domaines d'activité rechercher activement des stratégies visant à réaliser des profits en capitalisant sur les défis sociétaux.

Michael Porter et Mark Kramer (2011) l'expriment de la manière suivante : "(...) Shared Value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress."

Une approche "shared value" permettra aux entreprises d'intégrer de manière proactive les défis sociétaux dans leur stratégie, avec l'idée fondamentale que les besoins de la société offrent un potentiel de marché. Grâce à leurs produits et services, les entreprises aideront à répondre aux défis sociétaux tels que la mobilité, les problèmes environnementaux, etc.

De nombreuses entreprises ont déjà intégré ce concept dans leur stratégie sans pour autant connaître la littérature scientifique la concernant. C'est pour cette raison que nous voulons dans un premier temps faire le tour des concepts théoriques liés à la création de valeur partagée.

### **1 Concept "Creating Shared Value"**

La "création de valeurs partagées" ("Creating Shared Value" ou CSV), est un concept qui prend de l'ampleur dans beaucoup d'entreprises et qui a été décrit par Porter et Kramer (2011). La CSV est une stratégie d'entreprise qui permet de concilier le développement durable et la compétitivité, à la fois pour l'entreprise et la société.

L'idée sous-jacente à ce concept est en effet de créer de la valeur en répondant aux besoins sociétaux tout en améliorant la compétitivité de l'entreprise. Nous devons comprendre par "besoin sociétal", tout besoin économique, social ou environnemental d'une société.

Cette stratégie de long terme vise tant à répondre aux demandes de la société qu'à créer des gains pour l'entreprise.

### **2 Comment intégrer le concept CSV dans la stratégie de l'entreprise ?**

Comme nous l'avons vu plus haut, la démarche CSV est une démarche réflexive et stratégique. Lorsque des entreprises entreprennent cette démarche CSV, il est essentiel pour elles d'ancrer le concept de valeur partagée au cœur de leurs stratégies ("core business"). Ceci implique que la stratégie de l'entreprise répond à un ou plusieurs problèmes sociétaux tout en améliorant ses performances. A cette

---

<sup>1</sup> L'économie durable prend en compte les aspects sociaux et environnementaux de manière à répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. (source : SPF Economie)

fin, l'entreprise doit intégrer des objectifs CSV dans sa stratégie et installer un processus d'évaluation de ces objectifs comme décrit par Porter et Kramer<sup>2</sup>. C'est donc une manière pour l'entreprise de faire de l'entrepreneuriat durable et responsable.

Le processus d'intégration d'objectifs CSV dans la stratégie est composée de deux étapes : "identify social issues to target" ("identifier les questions sociales à cibler") et "make the business case" ("faire l'analyse de cas").

La première étape est peut-être la plus importante pour l'entreprise et les "stakeholders" (parties prenantes). Dans cette étape, l'entreprise et les parties prenantes cherchent en effet à identifier les questions sociétales auxquelles l'entreprise pourrait répondre et qui pourraient en même temps lui permettre d'améliorer ses performances de productivité, de diminuer les coûts, d'accroître les profits, etc. Cette étape demande également une forte implication des parties prenantes et a en effet pour but de lister après leur consultation les priorités sociétales qui pourraient engendrer des objectifs "CSV" à intégrer dans la stratégie de l'entreprise.

La seconde étape ("make the business case") permet de développer une analyse de rentabilité axée sur l'amélioration de la performance de l'entreprise tout en améliorant les questions sociétales visées. C'est à ce niveau qu'une entreprise va réfléchir sur ses activités ou ses coûts qui auront une incidence sociétale et prendre la décision de poursuivre ou non le projet.

Les deux prochaines étapes se situent dans le processus d'évaluation de la stratégie et de l'établissement du projet mis en place, elles concernent le "track progress" ("assurer le suivi des progrès accomplis") et "measure results and use insights to unlock new value" ("mesurer les résultats et utiliser les nouvelles connaissances afin de libérer de la nouvelle valeur").

La troisième étape permet de suivre le progrès dans l'établissement du "business case" et implique un suivi des activités de l'entreprise, des résultats desdites activités ainsi que des performances de l'entreprise (auprès des clients, de sa croissance, de ses finances, etc.) en fonction des projections établies par le business case.

La quatrième et dernière étape est de mesurer les résultats atteints et d'utiliser les idées découlant des résultats pour débloquer de nouvelles valeurs partagées. Cette étape permet de voir si la stratégie de départ a atteint ses objectifs notamment en termes de performance économique et répond aux questions sociétales posées. De plus, cette démarche peut améliorer le "business case" analysé en permettant de trouver des nouvelles opportunités pour l'entreprise ou d'autres points sociétaux à améliorer. C'est également une étape où les stakeholders peuvent être inclus pour évaluer et proposer de nouvelles opportunités (GRI, 2015).

Bien qu'elle structure différemment les étapes de la stratégie, Sabine Denis (2014) insiste également sur deux points : intégrer la valeur partagée dans l'entreprise et communiquer. Pour répondre au mieux aux objectifs de l'entreprise, il importe de diffuser le concept de "valeurs partagées" dans l'ensemble de l'entreprise pour permettre à celle-ci et aux parties prenantes d'atteindre leurs objectifs. De plus, si le personnel de l'entreprise ainsi que la direction adhèrent pleinement au concept, les objectifs fixés seront plus aisément atteints.

---

<sup>2</sup> Voir Porter et al 2012

D'autre part, il faut également que l'entreprise et ses stakeholders communiquent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur sur ce qu'ils font afin de favoriser l'éclosion de nouvelles "valeurs" et, partant, de nouvelles idées pour d'autres projets d'entreprise et de société.

### 3 Comment le concept CSV se matérialise-t-il au sein d'une entreprise ?

Il existe 3 trois manières de créer des valeurs partagées : reconcevoir les produits et les marchés, redéfinir la productivité dans la chaîne de valeurs ("value chain") et permettre le développement des clusters locaux.

#### 3.1 Reconcevoir les produits et les marchés

La société a de nombreux besoins économiques, sociaux et environnementaux qui ne sont pas toujours satisfaits par les entreprises. De plus, ces dernières ont souvent perdu de vue deux objectifs essentiels : le produit est-il bon et durable pour tous les consommateurs potentiels ? Tous les marchés et consommateurs sont-ils alimentés de manière durable ? Les défis et les besoins sociétaux permettent aux entreprises de découvrir des opportunités pour des nouveaux produits, services et marchés. La quête de "valeurs partagées" permet aux entreprises qui intègrent ces objectifs dans leurs stratégies de réaliser des différenciations de leurs produits et d'innover de manière durable, voire de se repositionner sur des marchés traditionnels et en ouvrir de nouveaux pour desservir des consommateurs qui n'avaient pas accès à certains produits ou services durables.

#### Exemple

Wells Fargo est la quatrième banque américaine en termes d'actifs. Elle s'est inscrite récemment dans le concept de "shared value". Elle a notamment joué sur la différenciation des produits et l'innovation en développant des produits et des outils qui aident les consommateurs à gérer leurs budgets et leurs crédits en évitant ainsi de s'endetter.

Thompson Reuters est une société canadienne spécialisée entre autres dans l'information financière. Dans le cadre de "shared value" et de son repositionnement sur le marché, elle a proposé en Inde de fournir des informations météorologiques et tarifaires agricoles ainsi que des conseils agricoles pour des fermiers à faible revenu. Cela a permis à l'entreprise de conquérir 2 millions de nouveaux clients et d'augmenter le revenu d'une grande partie d'entre eux.

Selon Christensen et al. (1995, 2000, 2006), si l'innovation rompt avec ce que l'entreprise fait habituellement, elle peut engendrer la création de nouveaux produits, services et marchés. Une innovation de rupture permet de créer de nouvelles niches de marché pour une entreprise. Autrement dit, une innovation de rupture est une innovation qui crée un nouveau marché et un nouveau réseau de valeur et perturbe finalement un marché et un réseau de valeur existants en remplaçant des leaders du marché établi et des alliances.

Toutefois, ce type d'innovation ne se réalise au sein d'une entreprise que de trois manières différentes : via une structure interne de l'entreprise qui ne viserait que cet objectif, via une spin-out (c'est à dire en créant une nouvelle firme dépendant de l'entreprise mère mais avec une spécialisation propre) ou via l'acquisition d'entreprises ayant les innovations recherchées. En d'autres mots, une grande entreprise ne peut acquérir une innovation de rupture que lorsqu'elle fait elle-même une démarche de rupture d'un point de vue opérationnel.

Il est donc plus que probable que les entreprises voulant répondre à des besoins sociétaux par des nouveaux produits, services et marchés durables n'y arriveront qu'en adaptant leurs processus opérationnels de manière fondamentale.

### **3.2 Redéfinir la productivité dans la chaîne de valeurs**

Une chaîne de valeurs d'une entreprise affecte et est affectée dans son environnement global par plusieurs questions sociétales. Dans le passé, ces chaînes de valeurs ne tenaient pas compte de la durabilité de leurs productions ce qui provoquait des externalités négatives (pollution, gaspillage d'énergie, mauvaises utilisations des ressources, etc.).

Poursuivre la création de valeurs partagées peut rendre durable les chaînes de valeurs en permettant d'internaliser ses externalités. Cette manière de procéder peut entraîner des gains pour tous, à savoir la collectivité, les travailleurs et l'entreprise elle-même.

#### **Exemple**

Mark & Spencer's, chaîne de magasins de vêtement britannique, a réexaminé son processus logistique. En stoppant les achats de fournitures d'un hémisphère pour les envoyer dans un autre, cela lui a permis de réaliser des économies et de réduire ses émissions de carbone.

Johnson & Johnson, entreprise pharmaceutique américaine, a pu épargner plusieurs millions de dollars dans les coûts de services médicaux en aidant les employés à arrêter de fumer et en investissant dans des programmes de bien-être.

Porter et Kramer (2011) expliquent que de multiples éléments importants (l'impact environnemental, l'accès aux fournisseurs et la viabilité, les compétences, la sécurité et la santé du personnel, la consommation d'eau et d'énergie) permettent d'augmenter l'efficacité, la productivité et la rentabilité de l'entreprise, le bien-être des travailleurs et une meilleure prise en compte de l'environnement.

### **3.3 Permettre le développement des clusters locaux**

Aucune entreprise n'est indépendante. Elles sont toutes dépendantes de l'environnement local et extérieur dans lequel elles évoluent, que ce soit les entreprises en amont, leurs concurrents ou les infrastructures dont elles dépendent.

Cette concentration sectorielle et géographique d'entreprises est appelée "cluster". La productivité et l'innovation d'une firme dépend fortement du cluster dans lequel elle se trouve. Outre des entreprises concurrentes ou des fournisseurs, un cluster peut inclure également des associations de commerce, des écoles, des universités, des programmes académiques, etc. Les pouvoirs publics ou le dialogue social peuvent jouer un rôle important comme force d'appoint du cluster.



**Exemple**

Yara, une société norvégienne d'engrais, a cartographié le manque d'infrastructures logistiques dans plusieurs zones d'Afrique. Ce manque empêchait les fermiers d'avoir accès aux engrais de Yara. L'entreprise a abordé le problème en investissant dans un programme améliorant les ports et les routes en collaboration avec les autorités locales. Cela a permis aux petits fermiers d'accéder aux engrais, de créer de l'emploi et d'améliorer ainsi le chiffre d'affaires de Yara.

Les valeurs partagées au sein des clusters peuvent améliorer l'environnement des entreprises du cluster en leur permettant de trouver des travailleurs ou d'avoir des travailleurs mieux formés, de perfectionner leurs infrastructures, etc. De plus, la CSV permet de renforcer l'internationalisation des entreprises.

## **4 Relation CSV, capital social, dialogue sociétal et social et compétitivité**

Les entreprises doivent pouvoir manœuvrer dans des environnements dynamiques où l'innovation modifie constamment les conditions concurrentielles. Elles doivent aussi en tant qu'importantes parties prenantes aux activités économiques, sociales et écologiques trouver des réponses adéquates aux grands défis sociétaux en matière de développement durable. Pour réussir dans de telles circonstances, les entreprises doivent mieux pouvoir compter sur leurs collaborateurs et le capital humain (voir encadré) car en tant qu'acteurs concernés, ils sont dans ces développements sociaux non seulement motivés par des raisons financières (leur rémunération), mais aussi par le rôle sociétal qu'ils jouent via l'entreprise.

Ces développements ont pour conséquence que les entreprises deviennent plus que jamais comme organisations ouvertes, impliquées dans de nombreux réseaux. Via de multiples organes de négociation formelle et informelle, elles tentent d'impliquer davantage tous les stakeholders (fournisseurs, clients, collaborateurs, ONG, ...).

Dans le sillage du travail de description réalisé par Porter et Kramer sur la CSV, le Professeur Sleuwaegen et l'équipe de chercheurs ont formulé deux propositions : la première sur le lien entre la CSV et le capital social et la seconde sur la façon dont un dialogue social et une concertation sociale efficaces peuvent renforcer la création d'une valeur partagée.

### **4.1 La valeur partagée et le capital social**

Dans le cadre du contexte dynamique décrits ci-dessus, il est toutefois difficile de développer des stratégies efficaces (telles que la CSV) sans disposer de l'information détenue par les principaux stakeholders que sont en première instance les collaborateurs de l'entreprise. En outre, la négociation sociale permet d'augmenter le capital social et la confiance et d'accroître l'engagement de tous les intéressés.

Un engagement accru incite la confiance, inspire les investisseurs et permet sur base d'une vision partagée et soutenue par tous d'implémenter efficacement de nouvelles stratégies.

Dans ce contexte, la création de valeurs partagées doit être vue comme un concept important permettant à l'entreprise via la mise en évidence d'une valeur de communauté et d'une valeur d'entreprise (le capital social) de renforcer l'engagement des stakeholders, ce qui accroît directement la productivité et stimule les innovations créatives "durables" (cf. schéma 1-1).

## **Le capital social**

Le capital social correspond à des réseaux ainsi qu'à des normes, des valeurs et des convictions communes (OCDE, 2001a). L'OCDE définit d'une part les réseaux. Ils correspondent "au comportement objectif d'acteurs qui mènent une activité en association". D'autre part, l'OCDE définit les normes, valeurs et convictions communes comme étant des "dispositions et attitudes subjectives des individus et des groupes ainsi qu'aux sanctions et aux règles qui régissent les comportements, qui sont communes au grand nombre".

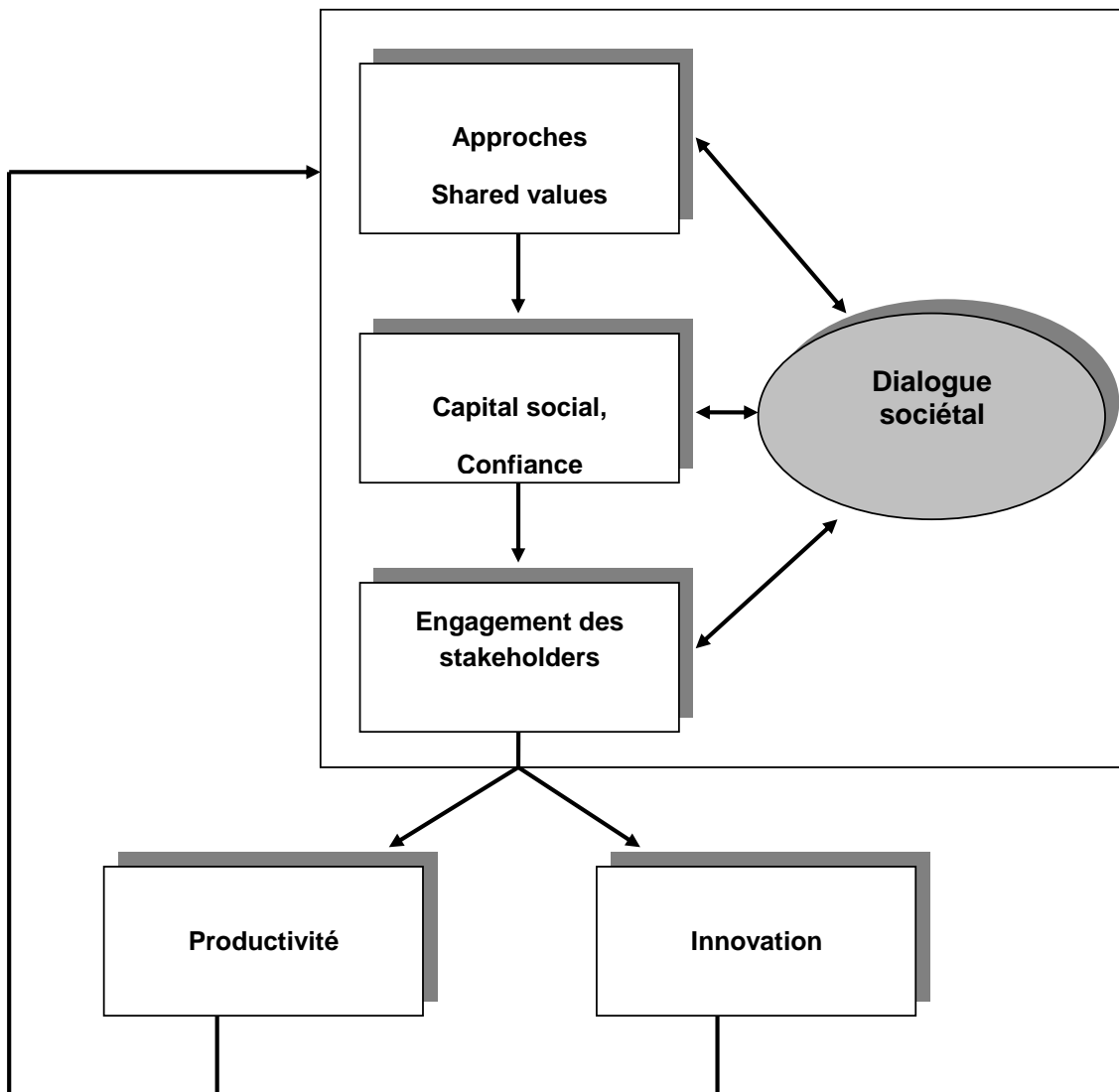
Pour étayer le capital social, il faut qu'une confiance mutuelle existe entre tous les acteurs. A la fois source et résultat de ce capital social (OCDE, 2001a), elle peut se scinder en 2 volets : la confiance généralisée et la confiance spéciale qui est, elle-même, subdivisée en 3 types de confiance : celle entre des personnes se connaissant (famille, collègues, voisins), celle entre personnes "étrangères" et celle au sein des institutions publiques et privées. (OCDE, 2001a et Paldam, 2001). La confiance pourrait de plus apporter des gains aux entreprises en augmentant la productivité ou en réduisant les facteurs de coût (Paldman et Svendsen, 2000).

Le capital social permet aux individus et/ou aux collectivités de résoudre des problèmes communs en se basant soit sur une confiance généralisée ou particulière, soit sur des normes de réciprocité (pour s'assurer de la coopération de tous).

Pour favoriser une telle approche, il faut intervenir à 3 niveaux :

- Pouvoirs publics : facilitent, via la réglementation et les incitants, la création de "shared value".
- Partenaires sociaux : identifient ensemble les nouveaux développements (économiques, sociaux, écologiques), opportunités et problèmes dans la société et développent des visions pour certains secteurs spécifiques mais aussi pour l'ensemble des secteurs.
- Entreprises : suscitent via leur organisation la négociation et l'engagement avec et entre tous leurs stakeholders et collaborateurs.

Schéma 1-1 : Shared values



## 4.2 La valeur partagée et le dialogue sociétal

Le dialogue sociétal, et en particulier le dialogue social, pourrait jouer un rôle majeur dans la création de valeurs partagées. Il peut en effet attirer l'attention des entreprises sur des besoins sociétaux et des nouveaux développements communs, qui peuvent être de nouvelles opportunités pour créer des valeurs partagées au niveau des conditions de travail, de la santé, des formations, etc.

Le dialogue sociétal et social pourrait également mettre en évidence et clarifier les nouvelles visions sociétales qui se développent, permettant aux entreprises d'être plus au fait des innovations nécessaires pour y répondre et créer de la valeur partagée.

En effet un capital social solide et porté conjointement par toutes les parties prenantes (direction, employés, représentants syndicaux, fournisseurs, clients, pouvoirs publics, les ONG, ...) pourrait accélérer et décupler des nouveaux projets créatifs et innovants créant de la valeur partagée. Le dialogue sociétal et social peut donc devenir un pilier important dans la création de valeurs partagées.

## 5 La CSV augmente l'ouverture sur l'environnement et le monde

Parmi les 5 principes de la RSE 2.0, Visser (2011), cités également par Sabine Denis (2014), avance celui de "glocalité" ("glocality"). La "glocalisation" est un néologisme combinant les mots "globalisation" et "localisation". L'idée véhiculée par ce vocable est de partir d'une situation locale (en terme de réorganisation, concept, production, etc.) pour apporter une solution au niveau local et/ou international.

L'idée sous-jacente est qu'un entrepreneuriat durable local, conjugué à une ouverture importante de l'organisation sur les problèmes mondiaux, peut également apporter des solutions mondiales par l'internationalisation des solutions durables locales tout en améliorant le profit et la transparence de l'entreprise vers l'extérieur.

L'OCDE (2001b) a expliqué que certaines entreprises (les multinationales) peuvent via les investissements directs étrangers (IDE ou "Foreign Direct Investment" - FDI) internationaliser leurs politiques durables au moyen de codes de conduite et de nouveaux systèmes de gestion comme notamment la CSV.

En se basant sur cette idée, une proposition a dans le cadre de ce travail été aussi formulée sur le lien entre la CSV et l'internationalisation durable.

Une culture d'entreprise fortement orientée CSV pourrait en effet être un moteur efficace pour élargir et intensifier l'ouverture de l'organisation sur son environnement et le monde car elle permet non seulement de traduire plus rapidement des défis importants en opportunités pour le business, mais aussi de détecter et de mieux sélectionner les défis sociétaux pour lesquels la demande est la plus urgente. Les entreprises orientées CSV pourraient ainsi grâce à leurs meilleurs récepteurs sociaux plus rapidement développer des produits totalement neufs ou introduire des produits existants sur les marchés où ils ne sont pas encore présents. Ces firmes seront dès lors mieux capables que d'autres de développer avec durabilité des nouveaux marchés et de rendre par conséquent l'internationalisation durable (FDI et exportations).

## 6 Evolution de la RSE philanthropique à la RSE version CSV

La "Corporate Social Responsibility" (CSR ou "Responsabilité Sociale des Entreprises" ou RSE) est un concept selon lequel l'entreprise intègre non seulement sa responsabilité économique mais sa responsabilité sociale et environnementale.

A l'origine, la démarche RSE a pour but de minimiser les impacts négatifs sociaux et environnementaux d'une activité économique. La RSE peut donc être un outil de gestion de l'entreprise en matière d'innovation et de croissance, de motivation du personnel et d'attraction des clients, de management du risque et de gestion opérationnelle.

Une différence majeure citée entre la RSE et le CSV est que la RSE se réalise séparément du "core business" de l'entreprise, tandis que le CSV est inhérent au "core business" en intégrant les impacts sociétaux dans la politique de l'entreprise (Moore, 2014).

La RSE est un concept qui est apparu bien avant le CSV. A la base, il n'associait pas les besoins sociétaux au "core business" de l'entreprise, n'avait qu'un but philanthropique (Visser, 2011), se concentrait plutôt sur les besoins sociétaux liés aux préférences de l'entreprise - souvent éloignées de son "core business" (Denis, 2014) - et ne mettait pas non plus l'accent sur l'importance d'impliquer les parties prenantes (Porter et Kramer, 2011).

Toutefois, Carol Moore (2014) nuance cette affirmation en précisant que cela va plus loin que de la philanthropie. Elle est rejointe en cela par Visser (2011). La RSE a migré vers une approche plus équilibrée qui tient compte des défis sociétaux et environnementaux suivant la règle des "3 P" : « People », « Planet » et « Profit ». Une évolution baptisée "RSE 1.0." par Sabine Denis

L'objectif de la RSE 1.0 est double : d'une part, optimiser la création d'une communauté de valeurs pour l'ensemble des parties prenantes et de la société et, d'autre part recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que peuvent exercer les entreprises.

Visser (2011) observe que la RSE n'est plus le même concept qu'à l'origine et qu'il évolue vers une "RSE 2.0", à savoir un modèle plus global et moins centré sur l'entreprise. La RSE est en effet devenue plus inclusive, collaborative et durable et se transforme en un concept entrepreneurial qui vise tant à servir la société qu'à adopter un business model responsable et soutenable. Sabine Denis (2014) voit 2 objectifs dans la RSE 2.0 : diminuer les externalités négatives de l'entreprise et contribuer de manière positive aux besoins sociétaux.

Si la RSE est liée à une stratégie de développement durable, elle peut jouer un rôle non négligeable dans de nombreuses firmes. Cette double stratégie peut déterminer la manière dont une entreprise intervient dans l'amélioration de sa compétitivité ainsi que dans le développement durable.

Par ailleurs, un engagement commun permet de créer un processus de changement qui peut engendrer des valeurs partagées et durables. Une entreprise qui veut créer ce type de valeurs doit absolument ancrer les concepts précités dans sa vision, sa mission et sa stratégie. Ceci implique qu'aussi bien les actionnaires ("shareholders"), la direction et le personnel se dédient à la création de valeurs économiques et durables et que l'environnement global de l'entreprise (consommateurs, fournisseurs, entreprises apparentées ou cluster, pouvoirs publics, ...) y soit également invité.

Le tableau ci-dessous illustre les principales différences entre la RSE (1.0) et la RSE 2.0 :

Niveau	RSE 1.0	RSE 2.0 (CSV)
<b>Objectif</b>	Minimaliser les externalités propres de l'entreprise  3P (People, Profit, Planet)	Créer de la valeur économique partagée pour l'entreprise et la société
<b>Défi</b>	Intégrer le développement durable et améliorer l'image de l'entreprise	Trouver le moyen de créer de la valeur partagée dans l'entreprise
<b>Comportement</b>	Parfois dicter par du paternalisme (et risque de green washing)	Rationnel et naturel pour l'entreprise
<b>Méthode</b>	Répondre aux défis sociétaux à la marge des activités de l'entreprise	Répondre aux défis sociétaux dans la sphère d'influence
<b>Gestion</b>	Service DD ad hoc	Core business de l'entreprise
<b>Durabilité vue</b>	Comme un but en soi	Comme moteur de compétitivité

## 7 Synthèse

La création de valeur partagée (CVP) est une démarche stratégique permettant aux entreprises de créer de la valeur économique en générant du progrès sociétal. Partant de leur mission et de leur domaine d'activités, les entreprises vont activement à la recherche de stratégies leur permettant de réaliser des bénéfices en répondant aux défis de la société.

Michael Porter et Mark Kramer (2011) définissent la démarche comme suit : "(...) Shared Value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress."

La démarche de valeur partagée permettra une intégration proactive des défis de la société dans les stratégies des entreprises, en partant du principe que les larges besoins de la société constituent autant de marchés potentiels. Grâce à leurs produits et à leurs services, les entreprises contribueront à répondre aux défis sociétaux tels que la mobilité, les problèmes environnementaux, etc.

La CVP est ainsi une démarche stratégique permettant à l'entreprise d'intégrer de manière proactive les défis sociétaux pertinents dans son domaine d'activités et de les tourner en opportunités profitables, notamment en lançant de nouveaux concepts, en pénétrant de nouveaux marchés, en rendant la chaîne de production/de valeurs plus durable, et/ou en améliorant le cluster local de l'entreprise.

La CVP améliore la compétitivité des entreprises, des secteurs et de l'économie en structurant la démarche stratégique. Cette démarche structurée mène à un entrepreneuriat plus durable. Elle comprend quatre étapes<sup>3</sup> :

- identify the social issues to target
- make the business case
- track progress
- measure results and use insights to unlock new value

L'équipe de recherche suppose, comme proposition supplémentaire, que la CSV renforce le capital social de l'entreprise, ceci menant à un engagement plus important des employés et des parties prenantes qui résultent en plus de productivité et d'innovations durables<sup>4</sup>.

La CVP agrandit l'ouverture de l'entreprise à son environnement et au monde. Dès lors, l'entreprise est plus attentive aux nouveaux besoins durables des consommateurs et/ou aux aspects durables des nouveaux marchés. Il s'en suit une internationalisation plus durable.

Sur base de cette revue de la littérature, l'équipe de recherche suppose que l'intégration de la CSV dans la stratégie globale de l'entreprise est équivalente à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

<sup>3</sup> PORTER Michael E. et al (2012), « Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Business and Social Results », Foundation Strategic Group. 24p.

<sup>4</sup> Janlin, J, de Bethune, E, Sleuwaegen, L (2016), Approche conceptuelle : Economie durable comme moteur de compétitivité dans le secteur de l'alimentation

2.0<sup>5</sup>. Assumer la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) 2.0 en intégrant la CVP dans la stratégie globale de l'entreprise n'est pas uniquement une stratégie de responsabilité sociale, mais aussi une stratégie gagnante qui permet à l'entreprise un positionnement sociétal tant au niveau de la profitabilité qu'au niveau de la durabilité.

---

<sup>5</sup> DENIS, Sabine & LEYSSENS, David. (2015), «Evolutie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: van winst naar waarde», ECONnect, SEP.OKT.NOV2015, 3<sup>de</sup> jaargang, p25, 1p

## 8 Bibliographie

Auteurs collectifs (2015), « GRI G4 Guidelines Part 1 Reporting Principles and Standard Disclosures ». Global Report Initiative. 97 p.

CCE (2008), « Étude sur la compétitivité de l'industrie textile belge ». Note documentaire CCE 2008 – 1710, 80 p.

CCE (2011), « Étude sur la compétitivité de l'industrie belge de la chimie, des sciences de la vie et de la transformation du caoutchouc et des matières plastiques ». Note documentaire CCE 2011 – 0064, 103 p.

CHRISTENSEN Clayton M. & BOWER Joseph L. (1995), « Disruptive Technologies: Catching the Wave », Harvard Business Review, January/February 1995

CHRISTENSEN Clayton M. & OVERDORF Michael (2000), « Meeting the Challenge of Disruptive Change », Harvard Business Review, March/April 2000

CHRISTENSEN Clayton M., BAUMANN Heiner, RUGGLES Rudy & SADTLER Thomas M. (2006), « Disruptive Innovation for Social Change », Harvard Business Review, December 2006

DEES J. Gregory (1998), « The meaning of social entrepreneurship ».

DENIS Sabine (2014), « Value<sup>2</sup> : entreprendre pour la société : Profit pour un bien-être durable ». Borgerhoff & Lamberigts, 167p.

MOORE Carol (2014), « Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: What's the difference ». Shared Value Initiative. 6 p.

OCDE (2001a), « Du bien-être des Nations : le rôle du capital humain et social ». 136 p.

OCDE (2001b), « Foreign Direct Investment and sustainable development ». 12 p.

PALDAM Martin et SVENDSEN Gert T. (2000). « An Essay on Social Capital. Looking for the fire behind the smoke. ». European Journal of Political Economy 16 (2): 339-366. Juin 2000.

PALDAM Martin (2001), « Social capital and sustainability ». 6 p.

PORTER Michael (1993), « L'avantage concurrentiel des nations », InterEditions, Paris, 884 p.

PORTER Michael & KRAMER Mark (2011), « Creating Shared Value », Harvard Business Review, Jan/Feb 2011, Vol. 89 Issue 1/2, p62-77, 16p

PORTER Michael E. et al (2012), « Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Business and Social Results », Foundation Strategic Group. 24p.

VISSER Wayne (2011), « The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business », p22.