

B^{le}ulletin de l'ilec

Ceci n'est pas une newsletter

RSE, des performances primées ? - II

SOMMAIRE

SINON TOUT FAIRE, TOUT DIRE

Entretien avec Élisabeth Laville

page 1

REINETT, CIRCULAIRE

PAR CONCEPTION

Entretien avec Guénola Bouhard

page 2

“CRADLE TO CRADLE”, UN LABEL
ÉPROUVÉ DANS LE BTP

Entretien avec Christine Guinebretière

page 3

BONDUELLE, LE HANDICAP
DÉMYSTIFIÉ

Entretien avec Stéphan Fertikh

page 4

SCA, LE “KIT” DE LA DIGNITÉ

Entretien avec Corinne Ginguené-

page 5

24 AUTRES DOSSIERS NOMMÉS
AUX PRIX DE L'ESSEC

page 5

NOUVEL HORIZON MANAGÉRIAL

Entretien avec Olivier Classiot

page 7

LA RSE, LEVIER D'ADHÉSION

Par Sandrine Raffin

page 8

Sinon tout faire, tout dire

Aux engagements sociaux et environnementaux doivent aujourd'hui s'ajouter des engagements économiques, propres à donner aux entreprises une plus grande respectabilité dans leur zone d'implantation.

Entretien avec Élisabeth Laville, fondatrice de l'agence Utopies

■ Une entreprise doit-elle attendre d'être à cent pour cent sans reproche quant à ses externalités négatives pour communiquer sur une action « RSE » ?

Élisabeth Laville : Bien sûr que non, sinon le marché publicitaire serait bien silencieux sur le sujet ! Je pense au contraire qu'il y a des formes de communication pour lesquelles il est vertueux de prendre un engagement public (après tout, si votre engagement n'est pas public, nul ne sait que vous êtes engagé) : c'est le cas quand l'entreprise veut s'engager à s'améliorer de manière ambitieuse. Je pense à ce qu'avait fait Total, il y a quelques années, en disant à ses clients : « *Vous ne viendrez plus chez nous par hasard* », avec une campagne assortie d'engagements précis sur la qualité de service dans ses stations. C'est aussi le cas quand l'entreprise prend date, en affichant un objectif précis mais de long terme, comme Leclerc avec son objectif « zéro prospectus » en 2020. La communication prend alors tout son sens, car l'entreprise s'y oblige à honorer les ambitions qu'elle a affichées. Enfin, c'est également vrai quand l'entreprise rend des comptes sur sa performance et les résultats obtenus. Je pense à ce qu'avait fait la SNCF sur sa qualité de service et sur la ponctualité, gare par gare, il y a quelques années, ou encore à ce qu'a fait Innocent en annonçant d'abord que son emballage était en bioplastique, puis en revenant au plastique recyclé – l'essentiel étant de conserver un ton factuel et humble, sans tenter de masquer avec la bonne performance sur certains sujets une performance médiocre sur d'autres, et en inscrivant cela dans un engagement global de progrès (voir le slogan de l'enseigne de restaurants Cojean : « *On n'est pas parfait mais on y travaille* »).

■ Le souci de leur « responsabilité » conduit-il les entreprises à modifier leur style de communication ?

E. L. : Oui, dans une certaine mesure : les visuels suggestifs et gratuits, les affirmations sans preuves ou floues, de même que les termes vagues (comme « écologiques » ou « respectueux de la planète »), non appuyés sur un label externe, tendent à se raréfier, et c'est tant mieux.

■ Le marketing de la peur est-il légitime et source de performance commerciale ?

>>

Nota bene Nous poursuivons dans ce *Bulletin* le panorama, commencé dans la précédente livraison*, des actions d'entreprises distinguées par les « prix des industries de la consommation responsable » de l'Essec, et enrichi par les réflexions d'experts de la RSE.

** Par une négligence que nous prions nos lecteurs d'excuser, elle était datée de 2014 ; le développement durable n'est pas comptable de cette torsion du temps.*

>>

E. L. Je ne le crois pas, même s'il faut reconnaître que la rhétorique dominante sur les questions de développement durable est assez catastrophiste. Pas forcément en publicité ou en marketing, mais dans le discours des médias, des leaders d'opinion, dès qu'on aborde les véritables enjeux. La communauté du développement durable a échoué à bâtir une image désirable de l'avenir qu'elle propose, la nouvelle frontière de toute une génération, qui donne envie de changer de mode de consommation et de mode de vie, quitte à faire quelques efforts en route parce que le jeu en vaut la chandelle.

Le marketing d'une approche qui ne consiste pas qu'à minimiser les impacts négatifs mais à avoir des impacts positifs nets, dans lesquels les consommateurs ne sont pas seulement informés mais aussi engagés et acteurs, reste à inventer. C'est un beau défi, à forte utilité sociale, pour les médias, les publicitaires et les marketeurs ; c'est d'ailleurs le sujet d'une étude que nous allons publier, dans le cadre de *Mescoursespourlaplanete.com*, en septembre prochain, avec le soutien de Prodimarques, de l'Ademe et d'Ikea.

■ Selon l'Observatoire des enjeux RSE¹, les Français estiment que les sujets majeurs de la responsabilité des entreprises touchent au social... Est-ce que ce sont les domaines où les entreprises déploient leurs actions le plus volontiers ?

E. L. : Oui, mais si l'on regarde bien l'étude que vous citez, les enjeux qui font l'objet des plus fortes attentes et d'une performance médiocre des entreprises concernent en réalité le

volet économique, ou socio-économique, du développement durable ; avec par exemple le maintien ou l'augmentation des effectifs dans l'entreprise, le partage équitable de la valeur créée (entre les parties prenantes), et le fait de favoriser la vie locale là où l'entreprise est implantée.

Un autre sujet qui ressort assez fortement dans les attentes des cadres est la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale. Je crois que c'est assez révélateur : les entreprises ont historiquement communiqué sur leurs engagements sociaux ou environnementaux, mais pas sur leur responsabilité économique.

La raison : on pensait que ce volet n'avait pas besoin d'être développé ou travaillé, dans les entreprises. On s'aperçoit que c'est l'inverse : la responsabilité économique est celle qui donne à l'entreprise la plus grande empreinte sur un territoire d'implantation (par la création ou le maintien d'emplois, le paiement des salaires, le choix de fournisseurs locaux, le soutien à l'économie locale et le paiement des impôts, qui contribuent à assurer le développement du territoire et de l'entreprise). L'optimisation des impacts positifs dans ce champ-là est balbutiante, en termes de RSE, mais très prometteur.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. www.institutrse.com/images/observatoire_des_enjeux_RSE_2015_Etude_VF3.pdf

Reinett, circulaire par conception

Les étudiants de l'Essec ont délivré une « mention spéciale environnementale » à Werner & Mertz France¹, pour le lancement d'un nettoyeur de salle de bains à impact positif sur l'environnement et la santé : ses composants retournent à la nature sous forme de nutriments. Première du genre au rayon ménager.

Entretien avec Guénola Boulevard, chef de produits senior de la marque Rainett

■ En quoi le nettoyeur Rainett primé par l'Essec peut-il se réclamer de l'économie circulaire, positive voire régénérative ? Est-il le premier de vos produits à pouvoir le faire ?

Guénola Boulevard : Le modèle classique de production des entreprises est linéaire : puiser dans la nature, produire puis jeter. Certains font mieux en réduisant la consommation, notamment au niveau des emballages, ou en concentrant les formules. Mais cela ne résout pas totalement le problème

d'épuisement des ressources et l'incapacité à préserver les générations futures. Le nettoyeur Rainett participe d'une stratégie d'économie circulaire, que valorise la certification Cradle to Cradle (« Du berceau au berceau ») développée par l'EPEA (Environmental Protection Encouragement Agency qui développe la certification). Cette démarche est unique sur le marché de l'entretien ménager.

La démarche de certification est le fruit du concept de développement durable systématiquement appliqué par le groupe Werner & Mertz, pionnier dans l'écologie depuis plus de vingt-cinq ans avec sa marque Rainett. Recevoir le « Cradle to Cradle Gold » est exceptionnel, c'est donc une réussite technique.

■ Quel accueil ont réservé les consommateurs et les distributeurs à cette innovation ?

G. B. : Le produit est proposé en magasin depuis l'été 2014. La communication sur les bénéfices de la certification a commencé début 2015. Nous attendons la fin du premier semestre pour en

analyser l'impact. Nous avons présenté la certification Cradle to Cradle aux distributeurs et avons eu une écoute très attentive, et un fort enthousiasme. Nous avons des projets avec une enseigne pour promouvoir la démarche.

■ *La certification Cradle to Cradle Gold est-elle comprise par les consommateurs ?*

G. B. : Elle est une des plus abouties au monde en termes d'écoconception des produits, puisqu'elle prend en compte cinq critères : justice sociale, gestion de l'eau, sécurité et non-toxicité des matières premières, énergie renouvelable, réutilisation des matières premières. Et qu'elle établit plusieurs paliers de notation : bronze, argent, or, platine.

Étant exigeante, complète et allant en profondeur dans l'analyse, elle est complexe. Divers outils sont en place pour promouvoir la certification de nos produits auprès des consommateurs et des réseaux d'influence : dossier et conférence de presse, communication sur l'emballage, sur www.rainett.fr et sur notre page Facebook, partenariat avec l'association CtoC Community (« Communauté Cradle to Cradle »), qui a pour objectif de promouvoir la certification et de réunir les acteurs qui partagent

la même philosophie (entreprises, citoyens, organisations, institutions...).

■ *Quels autres produits de vos gammes souhaitez-vous certifier ?*

G. B. : Un deuxième produit de la gamme Rainett a reçu la certification Cradle to Cradle Gold : le nettoyeur pour vitres. D'autres font l'objet d'études en vue d'une candidature à la certification.

■ *Craindriez-vous que des marques concurrentes imitent votre démarche ?*

G. B. : Rainett a la démarche globale la plus aboutie en matière d'environnement, tant pour la conception du produit qu'en amont par ses procédés de production. En dehors des contraintes réglementaires en place ou à venir autour du règlement européen Reach, il n'y a aucune obligation pour les entreprises du secteur à suivre des formules respectueuses de l'environnement ou de la santé, et encore moins à les fabriquer d'un point de vue environnemental.

Nous souhaitons que d'autres s'engagent dans la voie de l'écoconception des produits, avec comme preuve la certification Cradle to Cradle. Cette démarche doit être sincère et >>

“Cradle to Cradle”, un label éprouvé dans le BTP

Partenaire exigeant et référent utile pour les marques : l'agence de certification qui se penche sur les berceaux.

Entretien avec Christine Guinebretière, cofondatrice d'EPEA Paris¹

■ *Quel est la singularité du label Cradle to Cradle et combien d'entreprises l'ont sollicité ?*

Christine Guinebretière : Ce label, créé en 1993, a la particularité de définir un processus, des principes et une qualité. Il analyse la chimie des matériaux, la réutilisation de la matière, la gestion de l'eau, les conditions de travail et l'éthique, et les énergies renouvelables. C'est un label à cinq niveaux : basique, bronze, argent, or et platine – aucune entreprise n'a encore obtenu ce dernier niveau. Il permet aux entreprises de s'améliorer dans le temps.

Le label est très répandu en Hollande, en Europe du Nord, en Californie, où des entreprises du bâtiment ont construit des immeubles entièrement démontables dont toutes les matières peuvent être réutilisées. Les bâtiments sont conçus pour filtrer l'air et l'eau. Les entreprises qui souhaitent répondre aux appels d'offres se tournent vers ce label comme caution. Il commence à susciter un vif intérêt en France auprès des territoires, qui souhaitent voir émerger des bâtiments, des parcs d'activités, des infrastructures inspirés par Cradle to Cradle. Dans le Nord, en Bretagne, en Languedoc-Roussillon, en Martinique, des appels d'offres recommandent notre label. Pour l'heure, les entreprises françaises du BTP ne l'ont pas.

Quatre cents entreprises et un millier de produits sont labellisés Cradle to Cradle, mais toutes ces entreprises sont étrangères (mobilier de bureau Steelcase, moquettes Desso, revêtements Tarkett...) ; en Europe, beaucoup de produits sont en cours de

certification. Aujourd'hui, les entreprises françaises souhaitent *diminuer* leur impact sur l'environnement et la santé. Le label Cradle to Cradle, lui, privilégie *l'augmentation* de l'impact positif. Ainsi Rainett a un impact positif sur l'environnement, en contribuant à la purification de l'air.

La démarche n'est pas plus onéreuse, car le processus part de la R&D en amont. Aujourd'hui, les entreprises font de l'écoconception avec leur R&D, puis elles transmettent le projet au service développement durable, qui ajoute des coûts. Avec Cradle to Cradle, l'impact positif est prévu dès le commencement. Le label conduit à innover d'emblée.

■ *Combien d'entreprises ont échoué à obtenir le label ?*

C. B. : Aucune, car lorsqu'une entreprise souhaite entrer dans la dynamique de l'impact positif, elle commence par le niveau basique, pour ensuite passer progressivement aux autres niveaux. Cela induit un changement culturel profond dans l'entreprise.

■ *Votre label est-il compris des consommateurs ?*

C. B. : Insuffisamment. Nous avons donc créé une communauté, la CtoC Community, chargée de faire de la pédagogie auprès des parties prenantes, dont les consommateurs. Cela consiste à faire se rencontrer des consommateurs, des entreprises, des consultants, des ONG pendant une matinée autour de la démarche *cradle to cradle*. Grâce au prix de l'Essec, on constate que les jeunes, ici les étudiants, ne sont pas insensibles à ce label, qui défend une vision de la vie et de l'avenir innovante.

1. L'agence de certification Environmental Protection Encouragement Agency (EPEA GmbH) a été fondée en Allemagne en 1987 (NDLR).

>> globale. Elle doit être mise en place sur le long terme, sans attendre un retour sur investissement dès le lendemain. Plus nous sommes nombreux à aller dans cette direction, plus nous offrons aux consommateurs le choix d'une consommation raisonnée et durable, et de vivre dans un monde meilleur. Le *greenwashing* n'est pas une solution pour les générations futures, la démarche d'économie circulaire en est une.

Enfin, au vu de la raréfaction des matières premières (zinc, cuivre, étain, lithium...) qui nous offrent le confort de vie que nous connaissons, il est primordial que les sociétés se mettent en question et s'engagent vers ce modèle.

■ *D'être une entreprise familiale contribue-t-il à la performance et à la pérennité de la démarche RSE ?*

G. B. : La démarche est complètement volontaire de la part de l'entreprise, qui veut se positionner comme un pionnier

de sa catégorie d'un point de vue environnemental, tout en étant économiquement viable. Cette vision a été écrite par les propriétaires du groupe Werner & Mertz, société familiale qui a plus de cent cinquante ans. Elle a privilégié une stratégie de conception durable de ses produits sans exigence de retour sur investissement immédiat. Il s'agit d'une conviction, et d'une démarche sincère. La recherche de profit rapide n'a jamais été une piste. C'est donc clairement un avantage d'être une entreprise familiale pour s'inscrire dans une telle démarche.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. *Entreprise déjà distinguée par l'Essec lors de la précédente édition du prix, en 2013. Cf. Bulletin de l'Illec n° 434, avril 2013, p. 2.*

Bonduelle, le handicap démystifié

Sous l'appellation Handipol, Bonduelle s'est engagé dans l'emploi de travailleurs handicapés. Il en compte en France une proportion de 8 %. Le site historique du groupe a été récompensé par le prix Essec « emploi et développement des hommes » pour sa démarche auprès des déficients intellectuels.

Entretien avec Stéphan Fertikh, DRH Fresh Europe et responsable RH au comité de pilotage développement durable du groupe Bonduelle

■ *Le taux d'emploi de travailleurs porteurs d'un handicap est plus élevé chez Bonduelle que la moyenne ou que les minimas légaux. Quels sont les postes de travail concernés par le recrutement de personnes handicapées ?*

Stéphan Fertikh : Nous avons fait le choix d'offrir aux salariés porteurs d'un handicap l'ensemble des postes disponibles dans le groupe. Étant donné notre métier, nous disposons de plus de postes dans nos usines, mais c'est bien l'ensemble des postes qui sont proposés.

■ *Pourquoi votre site de Renescure (Nord), récompensé par l'Essec, a-t-il choisi de s'intéresser au handicap mental ?*

S. F. : Notre objectif était de démystifier la perception du handicap sous toutes ses formes, le fait qu'un handicap mental ne puisse pas se percevoir nous paraissait répondre à notre attente. Ce projet y a répondu bien au-delà de ce qu'on pouvait espérer, puisqu'il a été le point de départ d'un grand nombre d'initiatives.

■ *Les emplois créés relèvent-ils d'une « convention d'accompagnement », le salarié demeurant rattaché à son « établissement et service d'aide par le travail » (Esat) d'origine ?*

S. F. : Depuis le début du projet, l'objectif était de titulariser en CDI les salariés porteurs de handicap, néanmoins leur place a été maintenue à l'Esat pendant une année, pour permettre leur retour dans l'hypothèse où le projet n'aurait pas été un succès.

■ *En quoi la « diversité » est-elle, au-delà des obligations légales en matière d'emploi, du domaine de la responsabilité de l'entreprise ?*

S. F. : Nous considérons chez Bonduelle que la diversité est une richesse ; l'intégration des personnes porteuses de handicap n'en est qu'un volet. Nous favorisons la diversité notamment dans nos valeurs et dans notre charte éthique.

■ *Vous indiquez que la démarche est due à la DRH du groupe et à la direction du site de production. Y a-t-il de nombreux salariés volontaires pour parrainer de nouveaux employés handicapés ?*

S. F. : La démarche est à l'initiative de la direction du site, qui a invité les instances représentatives du personnel et de l'Esat à se joindre au projet. Sur le site de Renescure, une quinzaine de collaborateurs se sont portés volontaires pour être formés et pour accompagner les salariés porteurs de handicap. Un tuteur a été choisi pour chacun de ceux-ci. Les salariés tuteurs ont ensuite été formés pendant un mois à l'Esat, afin de faciliter l'intégration de nos futurs salariés.

■ *Quel a été l'accueil de cette initiative par les syndicats de salariés ?*

S. F. : L'accueil du projet par les représentants du personnel a été très favorable. Eux comme l'ensemble des collaborateurs se sont sentis concernés et se sont engagés pleinement dans le projet. Le sujet du handicap peut toucher les collaborateurs à titre aussi bien personnel que professionnel.

■ *Cette démarche va-t-elle concerner d'autres sites que celui de Renescure ?*

S. F. : Depuis le lancement du projet à Renescure, un kit de tutorat a été mis en place, afin d'être déployé dans l'ensemble du groupe. Il est utilisé notamment en France et au Canada.

Propos recueillis par J. W.-A.

SCA, le “kit” de la dignité

En partenariat avec la Croix-Rouge française, SCA distribue depuis 2011 à des personnes sans abri des trousse de toilette conçues à leur intention. Une initiative qui lui a valu de recevoir à l’Essec le « prix responsabilité civique ».

Entretien avec Corinne Ginguené, Learning & Development manager, SCA Tissue France

■ *La Croix-Rouge française a-t-elle été choisie comme partenaire de SCA parce qu’elle entre particulièrement en résonance avec la culture propre du groupe ?*

Corinne Ginguené : Il y a cinq ans, à l’occasion d’une réflexion sur sa responsabilité sociétale, SCA – numéro un européen de l’hygiène – a souhaité renforcer son rôle vis-à-vis de la société civile en développant une action d’ampleur proche de son domaine d’expertise. La Croix-Rouge française s’est avérée un partenaire partageant au mieux les valeurs de SCA – respect, excellence et responsabilité – et axant une partie importante de son action sur l’accès à l’hygiène. Ainsi sont nés les « kits hygiène » ; au-delà de leur vocation première, permettre à des personnes souvent démunies de recouvrer estime d’elles-mêmes, ils représentent un vecteur de dialogue important entre les bénévoles de la Croix-Rouge française et les bénéficiaires.

■ *Votre engagement auprès des sans-abri va-t-il au-delà de cette fourniture de trousse de toilette ?*

C. G. : Avec la Croix-Rouge française, le groupe SCA s’est engagé dans plusieurs actions par le passé, comme la récupération de vêtements auprès des collaborateurs dans les locaux de SCA. La possibilité d’une contribution financière

a également été proposée. Enfin, la vente de produits Croix-Rouge a également été rendue possible grâce à ce partenariat. Le groupe SCA souhaite à l’avenir renforcer sa contribution, en proposant à ses collaborateurs de s’engager dans des actions sur le terrain. C’est en cours de discussion.

■ *Ce partenariat est-il exclusif SCA, les kits réunissent-ils seulement des produits de marque du groupe ?*

C. G. : Non. Ils comprennent des produits du groupe SCA, comme des mouchoirs Lotus et des serviettes féminines Nana, mais également d’autres produits essentiels comme des rasoirs, du dentifrice, une brosse à dents, un miroir, du savon, des préservatifs... Un livret en plusieurs langues est également inséré. Il donne des conseils d’hygiène, de nombreux contacts, des numéros d’urgence et permet aux personnes sans abri de garder un lien avec les bénévoles.

■ *L’opération contribue-t-elle à renforcer chez les consommateurs le lien entre les marques Lotus ou Nana et la marque entreprise SCA ?*

C. G. : Ce partenariat vise avant tout à faire profiter les plus démunis de l’expertise de SCA en matière d’hygiène. Il n’a pas d’objectif commercial. Il s’inscrit dans le renforcement de la responsabilité sociétale du groupe envers les communautés qui l’entourent.

■ *L’engagement de SCA fait-il l’objet d’une communication ? En avez-vous mesuré l’impact en termes d’image de marque ?*

C. G. : Il fait avant tout l’objet d’une communication interne, et doit favoriser la transversalité et l’engagement des collaborateurs.

Propos recueillis par J. W.-A.

24 autres dossiers nommés aux prix de l’Essec

Prix gestion des ressources

“Infineo” de Coca-Cola. Coca-Cola Entreprise et le conditionneur APPE se sont associés pour l’emploi de PET recyclé. Une nouvelle ligne de recyclage dans l’usine bourguignonne d’APPE a permis de développer la capacité de production de 70 % : l’équivalent de 600 millions de bouteilles et une économie d’énergie et de carbone de 60 % en moyenne. Un centre pédagogique voisin de l’usine expose les enjeux du passage à une économie circulaire.

“Lu’Harmony” de Mondelez. Créée en 2007, cette filière pour le blé engage 1 700 agriculteurs de France à suivre une charte de 49 pratiques plus respectueuses de l’environnement et de la biodiversité locale – les agriculteurs bénéficiant d’une prime qui récompense les efforts. Elle concerne neuf sites industriels de Mondelez, et représente 95 % de la production de biscuits Lu vendus en France.

Le **traitement des eaux usées de SCA.** Le groupe de la marque Lotus a équipé d’une station de traitement biologique des eaux son usine papetière de Gien (deux millions de rouleaux

de papier toilette et sept millions de mouchoirs par jour). Le nouveau procédé confère une forte capacité d’épuration des polluants, notamment carbonés, et évite le foisonnement des bactéries. Le rejet en « DCO » (demande chimique en oxygène) en est réduit de 60 %.

Le **partenariat agricole Knorr d’Unilever.** Tous les fournisseurs de légumes et d’arômes de Knorr (200 000 dans le monde) se sont engagés à respecter à l’avenir un code « Agriculture durable » dont les exigences environnementales et sociales vont au-delà de la réglementation en France ou en Europe. En 2014, 62 % des soupes Knorr vendues en France étaient déjà porteuses de la mention « issues de l’agriculture durable ».

La **prévention du gaspillage en restauration scolaire par Bel.** Au moyen d’un guide de recettes, d’animations et de financements de tables de tri, le fabricant de La Vache qui rit agit dans les cantines (de 2 400 écoles en 2014), en aidant les chefs à concevoir des recettes équilibrées que les enfants ne laissent pas dans leur assiette, en sensibilisant les enfants à la nécessité de ne pas gaspiller et au tri de ce qui reste sur les plateaux.

Prix gestion des énergies

“Usine sobre” de Bonduelle. En partenariat avec l'École des mines et EDF, Bonduelle a engagé un programme qui vise à repérer la consommation idéale en énergie (en quantité et qualité) des divers procédés de transformation de ses produits. L'enjeu est de mettre au point des technologies de rupture pour l'usine de demain, et d'atteindre une baisse de 20 à 30 % voire plus du besoin en énergie dans les conserveries.

Teroson de Henkel. Les produits adhésifs de marque Teroson, destinés aux professionnels de la réparation et de la maintenance de véhicules, limitent les déchets, économisent de l'énergie et des matières premières lors de la réparation de composants plastiques cassés (pare-chocs, coques, garnitures...), tout en réduisant considérablement le niveau d'émissions nocives à l'emploi.

“Cascade” de SCA. Déployé dans plusieurs usines du groupe SCA, le projet Cascade consiste à mettre en place, au niveau de la machine à papier, un procédé de recyclage de l'air chaud produit lors du séchage, air chaud jusqu'alors évacué et perdu dans l'atmosphère. Dirigé vers l'amont du procédé industriel, il contribue à la montée en température des installations et à la réduction de la consommation de gaz naturel.

Prix écoconception

“Métal” de Nespresso. En partenariat avec Éco-Emballages et l'Association des maires de France, Nespresso France a lancé en 2014 un programme pour la collecte, le tri et le recyclage des emballages métalliques. Suite de quatre ans de recherche en centres de tri pilotes, le projet Métal organise une filière complète, en y intéressant tous les acteurs : collectivités locales, associations, opérateurs, metteurs en marché, recycleurs et citoyens.

Les **rouleaux compressés de SCA.** Le group papetier a mis au point un rouleau de papier toilette compressé qui reprend au déballage sa forme cylindrique initiale ; il présente un encombrement inférieur à un rouleau standard, nécessite moins d'emballage, et son format quasi rectangulaire permet un meilleur remplissage des palettes et un gain de transport.

Les **déodorants compressés d'Unilever.** Depuis 2013 au Royaume-Uni et 2014 en France, les consommateurs se voient proposer des déodorants aux marques Dove, Rexona et Monsavon dont le format a été réduit de moitié, de 200 à 100 ml, tout en garantissant un nombre inchangé d'utilisations. Grâce à cette innovation technique, fruit de dix ans de recherche, l'empreinte carbone des produits est réduite de 25 %.

Prix emploi et développement des hommes

Le **bilan social individuel chez Bel.** Le Groupe Bel envoie au domicile de chacun de ses 3 200 salariés en France un bilan social individuel qui leur permet de mieux comprendre leur rémunération.

L'**initiative pour l'emploi des jeunes de Nestlé.** Nestlé déploie en France une initiative européenne qui porte sur l'offre de 10 000 emplois à des jeunes de moins de trente ans, dont 3 000 en France, de 2014 à 2016. Le groupe a invité ses fournisseurs et ses clients distributeurs à le rejoindre dans une « Alliance pour

la jeunesse » destinée à former, conseiller et recruter des jeunes.

L'**école de vente Unilever.** Unilever propose un apprentissage au métier de responsable de clientèle en partenariat avec l'école de commerce Iseg. Les stagiaires se voient confier la responsabilité opérationnelle d'un secteur en complète autonomie, aux côtés de la force de vente Unilever.

Le label **So Ethic de VGS.** La PME d'import-export VGS a lancé, en partenariat avec l'association d'aide à l'insertion des handicapés Alefpa, un label distinguant des produits fabriqués par des entreprises employant plus de 70 % de travailleurs porteurs d'un handicap (trente produits fabriqués en Belgique, en Pologne ou en Macédoine concernés).

La **mobilisation au sommet chez Henkel.** Henkel France mobilise ses « 100 tops managers » autour de vingt-cinq projets RSE (télétravail, crèche d'entreprise, achats aux Esats, écogestes...), en vue de leur concrétisation rapide et de pérenniser le point de vue RSE dans toutes les équipes. Le programme (formation, allocation d'heures...) est piloté par un « comité RSE » issu du comité de direction.

Prix amélioration du quotidien des consommateurs

“Sharing Cities de Bel”. Nouveau modèle de distribution, la plateforme Sharing Cities répond dans les pays en développement, d'Afrique notamment, au défi du dernier kilomètre pour rendre accessibles les produits fromagers du groupe, les adapter aux besoins nutritionnels locaux et améliorer les conditions sociales des vendeuses de rue.

Pepsi Next de Pepsico. Avant-première mondiale lancée en France en 2013, Pepsi Next a ouvert un nouveau segment parmi les colas, avec un produit moins sucré de 30 % et sans édulcorant artificiel, grâce à l'ajout de Stevia. Il a eu d'emblée 3,3 points de pénétration soit 890 000 foyers.

Le concept **“Petit et puissant” d'Unilever.** Pour ses marques Skip, Omo et Persil, Unilever propose depuis 2007 les premières lessives liquides surconcentrées. Afin d'infléchir le comportement des consommateurs, il a mis en place une stratégie de marchandisage et des campagnes de sensibilisation en collaboration avec les distributeurs.

L'**eau des enfants d'Aquakid.** Afin de rendre l'eau aussi attrayante pour les enfants que les boissons sucrées, Aquakid a inventé la première marque d'eau minérale naturelle spéciale enfants, qui se distingue par ses bouteilles colorées en forme d'animaux : dix modèles au format 0,5 litre, chacun décliné en cinq couleurs, avec des matériaux 100 % recyclables.

Prix responsabilité civique

La journée **« Fun & Partage » de Mars Chocolat France.** Mars propose à ses collaborateurs d'Hagenau et de Steinbourg de consacrer une journée aux associations locales pour huit missions (animations d'ateliers pour personnes âgées, travaux d'embellissement de locaux, opérations de dons alimentaires, bilans de compétence...).

Le **« Nestlé Cocoa Plan » de Nestlé France Chocolat.** Depuis 2009 Nestlé France a engagé une démarche sur la nutrition, l'approvisionnement et l'impact environnemental,

visant à renforcer l'image et la part de marché de ses marques de chocolat. Elle répond à trois enjeux de la filière cacao : travail des enfants, qualité des fèves de cacao et disponibilité du cacao dans un contexte de tension sur la demande.

Le programme **“Performance With Purpose” de Pepsico**. Renforcer sa marque d'entreprise et consolider sa présence sont au cœur du programme sociétal de PepsiCo France, en partenariat avec le réseau des épiceries solidaires (ANDES), dans trois domaines : le parrainage commercial local, l'approvisionnement des épiceries solidaires en produits Pepsico et l'accompagnement de personnes en insertion dans les métiers de la logistique et du commercial.

La **“Compagnie des Gourmands” de Seb**. La Fondation Groupe Seb loue à des prix symboliques ou prête des appareils

culinaires à des populations précaires, par le biais du réseau ANDES. Ce système de prêt s'articule à l'organisation d'ateliers cuisine réunissant enfants et parents dans les épiceries du réseau.

Quatre autres groupes que Seb, le lauréat 2015, avaient été sélectionnés pour le Grand Prix de l'Essec : **Nestlé France** pour Vittel Eau'Dodo, sa filière cacao et son initiative emploi des jeunes ; **SCA** pour le partenariat avec la Croix-Rouge, le traitement des eaux usées à Gien et le projet Cascade ; **Unilever** pour ses déodorants compressés, le partenariat agricole de Knorr et l'apprentissage commercial ; **Bel** pour la lutte contre le gaspillage en restauration scolaire, et ses programmes Sharing Cities et Rise.

F.E.

Nouvel horizon managérial

La RSE voit sa puissance démultipliée et sa cohérence pérennisée quand elle est intégrée aux métiers. Car si elle est facteur de performance, c'est aussi parce qu'elle touche à l'organisation.

Entretien avec Olivier Classiot, Des Enjeux et des Hommes (conseil en RSE)

■ Arrive-t-il que la rotation des responsables dans l'entreprise s'avère préjudiciable à la cohérence et à la pérennité d'une action RSE ?

Olivier Classiot : Oui, et la question est de savoir comment agir pour pallier cette défaillance. La RSE s'inscrit dans des enjeux de long terme, mais l'entreprise vit des cycles de décision au mieux à cinq ans et souvent à douze ou dix-huit mois. Il est donc fondamental que la démarche RSE ne soit pas fragilisée par le *turn over*.

Pour le limiter, on peut agir par la sensibilisation et la formation des équipes, mais elles peuvent quitter l'entreprise. Aussi est-il nécessaire d'activer un autre levier : l'implication du sommet de la direction, afin d'inscrire la RSE dans la stratégie de l'entreprise à long terme. On peut aussi intégrer la RSE dans les pratiques professionnelles, les procédés et les outils ; elle est ainsi gravée dans le marbre puisque, en cas de renouvellement des équipes, les outils sont pérennisés.

Autre moyen d'agir : instituer dans l'entreprise un réseau, gardien de la RSE et dont la vocation est de la pérenniser, de former les nouveaux arrivants, de gérer le *turn over* comme quelque chose de naturel. La cohérence est maintenue, il faut simplement bien anticiper cette rotation. Paradoxalement, celle-ci peut être favorable à la RSE : quand un responsable de marque en change pour s'occuper d'une autre, il lui apporte sa compétence RSE, et le *turn over* en interne crée un cercle vertueux.

■ Les actions de RSE sont-elles un puissant facteur d'attractivité pour le recrutement de nouveaux talents ?

O. C. : Absolument, non seulement sous l'aspect de la marque employeur, mais aussi sous celui de la marque pour les consommateurs. La « génération Y » exprime de fortes attentes en termes de sens, elle recherche un équilibre entre la

vie professionnelle et la vie privée, elle attend beaucoup de son expérience dans l'entreprise ou dans les entreprises qu'elle va connaître.

Une entreprise qui a une démarche RSE comprend mieux son environnement, écoute mieux ses parties prenantes. Cette démarche, inscrite dans des documents, rend l'entreprise plus lisible, plus compréhensible, cela constitue son CV auprès des jeunes en quête d'emploi. La RSE permet aussi de retenir les collaborateurs susceptibles de partir. Elle aide à conserver les talents, voire les renforce, par une montée en compétence des métiers qui permet aux collaborateurs de retrouver une affinité avec leur entreprise, de donner du sens et de la valeur à leurs actions. La RSE devient un levier de motivation, de fierté et d'adhésion.

Enfin, la RSE peut être aussi un puissant facteur d'attractivité auprès d'investisseurs, comme l'atteste l'achat de Rhodia, en pointe en matière de RSE, par Solvay, également bien engagée.

■ Y a-t-il un modèle managérial qui garantit mieux qu'un autre la cohérence des démarches RSE et leur apport à la performance de l'entreprise ?

O. C. : La démarche RSE implique la participation des collaborateurs, elle privilégie l'intelligence collective. Elle induit une ouverture de l'entreprise aux parties prenantes externes, fondée sur le dialogue, l'écoute, l'innovation collaborative. L'entreprise fait tomber la frontière hermétique entre l'interne et l'externe, ce qui engendre une révolution dans le management. Mentionnons de nouvelles approches managériales : la « sociocratie », qui abandonne le processus vertical, pyramidal, pour un processus décisionnel horizontal ; « l'entreprise libérée » où tout ce qui relève de la procédure et n'est pas création de valeur est externalisé, les systèmes de contrôle par exemple.

■ L'entreprise familiale est-elle plus destinée à la RSE que l'entreprise non familiale ?

O. C. : Par essence, l'entreprise familiale est beaucoup plus formatée pour s'engager dans la RSE, car elle a la capacité à se projeter dans le long terme, elle peut absorber des actions dont le retour sur investissement n'est pas immédiat.

■ *Au regard des programmes d'émulation interne en usage dans les grands groupes, la RSE est-elle en voie de s'imposer comme un stimulateur de performance ?*

O. C. : Oui, mais cela ne peut pas concerner toute la RSE. Les programmes dits « *incentives RSE* » ne sont pas réellement incitatifs, car ils ont longtemps mis l'accent sur ce qu'il ne fallait pas faire. Depuis trois ans, le lien est fait entre le cœur

des affaires de l'entreprise, le métier des collaborateurs et la RSE. « *Livelihoods* », le programme de soutien de projets communautaires à l'étranger conçu par Danone, est financé par des crédits carbone. Un lien a été fait entre les pratiques vertueuses des salariés dans leur métier et ce programme, ces pratiques pouvant abonder le budget.

Propos recueillis par J. W.-A.

La RSE, levier d'adhésion

Pour les consommateurs, arbitres en dernier ressort de la performance des produits et des marques, le champ des critères qui les portent à choisir ceux-ci plutôt que ceux-là s'est élargi. Et la RSE y a essaimé.

Par Sandrine Raffin, présidente de l'agence LinkUp

Faut-il le rappeler, la RSE est d'abord une obligation légale, qui s'applique aux grandes entreprises et aux entreprises cotées. L'engagement pour la prise en compte de l'impact de l'activité vient d'ailleurs tout juste d'être renforcé – loi adoptée à l'Assemblée le 30 mars –, avec l'obligation pour les très grandes entreprises françaises de prévenir les atteintes aux droits de l'homme et à l'environnement de leurs sous-traitants étrangers.

Après avoir été le parent pauvre des stratégies de communication, reléguée à des rapports annuels lus par des spécialistes, la RSE est aujourd'hui au cœur des prises de parole institutionnelles des acteurs économiques. Elle est devenue un enjeu de réputation, et les entreprises rivalisent pour valoriser leur engagement environnemental, social et sociétal.

Mais au-delà de l'impact sur l'image de l'entreprise – aujourd'hui établi par les enquêtes d'opinion –, c'est à un changement de paradigme que l'on assiste : l'engagement pour une société plus durable devient peu à peu consubstantiel à la stratégie marketing des marques – produits ou services.

À l'instar du « *Baromètre du bien-être durable* » que nous avons développé depuis deux ans avec Ipsos, toutes les études montrent que les consommateurs ne se satisfont plus du « contrat de base », c'est-à-dire du bon rapport qualité-service-prix. Ils attendent plus des marques : plus d'éthique, plus de transparence, plus d'explications et globalement plus d'humanité. La différenciation par rapport aux offres concurrentes se nourrit de l'attitude de la marque et de l'entreprise qui la promeut. Plus la marque est incarnée et dévoile ses bonnes pratiques, son savoir-faire et ses valeurs, plus elle accroît la confiance que ses clients lui portent, puissant vecteur de leur fidélité et stimulant de leur envie de la recommander. Autrement dit, ce sont aujourd'hui des impératifs pour les responsables marketing, tant la prise de pouvoir sur la

marque par les consommateurs est devenue réalité – au travers notamment des conversations sur Internet.

Certains objecteront que la mobilisation des marques pour diminuer leur impact sur l'environnement n'est pas déterminante en soi pour convaincre les consommateurs de payer plus. Mais peut-être faut-il regarder les choses sous un angle différent : les consommateurs ont bien des attentes en termes de RSE, mais elles se traduisent à l'échelle de leur écosystème, en commençant par eux et leurs proches. C'est pour cette raison que l'impact du produit sur la santé est perçu comme déterminant.

Nous vivons dans une société de défiance, dans laquelle les individus ont besoin d'être rassurés pour eux-mêmes, avant de faire des choix de consommation privilégiant les marques qu'ils considèrent comme engagées pour la sauvegarde de la nature – celle qui leur est proche – ou en faveur de leur ancrage local, ou encore pour le bien-être de leurs salariés ou fournisseurs de matières premières.

Au travers de ses achats, qu'il s'agisse de biens ou de services, le consommateur sait qu'il peut contribuer à la pérennité de son écosystème. À contrat de base équivalent, il va de plus en plus privilégier les choix les plus valorisants pour lui, car il donne ainsi une forme d'utilité sociale à son acte consommatoire – une quête mesurable dans les études d'opinion.

Des marques comme Lu, Nestlé avec Herta, Lesieur avec Fleur de Colza ou encore Nutella face à la crise du palme, ou encore la lessive Le Chat ou Lush dans les cosmétiques, l'ont bien compris. Elles ont trouvé comment mieux faire adhérer leurs clients en communiquant sur leur engagement RSE. Ne nous méprenons pas : leur succès montre qu'il s'agit là d'une tendance lourde, qui se répand dans toute la société, bien au-delà des CSP+ ou des écolos-bobos. Il est donc temps pour les marques de penser à leur « *brand utility* »¹ en termes de levier pour leur stratégie marketing. Et d'apprendre à valoriser leurs progrès sur les canaux où les attendent leurs clients, notamment ceux de la conversation et de l'échange horizontal.

1. « *Pratique par laquelle on relie une marque à une cause ou une mission* », pour une « *utilité souvent d'ordre social* » (*Definitions-marketing.com*, NDLR).

Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation

Directeur de la publication : Richard Panquiaux – Éditeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris (01 45 89 67 36, jwa@tmride.fr, www.trademarkride.com) – Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétaire général de la rédaction et contact :

François Ehrard (01 45 00 93 88, francois.ehrard@ilec.asso.fr) – Maquette et mise en pages : Graph'i Page (ividalie@orange.fr)

Imprimé par : SB Graphic, 38, rue Gay-Lussac, ZI de Mitry-Compans, 77290 Mitry-Mory – ISSN : 1271-6200

Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial