



UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA  
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE



UNIVERSITÉ  
SAVOIE  
MONT BLANC

# Mémoire de fin d'études

## Tesi di Laurea Magistrale

Double diplôme entre la France et l'Italie

Doppio diploma tra la Francia e l'Italia

---

### ❖ Master 2 Langues Étrangères Appliquées anglais-italien

Parcours Développement et Internationalisation des Entreprises et des Territoires

### ❖ Laurea Magistrale in Economia e Politiche del Territorio e dell'Impresa

Curriculum Internazionale

- 
- **Comment intégrer les enjeux du développement durable à la stratégie d'une firme multinationale ? Le cas du Groupe SEB.**
  
  - **Come integrare le sfide dello sviluppo sostenibile alla strategia di una multinazionale? Il caso del Groupe SEB.**

- Tuteur universitaire : BRUNAT Éric
- Tuteur en entreprise : MAZZIA Frédéric

Année académique 2019-2020

Anno academico 2019-2020

PALLOTTA Nicolas

N° étudiant : 510801388

Matricola: 18 G01 153

## **Résumé**

La période actuelle est marquée par de nombreux défis tels que le réchauffement climatique, la pollution ou encore la gestion des déchets. Pour répondre à ces défis, le modèle du développement durable propose d'engager une transition écologique pour concilier les dimensions sociale et environnementale avec l'aspect économique. Le développement durable concerne donc le monde de l'entreprise et en premier lieu les firmes multinationales issues de la mondialisation économique. Leurs stratégies d'internationalisation s'adaptent en intégrant notamment une démarche de responsabilité sociétale en entreprise. L'enjeu pour ces firmes est de devenir des multinationales durables. Ce travail se penche donc sur les processus d'internationalisation des entreprises et l'intégration du développement durable à leur stratégie. Une étude de cas sur le Groupe SEB complète ce mémoire afin d'étoffer l'analyse.

## **Mots clefs**

Développement durable, firme multinationale, stratégies d'internationalisation, responsabilité sociétale des entreprises, secteur secondaire, Groupe SEB.

---

## **Riassunto**

Il periodo attuale è caratterizzato da molte sfide come il riscaldamento globale, l'inquinamento e la gestione dei rifiuti. Per rispondere a queste sfide, il modello di sviluppo sostenibile si propone di avviare una transizione ecologica per conciliare le dimensioni sociale e ambientale con quella economica. Lo sviluppo sostenibile riguarda quindi il mondo dell'impresa e in primo luogo le multinazionali derivanti dalla globalizzazione dell'economia. Le loro strategie di internazionalizzazione si adattano con l'integrazione di un approccio di responsabilità sociale d'impresa. La sfida per queste aziende è quella di diventare multinazionali sostenibili. Questo lavoro si concentra quindi sui processi di internazionalizzazione delle imprese e sull'integrazione dello sviluppo sostenibile nella loro strategia. Un caso di studio sul Groupe SEB completa questa tesi per completare l'analisi.

## **Parole chiave**

Sviluppo sostenibile, impresa multinazionale, strategie d'internazionalizzazione, responsabilità sociale d'impresa, settore secondario, Groupe SEB.

## **Abstract**

The current period is marked by many challenges such as global warming, pollution or waste management. To tackle these challenges, the sustainable development model proposes to initiate an ecological transition to reconcile the social and environmental dimensions with the economic aspect. Sustainable development therefore concerns the business world and first and foremost the multinational companies resulting from economic globalisation. Their internationalisation strategies are evolving with the integration of a Corporate Social Responsibility approach. The challenge for these corporations is to become sustainable multinationals. This thesis therefore focuses on the internationalisation processes of companies and the integration of sustainable development into their strategy. A case study on the Groupe SEB completes this paper in order to flesh out the analysis.

## **Key words**

Sustainable development, multinational corporation, internationalisation strategies, Corporate Social Responsibility, secondary sector, Groupe SEB.



*Les entreprises face au développement durable. Mercier, A. (2011).*

## Remerciements

Je tiens ici à exprimer ma gratitude envers mon directeur de mémoire, M. Éric Brunat. Je le remercie pour sa patience, ses conseils et le temps qu'il m'a accordé pour mener à bien ce mémoire.

J'en profite pour dire merci à tous les professeurs qui m'ont donné goût à l'économie et au commerce international.

Je veux aussi remercier mon tuteur professionnel, M. Frédéric Mazzia pour son encadrement et les pistes qu'il m'a données pour rédiger ce travail.

De même, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers des membres de la direction du développement durable chez le Groupe SEB.

Je voudrais aussi remercier toute l'équipe du Groupe SEB Export pour sa disponibilité et son soutien tout au long de mon stage ainsi que ses idées partagées pour l'écriture de ce document.

Enfin, merci à ma famille qui a accordé du temps à la relecture et à la correction de ce mémoire.

# Tables des matières

<b>Liste des sigles et acronymes .....</b>	<b>7</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>10</b>
<b>Partie 1 : L'internationalisation des entreprises : caractéristiques et processus.....</b>	<b>14</b>
<b>I. La firme multinationale.....</b>	<b>14</b>
A. Définition et dénomination .....	14
B. À l'origine des FMN : la mondialisation économique .....	15
C. Trois vagues de développement des FMN .....	18
D. Pays d'origine des FMN .....	20
<b>II. Pourquoi s'implanter à l'étranger .....</b>	<b>20</b>
A. Recherche de meilleures conditions d'offre .....	21
B. Recherche de meilleures conditions de vente.....	22
C. Recherche d'une meilleure position concurrentielle .....	24
<b>III. Quels modes d'implantation à l'étranger pour les FMN ?.....</b>	<b>25</b>
A. Les opérations de fusion-acquisition .....	25
B. La licence et la franchise .....	26
C. Les joint-ventures .....	27
D. Les alliances stratégiques .....	27
<b>Partie 2 : la responsabilité sociétale des entreprises comme réponse des FMN aux défis du développement durable.....</b>	<b>29</b>
<b>I. Définition et origine de la RSE .....</b>	<b>29</b>
<b>II. Les lignes directrices de la RSE : la norme ISO 26 000 .....</b>	<b>30</b>
<b>III. Les lois et pratiques de la RSE en France et dans le monde .....</b>	<b>32</b>
A. La RSE en France .....	32
B. Petit tour d'horizon de la RSE dans le monde .....	33
C. La possibilité d'adhérer à des référentiels RSE internationaux pour les FMN .....	35
1. La <i>Global Reporting Initiative (GRI)</i> .....	35

2. Les principes directeurs de l'OCDE .....	35
<b>IV. Application opérationnelle de la RSE au sein des FMN .....</b>	<b>36</b>
<b>V. Les différentes attitudes des FMN au regard de la RSE.....</b>	<b>38</b>
<b>VI. D'autres éléments essentiels qui sont complémentaires à la RSE pour rendre les multinationales durables .....</b>	<b>40</b>
<b>Partie 3 : étude de cas : la stratégie du Groupe SEB en matière de développement durable.....</b>	<b>42</b>
<b>I. Dimension sociale.....</b>	<b>42</b>
A. Le Pacte mondial / <i>Global Compact</i> .....	43
B. Le code éthique du Groupe SEB .....	44
C. La charte des achats responsables .....	44
D. Le Fonds Groupe SEB .....	45
E. Vers une amélioration de la qualité de vie au travail et plus de parité .....	46
<b>II. Dimension environnementale .....</b>	<b>46</b>
A. L'éco-conception et l'éco-production .....	47
B. Optimisation et efficacité énergétique .....	48
C. Éco-logistique.....	49
D. Le management environnemental.....	50
<b>III. Dimension économique .....</b>	<b>51</b>
A. Augmenter la durée de vie des produits .....	52
B. Mutualiser l'utilisation des produits .....	53
C. Recycler les produits usés.....	54
D. Vers un prix du carbone ?.....	55
<b>IV. Bilan de l'étude de cas.....</b>	<b>56</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>58</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>62</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>66</b>

## Liste des sigles et acronymes

### Sigles et acronymes utilisés dans ce mémoire : français

- ✓ **ADV** : administration des ventes
- ✓ **ADEME** : Agence de l'environnement et de maîtrise de l'énergie
- ✓ **BRGM** : Bureau de recherches géologiques et minières
- ✓ **BTP** : Bâtiment et travaux publics
- ✓ **CCI** : Chambre de commerce et d'industrie
- ✓ **CMED** : Commission mondiale sur l'environnement et le développement
- ✓ **DEEE** : déchets d'équipements électriques et électroniques
- ✓ **FMN** : firme multinationale
- ✓ **FTN** : firme transnationale
- ✓ **GES** : gaz à effet de serre
- ✓ **GIEC** : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
- ✓ **IDE** : investissements directs à l'étranger
- ✓ **IP** : investissements de portefeuille
- ✓ **OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques
- ✓ **OIT** : Organisation internationale du travail
- ✓ **OMC** : Organisation mondiale du commerce
- ✓ **OMM** : Organisation météorologique mondiale
- ✓ **ONG** : organisation non gouvernementale

- ✓ **ONU** : Organisation des Nations unies
- ✓ **PCN** : points de contact nationaux
- ✓ **PDG** : président-directeur général
- ✓ **PET** : polyéthylène téréphtalate
- ✓ **PIB** : produit intérieur brut
- ✓ **PSA** : Peugeot société anonyme
- ✓ **PSE** : polystyrène expansé
- ✓ **R&D** : recherche et développement
- ✓ **RH** : ressources humaines
- ✓ **RSA** : Responsabilité Sociétale des Administrations
- ✓ **RSE** : responsabilité sociétale des entreprises
- ✓ **RSO** : responsabilité sociétale des organisations
- ✓ **RSU** : responsabilité sociétale des universités
- ✓ **SAV** : service après-vente
- ✓ **SBF** : Société des Bourses françaises
- ✓ **SEB** : Société d'emboutissage de Bourgogne
- ✓ **SME** : système de management environnemental
- ✓ **TVA** : taxe sur la valeur ajoutée
- ✓ **UE** : Union européenne

## **Sigles et acronymes utilisés dans ce mémoire : anglais**

- ✓ **B to B:** Business to Business
- ✓ **CIA:** Central Intelligence Agency
- ✓ **COP 21:** Conference of the Parties 21
- ✓ **CSR:** Corporate Social Responsibility
- ✓ **DHL:** Dalsey, Hillblom and Lynn
- ✓ **EMAS:** European Management Audit Scheme
- ✓ **GATT:** General Agreement on Tariffs and Trade
- ✓ **GPTW:** Great Place To Work
- ✓ **GRI:** Global Reporting Initiative
- ✓ **ISO:** International Organization For Standardization
- ✓ **NASDAQ:** National Association of Securities Dealers Automated Quotations exchange
- ✓ **PDCA:** plan, do check, act
- ✓ **SBT:** Science-Based Target
- ✓ **WWF:** World Wide Fund for Nature

## **Sigles et acronymes utilisés dans ce mémoire : italien**

- ✓ **Fiat:** Fabbrica Italiana Automobili Torino

## Introduction

Depuis le rapport Meadows commandité par le Club de Rome en 1970 (Meadows et alii, 1972), la préoccupation environnementale est au cœur du débat public. D'année en année, les rapports comme celui du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) s'accumulent sur l'urgence de la situation écologique. Ces derniers mettent en lumière l'origine et l'accélération anthropique du réchauffement de l'atmosphère. Les États se sont ainsi engagés lors de la COP<sup>1</sup> 21 (*Conference of the Parties 21*) à Paris en 2015 à limiter ce réchauffement en-dessous de 2°C pour ne pas entrer dans une configuration climatique risquée. C'est-à-dire que passée cette limite, la probabilité de bouleversements majeurs pour les êtres vivants et leurs milieux naturels augmente fortement. Malheureusement, il apparaît à ce jour que ce seuil sera certainement dépassé. Le pire scénario établi par le GIEC en 2014 affichait une augmentation de 4,8°C en 2100 (GIEC, 2015). Plus récemment, le Secrétaire général de l'Organisation météorologique mondiale (OMM) a parlé d'une augmentation de la température de 3 à 3,5°C d'ici 2100 (OMM, 2020).

À ce défi climatique s'ajoutent l'épuisement des ressources naturelles, le problème de la pollution ou encore la gestion des déchets. De fait, l'empreinte écologique de l'humanité qui représente la surface nécessaire pour subvenir à ses besoins est trop élevée. L'Homme consomme par conséquent au-delà de ce que la planète est capable de fournir et vit à crédit durant une partie de l'année. Le « jour du dépassement » de la Terre est ainsi passé du 29 décembre en 1970 au 29 juillet en 2019 (Earth Overshoot Day, 2019).

La conscience écologique s'est alors largement développée parmi les populations à la vue de l'urgence de la situation. De nombreuses initiatives voient le jour telles que l'adoption de comportements écoresponsables, le tri sélectif, la production d'énergies renouvelables, la création de véhicules électriques, etc. La société toute entière semble engagée dans une démarche de transition écologique et solidaire pour faire face aux défis contemporains.

Pour mener à bien cette transition, la vision qui fait aujourd'hui consensus est celle du développement durable. Entendu pour la première fois à Stockholm en 1972 dans le cadre de

---

<sup>1</sup> Conférence internationale regroupant la majorité des États afin de prendre des décisions concertées à l'égard du climat.

l'ONU (Chiroleu-Assouline, 2006), le concept de développement durable trouve ses fondements dans le rapport Brundtland. Ce document date de 1987 et s'intitule « Notre avenir à tous ». Le concept s'y définit comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs » (CMED [Commission mondiale sur l'environnement et le développement], 1988). Il est constitué de trois piliers interdépendants : environnemental, social et économique. Le volet environnemental possède un aspect viable et vivable ; la partie sociale un aspect vivable et équitable ; le côté économique un aspect équitable et viable.

L'objectif est donc de rendre notre mode de développement durable, soit un développement « de nature à durer longtemps » (Le Robert en ligne, s. d.). Pour reprendre les trois socles du développement durable, la démarche consiste à ajouter une dimension écologique et sociale aux activités économiques. Cela signifie aussi responsabiliser l'économie.

Ainsi, l'entreprise qui a un rôle central dans le fonctionnement et le développement de nos sociétés doit apprendre à intégrer le paramètre environnemental dans sa stratégie. De même, l'humain doit être mis au cœur de l'organisation à côté de la recherche du profit. C'est le bien-être de l'Homme qui est en jeu ici. Cependant, dans le cadre initial d'une économie carbonée, les entreprises ne se sont pas forcément développées avec une conscience écologique. Le développement durable n'en constitue pas moins un aspect devenu incontournable à leur fonctionnement aujourd'hui. Le but pour l'entreprise est donc de devenir écoresponsable : c'est-à-dire une firme qui s'engage par des moyens concrets en faveur de l'environnement et de la société.

Mais ne serait-ce pas contradictoire d'allier recherche de rentabilité avec protection environnementale ? « L'humain » peut-il aller de pair avec une logique financière ? Il va sans dire qu'ajouter des contraintes environnementales et sociales ne semble pas aller dans le sens de la maximisation du profit. Cependant, les défis planétaires actuels obligent les entreprises à repenser leur manière de produire. De même, des scientifiques comme Porter et van der Linde ont montré que la performance économique peut aller de pair avec la performance environnementale sous certaines conditions (Porter, 1991 ; Porter et van der Linde, 1995 cités dans Ambec et Lanoie, 2009). Une condition peut être l'innovation de produit ou de processus, ou bien la capacité à tirer parti d'une image plus « verte » (Ambec et Lanoie).

L'entreprise peut donc choisir d'intégrer le développement durable dans sa stratégie pour réduire son impact environnemental et améliorer son image auprès de ses clients. Cela lui permet de se différencier mais aussi d'innover que ce soit en termes d'organisation ou de produit. L'anticipation du changement de normes qui se durcissent de plus en plus dans ce domaine permet à l'entreprise d'avoir un temps d'avance par rapport à la contrainte légale (Chiroleu-Assouline, 2006). Cela est particulièrement vrai pour les firmes multinationales (FMN) qui se trouvent sur le devant de la scène économique mondiale. L'Organisation des Nations unies (ONU) en dénombrait plus de 100 000 en 2017 contrôlant 900 000 filiales. Elles représentent 80 % du commerce international tout comme 30 % du PIB mondial. Ainsi, elles sont des actrices clés notamment du secteur secondaire<sup>2</sup> qui représentait 30 % du PIB mondial en 2017 selon une estimation de la *Central Intelligence Agency* (CIA) (*The World Factbook of the CIA*, 2020).

La plupart des FMN intègrent le développement durable dans leur stratégie par le biais d'une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). C'est notamment le cas du groupe SEB rattaché au SBF 120<sup>3</sup> et spécialisé dans le petit équipement domestique. Le groupe SEB fait partie des FMN du secteur secondaire qui seront particulièrement mises en avant dans ce mémoire. Ce sont elles en effet qui produisent la majorité des biens de base nécessaires à la vie quotidienne.

Tous ces éléments nous amènent donc à plusieurs questionnements : pourquoi de nombreuses entreprises se sont-elles internationalisées ? Comment les FMN se développent-elles à l'étranger ? De même, dans le contexte actuel, comment contribuent-elles au développement durable ? Comment prennent-elles en compte la protection de l'environnement dans leur activité ? Comment leur activité peut-elle bénéficier à la société en général ? Quels sont les outils qu'elles peuvent adopter dans ce sens ?

En résumé : comment intégrer les enjeux du développement durable à la stratégie d'une firme multinationale ? Afin d'étoffer notre analyse, nous étudierons plus en détail les engagements du groupe SEB en faveur du développement durable.

---

<sup>2</sup> Par secteur secondaire, on entend l'exploitation minière, la fabrication industrielle, la production d'énergie et la construction.

<sup>3</sup> Indice de la Bourse de Paris intégrant le CAC 40 plus le SBF 80. Le SBF 120 regroupe donc les 40 actions du CAC 40 et les 80 valeurs les plus liquides des marchés primaire et secondaire de la place boursière parisienne ; et ce parmi les 200 premières capitalisations boursières françaises.

Il conviendra de définir dans un premier temps la notion de firme multinationale et de voir quels facteurs ont contribué au développement de ces entreprises. Nous analyserons ensuite les raisons de l'internationalisation des firmes et leurs modes d'implantation à l'étranger. Dans un second temps, nous verrons en quoi la démarche RSE constitue la réponse principale des multinationales face aux enjeux du développement durable. Nous examinerons les réglementations et les recommandations existantes en matière de RSE en France et dans le monde. Nous verrons aussi que la RSE doit être accompagnée d'autres éléments pour rendre les FMN durables. Puis dans un dernier temps, nous étudierons la stratégie du groupe SEB en matière de développement durable. Cette étude de cas permettra d'avoir un regard concret sur une FMN qui s'efforce de mettre en place une démarche RSE pour réduire son impact environnemental et faire en sorte que son activité ait un impact social positif.

# **Partie 1 : L'internationalisation des entreprises :**

## **caractéristiques et processus**

### **I. La firme multinationale**

#### **A. Définition et dénomination**

Comme le montre Rozenblat (2007), l'Organisation des Nations Unies (ONU) a défini pour la première fois en 1974 la multinationale comme « une entreprise qui contrôle des biens, des usines, des mines ou des établissements de vente dans deux pays ou plus ». Cette définition a ensuite été complétée dix ans plus tard en précisant que « c'est une entreprise (a) comprenant des entités dans deux pays ou plus quelles que soient les formes légales et les champs d'activités de ces entités, (b) qui opère dans la logique d'un système de décisions permettant des politiques cohérentes et une stratégie commune, dirigé par un ou plusieurs centres de décision, (c) dans laquelle les entités sont tellement liées, par des liens d'appartenance ou autres, qu'une ou plus d'entre elles peut exercer une influence significative sur l'activité des autres, en particulier par le partage de connaissances, de ressources et de responsabilités ».

Cette définition onusienne peut être affinée par celle de Levasseur (2002) qui voit la multinationale comme « une entité qui réalise des opérations de production dans au moins deux pays ». L'activité productive est donc primordiale et pas seulement l'activité commerciale. De même, la multinationale « est constituée d'une société-mère (résidente d'un pays) et d'au moins une filiale (résidente d'un autre pays) ». La filiale est une société dont le capital social est contrôlé par une autre firme. Au niveau statistique, le seuil de prise de contrôle d'une filiale était fixé à 10 % de son capital social. Ce seuil de 10 % n'est plus forcément valable car le grand morcellement du capital permet à des sociétés de prendre le contrôle d'une filiale avec une participation en dessous des 10 %.

La distinction peut alors être faite entre le contrôle minoritaire : possession entre 0 et 50 % du capital de l'entreprise ; et le contrôle majoritaire : détention de plus de 50 % du capital social. L'éclatement du capital débouche sur des situations où contrôler une entreprise avec moins de 50 % du capital est presque devenu la norme. Par exemple, Mme Françoise Bettencourt Meyers

avec sa famille contrôle L'Oréal alors qu'elle ne possède que 33,27 % de son capital social (L'Oréal finance, 2019). D'autre part, il est en fait possible de contrôler l'entreprise sans en être l'actionnaire principal. Un actionnaire peut très bien posséder une majorité des droits de vote au conseil d'administration sans détenir la plus grande part d'actions. Mark Zuckerberg en est la preuve : il possédait en 2016 15 % du capital social de Facebook tout en détenant 60 % des droits de vote.

Par ailleurs, au niveau terminologique, une entreprise multinationale est couramment dénommée par les termes « firme multinationale » (FMN) ou « firme transnationale » (FTN). Même s'ils semblent synonymes, ils présentent une légère nuance. La firme multinationale a sa maison-mère dans son pays d'origine quasi systématiquement. Elle possède un fort ancrage national et son organisation est centralisée. C'est le cas du constructeur automobile Renault basé en France ainsi que du constructeur aéronautique et aérospatial américain Boeing. En revanche, la firme transnationale possède une structure décentralisée et ne considère aucun pays comme son pays d'attache. La majeure partie de ses ventes sont souvent réalisées hors de son pays d'origine : c'est le cas de Nike. 59 % de ses ventes en 2019 ont été enregistrées en dehors des États-Unis (Nike, 2019).

Dans ce mémoire, les deux termes FMN et FTN seront utilisés comme des synonymes.

## B. À l'origine des FMN : la mondialisation économique

La montée en puissance des FMN est une des conséquences du processus de mondialisation. L'ouverture des sociétés, notamment au niveau économique, a progressivement créé une interdépendance entre les économies nationales. Les personnes, les marchandises et les capitaux peuvent circuler plus facilement entre les pays. La mondialisation économique n'est cependant pas récente. En 1949, Fernand Braudel parlait déjà « d'économie-monde » pour désigner de vastes territoires interconnectés par des échanges et polarisés par un centre : l'Empire Romain autour de la Méditerranée dans l'Antiquité, les colonies espagnoles dirigées par la péninsule ibérique au XVII<sup>e</sup> siècle ; l'économie-monde britannique des XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles. Aujourd'hui on pourrait parler d'une économie-monde menée par les États-Unis au XX<sup>e</sup> siècle et d'une économie-monde sino-américaine pour ce qui est du début du XXI<sup>e</sup> siècle.

Même si elle n'est pas récente, la mondialisation s'est indéniablement accélérée depuis le milieu du XX<sup>e</sup> siècle. Le passage d'une économie nationale à une économie de plus en plus

internationale a été favorisé par la diminution des obstacles aux échanges. La signature du *GATT (General Agreement on Tariffs and Trade* : Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce) en 1947 par 23 pays a permis la réduction des droits de douanes et des restrictions commerciales. Puis en 1995, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) a été instaurée. L'OMC composée de 164 membres représente les 98 % du commerce mondial. Elle cherche à réduire les obstacles au libre-échange et aide les gouvernements à régler leurs différends commerciaux. Ces négociations commerciales entre États ont permis l'explosion du commerce international à partir des années 1970. Entre 1980 et 2000, le volume du commerce international a été multiplié par trois (Zadra, s.d.). De même, les exportations mondiales de marchandises et de services ont été multipliées par 2,8 en valeur entre 1995 et 2014 (OMC, 2015).

Les investissements directs à l'étranger (IDE) ont aussi fortement augmenté depuis 1980. On parle d'IDE lorsqu'une entité non-résidente d'une économie investit dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une entité résidente d'une autre économie. Cela implique une relation de long terme entre l'investisseur et l'entreprise cible (OCDE, 2015). L'IDE est dit *greenfield* lorsqu'il y a création ex nihilo d'une nouvelle entité à l'étranger. Il est au contraire dit *brownfield* quand une firme procède à des fusions-acquisitions ou opère par le biais de participations croisées. Les IDE englobent différentes opérations : la prise de contrôle de plus de 10 % du capital social d'une entreprise, les transferts de fonds entre la maison-mère et sa filiale, le réinvestissement des profits, la création d'une filiale. La croissance des IDE a connu une accélération significative entre 1985 et 1990. De la même manière, entre 1985 et 2000, ils ont été multipliés par 26 passant de 50 à 1300 milliards de dollars (Zadra, s.d.). Leur rôle dans la dynamique de l'économie mondiale est de plus en plus significatif.

On distingue d'un côté l'IDE horizontal : il permet d'accéder à de nouveaux marchés. Ce type d'IDE entraîne une transposition des activités d'une firme à l'étranger sur le modèle de la maison-mère. C'est par exemple l'achat d'une entreprise ou une implantation à l'étranger pour produire un bien identique à celui vendu dans le pays domestique. D'un autre côté on remarque l'IDE vertical : son objectif est de bénéficier de coûts de production plus bas. Cet IDE conduit à la délocalisation d'une partie du processus de production à l'étranger. Les FMN se servent donc de ces deux types d'IDE afin d'appliquer leur stratégie. Par contre, les stratégies des FTN étant devenues plus complexes que cette distinction entre l'IDE horizontal (*market seeking*) et vertical (*efficiency seeking*), il convient de combiner à cette approche de nouvelles grilles de

lectures basées notamment sur la nouvelle économie géographique (El Mouhoud, 2017, p. 57-70). Le choix du lieu d'implantation pouvant sortir de la logique standard. Une firme préférera par exemple s'installer dans un endroit très cher pour la proximité avec des voies ou moyens de communications. Aussi pour être présent sur un territoire où il y a une concentration d'activités de supports à l'entreprise.

En plus des IDE traditionnels, la période récente a vu l'explosion des « investissements de portefeuille » (IP). L'investissement de portefeuille désigne une prise de participation inférieure à 10 % du capital social. Ce phénomène est vraiment caractéristique de notre époque et témoigne de la mutation du capitalisme marqué par un actionnariat plus volatile.

Ainsi la mondialisation est caractérisée par la croissance du commerce international. De surcroît, le développement des IDE couplé à l'émergence des IP ont entraîné des mutations pour les entreprises. La mondialisation économique a en effet conduit à l'internationalisation du processus de production. De même le rôle et le rythme des innovations se sont accentués. Ces deux éléments se sont concrétisés par une intensification de la concurrence et par la diversification des modes de concurrence d'autre part (Delapierre, 1996). Une entreprise peut être dès son lancement en compétition avec des géants mondiaux déjà bien installés. De même une entreprise peut entrer en concurrence avec une autre société bien ancrée sur un territoire via Internet sans être physiquement présente sur ce territoire. C'est le cas d'Amazon qui fait de l'ombre aujourd'hui aux librairies de quartier. Les innovations ont aussi permis de baisser les coûts de transactions internationaux que ce soit aux niveaux du transport, de la communication, ou de l'assurance pour les opérations commerciales.

Dans cette perspective, on parle de décomposition internationale du processus de production. Plus le temps avance et plus il est efficient pour une entreprise de répartir ses activités dans le monde. Le modèle de l'entreprise familiale bien enracinée sur un territoire est moins prégnant que par le passé. Cette réalité reste toutefois à nuancer du fait de l'importance de l'économie locale portée par les artisans, les commerces de proximité et les producteurs locaux. La tendance actuelle pointe une part grandissante de la population allant s'approvisionner sur des marchés de petits producteurs au détriment des supermarchés. Mais tout n'est pas si clair, l'économie internationale et l'économie de proximité sont imbriquées l'une dans l'autre. De fait, un consommateur ira naturellement acheter son *smartphone* dans une grande surface telle que

Darty, La Fnac ou Boulanger mais le fera réparer dans une boutique locale plutôt que de passer par le SAV de la grande enseigne. Plus généralement encore, ce retour marqué de la population vers l'économie de proximité est accompagné d'une explosion des ventes en ligne. Il y a encore quelques années, acheter une chaussure sur Internet était presque impensable car l'essayage avant achat était considéré comme primordial. Aujourd'hui, l'achat en ligne d'une paire de chaussure devient monnaie courante même si l'acheteur n'est pas certain de choisir la bonne taille due aux différences de marques à taille équivalente.

Tous ces éléments nous permettent d'identifier un nouveau modèle de multinationale. Une FMN florissante doit savoir concilier le « local » avec le « global » pour reprendre le fameux terme « glocal ». On parle aujourd'hui « d'entreprise-réseau ». Ce modèle décrit une dualité de plan dans laquelle la firme doit évoluer pour réussir. En premier lieu, l'entreprise doit être bien insérée dans son tissu local. Favoriser la proximité avec ses parties prenantes (fournisseurs, cabinets de conseil, banques, etc.) revêt une importance capitale comme Alfred Marshall l'a observé dans les districts industriels britanniques au XIX<sup>e</sup> siècle. La prolifération de pôles industriels dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle en Italie rend aussi compte d'importantes économies d'agglomération comme démontré par Becattini et Bagnasco.

En second lieu, l'entreprise moderne doit être en contact et nouer des relations avec des individus ou organisations lointains : que ce soit des universités, d'autres entreprises, des consultants, des chercheurs, etc. Cela est essentiel pour apporter de nouvelles idées, renforcer son savoir-faire, favoriser les innovations. Par exemple, il est vital pour une entreprise de nouer des relations avec des universités présentes à l'intérieur comme au-delà des frontières nationales afin de conduire la R&D et amener à l'innovation.

### C. Trois vagues de développement des FMN

Les premières FMN remontent au XVIII<sup>e</sup> siècle durant la période de colonisation du monde par les pays européens. La Compagnie britannique des Indes orientales créée en 1600 ou la Compagnie française des Indes orientales datant de 1764 sont de bons exemples. Elles étaient de puissantes firmes commerciales et revêtaient une importance stratégique dans la lutte entre les États.

Les premières FTN au sens actuel du terme apparaissent cependant à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle dans le cadre de la « mondialisation banale ». Le but pour ces firmes était de sécuriser le pays en ressources naturelles. Puis les multinationales se sont développées selon trois vagues.

La première vague se caractérise par une logique industrielle avec la recherche d'économies d'échelles et d'un avantage comparatif. Les secteurs du pétrole, de la mine, de l'automobile et de l'agroalimentaire répondent à cette logique. C'est le modèle du fordisme avec une baisse des prix qui a entraîné une consommation de masse ouvrant la voie au développement des classes moyennes. Ce modèle s'est cependant essouffé dans les années 1970-1980.

Une seconde vague émerge alors marquée par une stratégie plus commerciale avec la recherche d'une position dominante dans une économie souvent oligopolistique. C'est le cas des grands conglomérats qui possèdent des activités dans des domaines très variés sans liens apparents. À titre d'exemple, on peut citer Mitsubishi, Siemens ou encore Bouygues.

La dernière vague se définit par une forte soumission à la logique financière. L'anonymat de l'actionnariat contraint en partie les FTN à maximiser la valeur actionnariale (*shareholder value*) pour que les actionnaires ne redirigent pas leurs capitaux vers des FMN plus profitables. Ceci explique pourquoi les firmes augmentent continuellement les dividendes. La difficulté à fidéliser un actionnaire explique donc la prévalence de la « *bottom line* »<sup>4</sup>. Les entreprises se recentrent aussi sur leurs activités principales : leur cœur de métier et procèdent à des IDE ou à des IP. L'objectif est d'augmenter la rentabilité tout en s'aggrandissant (Le dico du commerce international, 2020). Le Groupe SEB possède par exemple de nombreux entrepôts de distribution en France comme à l'étranger dont la gestion est confiée à des prestataires extérieurs. La plateforme d'Orléans est par exemple gérée par FM Logistic, les entrepôts de distribution en Espagne ou en Allemagne sont prestés par DHL.

À noter que ces trois vagues ne sont pas nécessairement chronologiques, elles peuvent aussi s'entrecroiser. Toutefois l'ultime vague évoquée, portée avant tout sur la maximisation du profit, est la plus visible de nos jours. L'augmentation considérable des IP atteste le passage d'un actionnaire « investisseur ou producteur » à un actionnaire « spéculateur ». La déconnexion entre l'investissement et la production s'accroît. C'est-à-dire que la différence

---

<sup>4</sup> Expression anglaise désignant la dernière ligne du bilan d'une entreprise. Cette ligne est considérée comme la plus importante car c'est elle qui indique le bénéfice généré au cours de l'exercice comptable.

entre le volume financier et le volume de production se distend. La sphère financière représente actuellement 40 fois la sphère productive. Ce rapport entre volume financier et volume réel était de 1 à 6 dans les années 1980.

Ces trois vagues de multinationalisation correspondent finalement aux trois grands moments du capitalisme. La FMN étant une illustration vivante de l'évolution de notre système économique.

#### D. Pays d'origine des FMN

Historiquement, la grande majorité des FMN viennent des pays de la Triade : États-Unis, Europe Occidentale, Japon. Par contre la Triade s'est élargie aujourd'hui. On peut donc inclure aujourd'hui le Canada sur le continent américain. De manière similaire en Asie, de plus en plus de FTN viennent de Corée du Sud, Taïwan, Singapour ou Hong Kong.

Même si la Triade « élargie » concentre encore la plupart des FMN, de plus en plus de multinationales viennent des pays émergents tels que la Chine (Lenovo, Sinopec, Alibaba), Russie (Gazprom), Brésil (Embraer, Petrobras), Inde (Tata, Mittal Steel).

Cela montre l'entrée de pays émergents qui prennent une place de plus en plus importante sur la scène économique internationale.

## II. Pourquoi s'implanter à l'étranger ?

Dans ce contexte de mondialisation avec une économie toujours plus internationale, l'internationalisation est une des modalités de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. La stratégie d'entreprise consiste à définir les objectifs à long terme de l'entreprise et de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs. Différents buts peuvent donc conduire une firme à l'internationalisation. Jean-Louis Mucchielli (s.d.) définit trois catégories d'objectifs qui peuvent pousser une firme à s'exporter : la recherche de meilleures conditions d'offre, la recherche de meilleures conditions de vente et la recherche d'une meilleure position concurrentielle.

## A. Recherche de meilleures conditions d'offre

Le premier motif qui peut pousser une société à aller à l'international est la réduction des coûts. En effet, la main d'œuvre peut être moins chère à l'étranger. Whirpool a par exemple délocalisé une usine de production de sèche-linges d'Amiens vers la Pologne en 2018. De même ouvrir une nouvelle usine peut permettre de réaliser des économies d'échelles : produire un gros volume permet de baisser le prix unitaire de chaque pièce. La recherche d'un avantage compétitif de coût permet à l'entreprise de mettre en place une stratégie de domination par les coûts. IKEA est un bon exemple car l'enseigne cherche à vendre du mobilier au prix le plus bas possible.

Pour étayer ce propos, une entreprise peut s'internationaliser afin de gagner en compétence et en savoir-faire. Cela est moins long et moins difficile que de réaliser la recherche et développement en interne. Lenovo a ainsi racheté la division ordinateurs personnels d'IBM en 2005 pour acquérir des savoir-faire. Cela peut permettre d'innover et d'améliorer les produits en termes de qualité : meilleure résistance ; de simplicité d'utilisation et d'esthétique via le design. Cela est d'autant plus important dans une économie toujours plus marquée par le rôle central de la connaissance et du savoir.

L'accès aux ressources naturelles et aux matières premières à l'étranger est aussi un facteur d'internationalisation. Total a par exemple investi au Nigéria en 2000 pour exploiter un gisement pétrolier. En 2019, Total a aussi racheté l'exploitation de puits pétroliers à l'américain Anadarko présent au Ghana, Mozambique, Afrique du Sud et en Algérie. Cette recherche de matières premières concerne donc notamment les entreprises du secteur des hydrocarbures, des activités minières (métaux et minéraux), des carrières pour le BTP notamment (sable et roches). De surcroît, s'internationaliser peut aussi permettre de bénéficier d'un cadre réglementaire plus souple. Certains pays ont une législation plus favorable pour l'entreprise au niveau du temps de travail, des normes de construction des unités productives. De même certains pays adoptent un cadre légal favorable aux IDE ou au contraire établissent des règles pour les entreprises étrangères : obligation d'embaucher la population locale, réinvestissement d'une partie des profits dans le territoire d'implantation.

Puis, le moteur financier peut être un déterminant de l'internationalisation d'une firme. Suivant le pays, le taux d'imposition est plus ou moins élevé. Cela permet de pratiquer l'optimisation

fiscale dans des pays tels que l'Irlande, les Pays-Bas ou le Luxembourg. Les prix de transferts ou de cessions internes concernant les flux intra-groupe (achats et revente de biens) peuvent aussi permettre de transférer une partie des bénéfices dans des pays où le taux d'imposition est moindre. En termes de flux logistiques, un groupe international comme SEB peut réaliser des opérations triangulaires au niveau de la facturation. Une triangulaire comprend trois structures situées dans trois pays différents. Financièrement, la structure A en Chine va vendre des biens à la structure B en France qui va revendre à son tour à la structure C allemande. Mais physiquement les biens n'ont réalisé que le trajet Chine-Allemagne. Ces opérations permettent de jouer sur les taux de TVA appliquées entre les différents pays. Le montant de la vente est optimisé par rapport aux règles fiscales de chaque pays. Cet impératif d'assurer le meilleur rendement possible aux investisseurs s'inscrit dans un contexte de financiarisation de l'économie où l'intérêt financier prédomine l'intérêt productif et industriel.

Enfin, partir à l'international peut signifier un meilleur contrôle sur la chaîne logistique. Une entreprise peut décider de racheter l'un de ses fournisseurs ou distributeurs à l'étranger. Par exemple Benetton a acheté des élevages de moutons en Argentine pour la laine utilisée dans la fabrication de ses vêtements. On parle alors d'internalisation. En revanche, la tendance actuelle est plutôt à l'externalisation : les entreprises se recentrent sur leur cœur de métier et font sous-traiter le reste des activités.

## B. Recherche de meilleures conditions de vente

Une entreprise peut décider d'aller à l'étranger pour développer son chiffre d'affaire et gagner des parts de marchés. Les ventes ne se limitent alors plus à un territoire ou pays en particulier. Cela est possible à partir d'un certain stade de la croissance d'une entreprise. Ce sont en général des entreprises à succès âgées de plusieurs années et qui sont solides d'un point de vue organisationnel et financier. Cela n'est plus si vrai aujourd'hui notamment dans de nombreux secteurs mondialisés. Il peut paraître normal pour une jeune entreprise de s'implanter à l'étranger très rapidement après son lancement. C'est le cas de la marque de vêtements Raoul originaire de Singapour créée en 2002 et déjà présente dans de nombreux pays. Pareillement pour l'entreprise Logitech spécialisée dans la fabrication de périphériques informatiques. Originaire de Suisse, elle est allée très tôt aux États-Unis dans la *Silicon Valley* pour y effectuer ses activités de développement.

Par ailleurs, s'implanter à l'étranger permet d'être présent sur de nouveaux marchés. La conquête de nouveaux marchés est essentielle pour le développement d'une entreprise. Le but est de toucher de nouveaux consommateurs et d'en être aussi plus proche géographiquement. Plus un pays est dense en population, plus le pays est intéressant. De même, une société cherche des pays où il y a un certain pouvoir d'achat. C'est pourquoi les entreprises vont d'abord dans les autres pays industrialisés ou dans les pays émergents où une classe moyenne est en développement. C'est le cas du groupe SEB qui s'est beaucoup étendu en Chine pour répondre aux besoins d'une population importante avec une classe moyenne qui se développe. Un des défis de l'implantation à l'étranger est de trouver un bon compromis entre la vente d'un produit identique dans le monde (standardisation) et la vente du même produit mais adapté à chaque spécificité de marché. Par exemple un fer à repasser du groupe SEB vendu en France est différent d'un fer à repasser vendu au Japon. En effet, le fer à repasser vendu au Japon (le « Steam Chouchou ») est un mixte entre un fer et un « défroisseur ».

Plus que la présence sur un marché, c'est l'accès même au marché qui peut être le but de l'internationalisation. En effet, être présent directement sur un marché permet de réduire les tarifs liés au commerce international tels que les droits de douanes avec les taxes sur les produits importés notamment. Par exemple, la politique protectionniste du président américain Trump a poussé de nombreuses entreprises à entrer ou revenir sur le sol des États-Unis pour payer moins de droits de douanes. De la même manière, cela permet de contourner les obstacles non-tarifaires tels que des normes sanitaires ou des règles d'emballage et de composition des produits. Dans cette optique d'accès à un marché, la société Ferrero s'est implantée aux États-Unis par le rachat de nombreuses usines à Kellogg's et Nestlé notamment. Le groupe SEB est présent en Égypte aussi parce que le pays limite au maximum ses importations avec des règles strictes et de nombreuses contraintes (les pièces doivent être retravaillées après fabrication, existence de nombreuses formalités administratives pour pouvoir exporter).

L'internationalisation permet aussi une meilleure gestion du risque par rapport à l'activité. En effet la diversification géographique d'une entreprise permet de réduire les pertes en cas de crise politique ou sociale comme celle des gilets jaunes en 2018-2019. Ce peut être aussi le cas lors d'une crise économique comme en 2008 ou en cas de crise sanitaire avec le coronavirus qui a entraîné un ralentissement de l'activité économique. Une entreprise internationale peut compenser les pertes dans une région du monde avec des gains dans une autre région. La FMN

possède aussi un meilleur accès à des financements pour traverser ces crises du fait de sa taille et de sa visibilité.

### C. Recherche d'une meilleure position concurrentielle

Développer son activité à l'étranger doit aussi permettre à la firme de gagner en visibilité et en réputation. La construction d'une image de marque à l'international permet de se différencier de ses concurrents. Le fabricant de lunettes italien Luxottica est entré en bourse au NASDAQ sur le marché américain non seulement pour vendre sur le sol des États-Unis et lever des fonds ; mais aussi pour envoyer un message fort aux consommateurs et investisseurs. Une introduction en bourse réussie est synonyme de robustesse et de succès. L'entreprise a su bénéficier de cela pour être crédible auprès des Américains et renforcer son image de marque mondiale par la même occasion. La différenciation est donc primordiale pour les entreprises basées sur la recherche d'un avantage compétitif de prix. Le prix élevé d'une marque doit être synonyme de qualité, d'esthétique, de rareté. C'est notamment la stratégie de Timberland, The North Face, Ferrari ou encore Lamborghini.

Ensuite, l'internationalisation peut permettre à une entreprise d'atteindre une taille critique. L'objectif pour la firme est d'être plus grande, de faire sa place afin d'asseoir sa position dans l'économie mondiale. La taille critique désigne une dimension à laquelle l'entreprise est capable d'être rentable à long terme et de résister à l'environnement concurrentiel. Après une première internationalisation de type défensif par la recherche de cette masse critique, l'internationalisation peut devenir offensive. Dans ce cas-là, aller à l'étranger peut donner lieu à l'élimination de concurrents ou à la conquête de parts de marchés détenues précédemment par des rivaux. Pour une firme, s'exporter peut aussi aller dans le sens d'une recherche de position de leader pour un type de produit, c'est le cas de Ferrero avec le Nutella pour les pâtes à tartiner, de Coca-Cola pour les sodas, Velux pour les fenêtres de toit.

Une société peut aussi s'exporter car son client principal (dans un rapport B to B [*Business to Business*]) s'est implanté à l'étranger au préalable. Il apparaît alors comme quasiment normal qu'un fournisseur suive son client principal dans un autre pays. À titre d'exemple, l'italien Brembo qui produit des freins pour des motos (Ducati, KTM, BMW) et des voitures (Audi, Aston Martin, Alfa Romeo) s'est développé à l'étranger pour répondre à une demande globale de la part de ses clients.

Après avoir vu les différentes raisons qui motivent les entreprises à s'internationaliser, il convient de voir les formes d'implantations possibles à l'étranger.

### **III. Quels modes d'implantation à l'étranger pour les FMN ?**

#### **A. Les opérations de fusion-acquisition**

Une entreprise peut d'une part décider de fusionner avec une société à l'étranger. Dans le cadre d'une fusion, les deux entités mettent leurs patrimoines et ressources en commun pour créer une nouvelle entité. C'est pourquoi le chinois Lenovo a fusionné avec le japonais NEC en 2011 pour pouvoir s'installer sur le marché japonais. En 1999, les deux compagnies d'hydrocarbures américaines Exxon et Mobil ont fusionné pour devenir le numéro un sur le marché aux États-Unis et ainsi renforcer leur position dans le monde entier. On peut aussi évoquer le projet de fusion en cours entre PSA et Fiat Chrysler dans le monde automobile toujours en attente de validation par les autorités de concurrence.

D'autre part, une société peut décider d'acheter une entreprise à l'étranger. On parle alors d'acquisition. L'entité achetée est complètement absorbée et devient une filiale de son propriétaire. C'est notamment la stratégie de Volkswagen qui a racheté Lamborghini, Audi, Bugatti, Bentley, etc. On peut également évoquer l'acquisition de DHL par la Deutsche Post ; l'achat de Jaguar et de Land Rover par Tata Motors, l'achat de SABMiller par AB InBev dans le secteur de la bière. Le Groupe SEB a aussi choisi l'acquisition comme pierre angulaire de son système de croissance externe. Il a ainsi « croqué » Rowenta, Krups, Lagostina, etc. grâce notamment à l'effet levier. L'effet levier utilise l'endettement pour augmenter la capacité d'investissement, ce qui est particulièrement intéressant pour répondre aux exigences de la valeur actionnariale. Avec cette technique d'autofinancement, le Groupe espère rembourser son emprunt contracté pour absorber l'entreprise grâce aux bénéfices générés par cette même firme.

Ces opérations de fusion-acquisition permettent aux entreprises de renforcer leur position dans leur secteur ou de diversifier leurs activités en entrant dans un autre secteur. Ce processus est relativement rapide et réduit la concurrence tout en créant des économies d'échelle. L'accès à

de nouveaux marchés et l'augmentation de la part de marché sont aussi des avantages indéniables. Cependant, ce processus d'intégration reste difficile à mettre en œuvre. On considère qu'entre 50 et 80 % des fusions-acquisitions échouent à cause d'une mauvaise convergence entre les cultures d'entreprise ou de difficultés à créer des synergies entre les deux entités.

## B. La licence et la franchise

Deux types de contrats spécifiques peuvent aussi permettre à une entreprise de se répandre à l'étranger. D'un côté, la licence confère à l'entité licenciée le droit d'utiliser la propriété intellectuelle de l'entité concédante pour une période donnée en échange d'une redevance (*royalty*). Une licence est en fait un droit de produire ou d'utilisation d'une marque sur un territoire donné. Les premières voitures du constructeur russe GAZ ont été produites sous licence Ford. En Italie, le lunettier Luxottica a négocié une licence avec Armani pour pouvoir vendre des lunettes sous marque Armani. Cela a permis à Luxottica de gagner en visibilité du fait de la portée internationale de la marque de luxe.

Les droits TV pour la diffusion d'événements sportifs sont aussi concédés via des licences. La licence ne requiert donc pas un investissement important ni une présence physique. Par contre les possibilités de profit sont limitées et le contrôle de la propriété intellectuelle avec l'utilisation de brevet peut être compliqué. En effet Mattel avait accordé une licence pour la poupée Barbie à une entreprise brésilienne qui avait à son tour créé la poupée Suzi.

D'un autre côté, la franchise est un accord commercial et juridique par lequel un franchiseur transmet à un franchisé une marque, un savoir-faire, une méthode commerciale en échange d'une compensation. C'est le cas de nombreuses chaînes : Subway, McDonald's, Starbucks, Yves Rocher. Le franchisé a accès à une marque et à un business model bien en place. Le franchiseur peut donc s'internationaliser à moindre coût.

## C. Les joint-ventures

Une joint-venture ou coentreprise est l'association de deux ou plusieurs firmes qui mettent des ressources en commun pour réaliser un projet ou atteindre un même but. Cela permet à deux entités de partager les risques et les coûts d'un projet international trop conséquent pour une seule entreprise. Ainsi, General Mills et Nestlé se sont associés dans la joint-venture Cereal Partners pour produire des céréales pour le petit-déjeuner. Airbus s'est associé à Bombardier pour fabriquer des jets, Siemens avec Motorola pour réaliser de nouveaux semi-conducteurs. La coentreprise présente l'avantage d'être moins chère qu'un développement interne ou une opération de fusion-acquisition mais aussi de créer des synergies avec des expertises complémentaires. L'enjeu est de ne pas entraîner un conflit d'intérêts entre les parties ou un rapport déséquilibré. Le transfert de connaissance doit aussi être maîtrisé.

#### D. Les alliances stratégiques

Une autre modalité d'internationalisation réside dans l'alliance stratégique. Il y a coopération entre deux ou plusieurs entreprises pour atteindre des buts et des objectifs mutuellement bénéfiques. Contrairement à la joint-venture, il n'y a pas de création d'une nouvelle entité distincte. Amazon s'est par exemple allié à Deutsche Post DHL pour effectuer ses livraisons à l'étranger. De même, beaucoup de compagnies aériennes sont regroupées en alliances stratégiques. Il en existe trois : Skyteam avec Air France KLM, Alitalia, Delta Air Lines, etc. ; Star Alliance avec Lufthansa, Air Canada, Air China, etc. ; et Oneworld composée d'American Airlines, British Airways, Iberia, Qatar Airways, etc. On peut aussi évoquer l'alliance entre Renault, Nissan et Mitsubishi dans le monde automobile. Du côté de la cosmétique de luxe, l'accord entre l'Oréal et Prada représente un cas d'école. Ces alliances permettent de partager des compétences et d'apprendre les uns des autres avec des productions et des services réalisés en commun. Les risques liés à une alliance résident dans une divergence de points de vue par rapport aux objectifs, une concurrence qui peut naître entre les partenaires, une difficulté de coordination.

L'internationalisation est donc une des modalités de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. John Dunning explique avec son paradigme O.L.I (*Ownership – Localisation – Internalization advantages*) pourquoi produire à l'étranger plutôt que d'exporter depuis son pays d'origine. De fait, une stratégie tournée vers l'international s'explique par trois grandes catégories de motifs :

- La recherche d'un avantage spécifique propre à la firme (*Ownership advantage*). Ces actifs spécifiques sont de natures diverses : actifs de localisations, actifs technologiques et financiers ; actifs de savoir-faire et de compétences, actifs organisationnels ; actifs immatériels de marque et de réputation.
- La recherche d'un avantage de localisation (*Localisation advantage*) pour accéder à des ressources naturelles, de nouveaux marchés, une meilleure dotation en facteur de production : aussi bien en termes de main d'œuvre que de financements. Selon Mayer et Mucchielli, le choix du lieu d'implantation se fait selon 4 critères majeurs : la taille du marché, le coût des facteurs de production, la densité du maillage industriel, l'existence ou non de politiques publiques d'incitation à l'investissement.
- La recherche d'un avantage lié à l'internalisation (*Internalization advantage*). Prendre le contrôle d'une entreprise permet d'internaliser des activités de recherche, un produit, un brevet, un marché, etc.

La transnationalisation revêt ensuite des formes variées : fusions-acquisitions, alliance stratégique, joint-venture, contrats de licence ou de franchise.

Par l'intermédiaire de cette partie, nous avons donc défini la FMN et étudié les origines de la multinationalisation. Sans oublier l'analyse des déterminants et des formes de la transnationalisation des firmes. Il conviendra de voir à présent comment les FTN réagissent à différents enjeux contemporains qui pèsent sur le monde tels que le dérèglement climatique. Plus précisément, la suite portera sur le rôle que peuvent avoir les FMN par rapport au développement durable.

## **Partie 2 : la RSE comme réponse des FMN**

## **aux défis du développement durable**

Depuis plusieurs années, le terme de « développement durable » s'est considérablement démocratisé. Largement relayé par les médias et sur la scène politique, la notion de développement durable touche tous les pans de la société. On parle aujourd'hui d'éducation au développement durable, de développement durable en entreprise, etc. Certes ce terme présente un caractère fourre-tout. Parfois, il est aussi décrié comme trop flou ou trop théorique.

Cependant, force est de constater que le développement durable est le modèle qui fait aujourd'hui consensus. Comme en témoigne Renouard (2007), « le grand mérite de la notion de développement durable qui se diffuse tient précisément à l'inscription qu'elle rend possible de critères non économiques au cœur de l'activité de l'entreprise ». Dans le monde de l'entreprise, la notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a émergé pour répondre aux défis du développement durable. Ces deux termes sont aujourd'hui presque indissociables. La RSE apparaît comme l'application des principes du développement durable dans le monde des FMN.

### **I. Définition et origine de la RSE**

Selon le Ministère de la transition écologique et solidaire (2019), la RSE est un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ». Allix-Desfautaux et Makany (2015) voient la RSE comme l'intégration de « l'ensemble des préoccupations et attentes des parties prenantes au-delà des obligations légales, contractuelles ou économiques ». Elle est définie similairement par la Commission européenne (2020) comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ».

La RSE est donc la mise en œuvre des principes du développement durable dans l'entreprise, c'est-à-dire l'intégration des préoccupations environnementales et sociales aux activités

commerciales. La notion apparaît en 1953 avec Bowen (Allix-Desfautaux et Makany, 2015). Selon lui, les grandes entreprises doivent s'efforcer de prendre des décisions bénéfiques pour la société en général afin d'être légitimes. La RSE a émergé dans un contexte de prolifération de grandes entreprises avec à leur tête des dirigeants qui ne sont pas propriétaires de la firme (Aggeri et Godard, 2006). La croissance des firmes a entraîné une certaine anonymisation des rapports entre les différents échelons hiérarchiques d'une entreprise. On peut faire le même constat pour ce qui est des rapports entre les différents services d'une grande entreprise ; et cela autant dans le cas de rapports hiérarchiques horizontaux ou verticaux. Le terme de RSE vient d'ailleurs d'Amérique du Nord et est dérivé du terme anglais *Corporate Social Responsibility (CSR)*. La RSE s'est donc développée initialement dans les années 1960-1970 puis a pris une place de plus en plus importante à partir des années 1990 avec les préoccupations liées aux problèmes planétaires du climat et de la préservation de la biodiversité.

Ce nouveau modèle d'entreprise est à construire en relation avec les parties prenantes : clients, collaborateurs, investisseurs, fournisseurs, pouvoirs publics, communauté locale. Il doit permettre de réduire l'impact environnemental de l'entreprise et répondre aux défis sociaux en termes de management, conditions de travail, ancrage territorial et de qualité de vie au travail. Un bon exemple d'entrepreneur pionnier en matière de RSE serait Adriano Olivetti. De 1933 à 1960, il a dirigé l'entreprise italienne Olivetti : un leader mondial dans la fabrication de machines à écrire pendant de nombreuses années. Pour lui, le développement industriel va de pair avec le respect des droits de la personne et la démocratie participative. En plus d'avoir été un entrepreneur à succès, il a beaucoup œuvré pour ses employés : création de bibliothèques au sein des usines pour pouvoir lire durant les pauses, financements des vacances pour les ouvriers, etc. Son but était de faire de ses entreprises de véritables communautés au-delà de l'aspect purement productif ou commercial.

## **II. Lignes directrices de la RSE : la norme ISO 26 000**

L'Organisation internationale de normalisation a édité en 2010 une norme de référence pour les entreprises. Toutes les firmes sont concernées, quelle que soit leur taille. La norme ISO 26 000 est volontaire et non contraignante, elle ne peut donc pas faire l'objet d'une certification. La norme ISO 26 000 identifie sept domaines d'application de la RSE :

- La gouvernance de l'organisation
- Les droits de l'Homme : droits civils et politiques, droit au travail
- Les relations et conditions de travail : dialogue social, santé et sécurité au travail, relations employeur/employé
- L'environnement : éviter de polluer, protéger la biodiversité, utiliser les ressources durablement
- La loyauté des pratiques : lutte contre la corruption, concurrence loyale
- Les questions relatives aux consommateurs : protection de la santé et sécurité des consommateurs, respect dans l'utilisation des données confidentielles
- Les communautés et le développement local : implication dans les communautés, création d'emplois et développement de compétences

À partir de ce guide, l'entreprise est invitée à établir un diagnostic par rapport à ces domaines de la RSE afin de construire un plan d'action qui améliorera les aspects identifiés. Il y a donc une auto-évaluation à effectuer en fonction des exigences fixées. Une entreprise peut aussi demander à un organisme extérieur de l'évaluer.

Il est important de noter que la gouvernance a ici un aspect central. C'est le processus de gouvernance qui coordonne la mise en application de toutes les autres lignes directrices de la RSE. La nature transversale de la RSE implique l'intégralité des divisions d'une entreprise. Pour une FMN, cela signifie que beaucoup de collaborateurs doivent agir de concert sans nécessairement se connaître ni même travailler dans le même pays. L'enjeu pour une FTN qui fait de la RSE est donc d'assurer un lien fluide et efficace entre les services impliqués dans un projet RSE et surtout entre les collaborateurs clés de ces services. Ce sont ces derniers qui permettront de piloter la mise en œuvre des actions de RSE. Et ce défi n'est pas forcément facile à relever du fait du nombre important de collaborateurs au sein d'un groupe ; ce qui crée un certain anonymat. En un mot : plus la FTN est conséquente, plus la tâche semble complexe à mettre en œuvre.

Pour illustrer cela et grossir le trait, le président-directeur général (PDG) d'une entreprise ne se réfère quasi-uniquement aux managers juste en-dessous de lui pour l'accompagner dans la prise de décision. Il y a donc une certaine déconnexion entre les différents niveaux d'une entreprise. Ainsi le manager au niveau N+1 (niveau hiérarchique 1) est principalement en contact avec son équipe qui se situe à N+0 (niveau hiérarchique 0) et son responsable qui se situe à N+2. Si l'on

se place dans la perspective de l'employé à N+0, il a très peu de contact avec son supérieur à N+2 et pas de relation avec les supérieurs des niveaux hiérarchiques successifs à N+3, N+4, etc. Certes, cette organisation est pragmatique et réaliste car tous les collaborateurs ne peuvent pas être en contact direct les uns avec les autres. Cependant, force est de constater que ce manque de lien peut biaiser ou ralentir la prise de décisions.

Sur un plan similaire, on observe une certaine scission ou plutôt un phénomène « d'entre-soi » au niveau de la communication entre les différents services d'une grosse structure. Un contact minimum est toujours présent entre toutes les divisions (RH, marketing, logistique, R&D, ADV, etc.) pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Mais ce contact est beaucoup moins visible que dans les petites ou moyennes structures. La littérature démontre aussi l'importance des rapports hors contexte professionnel qui font la différence afin d'unifier des collaborateurs et les rendre plus performants ensemble. L'exemple type des conversations auprès de la machine à café et d'un repas entre collègues permet de créer des liens qui se traduisent souvent par de meilleurs résultats pour une entreprise. Le sentiment d'appartenance et l'intégration à la fois à son service mais aussi à son Groupe au sens large est donc primordial pour une RSE de qualité.

### **III. Les lois et pratiques de la RSE en France et dans le monde**

#### **A. La RSE en France**

Même si une démarche RSE est volontaire et non contraignante à la base, de plus en plus de pays se dotent d'un cadre législatif en la matière. Ainsi la France a instauré en 2001 une obligation de *reporting* RSE pour les entreprises cotées en Bourse par le biais de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques. La loi Grenelle 2 de 2010 a ensuite augmenté la portée de cette obligation de *reporting*. Toutes les sociétés anonymes, les sociétés en commandite par actions et les sociétés européennes sont soumises à l'obligation de *reporting*. Le chiffre d'affaires ou le total du bilan doit être supérieur ou égal à 100 millions d'euros, et le nombre de salariés supérieur ou égal à 500.

43 thématiques sont couvertes par ces rapports. Le rapport est structuré selon trois types d'informations : les informations sociales, les informations environnementales, les

informations sur les engagements sociétaux en faveur du développement durable. Le rapport RSE doit aussi obligatoirement être vérifié par un organisme tiers indépendant.

Depuis 2013, il existe aussi une plateforme nationale dédiée à la RSE pour favoriser le dialogue et la construction de propositions autour de la RSE.

De plus, la loi de 2017 sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre renforce le cadre législatif de la RSE en France. Cette loi concerne les sociétés par actions d'au moins 5 000 salariés en France ou 10 000 salariés si le siège est à l'étranger. Ce texte vise donc particulièrement les FTN qui doivent « établir et publier un plan de vigilance pour prévenir les risques en matière d'environnement, de droits humains mais aussi de corruption sur leurs propres activités mais aussi celles de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs, en France comme à l'étranger ». (Ministère de la transition écologique et solidaire, 2019).

La loi Pacte de 2019 va aussi dans le sens de la RSE. Toutes les entreprises doivent prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans leur gestion.

## B. Petit tour d'horizon de la RSE dans le monde

À l'échelle de l'Union européenne, la RSE est apparue dans les débats pour la première fois en 2000 dans la stratégie de Lisbonne (Héraud, 2017). La RSE a depuis gagné en visibilité avec la communication de rapports et livres verts de la Commission européenne. L'UE a œuvré en faveur du *reporting* extra-financier qui concerne plus de 5 000 entreprises européennes. La Commission européenne a aussi demandé à chaque État membre d'adopter un plan d'action pour répondre aux objectifs des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux droits de l'Homme et aux entreprises. Un des principes étant le respect des droits de l'Homme par les entreprises.

Aux États-Unis, où le concept de RSE est né, le rôle de l'État est moins marqué. La réglementation est plus souple qu'en France et disparate entre les états. La RSE est marquée par la philanthropie et le mécénat avec de nombreuses fondations d'entreprises. L'entreprise doit s'impliquer dans la communauté locale et favorise par exemple le bénévolat de ses salariés dans des associations. On parle aussi beaucoup d'éthique des affaires. Un label international y est né : le label B-Corp qui cherche à promouvoir un modèle d'entreprise engagé et

écoresponsable. Le Canada a mis en œuvre une stratégie RSE dans les secteurs minier, pétrolier et gazier très importants dans le pays. Il est dénommé « modèle d'affaires canadien ». Le but est d'inciter les entreprises à adopter un comportement responsable pour accroître leurs chances de réussite et rendre l'économie plus durable.

En Amérique du Sud au Brésil, des partenariats public-privé ont permis de promouvoir des politiques RSE contraignantes. Il existe aussi des obligations de *reporting* extra-financier. Il reste encore beaucoup à faire dans ce pays très inégalitaire et malgré une loi anti-corruption décrétée en 2014. La question de la forêt Amazonienne « poumon de la Terre » divise entre la déforestation à des fins économiques et sa préservation pour le bien des écosystèmes.

Par ailleurs, la RSE en Afrique se traduit surtout par la philanthropie. La RSE est appliquée de manière très diverse suivant le pays. Plusieurs pays comme l'Afrique du Sud, le Cameroun, le Sénégal, le Maroc sont des pionniers en matière de RSE mais il reste de nombreux obstacles pour permettre la RSE à plus grande échelle. Le respect des lois sociales, environnementales et fiscales constitue un défi dans de nombreux pays où l'État est faible. L'économie informelle est aussi encore très prégnante mais la population est de plus en plus préoccupée par des questions de dégradations environnementales ou la juste répartition des richesses. Ce qui entraîne de nombreux acteurs économiques à engager des plans de RSE. Des ONG essaient aussi d'exercer des pressions dans ce sens notamment pour éviter des scandales liés à la sécurité au travail ou à l'esclavage moderne. Cela a été le cas au Qatar dans le cadre de la construction de stades de football en vue de la Coupe du monde 2022.

Du côté de la Chine, la RSE est une modalité récente. L'État œuvre cependant de plus en plus dans ce sens. La RSE a fait son apparition dans le droit des sociétés avec une obligation de *reporting* RSE. La population fait aussi pression en faveur de lois environnementales face à la dégradation de l'environnement : pollution de l'air, de l'eau et des sols. La demande des travailleurs en faveur de meilleures conditions de travail a aussi permis d'améliorer la situation. Pour ce qui concerne l'Inde, la philanthropie est très ancrée dans la culture ainsi que le soutien à la communauté. Le *Companies Act* entré en vigueur en 2013 oblige 8 000 sociétés indiennes cotées en Bourse à allouer 2 % de leur bénéfice à des investissements socialement responsables. Un rapport est à rédiger sur les sommes investies ainsi que les actions effectuées.

En revanche, la RSE en Russie est très peu présente. Il n'y a pas de réglementation spécifique en la matière. Elle se répand principalement avec les filiales des entreprises occidentales.

### C. La possibilité d'adhérer à des référentiels RSE internationaux pour les FMN

#### 1. La Global Reporting Initiative (GRI)

Même s'il n'y pas de lois particulières définies dans un pays, il existe des référentiels internationaux en plus de la norme ISO 26 000 auxquels une FMN peut décider d'adhérer.

Par exemple, la *GRI* est une initiative qui a été mise en place en 1997. Sa mission est de favoriser la prise de mesures en faveur du développement durable. Elle crée des standards de *reporting* et aide les organisations afin d'établir un *reporting* de développement durable. Elle concernait initialement des entreprises, mais regroupe aussi aujourd'hui des organisations gouvernementales et non gouvernementales.

L'initiative est donc pilotée par une organisation basée à Amsterdam qui possède aussi des centres au Brésil, en Chine, en Afrique du Sud, en Inde, en Colombie et aux États-Unis. La *GRI* travaille en lien avec des politiciens, des investisseurs et des places boursières.

Le rapport à réaliser comporte environ 80 indicateurs par rapport aux domaines suivants : l'environnement, la société, l'économie, les droits de l'Homme, les relations sociales et le travail décent, la responsabilité vis-à-vis des produits. Ces indicateurs sont spécifiés dans un référentiel dont la dernière version « G4 » est accessible pour toutes les FMN dans le monde. Aujourd'hui, 93 % des 250 plus grandes FTN utilisent les standards *GRI* dans leur *reporting* RSE tout comme ces standards sont utilisés par des organisations dans plus de 100 pays. En France, c'est le cas notamment de Danone, Lafarge, Air France KLM, PSA, Veolia, Vivendi, Sanofi, Rhodia, Sanofi-Aventis, BNP Paribas, Orange.

#### 2. Les principes directeurs de l'OCDE

Les principes directeurs de l'OCDE sont des recommandations adressées par les gouvernements aux multinationales « afin de favoriser une conduite raisonnable des entreprises dans les domaines des relations professionnelles, des droits de l'homme, de l'environnement, de la

fiscalité, de la publication d'informations, de la lutte contre la corruption, des intérêts des consommateurs, de la science et de la technologie, et de la concurrence » (OCDE, 2020).

Les 48 pays adhérant (37 États membres de l'OCDE et 11 États non-membres) à ces principes représentent 85 % des IDE. Ces principes directeurs représentent la plus ancienne norme de RSE pour les entreprises puisque la première version date de 1976. L'OCDE publie des guides sectoriels (extraction, textile, etc.) et s'appuie sur des « points de contact nationaux (PCN) ». Les PCN sont les organes référents pour promouvoir et mettre en œuvre ces principes à l'échelle nationale.

#### **IV. Applications opérationnelles de la RSE au sein des FMN**

La RSE peut prendre diverses formes en entreprise et touche tous les services :

- ✓ Recherche et développement : privilégier la recherche de solutions et d'innovations vertes qui rendent les produits plus durables comme avec les voitures électriques. Le développement durable est une source d'opportunités en termes de création ou d'adaptation produit.
- ✓ Achats : éviter les comportements prédateurs sur les ressources naturelles, privilégier des matériaux plus facilement recyclables. Faire participer les fournisseurs à la démarche RSE. Une charte achat peut par exemple stipuler les engagements d'une FTN envers ses fournisseurs et inversement par rapport à l'origine des matières premières, aux conditions de travail, à la lutte contre la corruption, etc.
- ✓ Production : fabriquer des produits plus respectueux de l'environnement (baisser la consommation d'énergie pour les produits électriques, possibilité de les recycler). Une partie de l'électricité peut aussi provenir d'énergies renouvelables.
- ✓ Marketing : communication verte sur les actions mises en place dans le cadre de la RSE. Attention à ne pas faire de *greenwashing* ou écoblanchiment qui est un procédé

marketing par lequel l'entreprise veut se donner une image écologique sans réellement mener d'actions dans ce sens ni allouer de ressources pour la RSE.

- ✓ Ressources humaines : inclure des jeunes diplômés et des seniors dans les recrutements. De même, recruter plus de femmes pour des postes de cadres ou de dirigeants pour une plus grande parité au niveau des postes à responsabilité.
- ✓ Finance : c'est une fonction stratégique car elle décide quel part du budget est consacrée à la RSE. Les entreprises peuvent aussi essayer d'attirer des fonds avec des projets responsables. On parle alors d'investissement socialement responsable. Un salaire plafond peut aussi être fixé pour les dirigeants de FTN.
- ✓ Informatique : la dématérialisation permet d'économiser du papier avec l'arrêt des impressions notamment. Cependant l'informatique reste énergivore avec une grande consommation d'électricité. L'informatique a réduit la pollution liée au transport du courrier mais a entraîné une hausse de la demande énergétique de la part des entreprises. De même, les mails ont une empreinte carbone non négligeable. C'est pourquoi le simple fait de trier et supprimer des mails au fur et à mesure constitue un acte écoresponsable car le nombre le nombre de mails échangés chaque jour est énorme.
- ✓ Logistique et distribution : utiliser des transports plus propres (rail, fluvial), essayer de livrer les produits le moins loin possible des usines. Par exemple, le groupe SEB privilégie les expéditions directes depuis les usines sans passer par des plateformes intermédiaires afin de moins polluer. Une FMN peut aussi faire le choix de produire au plus près du client final.

L'objectif est d'arriver à créer une synergie entre les fonctions de l'entreprise pour créer petit-à-petit une entreprise plus vertueuse. Cela passe souvent par des projets : utiliser des matériaux recyclables, gaspiller moins d'énergies au niveau des machines et de l'éclairage, etc.

Les gestes simples comme l'extinction des machines ou éclairages lorsque personne ne travaille peuvent aussi être sources d'économies. Dans le même ordre d'idée, s'équiper en LED ou ampoules basse consommation permet d'économiser de l'énergie tout comme investir pour une

meilleure isolation des bâtiments. Permettre le télétravail entraîne aussi une réduction de la pollution liée au trajet domicile-travail.

## V. Les différentes attitudes des FMN au regard de la RSE

Comme on l'a vu, la démarche RSE est initialement volontaire. Cependant les défis actuels, dont le réchauffement climatique, conduisent les entreprises sur le chemin de la RSE presque inévitablement en tant que nouvelle composante de leur activité. Les États encadrent plus ou moins les entreprises par des normes ou des incitations à aller dans ce sens. Et même si cela n'est pas le cas, il y a au moins une motivation pour une FMN à agir en faveur de la RSE : améliorer ou préserver son image et sa réputation tout comme répondre à l'attente et à la pression de ses parties prenantes.

Par conséquent, on distingue différentes attitudes des FTN au regard de la RSE :

- ❖ L'évitement ou le refus de la RSE : la firme ne se sent pas concernée par les enjeux planétaires actuels. La RSE est vue comme « anti-business » et inutile. Elle peut délocaliser dans des zones où la RSE n'est pas encadrée et où il n'y a pas de contraintes à ce niveau. L'entreprise peut aussi choisir de faire un *greenwashing* ou écoblanchiment : l'engagement RSE se passe alors seulement au niveau de la communication pour se donner une image écologique trompeuse.
- ❖ Engagement minimum : la FMN s'engage de manière minimale par rapport au développement durable. Elle le fait sous la contrainte parce qu'elle y est obligée.
- ❖ Attitude favorable à la RSE : la FTN respecte les contraintes réglementaires et va au-delà en considérant que l'écologie est de première importance. Elle alloue des fonds pour des projets de RSE, peut créer un service du développement durable pour coordonner les actions tout le long de la chaîne de production.
- ❖ Attitude de pionnier : l'environnement et l'humain font partie intégrante de la stratégie d'entreprise au même titre que la recherche de la rentabilité. L'entreprise mise sur l'éco-

responsabilité pour produire et innover. Le développement durable est considéré comme une thématique cruciale pour l'avenir de l'entreprise. Cette dernière essaie d'engager une transition dans son activité pour répondre aux exigences d'une bonne démarche RSE et essaie de montrer l'exemple aux entreprises du même secteur. La réussite de la démarche RSE doit permettre l'obtention d'un avantage concurrentiel de première importance.

Selon la même logique, Asselineau et Pire-Lechalard (2009) ont établi une classification répartie en quatre types de comportements :

- Non-impliqué
- Opportuniste
- Sympathisant
- Génétiquement programmé

Pour Roome (1992), il y a quatre réponses possibles de la part d'une entreprise au enjeux sociaux-environnementaux ;

- La non-conformité
- L'attitude de conformité
- Le comportement écologique
- L'attitude de leader

Ces différentes classifications d'attitudes se recoupent donc et définissent quatre grands types de réactions d'une FMN par rapport à la mise en œuvre d'une démarche RSE. Ces différentes attitudes montrent que la plupart des FTN adoptent aujourd'hui une démarche RSE. Cela est très positif même si certaines FTN ne communiquent sur la RSE que dans le but d'un *greenwashing*. Cependant le degré d'implication de la FMN en faveur du développement durable reste très variable car la RSE est une démarche en partie volontaire. La plus ou moins forte implication d'une FTN dépend donc des choix de sa direction, des normes en vigueur dans le pays d'implantation, de la culture d'entreprise, des attentes de ses parties prenantes, etc.

## **VI. D'autres éléments essentiels qui sont complémentaires à la RSE pour rendre les multinationales durables**

Comme nous l'avons vu, la RSE constitue en quelque sorte le bras armé du développement durable en entreprise. La RSE représente un grand pas dans l'intégration des dimensions sociale et environnementale aux activités économiques. En revanche, la RSE à elle seule ne peut rendre les FMN durables. Du moins, d'autres éléments doivent s'associer à la RSE pour rendre les FMN vraiment durables. Autrement dit, d'autres facteurs doivent contribuer à la réussite de la RSE en entreprise. De fait, « la RSE paraît être une condition nécessaire mais pas suffisante pour la mise en œuvre du développement durable » (Brodhag et alii, 2004).

Les partenariats entre sphères privée et publique doivent s'accroître. Par exemple, un opérateur privé peut construire un hôpital public dont la gestion des activités non médicales lui sera confiée. Dans la même lignée, des associations entre FMN et ONG existent. Total s'est par exemple allié à Pro-Natura dans le delta du Niger pour financer des projets de développement local.

Plus globalement, la RSE doit être accompagnée ou favorisée par des politiques publiques. Cela peut être par le biais de politiques incitatives : exonération d'impôts si la FMN investit pour réduire la pollution engendrée par son activité, prêts à taux préférentiels pour réaliser des projets avec un impact social positif, etc. L'État peut aussi orienter les décisions des FMN en matière de développement durable en imposant des normes minimales à respecter.

Pour aller plus loin, des auteurs évoquent « l'intervention du droit au niveau international et sa transposition dans les systèmes législatifs nationaux pour concilier création de richesse et amélioration du bien-être du plus grand nombre » (Maréchal, 2009). De même une réflexion sur le système des prix doit être menée. Les prix pratiqués doivent refléter les coûts environnementaux et sociaux d'un produit tout au long de son cycle de vie. L'objectif est par exemple de réduire les prix des produits vertueux et d'augmenter ceux qui sont polluants. Cela inciterait les consommateurs à acheter de manière plus responsable et écologique. Mais ce travail sur les prix ne peut encore une fois pas avoir lieu sans la puissance publique par le biais de subventions notamment.

Ainsi nous avons traité le sujet de la RSE dans cette partie. Nous avons analysé son origine, ses lignes directrices suivant différents référentiels internationaux et des exemples de son application en entreprise. Puis nous avons vu qu'une FTN pouvait adopter différentes attitudes au regard de la RSE. La RSE constitue donc la réponse principale des FMN aux enjeux du développement durable mais doit être accompagnée plus globalement par des partenariats public-privé et des politiques publiques. Le droit international a aussi un rôle majeur à jouer pour encourager le développement durable au niveau mondial. Pour illustrer plus encore notre propos, intéressons-nous maintenant à la politique RSE du Groupe SEB.

## **Partie 3 - Étude de cas : la stratégie du Groupe SEB**

### **en matière de développement durable**

Le Groupe SEB a choisi d'intégrer le développement durable dans son business model il y a déjà plusieurs années. L'entreprise constitue en cela un bon cas d'étude afin de voir quelles initiatives peuvent être mises en œuvre aux niveaux social, environnemental et économique pour aller dans le sens d'une économie plus durable.

Pour faire face au dérèglement climatique, le groupe SEB voit le développement durable comme un nouvel élément à intégrer à l'activité de l'entreprise. Le Groupe SEB possède donc une direction du développement durable située au siège social à Écully. Rattachée à la direction des ressources humaines, elle coordonne la stratégie de développement durable du Groupe en lien avec tous les départements qui sont en interaction avec les thématiques RSE : la production, la qualité, le développement produit, les achats, etc. Le service marketing communique ensuite aux consommateurs les orientations du groupe en matière de développement durable.

De ce fait, le Groupe SEB a engagé une démarche RSE<sup>5</sup> transversale à toutes les fonctions de l'entreprise que l'on peut regrouper en trois dimensions pour reprendre les trois piliers du développement durable. L'objectif pour SEB est de devenir le plus vertueux possible en alliant performance environnementale et performance économique.

#### **I. Dimension sociale**

L'aspect social est le premier aspect du développement durable. Il concerne toutes les interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes, ainsi que les rapports entre l'entreprise et la société en général.

---

<sup>5</sup> Cf. annexe 1

## A. Le Pacte mondial / *Global Compact*

Concernant la question sociale, le Groupe SEB a décidé en mars 2004 de s'engager dans le Pacte mondial (*Global Compact*). Le Pacte mondial est une initiative des Nations Unies pour inclure les entreprises et les ONG dans le processus de construction d'un monde plus durable. Ce projet a été lancé en 2000 par Kofi Annan, alors Secrétaire général des Nations Unies. Le Pacte mondial regroupe aujourd'hui plus de 11 000 entreprises dans 157 pays.

Les entreprises adhèrent sur la base du volontariat à 10 principes regroupés en 4 domaines :

- Le respect des droits de l'Homme : l'entreprise doit respecter et promouvoir le droit international en vigueur sur la protection des droits de l'Homme
- La conformité aux normes internationales du travail : respect de la liberté d'association et du droit à la négociation collective, œuvrer en faveur de l'abolition du travail forcé, de l'abolition du travail des enfants et des discriminations à l'embauche et au travail
- La protection de l'environnement : la firme doit s'engager à être responsable au regard de l'environnement tout comme favoriser la création de biens et de services respectueux de l'environnement
- La lutte contre la corruption : agir contre les pratiques corruptives telles que l'extorsion de fonds et les pots-de-vin

Le *Global Compact* constitue donc un cadre d'engagement pour les entreprises qui met à leur disposition des guides pratiques et des outils divers pour aller dans le sens de ces 10 principes. Le *Global Compact* est aussi la traduction pour le monde des affaires des 17 objectifs du développement durable adoptés en 2015 par les 193 pays membres de l'ONU. Ces objectifs du développement durable « constituent un plan d'action pour la paix, l'humanité, la planète et la prospérité, nécessitant la mise en œuvre de partenariats multi-acteurs. Ils ambitionnent de transformer nos sociétés en éradiquant la pauvreté et en assurant une transition juste vers un développement durable d'ici à 2030 » (*Global Compact France, 2020*).

Le Groupe SEB doit donc progresser chaque année dans les 10 principes pour répondre aux exigences du Pacte mondial et remettre un rapport intitulé « Communication sur le Progrès » chaque année pour expliquer les progrès réalisés. Parallèlement à l'adhésion à cette initiative, le Groupe adhère aux conventions fondamentales de l'OIT tout comme aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des FMN évoqués précédemment.

## B. Le code éthique du Groupe SEB

Par ailleurs SEB a rédigé un code éthique pour guider les décisions de ses collaborateurs partout dans le monde. C'est aussi un cadre de référence en cas de dilemme face à un problème éthique.

18 thèmes composent ce code :

- Respect du consommateur
- Conditions de travail décentes
- Santé et sécurité au travail
- Équité et diversité
- Dialogue social
- Formation et développement des compétences
- Responsabilité étendue aux fournisseurs
- Engagement sociétal
- Respect de l'environnement
- Loyauté dans la communication
- Confidentialité des données

Ce code définit la vision du Groupe par rapport à ces thématiques et le bon comportement à adopter. Un module de e-learning a été créé pour sensibiliser les collaborateurs du Groupe.

Le code éthique spécifie la conduite à tenir en cas de dilemme éthique par rapport à une situation de travail ou une décision à prendre. En effet, si un problème éthique se présente, le collaborateur doit se demander si la loi est respectée, si la situation est conforme aux valeurs et au code éthique du Groupe SEB, puis si c'est un sujet dont il pourrait parler aisément à ses proches. Si le collaborateur est amené à répondre négativement à l'une de ces trois interrogations, il doit en parler avec l'un des trois référents éthiques avant d'agir. Ces trois référents sont le supérieur hiérarchique, le responsable des ressources humaines et enfin la direction audit et organisation en cas de problématiques insolubles par les deux premiers niveaux de référence. Si cela est nécessaire, le directeur audit et organisation peut mobiliser le comité éthique du Groupe SEB.

## C. La charte des achats responsables

Dans le même état d'esprit que pour le code éthique, SEB a mis en place une charte des achats responsables. Cette charte des achats découle du code éthique. C'est le cadre de référence pour les équipes achats du Groupe et ses fournisseurs. Il comporte à la fois les engagements du Groupe envers les fournisseurs et réciproquement. De ce fait le Groupe SEB précise son engagement contre la corruption et le refus de cadeau d'une valeur autre que symbolique. Il

garantit la confidentialité des données transmises par le fournisseur, son refus du conflit d'intérêt, l'assurance de méthodes d'achats basées sur la concurrence, l'équité et la transparence. De même, le Groupe cherche à éviter des situations de dépendance économique qui pourrait mettre en péril le Groupe ou le fournisseur en cas d'une rupture de relations entre les deux parties. Le Groupe indique aussi valoriser les fournisseurs engagés dans une démarche RSE dans le cadre de ses appels d'offres.

À l'inverse, le Groupe attend de ses fournisseurs le respect des droits de l'Homme et des normes internationales sur les conditions de travail. Similairement, le fournisseur doit satisfaire à des exigences en termes de préservation de l'environnement et de lutte contre la corruption.

Pour cela, les fournisseurs doivent mettre en place des mécanismes pour garantir le respect de ces principes. Le Groupe SEB se réserve le droit de procéder à des contrôles pour veiller à la bonne application de la charte ainsi qu'à des audits sur site confiés à des cabinets spécialisés.

#### D. Le Fonds Groupe SEB

Par rapport à l'ancrage des sites du Groupe sur le territoire et le lien avec la communauté locale, SEB a mis en place un fonds de dotation en 2007. De ce fait, le Fonds Groupe SEB soutient principalement des projets dans les alentours de ses onze sites français. Ces projets sont centrés sur la lutte contre l'exclusion. Ils doivent permettre d'insérer ou de réinsérer des personnes en difficulté par le travail, l'éducation et la formation, l'accès au logement et à une alimentation saine. Le Groupe travaille aussi à l'insertion sociale de personnes avec des problèmes de santé.

Un comité opérationnel pilote cette politique de mécénat en étudiant et sélectionnant les projets qui sont présentés au Fonds. Ainsi le Groupe SEB soutient des associations comme l'Arche dans la construction d'un nouveau site à Dijon pour accueillir des personnes atteintes d'un handicap mental. Avec les Apprentis d'Auteuil, le Groupe a financé différents projets : construction d'un self-service ouvert au public en Isère, achat d'une voiture pour une auto-école sociale à Lyon pour aider les jeunes en difficulté à passer leur permis de conduire. Ou encore financement d'ateliers pour des personnes en situation d'illettrisme. Le Fonds agit aussi de concert sur des actions avec la Croix-Rouge française, Emmaüs, la Banque Alimentaire du Rhône ou bien Entrepreneurs du Monde pour accompagner les personnes vulnérables dans l'entrepreneuriat. En Chine, le Groupe a financé la construction d'une vingtaine d'écoles par le biais de sa filiale Supor.

## E. Vers une amélioration de la qualité de vie au travail et plus de parité

Enfin, le Groupe a noué un lien avec le cabinet Best Workplaces, spécialisé dans la gestion des ressources humaines, afin d'évaluer chaque année la qualité de vie au travail et la satisfaction des collaborateurs dans leur vie professionnelle. Le cabinet réalise une enquête tous les deux ans dans une quarantaine de pays où SEB est implanté. En fonction des résultats de l'enquête, le Groupe met en place des actions pour améliorer les points faibles remarqués. À titre d'exemple, le Groupe SEB Export Intra-Groupe a décidé de mettre en place une démarche *GPTW (Great Place To Work)* afin de réorganiser les locaux et offrir un meilleur cadre de travail à ses membres.

Le Groupe s'est fixé l'objectif d'atteindre 75 % de réponses positives à la question : « Dans l'ensemble, je peux dire que c'est une entreprise où il fait vraiment bon travailler ». Lors de l'édition 2017, avec un taux de participation à 76 %, 71 % s'étaient déclarés fiers de travailler dans le Groupe SEB. Toujours au niveau social, SEB s'est aussi fixé l'objectif d'atteindre 30 % de femmes occupant des postes de direction et d'atteindre la parité entre le pourcentage de femmes managers et le pourcentage de femmes dans le Groupe.

## **II. Dimension environnementale**

Le Groupe SEB fait des efforts en faveur du second pilier du développement durable sous diverses formes. Il a décidé de mettre en place une stratégie « bas carbone » alignée sur la trajectoire des 2°C maximum d'augmentation de la température planétaire fixée lors des Accords de Paris en 2015. L'ambition est de réduire de 40 % les émissions de gaz à effet de serre (GES) d'ici 2023. Pour cela deux leviers d'actions principaux ont été identifiés : la transition énergétique du Groupe vers une plus grande utilisation des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique des usines. Dans le cadre de la *Science-Based Target Initiative (SBT)*—objectifs fondés sur la science), l'objectif fixé est l'atteinte de la neutralité carbone d'ici 2050. « L'initiative *Science Based Target* se fixe pour but de piloter une action climatique ambitieuse dans le monde de l'entreprise, en faisant de ses objectifs un moyen pour ces dernières de faire de la transition vers une économie bas carbone un avantage compétitif » (Novethic, 2020). L'initiative *SBT* regroupe aujourd'hui un peu moins de 1 000 structures dans

le monde et travaille en collaboration avec le *Global Compact* des Nations Unies ou des organismes tels que l'ONG WWF ou la coalition We Mean Business qui regroupe 1 300 entreprises engagées sur la question climatique.

Pour poursuivre cette stratégie, il existe un troisième levier d'action en plus de la transition et de l'efficacité énergétique : celui de la compensation. Ce levier de réserve serait activé en complément des deux premiers s'ils venaient à s'avérer insuffisants. La compensation peut prendre différentes formes : investir dans la plantation d'arbres, réinjection du carbone dans le sol en partenariat avec le BRGM (Bureau de recherches géologiques et minières). En effet, le BRGM est l'agence publique de référence en sciences de la Terre pour la gestion des ressources et des risques du sol et du sous-sol. Il fait notamment de la recherche afin de mettre en place des puits de carbone artificiels pour filtrer le CO<sub>2</sub> produit par les usines et le stocker dans le sous-sol.

Pour aller dans le sens de cette réduction des émissions des GES et limiter le plus possible l'empreinte environnementale de son activité, le Groupe SEB a regroupé ses actions selon trois domaines :

#### A. L'éco-conception et l'éco-production

La démarche d'éco-conception a pour but de concevoir des produits les plus respectueux de l'environnement possible. SEB a réalisé dans ce cadre un guide éco-conception pour réduire l'empreinte environnementale de ses produits tout au long de leur cycle de vie.

L'éco-conception est basée sur la « recyclabilité » du produit. Cela passe par l'utilisation de matériaux recyclés, la conception de produits faciles à démonter, la réduction du nombre de matières qui composent le produit pour faciliter le tri sélectif. Les produits sont de plus en plus composés de matériaux recyclés tels que des plastiques recyclés comme le polyéthylène téréphtalate (PET) pour les spatules, les aspirateurs et machines à café. Sur le même mode, l'aluminium recyclé est privilégié pour des produits culinaires comme les poêles ou cocottes-minute.

Au niveau des emballages par exemple, le groupe travaille à supprimer le polystyrène expansé (PSE) pour le remplacer par des emballages en cellulose moulée (matière utilisée pour les boîtes d'œufs). Idem pour les sous-emballages : SEB cherche à supprimer les sous-emballages

plastiques contenant par exemple les fils électriques, les têtes d'aspirateurs, etc. par du papier de soie ou des tissus.

Évidemment, la démarche d'éco-conception est reliée à l'éco-production. L'éco-production s'attache à utiliser des méthodes de production vertes. Le but est de fabriquer de manière à respecter l'environnement. Cela passe notamment par la gestion de l'énergie.

## B. Optimisation et efficacité énergétique

La gestion de l'énergie est une pierre angulaire du développement durable. Au niveau de la production, SEB concentre ses efforts sur l'utilisation d'énergies renouvelables par le biais de panneaux solaires sur le Campus SEB à Écully. Le site d'Is-sur-Tille en Côte d'Or a équipé d'un système de climatisation à base d'énergie solaire son atelier d'assemblage où la température est très élevée en été. Tous les sites industriels ou logistiques doivent présenter chaque année au moins un projet « éco-innovant » pour faire des économies d'énergies. Des sites sont pionniers en matière de management de l'énergie comme Rumilly et Tournus en France, Erbach en Allemagne. Ils sont certifiés ISO 50 001 en gage de reconnaissance de leur bonne performance énergétique. L'usine de Yuhuan en Chine a mis en œuvre une série d'actions afin de baisser de 35 % sa consommation par unité produite entre 2013 et 2017.

L'optimisation énergétique passe aussi par des gestes simples : l'arrêt de l'impression des factures ou certificats d'origines à l'export, l'extinction des éclairages inutilisés sur site, la baisse des radiateurs de quelques degrés et leur extinction ou réglage minimum pour la nuit, etc.

En ce qui concerne la consommation énergétique des produits, le Groupe s'efforce de progresser et d'innover pour que le client dispose d'un produit plus « vert ». Un groupe de travail dénommé *Smart Energy Products* a été mis en place en 2015 afin d'identifier les familles de produits énergivores pour concentrer les efforts d'efficacité énergétique sur ces lignes de produits-là. Avec le souci d'améliorer la performance énergétique, des équipes ont travaillé sur les aspirateurs afin de créer des moteurs à basse consommation et des têtes d'aspiration plus efficaces. La R&D a aussi réussi à diviser par trois la consommation électrique des aspirateurs-traîneaux sans altérer ni l'efficacité de dépoussiérage ni le niveau sonore.

### C. Éco-logistique

Par sa présence internationale, SEB possède un réseau logistique mondial. Le transport constitue par conséquent le principal élément en termes d'émissions de GES pour l'entreprise. Pour réduire ses émissions liées à la logistique, le Groupe travaille sur deux axes : le développement de modes de transport alternatifs à la route et l'amélioration du taux de chargement des unités de transport.

En effet, le transport multimodal est utilisé quand cela est possible. L'usine Calor de Pont-Évêque reçoit des composants au port de Fos-sur-Mer qui sont ensuite chargés sur des trains plutôt que dans des camions. Cela a permis de réduire entre 30 et 35 % les émissions de GES sur ce flux. Le fret ferroviaire est souvent plus cher en France que le transport routier mais le faible coût de l'électricité peut venir compenser cette différence de prix entre les deux types de transport. Le stockage gratuit de la marchandise à une gare (*free time*) permet aussi d'aller vers plus de ferroviaire. Mais ce n'est pas toujours le cas. Les trains de marchandises au départ de la plateforme logistique d'Orléans ont coûté très cher au Groupe SEB en 2019 qui a revu l'organisation des transports en conséquence.

Dans l'idéal, une logistique durable voudrait voir plusieurs usines réparties dans le monde fabriquant le même produit pour livrer au plus près le client final. Force est de constater que l'économie mondiale favorise plutôt l'inverse : un ou peu de sites fabriquant un même produit pour desservir un continent voire le monde entier. Le gain des économies d'échelles vient ici compenser la perte pour des frais de transports accrus. Le Groupe essaie d'aller dans ce sens mais de nombreux produits sont encore fabriqués en Chine notamment (« l'atelier du monde »), ils sortent de l'usine puis transitent par les plateformes export France avant d'être réexpédiés vers l'Australie par exemple. Dans ce cas une expédition Chine – Australie s'avérerait plus écologique.

Cependant, le projet de la Nouvelle route de la soie (*One Belt, One Road*) va améliorer les connexions entre la Chine et l'Europe autant au niveau ferroviaire que maritime. Ce projet titanesque lancé par la Chine en 2013 qui associe 65 pays du monde entier pourra peut-être permettre plus de transports ferrés et devrait se conjuguer à un meilleur réseau maritime mondial.

De même, le Groupe essaie de favoriser le transport sur barge ou péniche pour les flux intrapays. Le transport fluvial est utilisé pour les transferts de pièces ou de produits entre les usines

du Groupe et ses plateformes ou filiales. De manière plus générale, le fret maritime est préféré au routier pour les longues distances. Par ailleurs, le transport aérien est très peu utilisé car il est très cher et très pollueur sauf en cas de dernier recours. L'avion est la modalité de transport choisie par exemple en cas de produits arrivés cassés au Japon ou au Mexique qu'il faut remplacer très vite afin de livrer le client final.

De plus, la société SEB travaille sur le taux de chargement des conteneurs par exemple. Le taux moyen actuel est de 85 %, ce qui signifie qu'il y a encore 15 % de marge de manœuvre pour optimiser le chargement. Le but est de faire la chasse au vide au maximum.

Dans le même esprit, SEB a établi un programme baptisé *Empty space hunter* pour chasser les espaces vides à tous les niveaux. Par exemple le système EffyPACK (*PACKaging system for supply chain Efficiency*) permet d'optimiser les dimensions des emballages par rapport à celles des palettes. Ainsi, réduire de quelques centimètres le packaging d'un produit peut permettre d'augmenter considérablement le nombre de produits par palettes. À titre d'exemple, cela a été le cas pour le hachoir et découpeur Fresh Express de Moulinex en 2014.

#### D. Le management environnemental

L'éco-conception, l'efficacité et optimisation énergétique et l'éco-logistique sont trois domaines d'action qui sont coordonnés pour chaque site par un système de management environnemental (SME). Mis en place à partir de 2003 dans le Groupe SEB, 100 % des sites sont aujourd'hui certifiés ISO 14 001. Cette norme constitue la référence internationale en la matière au même titre que la norme ISO 26 000 pour la RSE. Un SME désigne l'ensemble des méthodes de gestion d'une entreprise ayant pour finalité la prise en compte et l'évaluation de l'impact environnemental de ses activités afin de le réduire. Un SME est donc un outil managérial pour agir en faveur de l'environnement. Il est par nature interservices et suit la méthode *plan, do check, act* (planifier, mettre en œuvre, contrôler/vérifier, agir/ajuster). Cette méthode dite *PDCA* du fait de ses initiales est inspirée de la roue de Deming. Elle « sert à transformer une idée en action et l'action en connaissance. Utiliser le cycle de façon correcte nécessite discipline et effort. » (Langley G.J et alii, 2009).

Par conséquent un diagnostic interne est établi, ce qui conduit à l'élaboration d'un plan d'action. Un audit externe est ensuite réalisé car la norme ISO 14 001 peut conduire à une certification.

En cas de succès, la certification est valable 3 ans. Au cours de ces 3 années, un suivi est fait pour vérifier la bonne application du plan d'action.

Avec la totalité des sites certifiés, SEB se présente comme un très bon élève. Il doit particulièrement veiller à la bonne application du plan d'action car une perte de la certification sur un seul site de production entraînerait la perte de cette certification pour le Groupe entier. Mettre en place et tenir à jour un SME est en revanche très coûteux, l'entreprise qui le met en place espère un retour sur investissement dans les 1 à 3 ans après son lancement.

Afin de parfaire cette bonne pratique, le Groupe SEB pourrait décider d'adhérer au règlement européen *EMAS* signifiant *European Management Audit Scheme* (Système de management environnemental et d'audit). L'adhésion se fait aussi sur la base du volontariat mais va plus loin que la norme ISO 14 001 dans le sens où l'obtention du certificat *EMAS* octroie de facto la norme ISO 14 001. Étant déjà certifié ISO 14 001, le Groupe SEB a la possibilité d'être certifié *EMAS* à condition de publier une déclaration environnementale conforme aux critères de l'*EMAS*. Cette certification constitue ainsi une étape en plus par rapport à ISO 14 001. L'entreprise est tenue d'améliorer ses performances environnementales et d'être totalement transparente par rapport à sa gestion environnementale.

### **III. Dimension économique**

La dimension économique, troisième pilier du développement durable cherche à concilier la pérennité d'une entreprise avec des principes éthiques tels le respect de l'environnement et la préservation du lien social. L'aspect économique n'est évidemment pas cloisonné par rapport aux deux premiers piliers. Il s'appuie sur l'un des deux premiers piliers ou sur les deux à la fois. Sous cet angle, toutes les actions du Groupe SEB vues précédemment au niveau social favorisent la mise en place de l'économie sociale et solidaire. Cette forme d'économie s'efforce de mettre en œuvre les principes suivants :

- Gouvernance démocratique : un homme égal une voix
- Sociétés de personnes agréées par le collectif et non par le capital au niveau juridique
- Excédents réinvestis dans le projet d'entreprise
- Constitution de réserves en fonds propres impartageables

Le Groupe SEB va dans ce sens avec son code éthique qui donne un cadre de référence à son activité, tout comme avec son Fonds basé sur la lutte contre l'exclusion qui permet des actions à fort impact sans avoir besoin de financements massifs. SEB reste en revanche soumis juridiquement aux impératifs et aux règles d'un marché de capitaux international. Même s'il diverge du principe de l'économie sociale et solidaire sur ce point, ses engagements montrent que le capitalisme financier peut rimer avec lien social et solidarité sous d'autres aspects. La démarche *Great Place To Work* est une bonne illustration tout comme l'implication du Groupe dans le Pacte mondial.

En ce qui concerne le lien entre pilier environnemental et pilier économique du développement durable ; SEB a fait le choix fort de s'insérer dans un effort de transition par rapport à son modèle de production. Pour preuve, les actions mises en œuvre en faveur de la préservation de l'environnement citées précédemment dans ce mémoire sont en accord avec les enjeux de l'économie circulaire. Plus qu'une branche de l'économie, l'économie circulaire est un nouveau modèle économique. Il propose de transformer notre logique linéaire : *extraire, fabriquer, consommer, jeter* en une logique circulaire : *extraire, fabriquer, consommer, recycler*. Ce renversement de logique est rattaché à la notion de « chaîne de production inversée » (*reverse supply-chain*). Cette inversion montre le mouvement des biens du client vers le vendeur et non plus seulement du vendeur au client.

Selon ses propres mots, le Groupe veut être un acteur de la « révolution circulaire ». Le Ministère de la transition écologique et solidaire décrit l'économie circulaire comme « un modèle économique dont l'objectif est de produire des biens et des services de manière durable, en limitant la consommation et les gaspillages de ressources (matières premières, eau, énergie) ainsi que la production des déchets » (CCI [Chambre de commerce et d'industrie], s.d.). Elle se traduit notamment par l'éco-conception, un verdissement des flux logistiques à l'échelle du Groupe originaire de Bourgogne.

Cette volonté d'aller vers un modèle circulaire chez SEB se traduit par trois objectifs principaux et un quatrième objectif secondaire :

#### A. Augmenter la durée de vie des produits

Cela sous-entend l'utilisation de matériaux plus résistants mais aussi l'augmentation du caractère réparable des biens fabriqués. Dans cet état d'esprit, SEB a créé un label « produit

réparable 10 ans » pour lutter contre l’obsolescence programmée. Cette initiative ambitieuse a été préparée depuis 2008 par la reconversion du site de Faucogney-Et-la-Mer en Haute-Saône. Ce site fabrique et stocke des pièces détachées pour 40 000 références, et ce même pour des articles qui ne sont plus produits. On parle ici d’environ 6 millions de pièces stockées sur une surface de 15 000 m<sup>2</sup>.

L’ancienne usine peut aussi fabriquer des pièces plastiques à la demande si elles viennent à manquer grâce à l’impression 3D (Leboucq, 2016). 6 500 réparateurs agréés, y compris 250 en France, ont accès aux pièces de rechange. Pour inciter à réparer, le Groupe s’est fixé un seuil maximum de prix des pièces de rechange à 50 % du prix du produit neuf. Pour accompagner cette mesure, la partie éco-conception est en parallèle chargée de rendre les produits plus facilement démontable pour faciliter le changement des pièces. Ce label « produit réparable 10 ans » est donc apposé progressivement sur l’emballage de l’ensemble des produits du Groupe.

Une page web a été créée pour savoir si le produit possède le label et les services associés à celui-ci simplement en tapant la référence du produit. SEB essaie aussi d’encourager les gens à réparer eux-mêmes même si cela peut signifier vendre moins. Il est possible de se procurer des notices de montages et de visionner des tutoriels via un site web<sup>6</sup>.

Enfin, lors de retours au SAV (service après-vente), les produits sont parfois donnés à des associations ou vendus à prix modiques pour permettre l’achat de ces produits par des gens dans le besoin.

## B. Mutualiser l’utilisation des produits

Préférer l’utilisation des produits à leur achat correspond à l’économie de fonctionnalité. L’économie de la fonctionnalité fait partie intégrante de l’économie circulaire et privilégie la portée fonctionnelle d’un bien à sa portée commerciale. Pour correspondre à cela, le Groupe propose le service « Eurêcook ». C’est un service de location d’appareils électroménagers développé en partenariat avec l’enseigne Monoprix du Groupe Casino et le réseau Envie. Envie est une association de 50 structures qui favorise l’insertion professionnelle dans près de 50 entreprises toutes engagées dans des démarches de collecte, rénovation et revente d’équipements en tout genre. L’idée initiale de ce service provient de la collaboration en amont du Groupe avec l’agence Synergence spécialisée dans la communication et l’ingénierie du

---

<sup>6</sup> <http://www.accessories.home-and-cook.com/errorPages/index-fr.html>

développement durable. Synergence a depuis lors changé de nom après son rachat par Deloitte France pour s'appeler Déloitte Développement Durable.

Ce projet Eurêcook est actif à Dijon depuis 2015 où l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), l'Université de Technologie de Troyes, Avec ou Sans Toque (prestataire de cours de cuisine) ont collaboré. Depuis 2018, la location est aussi possible à Paris avec 5 points de retraits Une personne peut donc se rendre dans un Monoprix et réserver pour quelques jours une friteuse Actifry, un robot-cuiseur Companion ou encore une machine à bière à partir de 9,99 €. Après avoir utilisé le produit, il faut simplement le ramener au point de retrait et les membres du Réseau Envie s'occupent de le nettoyer, tester avant de le réemballer pour une nouvelle utilisation.

### C. Recycler les produits usés

Plutôt que de jeter les produits usés du Groupe à la poubelle tout-venant, il y a aujourd'hui la possibilité de les trier. En France, avec Excoffier et les grandes surfaces, SEB veut récolter un maximum de produits pour récupérer les matériaux et les recycler. Le but est d'éviter que les produits du Groupe finissent dans les ordures ménagères. Au même titre que jeter ses piles dans des poubelles spéciales, quelqu'un peut jeter ses vieilles poêles ou casseroles dans des poubelles prévues à cet effet. Le Groupe incite les gens à ramener leurs produits en leur proposant un avoir sur un nouvel article en échange du produit à jeter. SEB espère ainsi créer une bonne habitude chez les consommateurs.

C'est ensuite l'organisme Eco-systèmes agréé par l'Etat qui a la charge de traiter les DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques). Ce type de déchets est souvent très dangereux pour l'environnement. Ils disparaissent après de longues années s'ils sont abandonnés dans la nature ou les océans sans compter les dommages qu'ils causent. Cependant, ils ont un fort potentiel de « recyclabilité », ce qui encourage les entreprises du secteur de la gestion des déchets à investir dans ce sens. Les principaux DEEE recyclés sont l'aluminium, l'inox et le plastique.

#### D. Vers un prix du carbone ?

Au-delà de ces trois axes majeurs que sont l'allongement de la durée de vie des produits, leur mutualisation et leur recyclage, SEB travaille par anticipation sur un prix du carbone. Depuis plusieurs années en effet, les pouvoirs publics européens réfléchissent à instaurer un prix de la tonne de CO<sub>2</sub> émise pour les entreprises. Ce système existe déjà pour quelques 11 000 entreprises de l'UE mais il semble de plus en plus clair qu'un système de « marché carbone » sera appliqué plus largement à l'économie. Ces 11 000 firmes représentent certes 45 % des émissions de l'UE mais le principe de pollueur-payeur qui leur est appliqué s'avère peu efficace pour l'instant. En fait, la mise à disposition gratuite de droits à polluer sur le marché boursier a maintenu un prix du carbone bas pendant de nombreuses années depuis sa création en 2005. L'incitation à polluer moins promue par ce système de quotas reste donc limitée.

L'UE pourrait donc étendre ce système à toutes les entreprises opérant sur son sol, ou du moins à une majorité d'entre elles. Le système des quotas d'émissions n'est pour l'instant pas assez efficace même s'il cible des entreprises particulièrement polluantes : aciéries, cimenteries, raffineries, papeteries, centrales électrique, industries chimiques, etc.

À l'échelle du Groupe SEB qui n'est pour l'instant pas concerné par ce marché carbone, un possible changement de normes est à l'étude. Le Groupe a décidé d'anticiper la mise en place d'un prix du carbone par rapport à ses émissions. Avec un bilan carbone d'environ 250 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an, SEB veut étudier en quoi le coût du CO<sub>2</sub> dû à l'UE impacterait son activité. Le Groupe s'auto-inflige donc un prix de la tonne de CO<sub>2</sub> afin de décider comment orienter ses investissements. Cela lui permettra à la fois d'être plus vertueux en baissant son empreinte carbone et donc de réduire la somme d'argent due à l'UE. Plus concrètement, prenons le cas de deux produits A et B. Aujourd'hui, fabriquer un produit A à bas prix mais qui pollue plus qu'un produit B plus onéreux peut s'avérer plus rentable pour le Groupe. Dans cette configuration, le caractère écologique d'un produit vendu plus cher peut avoir du mal à convaincre le consommateur qui regarde avant tout le prix du produit. Le bien le moins cher étant vraisemblablement le plus à même d'être acheté.

En revanche, avec un prix du carbone, le scénario décrit précédemment pourrait s'inverser. Le produit A polluant aurait un coût de production toujours plus bas que le produit B vertueux mais la taxe reversée à l'UE pour le produit A pourrait excéder le coût de production du produit

B. Dans ce cas, vendre le produit B écologique plutôt que le produit A s'avèrerait plus rentable. Le Groupe teste en conséquence différents scénarios afin de prévoir et d'ajuster ses investissements pour être prêt le jour où il entrera dans le marché carbone. Le double objectif ici étant de concilier compétitivité et performance environnementale. Car la non-préparation du Groupe à un système de taxe sur ses émissions pourrait éroder sa compétitivité et faire exploser ses dépenses.

#### **IV. Bilan de l'étude de cas**

S'il fallait maintenant dresser un bilan de cette étude cas sur le Groupe SEB, il conviendrait de dire que cette FMN est une actrice majeure du développement durable. SEB alloue des ressources non négligeables à la RSE et contribue à de nombreux projets aussi bien sociaux qu'environnementaux. Le Groupe a aussi engagé une transition au niveau de son business model pour être toujours plus vertueux. La transition entre un modèle linéaire et un modèle circulaire est en marche. À ce titre, il constitue un exemple à suivre sur la voie du développement durable. En tant que FTN, SEB cherche à devenir un pionnier en la matière même s'il faudra encore du temps pour endosser pleinement ce statut.

Il ne faut évidemment pas se tromper, il y a toujours des bénéfices attendus du fait de cette démarche tournée vers la durabilité. Si un projet de RSE coûte plus qu'il ne rapporte dans le temps, il est abandonné. Une démarche écologique est mise en œuvre généreusement mais ne peut pas dépasser un certain seuil dans le sens où cela éroderait sa compétitivité. Le Groupe SEB est un exemple à suivre par ses « sœurs » FMN mais reste aussi soumis aux contraintes inhérentes à son identité de multinationale. Plus particulièrement, il est soumis comme toutes les autres FMN à l'impératif de rentabilité à court-terme pour ses actionnaires. Ce qui ne va pas toujours dans le sens de l'éco-production par exemple qui suppose de investissements lourds à court terme avant de générer des bénéfices à long terme.

En tant que FTN, SEB a donc un plus grand rayonnement afin d'inspirer ses pairs dans la mise en place d'une démarche RSE. Cela ne lui enlève pas tous les effets corrélés à l'adoption d'une telle démarche notamment en termes de dépenses. Une stratégie de développement durable doit se transformer en atout et non pas en handicap. Ainsi, un investissement lourd pour réduire la consommation d'énergie du Groupe, se traduisant par une augmentation du prix des produits

finis, pourrait profiter à la concurrence moins vertueuse mais pratiquant des prix plus bas. Rendre une entreprise à la fois plus profitable et plus vertueuse est un exercice délicat et exigeant. Encore plus, c'est un exercice qui nécessite du temps ; temps qui semble manquer à la Terre pour limiter les conséquences irréversibles et catastrophiques du réchauffement climatique.

Cette contrainte de temps pousse le Groupe à l'audace même si ces choix audacieux sont plus risqués pour la firme. Doté aujourd'hui de bases solides pour ce qui est de la « durabilisation » de ses activités, nul doute que le Groupe saura continuer selon une dynamique verte efficace.

## Conclusion

Notre question de recherche visait à déterminer comment les FMN pouvaient-elles intégrer le développement durable à leur activité. Pour cela, les éléments de réponse ont été structurés en trois parties. La première partie s'est intéressée à l'internationalisation des entreprises. Le but était de faire un état des lieux de la multinationalisation des firmes et de s'intéresser à leurs stratégies. Nous avons donc défini les FMN, étudié leurs origines ainsi que leurs modes de développement. Une entreprise décide d'aller à l'étranger soit pour rechercher des meilleures conditions d'offre ou de vente ; soit pour rechercher une meilleure position concurrentielle. De plus, la mondialisation économique portée notamment par la croissance du commerce international tout comme des IDE et des IP a favorisé la création et l'agrandissement de ces firmes. Les entreprises peuvent s'internationaliser selon différents processus tels que la fusion-acquisition, la joint-venture, l'alliance stratégique ou encore le contrat de licence et de franchise. En bref, les entreprises vont à l'international pour être plus efficaces du point de vue du capitalisme. On peut presque dire qu'elles y sont toujours plus obligées si elles veulent survivre dans un environnement très concurrentiel.

Puis la seconde partie s'est attachée à montrer comment le développement durable pouvait s'intégrer au fonctionnement d'une FMN. L'adoption d'une démarche RSE a été identifiée comme le principal élément de réponse car elle englobe les trois piliers du développement durable. L'objectif est de créer une harmonie entre les aspects sociaux, environnementaux et économiques de ces entreprises. Nous avons vu comment la RSE s'est imposée ces dernières années dans les FTN pour faire face aux défis actuels. Après avoir décrit les lignes directrices, lois ou recommandations existantes en matière de RSE, nous nous sommes attachés à montrer des applications concrètes de la RSE au sein de ces firmes. Puis nous avons détaillé les diverses attitudes des FMN par rapport à la RSE. Une bonne RSE dépend donc du degré d'implication de la firme dans la démarche et des normes en vigueur dans le pays d'implantation. Cependant, la démarche RSE restant en partie volontaire, nous avons évoqué d'autres éléments pour rendre la politique RSE efficace.

En parallèle de la RSE, d'autres éléments doivent converger pour rendre les multinationales durables. « Se multinationaliser » autrement passe aussi par des partenariats public-privé, une coopération avec les pouvoirs publics et l'intervention du droit international pour guider les

FMN sur la voie du développement durable. Les FMN doivent consacrer des ressources et établir des projets pour effectuer une transition vers un business model plus vert. Le respect de l'environnement et l'aspect social doivent évoluer de concert avec l'activité productive.

Le poids économique des FMN les place sur le devant de la scène et leur capacité à mener une transition écologique réussie en leur sein aura des répercussions sur toute l'économie et montrera ainsi l'exemple à toutes les autres entreprises. Certes toutes les FMN ne sont pas de bons élèves en ce qui concerne le développement durable car elles sont parfois à l'origine de scandales tant sur le plan humain qu'environnemental. Il est aussi important pour les FMN de ne pas céder à la tentation du *greenwashing*. De même, il n'est pas rare de voir une FMN à la fois impliquée en RSE et faisant du lobbying contre les politiques climatiques. Sous cet angle on peut se demander si notre système économique est vraiment prêt à faire ce pas vers la RSE. De nombreuses initiatives restent marginales et sont propres à une firme en particulier. Le point d'achoppement réside dans la difficulté à créer un mouvement d'ensemble.

Pour éviter les scandales et l'enfermement des FMN dans l'écoblanchiment, il est évident qu'un système de contrôle social est nécessaire. Ce contrôle doit être le garant de l'application de la RSE dans les firmes. Il peut prendre la forme d'audits extérieurs ou de labels sérieux. Ici, les pouvoirs publics ou encore les syndicats et les organisations internationales ont un rôle clef à jouer. En clair, la FMN ne doit pas être livrée à elle-même mais doit être aidée tout comme contrainte pour améliorer sa politique de développement durable. C'est seulement dans ce double mouvement de coopération-coercition que la RSE peut s'avérer déterminante.

La troisième partie de ce travail a permis de comprendre en détail les engagements d'une FMN en faveur du développement durable. La politique RSE du Groupe SEB constitue un véritable exemple du fait de sa transversalité. Le développement durable s'est vraiment imbriqué à toutes les activités du Groupe au fil des années. On retrouve des actions menées aussi bien aux niveaux environnemental, social et économique. La qualité et les retombées positives de la démarche RSE du Groupe sont indéniables. En témoignent les projets d'éco-conception, d'éco-logistique et les programmes d'efficacité énergétique. Le fait d'opérer dans un univers ultra concurrentiel ne l'empêche pas de mener une RSE ambitieuse. Le Groupe s'efforce de faire son maximum en faveur de l'écologie sans oublier la réalité des affaires. SEB constitue donc une belle source d'inspiration pour le monde des FMN. Son engagement en faveur de l'économie circulaire le pousse aussi à augmenter la durée de vie de ses produits et à mutualiser leur utilisation.

Des axes d'amélioration pourraient être la réduction de la distance parcourue par un produit, la moindre utilisation du transport routier en faveur du rail et de la barge. Le recyclage des produits usés offre aussi un espace d'amélioration car cette pratique est encore peu courante. Le Groupe pourrait aussi perfectionner son système de management environnemental en adhérant au règlement européen *EMAS*. Cela lui permettrait de faire un pas de plus vers la protection des milieux naturels et de la biodiversité. Son choix fort d'intégrer l'économie circulaire à sa stratégie doit continuer pour opérer selon un modèle économique toujours plus vertueux.

Ainsi, les FMN qui évoluent avec la mondialisation économique peuvent devenir de véritables pionnières dans le domaine du développement durable. Pour ce faire, la RSE doit réellement toucher tous les pans de l'entreprise et ne pas se limiter à quelques actions ici et là. Cet engagement doit s'effectuer de manière conjointe et solidaire entre le monde de l'entreprise et l'action publique. En effet, l'entreprise à elle seule ne peut pas tout faire pour limiter la pollution par exemple. Les FMN ne sont qu'une partie de la solution dans la construction d'un nouveau modèle social et économique. Les administrations et les universités notamment ont aussi leur part à prendre. On parle d'ailleurs de responsabilité sociétale des administrations (RSA) et de responsabilité sociétale des universités (RSU). Plus globalement, c'est la responsabilité sociétale des organisations (RSO) qui est en jeu. Ainsi, chaque organisation quelle que soit sa nature doit apporter sa pierre à l'édifice pour construire le monde de demain.

L'implication de la société civile pour un monde plus écologique et plus humain sera aussi déterminante. Et ce notamment pour faire pression sur les dirigeants politiques et les entreprises. L'objectif est de rendre la Terre plus durable avec le souci des générations à venir. Les comportements responsables sont importants à la fois pour les organisations et les individus. L'approche *top down* (du haut vers le bas) ne saurait fonctionner sans une approche *bottom up* (du bas vers le haut). Autrement dit, l'aspect individuel et collectif doivent aller de pair tout comme l'aspect local et global doivent avancer main dans la main.

Finalement, il s'agit de limiter la recherche du profit parfois effrénée pour remettre l'humain au cœur l'entreprise et de la société. À ce titre, il conviendrait de s'intéresser à la notion de profit satisfaisant. L'idée serait de considérer qu'une FMN choisisse un profit seuil à atteindre. L'excédent dégagé permettrait alors d'investir dans une démarche RSE, dans des projets de société. Cette initiative serait une nouvelle étape vers un développement plus durable. Redonner la priorité à l'humain ne va pas sans la lutte pour la protection de son environnement. Il faut

« sauvegarder aussi bien la nature que la nature humaine » (Burbage, 2013) pour espérer offrir aux générations futures, un monde qui soit vraiment durable.

# Bibliographie

## Style APA 6<sup>ème</sup> édition adapté en français

### Articles de revues

- Aggeri, F. et Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises et histoire*, Vol. 45 (4), p. 6-19. DOI : 10.3917/eh.045.0006
- Allix-Desfautaux, É. et Makany, L. (2015). Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles. *Management & Avenir*, Vol. 81 (7), p. 15-36. DOI : 10.3917/mav.081.0015
- Asselineau, A. et Pire-Lechalard P. (2009), Le développement durable : une voie de rupture stratégique ?, *Management & Avenir*, Vol. 26 (6), p. 279-299. DOI : 10.3917/mav.026.0280
- Ambec, S. et Lanoie, P. (2009), Performance environnementale et économique de l'entreprise, *Économie et prévision*, Vol. 190-191 (4-5), p. 71-94. DOI : 10.3917/ecop.190.0071
- Brodhag C., Delchet K. et Gondran N. (2004). Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour de guide SD 21000. *VertigO – la revue électronique en sciences de l'environnement*, Vol. 5 (2). DOI : 10.4000/vertigo.3482
- Chiroleu-Assouline, M. (2006), Les stratégies de développement durable des entreprises. *Idées, la revue des sciences économiques et sociales*, Vol. 144, p. 32-39. Repéré à : <https://hal-paris1.archives-ouvertes.fr/hal-00306217/document>
- Delapierre M. (1996), Les firmes multinationales : évolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation. *Économie rurale*, Vol. 231, p.12-20. DOI : 10.3406/ecoru.1996.4767
- Levasseur, S. (2002), Investissements directs à l'étranger et stratégies des entreprises multinationales. *Revue de l'OFCE*, Vol. 83 bis (5), p. 103-152. DOI : 10.3917/reof.074.0103
- Maréchal, J.-P. (2009). Les multinationales peuvent-elles se convertir au développement durable ? *Esprit*, Vol. 1, p. 53-73. DOI : 10.3917/espri.0901.0053
- Mucchielli J.-L. (s.d.). Les déterminants de la multinationalisation des firmes. *Encyclopædia Universalis*. Repéré à : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/entreprises-multinationales/2-les-determinants-de-la-multinationalisation-des-entreprises/> (consulté le 8 mai 2019)
- Roome, N. (1992). Developing environmental management strategies, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 1, p. 11-24. DOI : 10.1002/bse.3280010104

Rozenblat, C. (2007). Les entreprises multinationales : un processus urbain dans un environnement international et transnational. *L'information géographique*, Vol. 71 (2), p. 43-46. DOI : 10.3917/lig.712.0043

### **Articles de presse**

Leboucq, V. (2016, 14 septembre). SEB promet de réparer pendant dix ans ses produits. *Les Echos*. Repéré à : <https://www.lesechos.fr/2016/09/seb-promet-de-reparer-pendant-dix-ans-ses-produits-229482> (consulté le 2 août 2020)

Marin, J. (2016, 28 avril). Mark Zuckerberg s'assure de conserver le contrôle de Facebook. *Le Monde*. Repéré à : [https://www.lemonde.fr/pixels/article/2016/04/28/mark-zuckerberg-s-assure-de-conserver-le-controle-de-facebook\\_6003278\\_4408996.html](https://www.lemonde.fr/pixels/article/2016/04/28/mark-zuckerberg-s-assure-de-conserver-le-controle-de-facebook_6003278_4408996.html) (consulté le 9 août 2020)

### **Livres**

Burbage, F. (2013). *Philosophie du développement durable*. Paris : Presses universitaires de France.

El Mouhoud M. (2017). *Mondialisation et délocalisation des entreprises* (5<sup>e</sup> éd.). Paris : La Découverte.

Langley G.J., Moen R., Nolan K.M., Nolan T.W., C.L. Norman C.L. et Provost L.P. (2009). *The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*. s.l. : Wiley.

Renouard, C. (2007). *La responsabilité éthique des multinationales*. Paris : Presses Universitaires de France.

### **Rapports officiels**

CMED, Commission mondiale sur l'environnement et le développement (1988). *Notre Avenir à Tous* [Rapport rédigé sous la direction de Brundtland, G. H]. Paris : les éditions du Fleuve (traduction française de *Our Common Future*).

GIEC, Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (2015), *Changements climatiques 2014: Rapport de synthèse*. [Rapport rédigé sous la direction de l'équipe de rédaction principale, PACHAURI R.K. et MEYER L.A.]. Genève. Repéré à : [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/SYR\\_AR5\\_FINAL\\_full\\_fr.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/SYR_AR5_FINAL_full_fr.pdf)

Meadows, D., Meadows, D. L., Randers, J., et Behrens III, W. W. (1972). *The Limits to Growth* [Rapport demandé par le Club de Rome en 1970]. Universe Books.

## **Rapports d'entreprises**

Groupe SEB (2020). *Document d'enregistrement universel et rapport financier 2019*. Repéré à : [https://www.groupeseb.com/sites/default/files/2020-04/SEB2019\\_URD\\_FR\\_V-MEL-10-04-2020\\_0.pdf](https://www.groupeseb.com/sites/default/files/2020-04/SEB2019_URD_FR_V-MEL-10-04-2020_0.pdf) (consulté le 24 juin 2020)

L'Oréal finance (2019). *Répartition du capital au 31 décembre 2019*. Repéré à : <https://www.loreal-finance.com/fr/repartition-capital> (consulté le 29 avril 2020)

Nike (2019). *Annual report on form 10-K*. Repéré à : [https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc\\_financials/2019/annual/nike-2019-form-10K.pdf](https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2019/annual/nike-2019-form-10K.pdf) (consulté le 18 juin 2019)

## **Publications officielles**

CCI, Chambre de commerce et de l'industrie (s.d.). *L'économie circulaire. Favoriser la transition économique des entreprises, du linéaire vers le circulaire* ». Repéré à : <https://www.cci.fr/web/developpement-durable/economie-circulaire>. (consulté le 09/04/2020)

Commission Européenne (2020). *Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ?* Repéré à : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse> (consulté le 09/04/2020)

Ministère de la transition écologique (2019). *La responsabilité sociétale des entreprises*. Repéré à : <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises> (consulté le 12 juillet 2020)

OCDE, Organisation pour la coopération et le développement économique (2015). *Définition de référence de l'OCDE pour les IDE*. Repéré à : [https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/OECD-DEF-FDI-3RD-EDITION\\_FR.pdf](https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/OECD-DEF-FDI-3RD-EDITION_FR.pdf) (consulté le 4 juillet 2020)

OCDE, Organisation pour la coopération et le développement économique (2020). *Principes directeurs pour les entreprises multinationales*. Repéré à : <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/> (consulté le 19 juillet 2020)

OMC, Organisation mondiale du commerce (2015). *Statistiques du commerce international 2015*. Repéré à : [https://www.wto.org/french/res\\_f/statis\\_f/its2015\\_f/its15\\_highlights\\_f.pdf](https://www.wto.org/french/res_f/statis_f/its2015_f/its15_highlights_f.pdf) (consulté le 4 juillet 2020)

OMM, Organisation météorologique mondiale (2020). *L'OMM confirme que 2019 se classe au deuxième rang des années les plus chaudes jamais observées*. Repéré à : <https://public.wmo.int/fr/medias/communiqu%C3%A9s-de-presse/1%E2%80%99omm-confirme-que-2019-se-classe-au-deuxi%C3%A8me-rang-des-ann%C3%A9es-les-plus> (consulté le 17 août 2020)

## Sites ou pages Internet

CIA, Central Intelligence Agency (2020, 4 mai). *The World Factbook*. Repéré à : <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html> (consulté le 8 mai 2020)

Earth Overshoot Day (2019). Progression du jour du dépassement mondial au fil des années [Blog]. Repéré à : <https://www.overshootday.org/newsroom/dates-jour-depassement-mondial/> (consulté le 11 mars 2020)

Global Compact France (2020). Les 17 objectifs du développement durable : l'agenda international à horizon 2030. Repéré à : <http://www.globalcompact-france.org/p-130-odd> (consulté le 25 juillet 2020)

Héraud, B. (2017). *La RSE, une démarche mondiale ?* Repéré à : <https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/la-rse-une-demarche-mondiale.html#c5828#c5834>

Le dico du commerce international (2020), *Firme multinationale*. Repéré à : <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/firme-multinationale-fmn.html> (consulté le 11 juillet 2020)

Le Robert. (s.d.). Durable. Dans *Dico en ligne Le Robert*. Repéré à : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/durable> (consulté le 8 mai 2020)

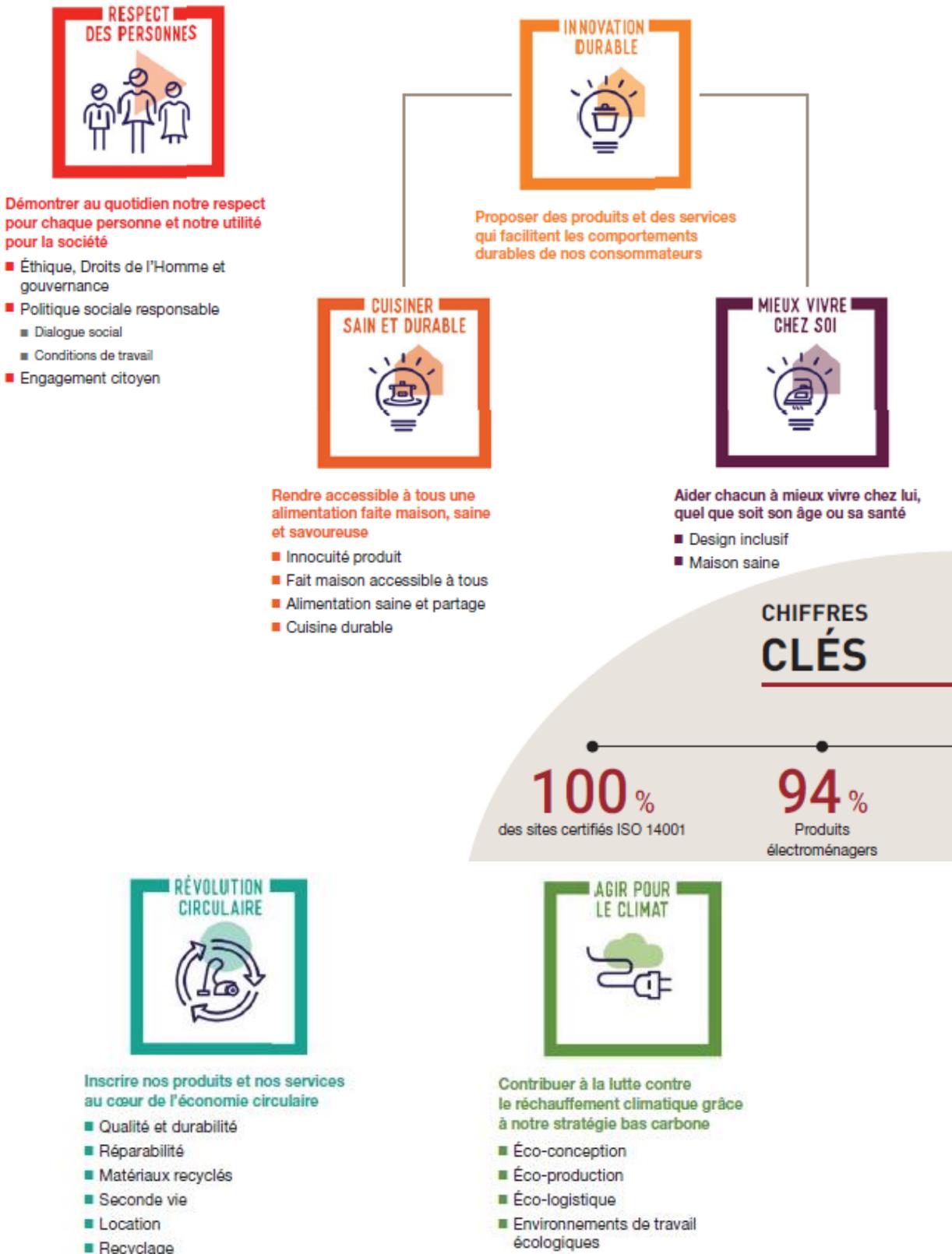
Mercier, A. (2011). *Les entreprises face au développement durable*. Repéré à : <https://www.pratique.fr/entreprises-face-developpement-durable.html> (consulté le 12 septembre 2020)

Novethic (2020). *Science Based Targets (SBT) (Initiative)*. Repéré à : <https://www.novethic.fr/lexique/detail/science-based-targets-initiative.html> (consulté le 26 juillet 2020)

Zadra, E. (s.d.), *Enjeux politiques de la mondialisation. Leçon 4 : l'économie mondialisée*. Université numérique juridique francophone. Repéré à : <https://univ-droit.fr/unjf-cours/20180-enjeux-politiques-de-la-mondialisation> (consulté le 04 juillet 2020)

# Annexes

## Annexe 1 - Les piliers du développement durable pour le Groupe SEB



## Annexe 2 - Attestation de non-plagiat

Je soussigné, Nicolas PALLOTTA, atteste sur l'honneur que le présent dossier a été écrit de ma main, et que toutes les sources d'informations externes ont été citées.

Je suis informé que en cas de plagiat, les sanctions prévues pour fraude dans le règlement des examens peuvent s'appliquer.

Fait à Hauteville-sur-Fier, le 12 septembre 2020

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nicolas Palotta', written over two parallel horizontal lines.