



MANAGEMENT
STRATÉGIQUE

MANAGEMENT STRATEGIQUE ET DEVELOPPEMENT DURABLE

Master entrepreneuriat et ingénierie managériale

Realisé par :
Meryam Riahi
Yasmine Hmiri
Leila Ztot
ilyass gharbaoui

Encadré par :
Pr. BOUFERAS
NAIMA

INTRODUCTION

Les entreprises au cœur des problématiques de développement durable, Quelque soit leur activité, elles consomment des ressources naturelles et des matières premières, de l'eau, de l'énergie, utilisent des moyens de production, de transport, génèrent des rejets dans l'environnement... et emploient des hommes et des femmes pour effectuer un travail. Leur fonctionnement, leur consommation, le cycle de vie des produits qu'elles fabriquent, les services qu'elles proposent, les conditions de travail qu'elles offrent à leurs employés, ont des répercussions sociales, environnementales et économiques importantes.

METHODOLOGIE

- recherche d'information sur internet
- article scientifique

"QUELLE EST LA RELATION ENTRE
LE MANAGEMENT STRATEGIQUE
ET LE DÉVELOPPEMENT
DURABLE ?"

PLAN

section 1: le DD dans l'exercice managériale de l'entreprise

- Définition du DD et MS

1.1. Les grandes dates clés qui montre la prise de conscience du développement durable

1.2. Les cadres théoriques traitant du DD

2. le DD au sein des E/ses

3. DD et entreprise : avantage, enjeux et défis

4. différences entre RSE et développement durable

section 2 : D.D au sein de l'entreprise Decathlon

1. Présentation de l'entreprise Decathlon

2. L'Analyse concurrentielle de Decathlon

3. Les différentes stratégies de développement durable adoptées par Décathlon

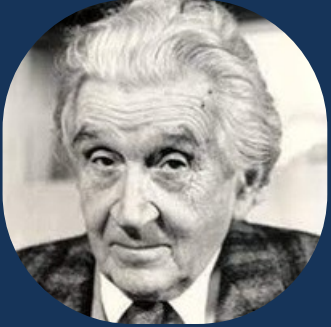
4. Les différentes actions sociales et environnementales faites par Décathlon



SECTION 1

le DD dans l'exercice managériale de l'entreprise

- Définition du MS

les auteurs	définition
 Martinet (1988, P:58)	« le management stratégique retient la triade structures-représentations-comportements comme modèle de l'organisation et pose huit principes d'explication.
 Ansoff (1965 p: 510)	Le management stratégique consiste à : formuler des stratégies, organiser les compétences de l'entreprise et organiser la mise en œuvre de ces stratégies et compétences
 Koenig (1996,P:544)	« le management stratégique d'une organisation a pour fonction d'en assurer la compétitivité, la sécurité et la légitimité »



ORSINI
(1990, P:7)

le management stratégique est « l’art d’employer les méthodes, les modèles, les théories, en un mot les armes qui peuvent aider les dirigeants lorsqu’ils effectuent de tels choix dans le cadre d’une politique générale ».



Wacheux
(1996 ,P:290)

le management stratégique peut se définir par une triple mission : percevoir le temps , agir dans l’espace et penser à l’imaginaire.

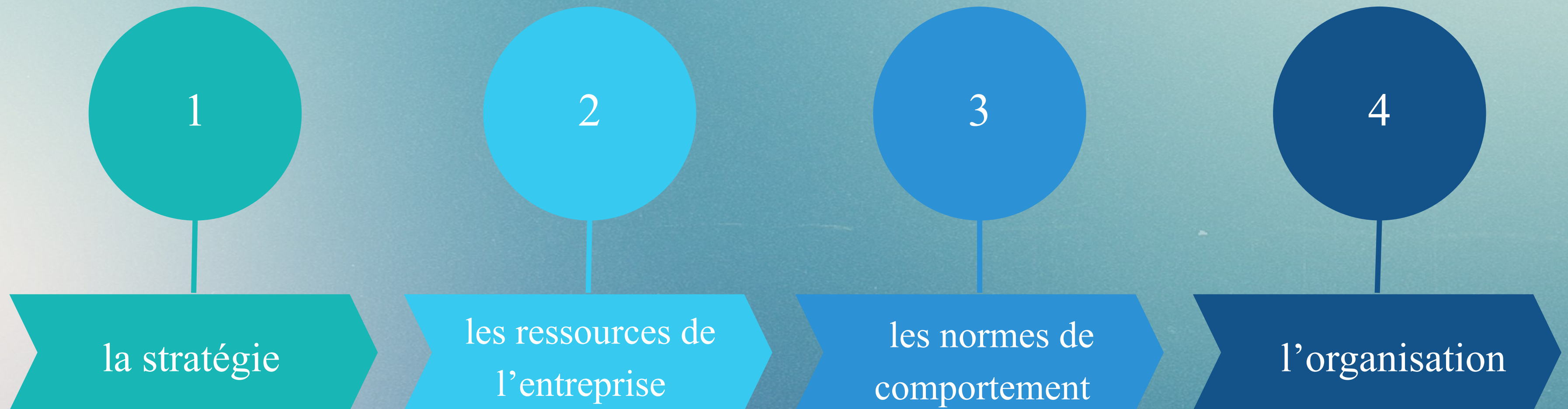


Mahé de
Boislandelle
1998 ,P:251)

précise que « le management stratégique (ou gestion stratégique) a pour objet la définition des orientations stratégiques et leur mise en œuvre.

source : Elaboré par nous-mêmes après collecte des données

-le management stratégique englobe quatre dimensions : sa stratégie,
ses ressources, son organisation et ses normes de comportements des
membres de l'organisation



la
stratégie

la stratégie est un « ensemble d'actions coordonnées, d'opérations habiles, de manœuvres en vue d'atteindre un but précis ». Son but est d'atteindre le ou les objectifs fixés par la politique en utilisant au mieux les moyens à disposition

les ressources
de l'entreprise

- Les analyses et les décisions qui se rapportent aux ressources de l'entreprise déterminent la marge de manœuvre stratégique ainsi que les capacités de réalisation de la stratégie. C'est ce que Penrose et d'autres économistes ont développé, dans les années quatre vingt, une théorie de développement de l'entreprise basée sur les ressources ;

les normes de
comportement
des membres de
l'organisation

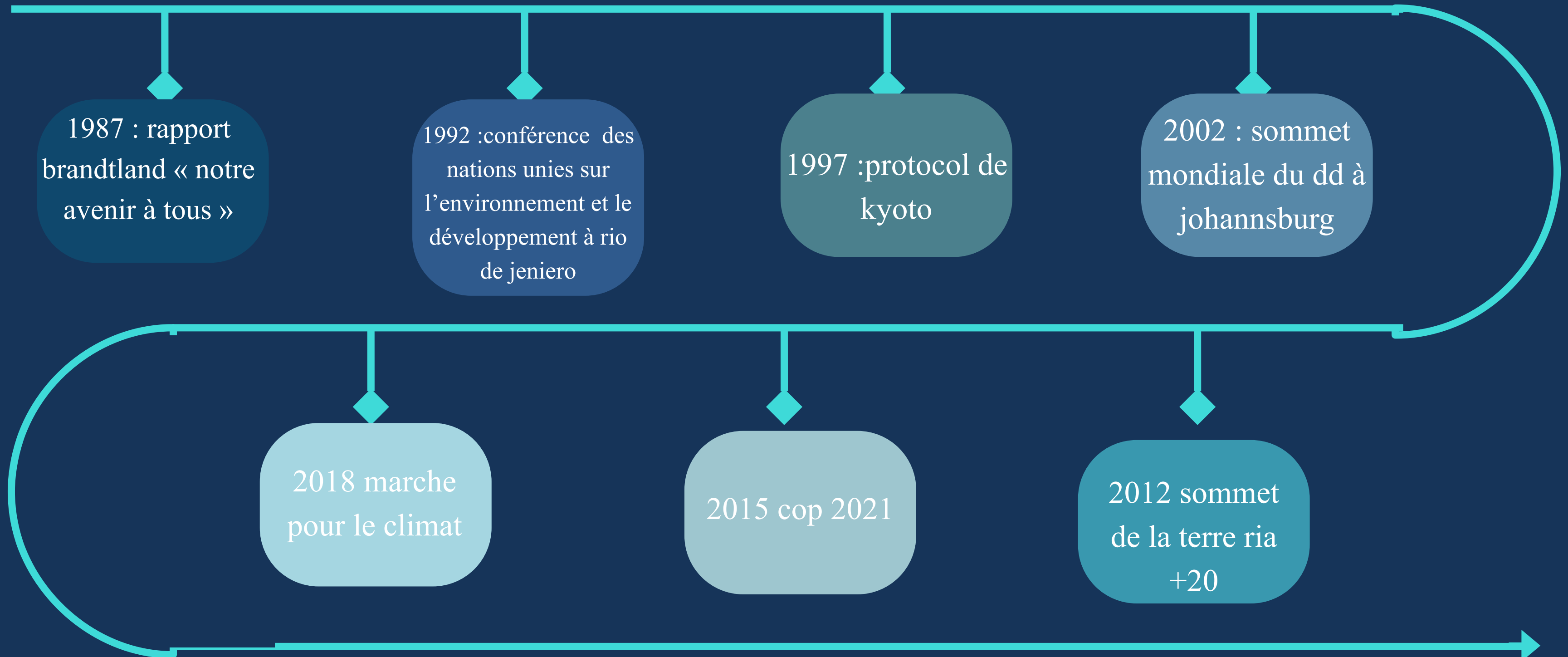
– les normes de comportement des membres de l'organisation vont permettre de mobiliser et de canaliser l'énergie indispensable à l'action.

l'organisation

L'une des caractéristiques de l'entreprise c'est son organisation – système de pouvoir, système d'information, processus managériaux – qui permet de coordonner, d'un côté, les différentes ressources et de l'autre côté le fonctionnement général de l'entreprise.



1.1 . Les grandes dates clés qui montre la prise de conscience du développement durable



source : Elaboré par nous-meme apres collecte des donnees



1987 : RAPPORT BRANDTLAND « NOTRE AVENIR À TOUS »

le DD c'est un
développement qui répond
aux besoins du présent sans
compromettre la capacité des
générations futures à
répondre aux leurs".



1992 :CONFERENCE DES NATIONS UNIES SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DEVELOPPEMENT À RIO DE JANEIRO

le sommet de rio a
rassemblé 120 dirigeant
mondiaux. ,il a permis
grandes avancées en
matières écologique.



1997 :PROTOCOL DE KYOTO

la réalisation des objectifs
de la convention climat en
mettant en place un
programme à l'échelle
internationale de réduction
de gaz à effet de serre



2002 : SOMMET MONDIALE DU DD À JOHANNESBURG

le président de la République
française, Jacques Chirac,
préconise une "alliance
mondiale" pour le
développement durable



2012 SOMMET DE LA TERRE RIO +20

il renouvelle les engagements
déjà pris lors des précédents
sommets et fixe un cadre
d'action prioritaire pour en finir
avec la pauvreté et protéger
l'environnement .



2015 COP 2021

l'accord de paris signé lors
de la cop 21 en 2015 fixe
comme objectif de limiter
l'augmentation de la
température moyenne sur
terre à 2 degrés



2018 MARCHÉ POUR LE CLIMAT

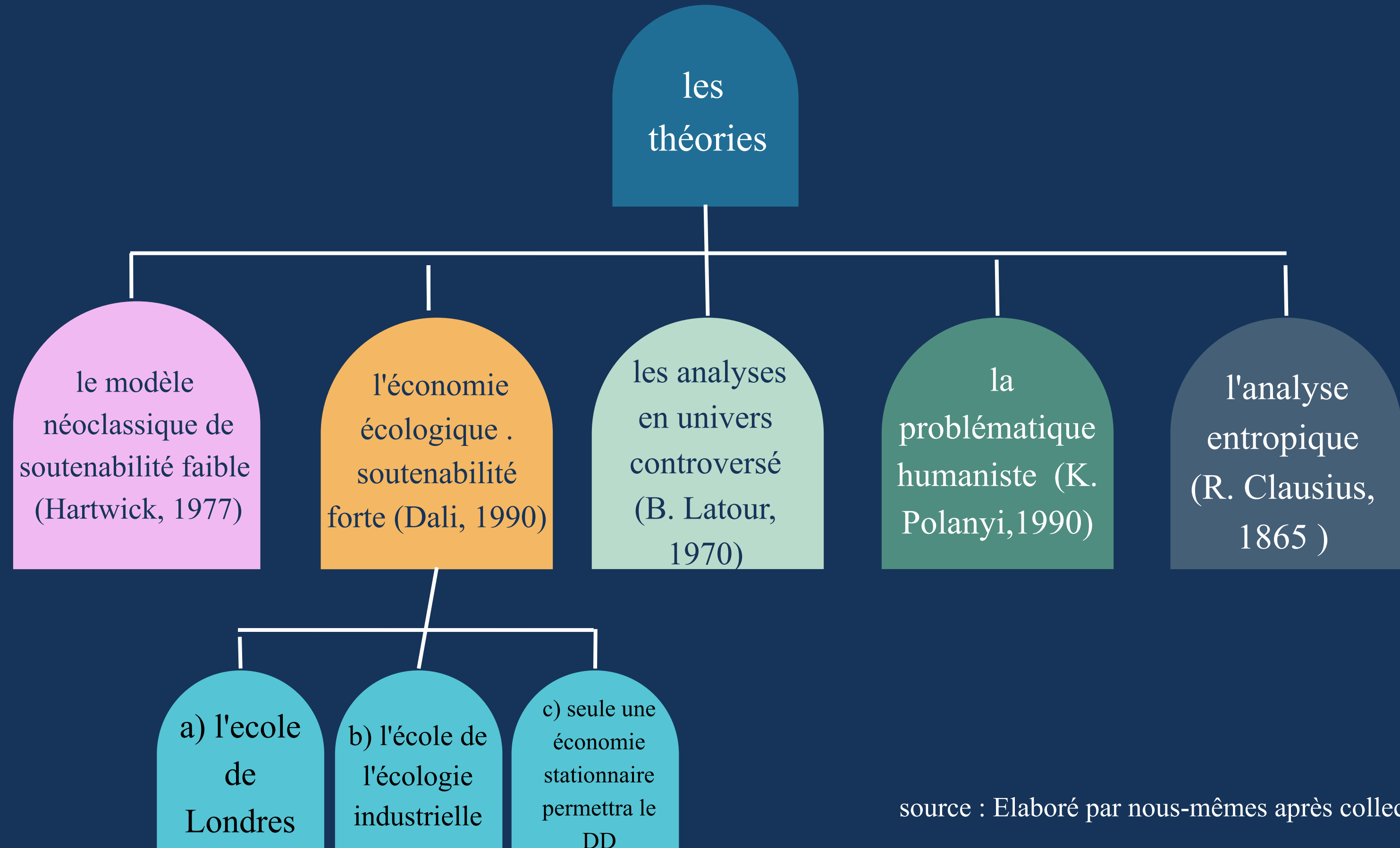
manifestation citoyenne écologique dont le but est d'inciter les pouvoirs publics à accentuer la lutte contre le réchauffement climatique.



2020 AGENDA 2030

Le Conseil fédéral doit présenter le renouvellement de sa stratégie pour le développement durable, à la lumière de l'Agenda 2030.

1.2. Les cadres théoriques traitant du DD:



source : Elaboré par nous-mêmes après collecte des données

2. 1e DD au sein des E/ses

les entreprises sont au cœur de la
problématique du développement
durable

- *consommatrices de ressources naturelles
- *génératrices de rejets dans l'environnement
- *répercussion sociale, environnementale et économique importantes

pourquoi s'orientent-elles vers le
dd?

minimiser leurs impacts environnementaux,
et veulent s'impliquer dans une politique de
RH soucieuse du bien-être de ses employés.

les degrés d'implication dans une
démarche dd

intégration des valeurs de dd à la stratégie de
l'entreprise

les entreprises face au développement durable



- Actuellement, le développement durable est un thème d'une acuité pressante que ça soit sur les plans politique, économique et social ou à travers ses dimensions locale, régionale, nationale ou planétaire.
- Pour les organisations, il s'agit de trouver les meilleures façons pour produire plus de biens et services en utilisant moins de ressources et en générant moins de déchets et en polluant moins. Il faut aussi faire de l'équité sociale une priorité majeure car l'Homme est à la fois un moyen mais aussi une fin pour tout processus de création de la richesse.
- L'invitation des entreprises à intégrer le développement durable dans leurs systèmes de gestion est grande ouverte, toutes les conférences mondiales insistent sur cela, le conseil mondial des entreprises pour le développement durable est une organisation très active dans la sensibilisation des firmes et leur orientation pour la mise en œuvre d'un management s'inscrivant dans l'esprit du développement durable.

3. DD et entreprise : avantages, enjeux et défis

- les avantages



Meilleures performances



Approvisionnement en
matières premières mieux
assuré



Meilleure acceptation
sociale

les avantages



Se différencier de la concurrence et accéder à de nouveaux marchés



Meilleure compétitivité internationale



Gestion des risques et de l'incertitude

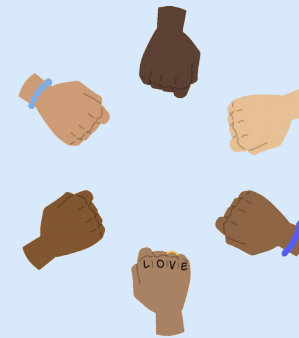
- le enjeux du DD

Les 3 enjeux du développement durable:
Démarche avant tout écologique, le développement durable prend en considération d'autres pans de la société. Il s'articule autour de 3 piliers qui touchent le développement économique mais aussi les sujets environnementaux et sociaux.



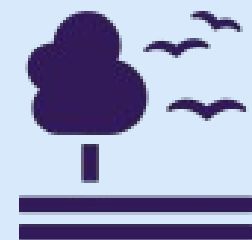
LE PILIER ÉCONOMIQUE

- l'économie occupe une place cruciale dans notre société de consommation.



LE PILIER SOCIÉTAL

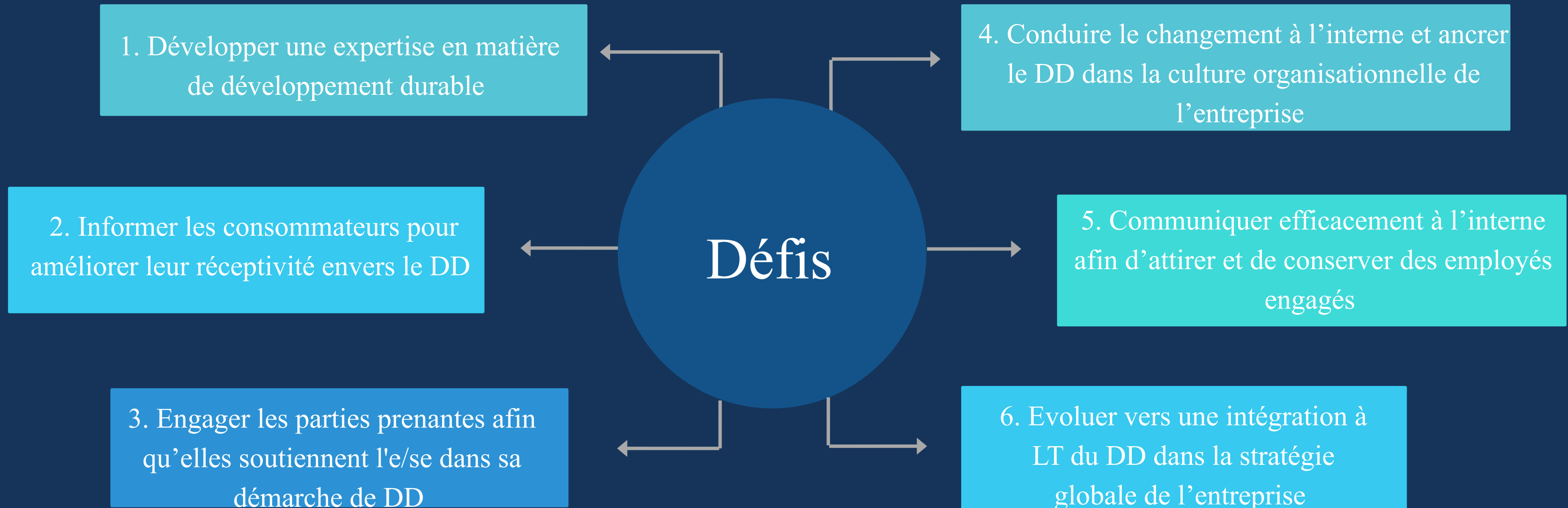
- le pilier sociétal a pour vocation de créer une société harmonieuse .



LE PILIER ENVIRONNEMENTAL

- Le développement durable est souvent réduit à tort à cette seule dimension environnementale.

LES DÉFIS.



source : Elaboré par nous-mêmes après collecte des données

4. Différences entre RSE et développement durable

- L'objet de la responsabilité sociétale des entreprises est la société, celui du développement durable est l'environnement et la préservation des ressources naturelles (air, eau et terre).

1

- Les objectifs de développement durable (ODD) concernent avant tout les États membres de l'ONU. Ils disposent d'un cadre temporel défini, à l'horizon 2030, et illustrent la notion de « droit commun ». Les États sont incités à mettre en œuvre des stratégies et politiques au profit du développement durable⁶. La RSE s'adresse quant à elle exclusivement aux organisations. Elle entend mettre en exergue leur responsabilité à l'égard de l'impact de leur activité sur la société.

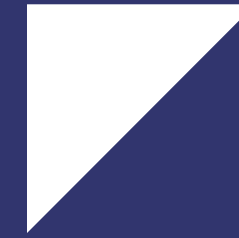
2

- L'échelle n'est pas la même. La RSE adapte les ODD au monde de l'entreprise et à ses spécificités. Le développement durable touche l'ensemble des sphères de la société.

3

synthèse

section 1



le développement durable de nos sociétés nécessite que chaque acteur agisse de manière responsable dans sa sphère d'influence et de mettre en œuvre les politiques nécessaires à l'accès au "mieux vivre".

Les enjeux à relever sont nombreux:

- Construire une vision nouvelle responsable sur le long terme.
- Condition nécessaire pour que les générations futures puissent répondre à leurs besoins.

section 2: étude de cas

DECATHLON

à fond la forme





- PRÉSENTATION
DE L'ENTREPRISE

Décathlon est une société anonyme à conseil d'administration créée en 1976 par Michel leclerq et 6 autres associés qui se focalise sur la création, la production et la distribution de matériel de sport. Elle opère dans 40 pays et répartit son pouvoir à 51% pour la famille Mulliez et 41% pour la famille Leclerq. Elle a pour mission principale d'équiper les familles en matériels de sports et ce à moindre couts.

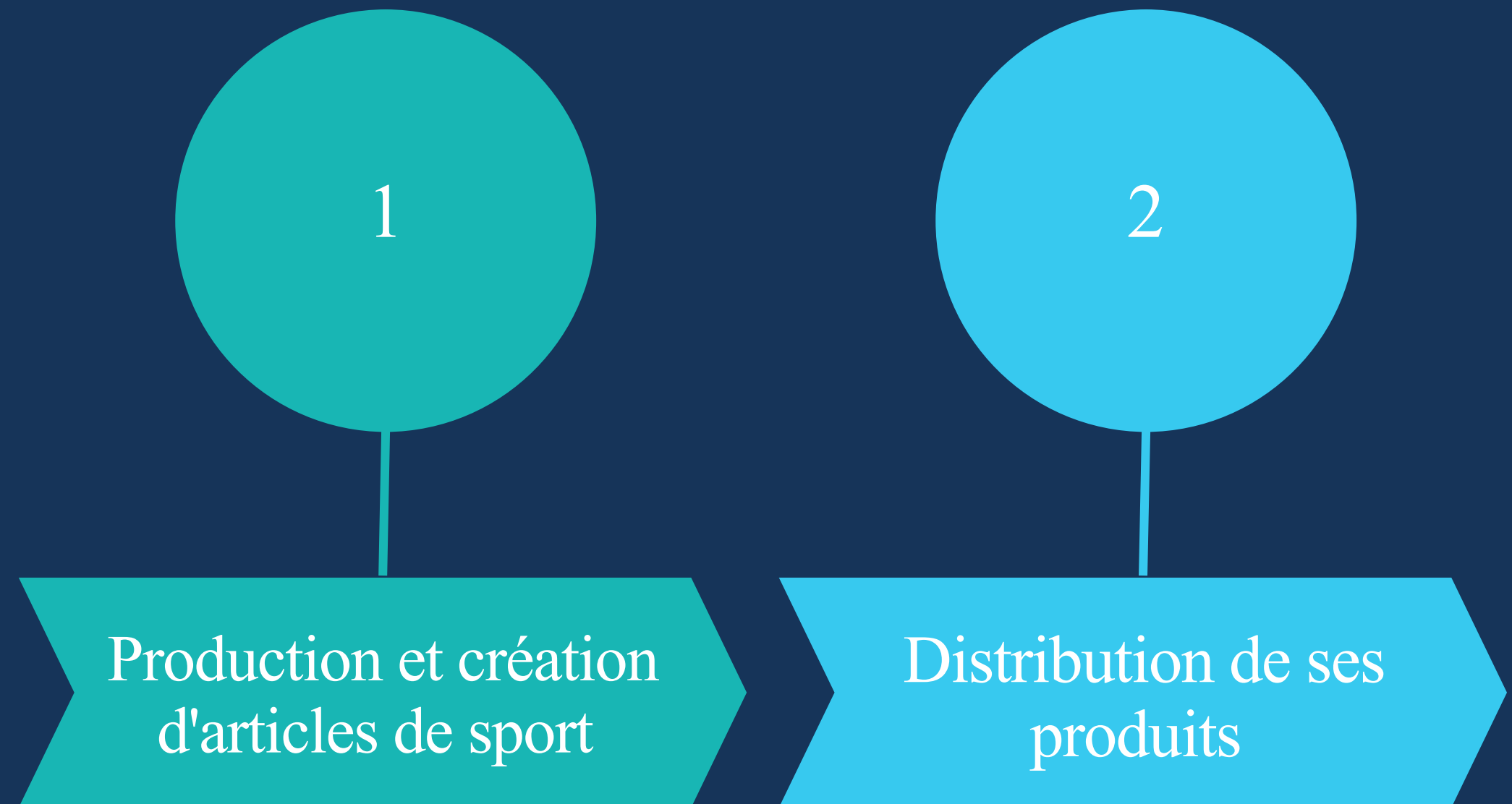
la fiche de l'entreprise décathlon



• Nom de l'entreprise	
• Date de création	197
• Statut juridique	6 Société anonyme (à conseil d'administration)
• Capital	10 500 000
• Nombre de salariés (2020)	EURO 94 000
• Chiffre d'affaire	3 395 133 000
(2021) • Nationalité	EURO Française
• Site internet	https://www.decathlon.com/
• But	Lucratif
• Concurrents	Groupe Go Sport



Domaines d'activités stratégiques



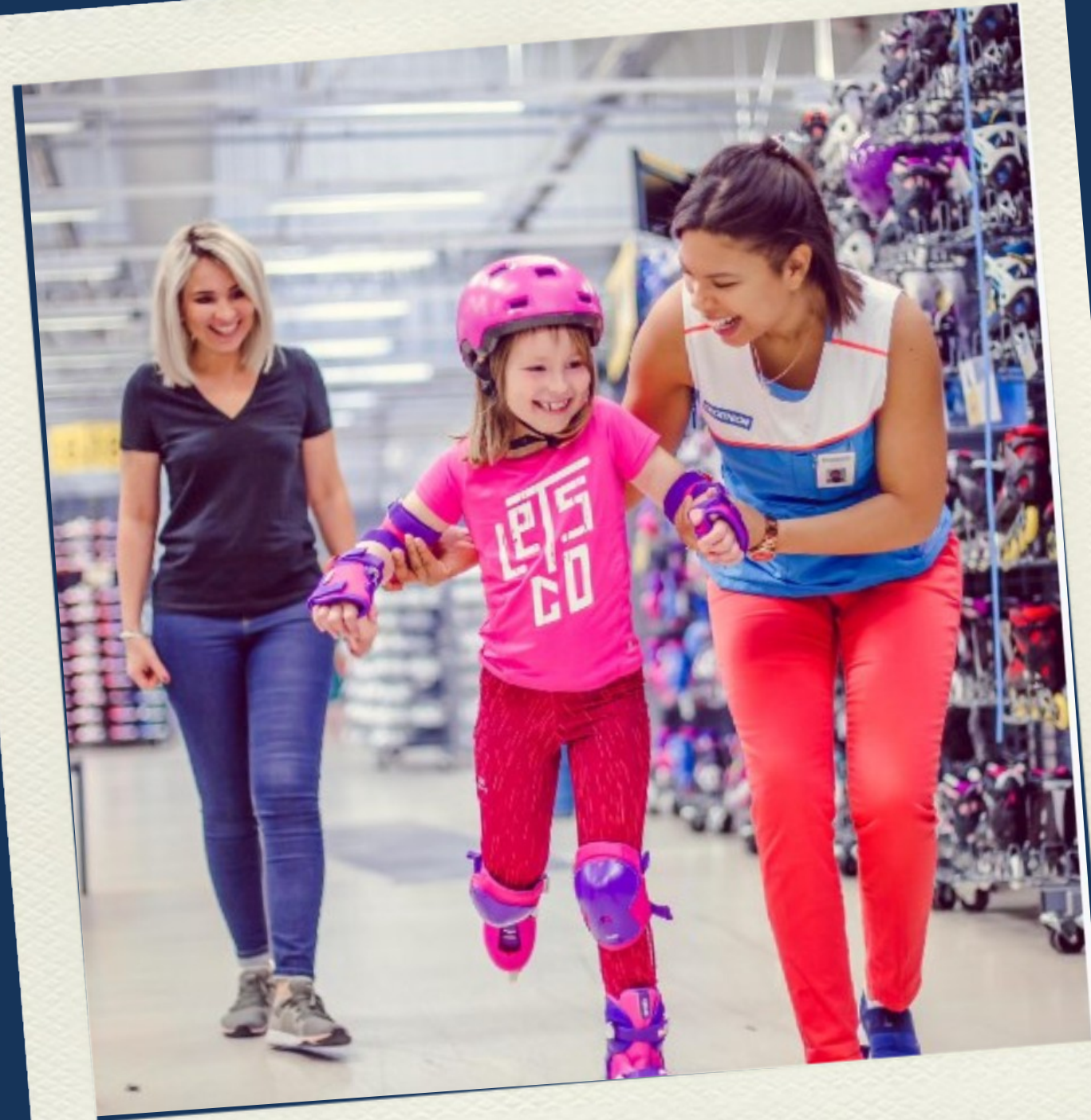
2. L'Analyse concurrentielle de Decathlon :

Le nombre de concurrents sur ce secteur d'activité est relativement important . Voici une liste non exhaustive des principaux distributeurs d'articles de sport :

- Intersport
- go sport
- twinner
- sport 2000

Malgré cette forte présence de concurrents Decathlon détient environ 40% de part de marché qui peut s'expliquer par l'expérience acquise par la marque depuis sa création.

L'avantage concurrentiel de Décathlon repose en grande partie sur l'importance que l'enseigne accorde à l'innovation qui lui permet de proposer des produits de haute qualité à des prix avantageux et qui visent le développements durable.



Partie de verification : l'entreprise Decathlon

" Le monde est notre terrain de jeu , protégeons- le "
Decathlon



3. les différentes stratégies de développement durable adoptées par Décathlon

Parmi les objectifs initiaux du plan de [Transition 2020-2026](#) , c'est réussir à répondre aux [enjeux de développement durable](#) tout en se basant sur trois principaux piliers :

- Développer l'humain
- Préserver la nature
- Créer de la valeur durable

• Développer l'humain :

Diversité et inclusion : Décathlon c'est une entreprise inclusive, avec une grande diversité (âges, genres, nationalités...)

Compétences et Développement : Décathlon aime le défi, le challenge, sportif et professionnel . Elle veille à construire des coéquipier-ières épanoui-es en progrès dans leurs responsabilités et au service de toute les parties prenantes de l'entreprise : Clients - Utilisateurs - Partenaires ...

Partage de la valeur : Le partage de la valeur entre Décathlon et ses salariés constitue un axe majeur de son action afin de trouver des idées nouvelles , créatives et surtout innovantes .



• Préserver la nature :

-Lutte contre le changement climatique :

En tant que concepteur et distributeur de produits sportifs, Décathlon a la responsabilité de réduire les émissions de CO2 en cohérence avec les préconisations du monde scientifique. Ils sont convaincus que la meilleure manière de le faire est d'adopter une trajectoire reconnue scientifiquement. C'est dans ce but que Décathlon a choisi de s'appuyer sur l'initiative Science Based Target (SBTi), qui a validé ses engagements climat.

-Économie circulaire :

- Offre et produits responsable
- Consommation responsable
- Réduction des déchets et recyclage





#1. Les produits Décathlon, ils viennent d'où ?

Les produits Décathlon sont fabriqués dans 47 pays à travers le monde. Pour offrir des produits techniques à des prix abordables et dans des volumes les rendant accessibles au plus grand nombre, ses fournisseurs et partenaires sont issus de bassins de production répartis sur différents continents.

les normes et les réglementations nationales concernant la santé, la sécurité, le droit du travail et les impacts environnementaux sont différentes.

Dans ce contexte, notre responsabilité est de nous assurer que tous nos fournisseurs respectent les réglementations locales et les normes internationales



#2. Decathlon suit une démarche d'éco-conception:

C'est une démarche qui a pour but de réduire l'impact environnemental d'un produit, tout en conservant ses qualités et ses fonctions d'usages.

L'ecodesign consiste à prendre en compte l'environnement dès les premières étapes de la conception et lors de l'ensemble du cycle de vie du produit = réduire son impact sur l'environnement sur toute sa durée de vie.

- Créer de la valeur durable :

- Gouvernance :

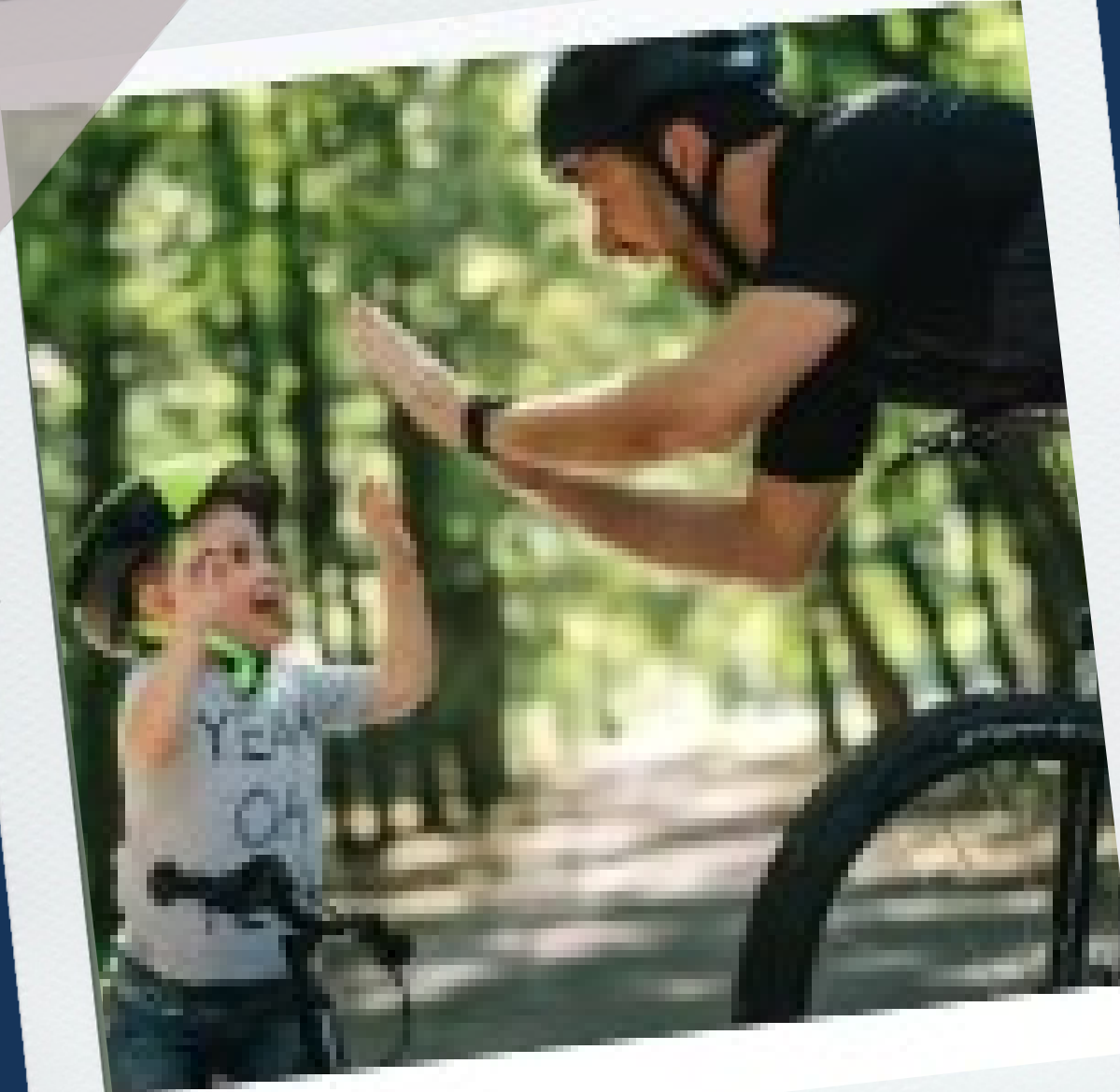
Décathlon à une gouvernance qui assure la prise en compte des enjeux de développement durable auprès des actionnaires, des administrateurs, des dirigeants par différents comités, cercles de décision et d'action.

- Intégration de la performance humaine, environnementale et financière dans la mesure de la valeur :

Décathlon intègre les critères de performance extra-financière dans les outils de mesure de performance de l'entreprise afin d'en avoir une lecture complète. Ils incluent des critères de performance extra-financière dans les rémunérations des métiers de leaders et dans l'évaluation de la valeur de part de l'entreprise.

- Éthique des affaires :

Être responsable, c'est notamment agir avec intégrité dans l'environnement des affaires économiques et commerciales tout en respectant des règles et principes de l'éthique qu'ils affichent . Le premier enjeu consiste à éclairer les coéquipier·ière·s sur les risques encourus localement et au niveau mondial pour manquement à l'éthique des affaires, ainsi qu'à les aider à prendre des décisions responsables.





4. LES DIFFÉRENTES ACTIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES FAITES PAR DÉCATHLON.



- Le principe de subsidiarité :

Décathlon croit beaucoup à la subsidiarité, qui peut être définie comme l'engagement de chacun pour agir au plus près du besoin. Elle accompagne en ce sens ses équipes dans de nombreux autres domaines de façon à ce que chacun puisse définir son propre projet de développement durable .

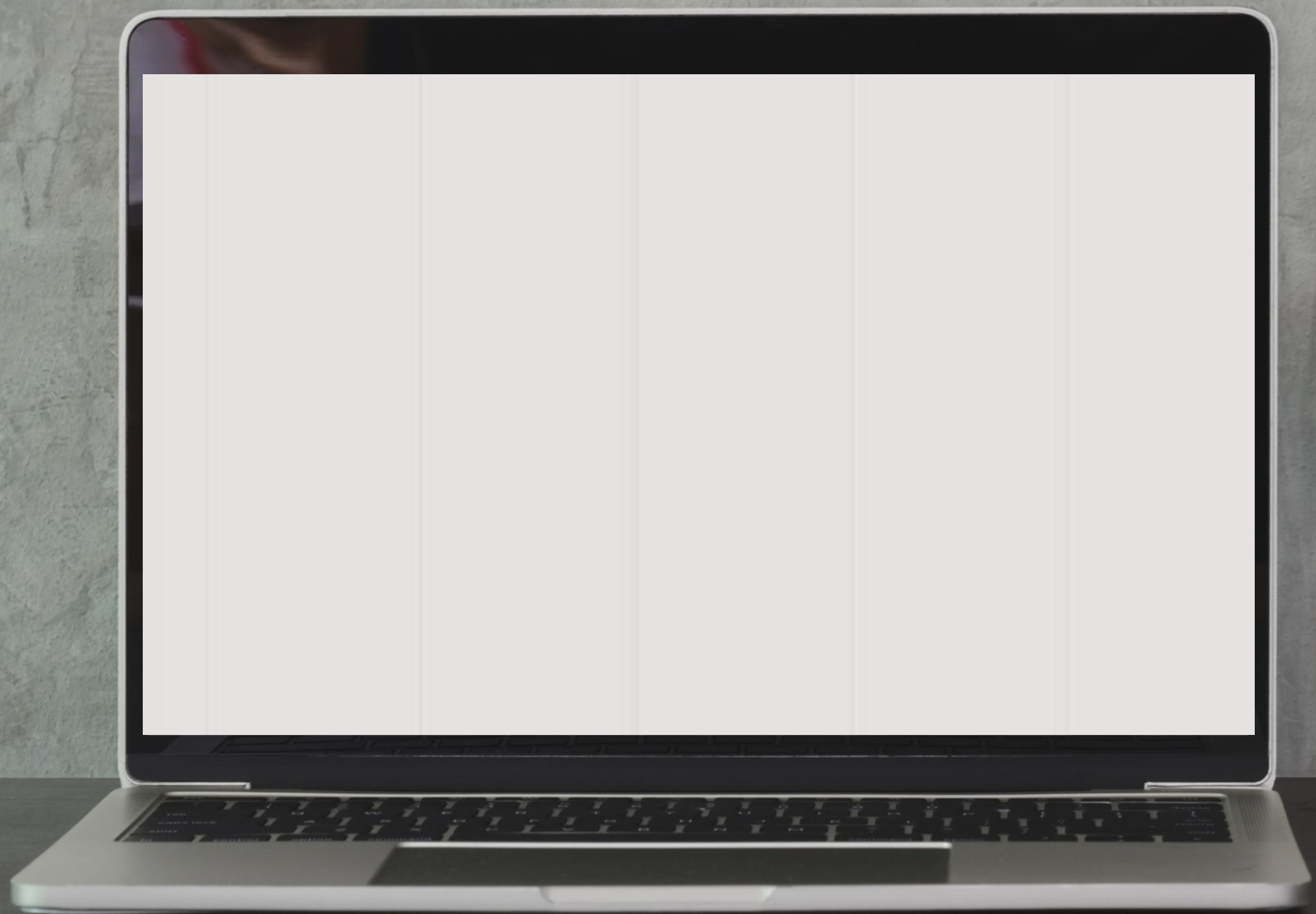
- Les mobilités douces :

Décathlon propose des indemnités kilométriques vélos à ses collaborateur·trices pour des déplacements domicile / travail par l'installation des bornes de recharge pour voitures électriques ou d'abris vélos autour de ses sites et magasins , tout en et en proposant de participer à des challenges de mobilité interne.

#3. Éviter l'utilisation du plastique :

L'objectif de Decathlon, c'est d'atteindre 95% d'emballage d'origine renouvelable d'ici 2025.

Aujourd'hui, 88,2% de ces emballages sont en matières renouvelables. Les 15% restants, ce sont des cintres, des sachets plastiques ajoutés par leurs fournisseurs ou les sachets pour la livraison des commandes e-commerce



#4. Les événements éco-citoyens :

Des événements où Décathlon regroupe ses clients au centre de l'action comme les "Clean up days" ou éco-randos. Il s'agit d'événements où Décathlon et ses clients parcourent les terrains de pratique en ramassant un maximum de déchets. En liant la pratique d'un sport (running, randonnée, kayak ou encore paddle) avec le nettoyage de la planète, tout en sensibilisant leurs clients sur les enjeux d'une pratique sportive responsable.



#5. Répondre à l'enjeu climatique :

Décathlon est consciente que la production , le transport , l'utilisation , et la distribution de ses produits ont un impact sur la planète . Afin de réduire cet impact , et en septembre 2021, [l'initiative Science Based Targets](#) a officiellement validé les engagements de Décathlon sur trois axes :

- La réduction de 90% de ses émissions en valeur absolue (tCO2e), sur les scopes 1 et 2, entre 2016 et 2026.
- La réduction de 53% de son intensité carbone (tCO2e/Eur valeur ajoutée) sur les scopes 1, 2 et 3 entre 2016 et 2026.
- L'animation des fournisseurs représentant 90% des émissions liées aux achats de produits et de services, afin qu'ils définissent leur propre trajectoire de réduction alignée avec la science.

Pour vous donner une petite idée, aujourd'hui, en moyenne, un produit Décathlon c'est 8,7 kilos de CO2 émis.

#5. Optimiser les transports :

Pour réduire l'impact sur l'environnement , Décathlon travaille à optimiser les flux et cela en réduisant le nombre de trajets entre les différents sites. Pour cela, elle agit selon trois leviers :

- La suppression de certains jours de livraisons : **Comment ?** Grâce à la mise en place de nouveaux outils de réapprovisionnement de stocks en magasin. Leur but est de permettre une meilleure anticipation de ventes, donc une optimisation du chargement de leurs camions.
- Une meilleure organisation des tournées de livraison : **Comment ?** En renforçant le couplage entre différents points de vente. Par exemple, en mettant des produits de plusieurs magasins dans le même camion.
- L'utilisation de moyens de transport moins polluants : **Comment ?** Avec l'utilisation du gaz naturel. En 2020, ce sont 60 magasins qui sont désormais livrés par porteurs alimentés au GNL, permettant ainsi une réduction drastique des émissions de CO2.

#6. Que deviennent les produits retournés en magasins pour échange ou défaut ?

- Si un produit est retourné pour un problème de qualité ou de sécurité, il est transmis à l'équipe de conception pour analyser l'origine du problème et le résoudre au plus vite.
- Si un produit est retourné neuf et d'origine pour une erreur de taille ou de choix de modèle : il est remis en stock pour être revendu neuf.
- Si un produit est retourné usagé : Decathlon revende produit en Occasion après l'avoir contrôlé et/ou réparé

#7. La création de la fondation Decathlon

Les actions de la Fondation sont menées par des coéquipières dans tous les pays où nous sommes présents grâce à des projets durables, responsables et inclusifs

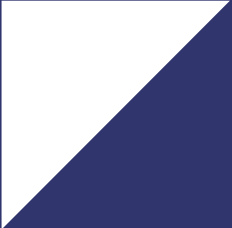
1- Le Clean Up Day chez DECATHLON PRO :

c'est un événement qui a pour but de nettoyer la planète au sens propre. C'est-à-dire prendre une paire de gants, un sac poubelle et partir à l'aventure autour de chez soi .

2- En collaboration avec le club Athar , Decathlon organise 2 fois par an ,une journée de don de sang au niveau de l'ensemble de ses magasins national , à fin de permettre à ses employés ainsi que ces clients de faire un don de sang .

synthèse

section 2



Le développement durable chez Decathlon a pour définition de développer un mode de vie qui consiste à se satisfaire en répondant aux besoins du présent et ne compromettant pas la génération future. Il s'articule autour de 3 domaines ou 3 grands thèmes :

- Environnementale.
- Économique.
- Sociale.

CONCLUSION :

L'ensemble des recherches présentées dans cet article se consacre à la mise en œuvre et la gestion du développement durable de l'entreprise. Dans une première dimension, elles visent la compréhension du nouveau modèle économique que propose le développement durable.

Le développement durable fait l'objet de multiples définitions. Ses trois principes fondamentaux :

- Un principe économique qui requiert une utilisation raisonnée des ressources, sans menacer pour autant l'avenir des générations futures ;
- Un principe environnemental qui spécifie que la société civile doit protéger ces ressources ;
- Un principe social qui indique que chacun doit être traité avec équité. »

D.D est pour rôle d'inciter le développement d'un environnement sûr qui va répondre aux besoins du présent et du passé pour que celui-ci règne et n'entraînera pas d'autres engagements de la part des êtres humains de humain .

MERCI !