

**Office de la formation professionnelle  
et de la promotion du travail**  
Direction de la Recherche et Ingénierie de formation



Secteur : **Gestion-Commerce**

Manuel de travaux pratiques

## **M301: Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise**

**5ème Semestre**

Filière : Gestion des Entreprises

Option : Ressources Humaines

2023-2024



Version Provisoire

**Technicien spécialisé**

# CAS PRATIQUES

## **CAS 1 : CONJUGUER CROISSANCE ECONOMIQUE ET ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL**

### **Présentation du cas**

*Dans quelle mesure une politique de mécénat peut-elle contribuer à concilier performance économique et engagement environnemental*

### **Résumé**

Sur le marché particulièrement dynamique des produits naturels et biologiques, le Groupe Léa Nature en plein essor, conçoit, produit et distribue des produits tout à la fois bénéfiques pour la santé et respectueux de l'environnement. Sa philosophie consiste à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux qu'il génère et à adopter les meilleures pratiques vis-à-vis de la société et de l'environnement. Le mécénat environnemental fait partie des voies choisies par le Groupe pour traduire en action sa vision engagée. L'étude de cas permet d'analyser la politique de mécénat environnemental de Léa Nature qui est membre du club «1% for the Planet».

## **1 Présentation du Groupe et de son contexte**

Aujourd'hui, la grande distribution et les magasins spécialisés dominent le marché et les positionnements des acteurs s'affinent. « *La GMS se spécialise avec la création d'enseignes bio, comme Auchan avec son concept Cœur de nature, ou Carrefour avec Carrefour Bio. Quant aux spécialistes, ils démocratisent leur image avec des gammes de produits à marque comme La Vie Claire et Naturalia<sup>1</sup>* » (LSA, 2015).

Dans ce contexte, Léa Nature intervient sur le marché sous la forme d'une PME familiale et indépendante qui conçoit, produit et distribue des produits tout à la fois bénéfiques pour la santé et respectueux de l'environnement. Située dans la région Poitou-Charentes, sa vocation est de proposer une alternative aux produits

agrochimiques et de challenger les produits biologiques des multinationales, en mettant en place ses propres filières agricoles et végétales, biologiques et solidaires françaises. Son développement rapide (+27 % de CA en 2014) surfe sur l'essor du marché bio en innovant, avec un budget annuel consacré à la recherche et développement de l'ordre de 7 %.

Son portefeuille de marques (parmi lesquelles Jardin BiO', Floressance, So'BiO étic, Vitamont...) propose plus de 1 000 références et en lance environ 200 nouvelles par an. Il comporte des produits dans son secteur de prédilection : l'alimentation bio et diététique, mais a également su se diversifier. En effet, si en France le marché des cosmétiques bio et naturels ne représente encore en 2015 que 3 % du secteur, le marché est en progression depuis 2005 et une croissance annuelle de 10 % est annoncée pour les prochaines années sur le marché international. 2005 est l'année marquée par cet essor, pendant laquelle les médias ont commencé à insister sur la possible toxicité de certains composants, notamment les parabènes, puis dernièrement les perturbateurs endocriniens.

Le cœur de cible du marché est la femme de 35-50 ans de CSP+. La figure 3.1 présente la répartition du CA dans les quatre domaines principaux d'activité.

## La stratégie de développement du Groupe

Le Groupe Léa Nature entend se développer selon deux axes : la croissance (externe et interne) et l'export. Il a acquis en 2014, *via* sa holding Compagnie Biodiversité, 40 % de capital supplémentaire d'une entreprise ardéchoise Ekibio (en plus des 30 % déjà obtenus en 2011). Les objectifs affichés sont de garantir des débouchés pour les agriculteurs, de dégager des synergies en matière de

*sourcing* (qui consiste à rechercher, localiser et expertiser des fournisseurs qui répondent aux besoins et critères de qualité et fiabilité), de mutualiser les achats, la logistique, la conquête de nouveaux marchés et l'élargissement des circuits de distribution.

Le Groupe se positionne en tête des regroupements français d'entreprises familiales du bio. Il emploie en 2015 plus de 1 000 salariés (200 employés pour Ekibio et 880 pour Léa Nature), sur une dizaine de sites de production en France, et dégage un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros au niveau de la holding. Les deux entités sont complémentaires, notamment en matière de réseau de distribution, les synergies sont dès lors possibles. Le développement à l'international fait partie des priorités. « À l'heure actuelle, 5 % du chiffre

*d'affaires de Léa Nature est réalisé à l'export contre 15 % à Ekibio présent dans une cinquantaine de pays. Même si le Groupe n'a pas vocation à distribuer ses produits, une boutique ouvre en juin 2015 à Paris, rue de Rennes, véritable "vitrine pour l'export" » (LSA, juin 2015). Pour répondre à la demande internationale, le Groupe multiplie les investissements immobiliers et industriels (10 millions d'euros en 2015) incluant une ligne de production de sachets-repas sans gluten commercialisés sous la marque Jardin BiO'. Le choix de s'intéresser à ce nouveau marché part du constat du développement de l'intolérance liée à cette protéine présente dans le blé, l'orge ou le seigle, alors même qu'elle est massivement utilisée par les industriels (70 % des produits transformés en contiennent en raison de sa capacité à apporter élasticité et liant). Un atelier de recherche et développement dédié au sans-allergène et sans-gluten apporte son expertise pour conquérir ce nouveau créneau prometteur.*

Le président du Groupe ne cache pas ses ambitions : atteindre un chiffre d'affaires de 350 millions d'euros en 2020, employer 1 200 salariés, tout en faisant sens dans le paysage économique, environnemental et social. Pour atteindre ses objectifs, il s'ancre sur des fondamentaux qui lui permettent une différenciation par rapport aux autres offreurs : la garantie et la traçabilité de ses produits bio, l'approvisionnement local, l'innovation permanente (200 produits nouveaux lancés par an) et la mise en place d'une politique de RSE.

Léa Nature possède neuf unités de production en France, principalement situées au Sud de la Loire. Sept de ses unités concernent l'alimentation avec 90 % des matières premières utilisées biologiques soit près de 65 % de produits finis labellisés bio. Elle fabrique directement deux produits sur trois en garantissant leur traçabilité et en favorisant des emplois en région. Trois de ses unités de production sont regroupées au siège social de Périgny, dans le département de la Charente-Maritime.

## **Historique du Groupe**

L'entreprise nommée à l'origine « Léa Institut Vital » a été fondée en 1993 en région parisienne par Charles Kloboukoff, qui a débuté sa carrière comme acheteur national au sein du Groupe Intermarché. Centrée dans un premier temps sur la diffusion de compléments alimentaires et de produits phytothérapeutiques vendus en grandes surfaces, l'entreprise a été délocalisée à La Rochelle, trois années plus tard. Dès 1995, elle se diversifie et propose des produits biologiques sous la marque Jardin BiO' « puis rachète en 2000 la petite conserverie Viver à Bazens (Lot-et-Garonne) et la marque de distribution de produits bio La



*Maison de Fleurance, à Fleurance (Gers) qui devient Jardin BiO' » (Persais, 2011). Elle poursuit en 1996 avec le lancement des premiers cosmétiques naturels. En 2006, Léa Vital devient Léa Nature et étend en 2009 son offre aux produits d'entretien écologiques.*

Son siège social de 25 000 m<sup>2</sup>, basé depuis 1999 à Périgny, près de La Rochelle, est un exemple avancé d'écoconception de bâtiments, incluant l'utilisation de matériaux écologiques et d'énergies vertes, comme le solaire photovoltaïque, l'aérothermie ou la géothermie. Son développement centré sur l'expérimentation et les prises d'initiative a été salué par plusieurs récompenses, comme la Marianne d'or (2007) pour sa campagne en faveur des abeilles, le Prix de l'Entrepreneur (2009) décerné par Ernst & Young dans la catégorie Business vert ou encore le Trophée régional de la performance globale par le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise) en 2010.

Charles Kloboukoff a expliqué sa philosophie dans un livre en 2013 « Itinéraire d'un entrepreneur engagé ». Il y affirme la nécessité pour les entreprises d'allier croissance, rentabilité, respect de la planète et citoyenneté afin d'assumer une vraie contribution sociale. Il affirme que « *redonner une place estimable à l'entreprise contribue à une société moins anonyme et à responsabilité moins limitée. La réussite ne se mesure pas seulement à l'aune des contingences économiques* ». Au fil des années, Léa Nature réussit à devenir un groupe leader sur son marché, qui revendique des engagements forts en matière de responsabilité sociétale. À la recherche d'un nouveau modèle économique basé sur le respect de la planète, l'équité et le partage, le Groupe adopte une attitude de pionnier en matière de bonnes pratiques et prend des initiatives. En 2013 Léa Nature est d'ailleurs devenue la première entreprise française labellisée engagement climat en 2013 et, la même année, Ecocert 26000 - niveau excellence en RSE.

## 2 Présentation de la problématique

Dans quelle mesure une politique de mécénat peut-elle contribuer à concilier performance économique et engagement environnemental ?

### Questionnements associés

1. Comment la volonté de contribuer à un monde meilleur, plus harmonieux se traduit-elle dans les actes citoyens de l'entreprise ?
2. Par quelles étapes de maturité l'entreprise passe-t-elle afin d'intégrer une politique environnementale engagée conforme à ses valeurs ?

Le Groupe soutient et relaie des actions environnementales et sociétales de nombreuses associations. Le budget global qu'il consacre au mécénat environnemental se monte à 830 000 euros pour l'année 2015. Cette somme alimente à la fois directement des actions environnementales s'inscrivant dans le cadre du club 1% for the Planet depuis 2007, et en partie en régie indirecte *via* la Fondation Léa Nature/Jardin BiO', sous l'égide de la Fondation de France, créée en 2011.

L'analyse de la politique citoyenne d'une organisation permet de mieux comprendre la conciliation entre des visions du monde divergentes. Il s'agit d'étudier les partenariats sociaux intersectoriels et la façon dont ils sont mis en pratique dans le cadre de la RSE. Nous nous intéressons donc à la question du « pourquoi » et du « comment » de l'engagement du Groupe Léa Nature dans des actions de mécénat environnemental.

Des éléments de compréhension de nature académique ainsi qu'un rappel des caractéristiques du mécénat devraient permettre de mieux saisir le sens des engagements organisationnels.

Léa Nature a fait le choix du mécénat environnemental, qui parmi les engagements citoyens des organisations, constitue une des voies possibles. Il est donc intéressant de revenir sur ses principales caractéristiques. Le mécénat d'entreprise se caractérise par un engagement libre de l'entreprise au service de causes d'intérêt général, inscrit dans la durée, sous la forme d'un don financier, de produits, de technologie ou d'un apport de compétences, sans contrepartie directe. Le mécénat financier est le plus répandu (86 % des budgets), suivi du mécénat en nature (10 %) et en compétences (4 %) selon l'enquête Admical-CSA (2014).

Sur un plan fiscal, 60 % des sommes versées par l'entreprise dans le cadre du mécénat sont déductibles de l'impôt sur les sociétés, dans la limite de 5 % du chiffre d'affaires annuel hors taxe.

Le mécénat fait sens sur le plan stratégique et institutionnel. Il se présente comme un révélateur de la sensibilité sociétale de l'entreprise, qui permet de légitimer l'existence sociale et morale de l'organisation et de répondre de manière éthique aux attentes des parties prenantes (Piquet et Tobelem, 2006). S'il contribue à l'intérêt général, il permet également de valoriser l'image et la réputation de l'entreprise, de construire des relations avec les acteurs du territoire, d'exprimer et incarner les valeurs de l'entreprise et de développer de nouvelles relations avec ses partenaires (Admical-CSA, 2014).

### **3 Présentation de la bonne pratique responsable déployée par le Groupe en réponse à la recherche de conciliation entre performance économique et environnementale**

Afin de présenter et analyser la bonne pratique responsable déployée par le Groupe Léa Nature en matière de mécénat environnemental, la philosophie du club 1% for the Planet auquel il a adhéré sera dans un premier temps étudiée. Les modalités de mise en place des actions de mécénat environnemental en interne seront ensuite développées et, à titre illustratif, deux projets d'associations retenus par le Groupe seront analysés en profondeur.

#### **La philosophie du club 1 % for the Planet**

Léa Nature marque son engagement citoyen et devient membre du club 1% for the Planet en 2007, un mouvement mondial regroupant des entreprises qui ont compris que leur pérennité dépend de l'état de la planète et qui ont décidé d'assumer leur part de responsabilité dans la protection et la restauration de l'environnement. Le club a été créé en 2001 par Yvon Chouinard, l'alpiniste et surfeur américano-canadien, fondateur de Patagonia, qui fabrique et distribue des vêtements de montagne et de sport de pleine nature, et Craig Mathews, pêcheur et fondateur de Blue Ribbon Flies, qui commercialise des articles de pêche à Yellowstone. Il est constitué « *d'une fédération d'entreprises qui ont compris la nécessité de protéger l'environnement, qui savent que leurs bénéfices ou leurs pertes sont directement liés à la santé de notre planète et qui se sentent concernées par l'impact social et environnemental de leurs activités*<sup>2</sup>. » Le choix du montant de 1 % du CA s'explique à la base par le fait que les entreprises américaines, contrairement aux françaises, peuvent bénéficier à cette hauteur d'avantages fiscaux. Il s'agit donc pour le club d'orienter cette manne vers des actions de mécénat environnemental.



## **Le choix de faire adhérer certaines des marques du Groupe**

Depuis 2007, Léa Nature a engagé plusieurs de ses marques dans le club 1% for the Planet : Jardin BiO', So'BiO étic, Biovie, Lift'Argan, Natessance, Eau thermale Jonzac, Gamme Ile de Ré, Naturesystem, Le Verger Bio.

Croissance économique et action écologique sont indissociablement liées et les enseignes contributrices ont accompagné depuis l'adhésion de Léa Nature, 700 projets environnementaux et distribué près de 5,5 millions d'euros aux associations, comme l'indique la figure 3.5. Le nombre de projets soutenus, ainsi que les montants annuels versés aux associations ont été multipliés par plus de 8 et le nombre de projets par 11 depuis 2007. En 2014, le montant annuel s'est élevé à 691 000 euros et montera en 2015 à 830 000 euros, calculé rappelons-le

## **Les modalités de mise en place du mécénat d'entreprise chez Léa Nature**

Léa Nature a dû réfléchir aux implications organisationnelles de son adhésion au club 1% for the Planet. Elle a dû définir ses propres règles et créer un organe exécutif permettant la sélection des dossiers de demande de financement et leur suivi. Le tableau 3.1 récapitule les modalités de sélection et de suivi adoptées. Elle montre que, dès le départ, des thèmes environnementaux en lien avec l'activité du Groupe ont été privilégiés et que certaines utilisations des fonds ont été exclues, comme les campagnes politiques, le financement de salaires, l'impression de plaquettes et de supports de communications ou bien encore les manifestations ou événements. Loin de vouloir apporter une aide aux associations, déconnectées de leurs actions terrain et qui ne serviraient qu'à couvrir leurs frais de fonctionnement (loyers, salaires...), le Groupe souhaite se consacrer à des actions précises et mesurables sélectionnées par la Commission 1 % de l'entreprise (constituée de membres du Comité Éthique et de certains salariés pour leur expertise) qui se réunit quatre fois par an.

## **4 Analyse de la bonne pratique responsable déployée par le Groupe et recommandations**

Deux axes sont présentés afin de mieux analyser la politique menée par le Groupe et formuler des recommandations. Le premier porte sur la nature des relations avec les associations, les parties prenantes internes et externes, le second sur une analyse approfondie de deux actions de mécénat environnemental.

## **Analyse de la nature des relations avec les parties prenantes et recommandations**

### **• Des relations avec les associations suivies pour évaluer l'efficacité des actions**

De l'avis de Mireille Lizot, directrice de la Communication Institutionnelle, un point critique concerne le temps nécessaire au suivi des structures soutenues, tant elles sont variées.

Les structures associatives de petite taille n'ont souvent que des bénévoles, pas de matériel informatique ou audiovisuel, pas de site Internet et peinent quelquefois à remettre un compte-rendu complet et par écrit, et/ou régulier, concernant l'utilisation des fonds et la réussite des projets réalisés. Néanmoins l'utilisation des fonds est systématiquement contrôlée en fin d'année par la réception du rapport d'activité ou de l'Assemblée générale de l'association.

Les plus grosses structures associatives quant à elles mettent un point d'honneur à renvoyer les bilans des actions soutenues, dans une optique de partenariat transparent et durable.

Le Groupe met tout de même l'accent sur les relations de confiance instituées avec les associations et adopte une démarche simple : les associations n'ayant pas informé le Groupe du suivi de leurs actions sur le terrain, seraient potentiellement écartées lors d'une nouvelle demande de fonds. Pour autant, il semblerait intéressant que les membres de la Commission 1 % puissent suivre les projets dans leur intégralité, en détachant des salariés du Groupe qui pourraient se déplacer et juger *in situ* de l'avancement des actions réalisées, ce qui est déjà le cas ponctuellement lorsque celles-ci sont à proximité des unités de production. La

Commission pourrait également favoriser la communication des associations (ainsi le webdesigner de Léa Nature a créé pour une petite association locale son logo, sur la base d'un document Word précédemment utilisé). Il s'agirait donc de développer d'autres formes de mécénat prévues par la loi, en nature ou en compétences (un mécénat de compétence a par exemple été effectué en 2015).

Le Groupe aurait en effet tout intérêt à ce que les destinataires des fonds disposent *a minima* d'un blog ou site Internet pouvant faire état du soutien apporté, et permettant l'affichage du logo du bénéficiaire du club 1% for the Planet. Des retours sous forme visuelle ou audiovisuelle pourraient également apporter une information diffusable. Le site Internet du Groupe pourrait de même héberger un mini-site spécifique dans le cadre des pages destinées à la Fondation Léa Nature/Jardin BiO' pour mettre en valeur les actions entreprises sur l'année.

**• Une communication interne développée pour créer du lien et un sentiment d'appartenance**

Sur un plan interne, la très forte augmentation des demandes de fonds a nécessité l'augmentation du nombre de membres de la Commission 1%. Le temps d'étude des dossiers impacte donc le travail des membres, des salariés du Groupe déjà fortement occupés par leurs fonctions. Il semblerait pertinent que le Groupe puisse également initier une forme de dialogue pour impliquer ses collaborateurs en amont et aval des projets soutenus, soit lors de leur sélection, par exemple en sollicitant plus souvent les collaborateurs qui pourraient ainsi faire remonter des projets et suggérer des noms d'associations situées dans le périmètre des unités de production ; et/ou en proposant aux salariés de voter pour leur projet « coup de cœur ». Le Groupe aurait tout intérêt à communiquer autour des actions entreprises pour rendre vivantes les valeurs fondatrices du Groupe et à s'en servir en interne pour créer du lien et renforcer le sentiment d'appartenance. Ainsi des mails sont adressés en interne informant des actualités des associations soutenues et les flyers des associations sont distribués en salles de pause.

La communication externe pourrait également contribuer à faire rayonner les valeurs de l'entreprise, auprès des distributeurs et des consommateurs. Des contacts ont déjà été initiés avec les responsables RSE-Développement durable des grandes enseignes de la distribution. Le discours des commerciaux a semblé encore plus imprégné d'un sentiment de fierté et d'appartenance, facilitant l'argumentaire commercial et permettant un meilleur positionnement entrant en cohérence avec les valeurs énoncées.

**• Des consommateurs impliqués dans le processus**

Au niveau des consommateurs, leur implication est cruciale. Différentes actions ont été entreprises qu'il conviendrait de développer et pérenniser. Ainsi, une opération portant sur les cosmétiques bio a été entreprise en 2013, « Belle et solidaire » renouvelée en 2014 et 2015. L'image du Groupe a été associée à ce projet de produit-partage (une somme étant reversée pour l'achat de certains produits) entrant en cohérence avec les valeurs et les thématiques environnementales portées par le Groupe. En 2013, elle portait sur une contribution à un projet de reforestation de 200 000 arbres, et en 2014, sur une opération de sensibilisation et de préservation des plages, lacs et rivières de France et d'Europe : « Les Initiatives Océanes » en partenariat avec la Surfrider Foundation Europe qui participe à l'amélioration des connaissances sur les déchets aquatiques et la mise en place de collectes de déchets. L'achat de produits cosmétiques bio en parapharmacie entraînait le reversement de fonds au partenaire.

De plus, un jeu organisé fin 2014, « Grand Jeu Quiz : Belle et Solidaire » disponible sur le site institutionnel ou les pages Facebook dédiées, permettait en répondant à trois questions de gagner des lots de produits cosmétiques. L'opération a rencontré un grand succès. De telles opérations renouvelées ont pour mérite de fédérer une communauté de consommatrices, qui peuvent devenir ambassadrices des marques et qu'il convient par la suite de gérer.

Une autre marque du Groupe, Jardin BiO', incite ses consommateurs à voter pour un projet 1 % *via* sa page Facebook et reverse une enveloppe supplémentaire au projet élu. La marque So'BiO étic quant à elle co-organise le concours « Miss Bio » avec le site Féminin Bio et finance le projet associatif porté par la Miss bio élue.

Ces opérations pourraient être couplées avec une formule de mécénat participatif : la formule de l'arrondi. Elle consiste à proposer un règlement de facture arrondi à l'euro supérieur, afin de récolter des microdons redistribués ensuite à des associations. Les associations choisies pourraient faire l'objet d'une concertation en interne, auprès des collaborateurs et en externe, auprès de la communauté des consommateurs. L'opération pourrait débiter dans un premier temps par une phase test, au cours de laquelle une opérationnalisation serait effectuée dans les deux boutiques détenues par le Groupe, à Paris et au siège de Périgny. Dans un deuxième temps, les réseaux de distribution du Groupe pourraient être sollicités afin de mettre en place l'opération au plan national.

## **Analyse de deux actions de mécénat environnemental**

Afin d'illustrer le soutien concret du Groupe Léa Nature, deux associations ont fait l'objet d'une étude approfondie et représentent différentes formes de mécénat environnemental. La première l'association « Générations futures » milite contre les pesticides en faisant du lobbying et de la sensibilisation au niveau français et européen. La seconde « Reboiser à Madagascar » intervient localement pour préserver un des poumons forestiers de la planète, afin de lutter contre la déforestation et favoriser la biodiversité végétale. Elle met les Malgaches au centre du projet afin qu'ils se réapproprient la forêt, utilisent des techniques d'exploitation respectueuses et durables et puissent bénéficier des fruits de leur travail. Les encadrés 3.1 et 3.2 mettent en avant les caractéristiques des associations, leurs partenaires, leurs bilans et objectifs.



En conclusion, le Groupe Léa Nature se développe de manière écoresponsable, en proposant des produits respectueux de l'environnement, en surfant sur les nouvelles tendances de marché et en prenant en compte les dimensions sociales et environnementales de ses activités. Elle met un point d'honneur à limiter ses impacts environnementaux et sociaux en interne comme en externe, tout en se développant économiquement. La politique de mécénat qu'elle met en place est basée sur la possible conciliation de ses performances économiques et de son engagement environnemental.

Cette PME engagée a su inscrire sa citoyenneté en portant des actions réconciliant des logiques différentes, entre croissance économique et engagement environnemental, entre commerce et développement durable. Il est à noter, à

l'origine, l'impulsion décisive du chef d'entreprise et la force des valeurs et missions de l'organisation qui ont été nécessaires afin d'inscrire cette démarche dans la durée. Les relations construites avec des associations militantes s'inscrivant dans la même logique ont été privilégiées. Elles permettent de soutenir et suivre des actions de mécénat à géométrie variable, portant sur de grands projets de reforestation dans des pays en voie de développement, comme sur des microprojets locaux de jardins partagés ou des actions de lobbying visant à influencer les politiques au plan européen. Ces relations sont fondées sur la confiance et la congruence des démarches citoyennes entre partenaires intersectoriels.

Les outils et les moyens à mettre en œuvre pour parvenir au succès des actions portées impliquent la prise en compte de différentes logiques institutionnelles et la mesure des résultats obtenus par ces démarches volontaires. Il s'agit pour l'entreprise citoyenne et responsable de prendre en compte la possible cohérence des projets soutenus avec ses valeurs organisationnelles, de structurer cette démarche, de budgéter le volet financier et de gérer au mieux les relations avec ses partenaires dans le temps. L'exemplarité de sa démarche et les possibles effets d'imitation et d'amplification attendus de la part de ses parties prenantes et des autres organisations, laissent entrevoir la possibilité d'une réelle stratégie de compensation, permettant de rendre à la nature ce qui lui a été prélevé, tout en développant son marché.

## Cas 2

### Présentation du cas

#### Recycler, c'est assurer !

#### Problématique

Comment créer de la coopération intra et inter-organisationnelle à travers une gestion efficace des déchets ?

#### Résumé

Marsh France SAS, société de courtage en assurances et gestion des risques, engagée dans une démarche de développement durable souhaite améliorer sa performance en matière de tri des déchets. L'entreprise se demande comment relancer la dynamique de recyclage qu'elle a initiée en 2009. Pour ancrer sa politique de RSE dans ses pratiques, il faut obtenir l'engagement de ses salariés. Au-delà de son organisation interne, Marsh doit développer une collaboration interorganisationnelle avec les différentes parties prenantes que sont le gestionnaire de la tour Ariane et les autres locataires.

#### Objectifs

- Initier à la démarche de gestion des déchets
- Intégrer l'ensemble des parties prenantes dans la mise en œuvre d'une politique RSE
- Traduire les valeurs de l'entreprise dans les pratiques opérationnelles

#### Outils/cadres théoriques

- Analyse typologique
- Diagnostic déchets

# 1 Marsh, un courtier en assurances engagé

L'entreprise Marsh a été créée il y a plus de 150 ans. Elle est devenue le leader mondial du courtage en assurances et gestion des risques. Elle joue le rôle d'intermédiaire entre une entreprise (leur client) et une compagnie d'assurances. Elle met alors en place des solutions/contrats qui sont souscrits par les assureurs. Les attentes en termes de gestion des risques évoluent constamment. Marsh réussit à anticiper ces changements en se dotant de moyens humains et technologiques à la hauteur des besoins de ses clients.

## Marsh dans le monde

Marsh accompagne et conseille les entreprises quelle que soit leur taille (PME/PMI, ETI Grands Groupes)<sup>1</sup> ou leur secteur d'activité (automobile, chimie, énergie, santé, services publics...) dans la prévention des risques<sup>2</sup>. Forte de son expérience, Marsh développe des solutions innovantes et adaptées à la spécificité de chaque client grâce à des outils performants d'analyse et de planification.

La société est présente dans plus de 130 pays et emploie environ 27 000 collaborateurs à travers le monde. Elle réalise un chiffre d'affaires supérieur à 5 milliards de dollars.

Elle favorise le travail collaboratif, le partage des connaissances et la recherche

d'excellence. Les valeurs de Marsh sont : intégrité, fiabilité, précision et réactivité.

Elle communique sur son actualité et ses actions grâce aux réseaux sociaux et sites de partage comme Twitter (@MarshGlobal), LinkedIn, Facebook et YouTube montrant ainsi son ancrage résolument dynamique en accord avec ses valeurs.

### • **La politique RH : intégration, collaboration et évolution**

Afin de faciliter l'**intégration** de nouveaux collaborateurs, un livret d'accueil est distribué. Ce parcours d'intégration est rythmé par trois moments clés : le parrainage/tutorat, le séminaire d'intégration et le parcours formation. Plusieurs fois par an, des séminaires d'intégration d'une journée sont organisés. Ce cursus permet aux nouveaux entrants de se familiariser avec les différents métiers et l'organisation au travers de présentations faites par les cadres dirigeants de Marsh.

Le **travail collaboratif** est défini comme un axe de performance. Les ressources, savoirs et expertises sont mis en commun. Des outils informatiques et bureautiques performants soutiennent cette volonté de partage des connaissances et de recherche d'excellence dans leurs réponses aux clients. Un intranet (inside.Marsh.com) est également mis à disposition des salariés.

Marsh fournit à tous ses collaborateurs une couverture sociale, une possibilité d'épargne volontaire et un intéressement aux bénéfices. De plus, afin de faciliter la vie de ses salariés, l'entreprise propose des aides financières pour des places en crèche par exemple. Elle favorise également la formation afin d'évoluer au sein du Groupe. Des entretiens individuels de carrière et de développement sont organisés dans l'année pour faire le point sur les perspectives d'avenir et les volontés des salariés.

Enfin, la moyenne d'âge est de 42 ans avec une ancienneté moyenne de 12 ans<sup>6</sup>. Le turn-over est faible entre 6 et 9 % entre 2011 et 2015. Pour information, en France, le turn-over moyen est de 13,7 %. Ce relativement faible turn-over peut s'expliquer par une politique RH performante.

### • **La politique recrutement (Marketing RH) : transmission, partenariat et communication**

Marsh, dans une volonté de transmission, recrute chaque année plus d'une soixantaine de stagiaires. Elle participe à quelques salons étudiants et de l'emploi afin d'attirer les meilleurs profils. Dans ce but, l'entreprise développe également des partenariats avec des écoles ou des universités en étant présente lors de rencontres étudiantes et pour les jurys d'évaluation.

Marsh utilise, dans sa procédure de recrutement, différents supports de communication comme la presse, les revues spécialisées et les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn et Viadeo. Enfin, elle diffuse les annonces en interne afin de favoriser la progression dans le Groupe ou la cooptation. À cet effet, une « Charte de Cooptation » a été mise en place qui permet aux salariés de Marsh de soutenir la candidature d'une personne extérieure.

### • **La politique RSE<sup>7</sup> de Marsh**

Marsh a une volonté d'agir de manière responsable en accord avec ses valeurs et engage donc sa responsabilité sociétale d'entreprise (RSE).

Son programme RSE s'articule autour de trois axes fondamentaux : **la philanthropie et le volontariat des collaborateurs, le développement durable et l'éthique commerciale.**



- **La philanthropie et le volontariat des collaborateurs** (dimension sociale de la RSE) : Marsh a une tradition de services et de soutien aux communautés au sein desquelles elle intervient et où leurs collaborateurs vivent et travaillent. Ses programmes de soutien sont regroupés sous l'appellation « Venir en aide aux personnes et aux communautés à risques ». Marsh verse des dons à de nombreuses associations caritatives et à but non lucratif. Les collaborateurs de Marsh sont invités à s'engager pour le bien-être de leurs communautés. Ce soutien peut prendre différentes formes suivant le pays.
- **Le développement durable** (dimension environnementale de la RSE) : Marsh est engagée dans une démarche de développement durable. Elle agit ainsi à préserver et améliorer l'environnement pour les générations futures. Elle se traduit auprès de ses clients par l'offre de prestations spécifiques en développement durable. En interne, cette démarche se retrouve par la gestion raisonnée des achats, des déchets et de la consommation d'énergie.
- **L'éthique commerciale** (dimension économique) : l'entreprise met à disposition de tous les collaborateurs un code de conduite<sup>8</sup> (*The Greater Good*) qu'ils sont tenus de respecter. Ce code répond aux questions d'ordres juridiques et éthiques. Il prodigue des conseils sur les risques liés au travail et sur ceux liés aux conséquences des décisions prises qui peuvent affecter les intérêts des collègues, clients, actionnaires et/ou communautés. Ce guide permet ainsi de clarifier et d'harmoniser les comportements. Les collaborateurs ont également à disposition une ligne d'assistance « Éthique et Conformité ».

## 2 Recycler ses déchets pour valoriser l'entreprise

Dans ce contexte, la direction de Marsh SAS France met en place dès 2009 une politique de gestion des déchets au sein du siège situé à la Défense. Le but est de mettre en application les principes de RSE défendus par l'entreprise auprès des parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs, actionnaires, partenaires etc.) et réduire l'impact environnemental du Groupe. Il s'agit de se mettre en conformité avec la démarche de développement durable qui se traduit :

- vis-à-vis des clients par la vente de prestation spécifique,
- vis-à-vis des collaborateurs et partenaires par une gestion raisonnée des achats, des déchets et des consommations d'énergie.

### Les objectifs

Dans un premier temps, l'objectif poursuivi est de mettre en place une action concertée de tri sélectif au sein de la tour Ariane afin de :

- réduire significativement la consommation de papier et de cartons sur site, ces déchets représentant près de 80 % des déchets produits par le siège (et plus généralement par les sociétés situées au sein du quartier d'affaires de La Défense) ;
- encourager le dialogue et la coopération entre les entreprises locales au travers du développement durable ;
- mobiliser les collaborateurs sur les enjeux sociétaux et environnementaux.

Cette opération se déroule à budget constant.

## Des pratiques et des motivations différenciées !

Au sein de l'entreprise Marsh, les estimations réalisées font ressortir le risque d'une inversion de tendance : alors que 80 % des déchets étaient recyclés en 2009, seuls 20 % pourraient l'être en 2015.

- **Les « engagés »** : ils pratiquent le recyclage à leur domicile et trouvent naturel de trier leurs déchets au travail. Leur sensibilité aux questions environnementales est forte et ils souhaitent que l'entreprise aille plus loin dans le tri des déchets (tris du plastique et des canettes en aluminium vendues dans les distributeurs automatiques). Ils se disent prêts à s'engager dans ce sens. Ils représentent plus du tiers de l'échantillon.
- **Les « déçus »** : ils indiquent qu'ils étaient volontaires dès le départ pour participer au tri des déchets, mais que leur bonne volonté s'est émoussée au fil du temps lorsqu'ils se sont rendu compte que les déchets papiers et cartons étaient finalement mélangés avec les autres types de déchets par les entreprises chargées du nettoyage et de la collecte. La plupart pensent qu'un mécanisme de contrôle et d'incitation est nécessaire pour garantir le succès dans le temps du recyclage des déchets. Ils représentent un peu moins d'un quart de l'échantillon.
- **Les « suiveurs »** : ils n'ont pas de sensibilité particulière aux questions environnementales mais sont attentifs aux comportements de leurs collègues de travail. Ils n'ont pas de réticence à trier leurs déchets pourvu que cela s'inscrive dans une dynamique collective. Ils sont sensibles aux incitations (sanction/récompense) provenant de la hiérarchie dans la mise en place des bonnes pratiques de tri. Ils représentent plus d'un tiers de l'échantillon.
- **Les « réfractaires »** : ils ont une faible conscience environnementale et ne sont pas sensibles à la pression sociale. Ils privilégient la solution la plus facile pour jeter leurs déchets (« la poubelle la plus proche »). Ils sont très peu nombreux.

### Rappel du problème posé

La dynamique créée en 2009 au sein de Marsh autour du tri des déchets est difficile à entretenir malgré les retours positifs en termes de motivation et d'image.

### Questionnements associés

Dans le cadre de la stratégie RSE du groupe :

1. Comment inciter les acteurs externes (gestionnaires de la tour Ariane, entreprises locataires, sociétés de nettoyage et de collecte des déchets, etc.) à coopérer pour améliorer les pratiques environnementales ?
2. Comment renforcer l'engagement et l'implication des salariés de Marsh au travers de la gestion des déchets ?

### 3 Impulser la coopération des parties prenantes

Alors que la gestion des déchets est vécue comme une contrainte par la majorité

des acteurs au sein de la tour Ariane, la direction de Marsh y voit un moyen de renforcer le discours stratégique de l'entreprise en matière de RSE et de consolider la marque employeur. Il s'agit, en relançant et en prolongeant la dynamique initiée en 2009, de renforcer l'engagement des collaborateurs et de favoriser la coopération inter-organisationnelle.

#### Une meilleure information au sein de la tour Ariane

Avant d'envisager une coordination des pratiques au sein de la tour, il est important de mettre en place les conditions matérielles permettant de s'assurer du respect par l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion des déchets des normes et des usages en matière de collecte et de tri. Dans ce but, les locaux communs ont été revus pour permettre, à moindre coût de :

- améliorer la signalétique (plus clair et lisible),
- renforcer l'ergonomie des locaux poubelles (circulation des containers),
- équiper les locaux d'un système de vidéosurveillance.

Le gestionnaire des locaux envisage par ailleurs de développer l'information auprès des locataires (livrets d'accueil, *newsletters*) et d'accentuer l'effort de formation des agents d'entretien en concertation avec le prestataire de collecte.

#### Une collaboration renforcée des parties prenantes : le club environnement

Le club environnement est un vecteur efficace pour établir un dialogue, et une communication entre Marsh, la tour Ariane et les autres locataires. Marsh doit tout d'abord **redynamiser le club** en augmentant le nombre d'adhérents. Sa communication interne, sur l'intranet, présente le club, ses fonctions et ses ambitions. L'affichage dans les locaux de Marsh est également un moyen efficace de communiquer auprès des salariés. L'affiche contient une information claire et simple mais également un lien Web pour obtenir plus d'informations ainsi qu'un contact.

Certains endroits sont stratégiques comme la salle de repos ou la machine à café car ce sont des lieux de discussions et d'échanges.

Pour garder les adhérents investis, un objectif « environnemental » et un nouveau responsable projet définis chaque année procurent une émulation. Les projets, s'ils sont apportés par les adhérents et non par Marsh, engendrent une motivation et un engagement plus forts. L'idée du projet peut trouver sa source dans des associations d'autres organismes dont peuvent dépendre les salariés. Ceci est en adéquation avec les valeurs de l'entreprise et la dimension philanthropie et le volontariat des collaborateurs.

## Conclusion

La gestion des déchets est rarement une problématique identifiée comme prioritaire par les entreprises. Elle est le plus souvent vécue comme une contrainte réglementaire subie. Le cas de Marsh montre comment il est possible d'utiliser cette thématique au sein d'une démarche de RSE pour asseoir le discours stratégique de l'entreprise et consolider la marque employeur en :

- renforçant l'engagement et l'implication des collaborateurs de l'entreprise au niveau individuel comme vis-à-vis du collectif de travail ;
- favorisant la coopération entre les parties prenantes internes et externes ;
- améliorant la communication interne et externe ;
  
- diminuant l'impact environnemental des activités de la société.

À travers cet exemple de coopération intra et inter-organisationnelle, l'ensemble des dimensions associées à la RSE (volontariat, développement durable, éthique) s'articulent entre elles et prennent sens autour d'un sujet concret : la gestion et la valorisation des déchets.



