

# RÉUSSIR

avec un

# MARKETING

## responsable :

les recettes gagnantes



La plateforme *Réussir avec un marketing responsable* a été conçue à l'initiative d'Elizabeth Pastore-Reiss, Greenflex-Ethicity, et David Garbous, directeur marketing stratégique de Fleury Michon, avec le soutien de l'ADEME, en partenariat avec l'Union des annonceurs (UDA), Prodimarques, l'Adetem (l'association des professionnels du marketing) et la chaire RSE Audencia/SciencesCom.

[WWW.REUSSIR-AVEC-UN-MARKETING-RESPONSABLE.ORG](http://WWW.REUSSIR-AVEC-UN-MARKETING-RESPONSABLE.ORG)

# Sommaire

▶ Pourquoi cette plateforme ?	3
▶ Synthèse des bonnes pratiques et témoignages	4
▶ Le point de vue de Florence Touzé, co-titulaire de la chaire RSE Audencia/SciencesCom	37
▶ Les enseignements	38
▶ Nos six conseils aux marketers	39
▶ Les partenaires : who's who	40

# Pourquoi CETTE PLATEFORME ?

Le monde actuel doit faire face à des bouleversements importants : de nombreux scientifiques dénoncent l'impact de l'activité humaine sur les ressources et les graves crises qui peuvent en découler si rien ne change. Face à ce constat, les entreprises peuvent et doivent jouer un rôle moteur majeur. Certaines ont déjà commencé une transition. Avec un réel succès économique. Tangible et mesurable.

Au cœur de ces entreprises, le marketing est en première ligne. Nous sommes convaincus, parce qu'il est la traduction de la vision de l'entreprise, le moteur de l'offre, et en mesure d'influer sur le comportement des clients, que **le marketing a un rôle important à jouer dans cette transition...** mais aussi qu'il a tout à y gagner, et qu'il peut ainsi donner durablement plus de valeur à sa fonction.

En 2013, nous nous sommes donc rassemblés avec un même objectif : encourager les marketers à intégrer les enjeux de développement durable à travers des offres positives... En leur montrant qu'il est possible d'en faire un levier de création de valeur pour les consommateurs, les salariés, les fournisseurs, les partenaires... et donc pour l'entreprise et la marque.

Pour cela... quoi de mieux que des témoignages de pairs qui se sont lancés, chacun à leur niveau, avec succès dans l'aventure ?

**Nous avons donc créé une plateforme en ligne, <http://www.reussir-avec-un-marketing-responsable.org/>, qui regroupe des démarches variées et inspirantes, qui ont su toucher les consommateurs et créer de la valeur, a minima économique, pour l'entreprise : démarche d'éco-conception, travail sur les filières et l'approvisionnement, etc.**

Sélectionnées à la suite d'appels à candidatures par un comité réunissant les différents partenaires de ce projet, les actions ont été soumises à une grille d'analyse multicritère. Les entreprises dévoilent, dans des dossiers en ligne, les étapes par lesquelles elles sont passées, les difficultés rencontrées, les moyens mis en œuvre pour y répondre, les clés de succès identifiées, ce que la démarche a apporté à l'entreprise...

Au total, un contenu riche d'expérience, qui montre que marketing durable, créativité et innovation positive vont de pair. A travers ce livre blanc, nous souhaitons le rendre accessible à tous et apporter notre retour d'expériences et nos conseils pour un marketing responsable... réussi et généralisé !

Pour cela, nous vous proposons :

- ▶ une synthèse des différentes démarches en ligne sur la plateforme... accompagnée de quelques témoignages de marketers qui partagent leur expérience,
- ▶ notre analyse : les enseignements de la démarche et les six conseils à destination des marketers qui voudraient se lancer dans la belle aventure du marketing durable. ■

*Elizabeth Pastore-Reiss, directrice générale déléguée de Greenflex, fondatrice d'Ethicity*

*David Garbous, directeur marketing stratégique de Fleury Michon*

*Valérie Martin, chef du service communication et information des publics de l'ADEME*

*Dominique Servant, déléguée générale de l'Adetem*

*Gilles Pacault, vice-président délégué de Prodimarques*

*Dominique Candellier, directrice communication et développement durable de l'UDA*

*Florence Touzé, co-titulaire de la chaire RSE d'Audencia/SciencesCom*

**Vous avez des bonnes pratiques à partager ? Rendez-vous sur [www.reussir-avec-un-marketing-responsable.org/](http://www.reussir-avec-un-marketing-responsable.org/), rubrique « Soumettre une bonne pratique »**



# Synthèse des bonnes PRATIQUES ET TÉMOIGNAGES



fin de partager avec vous les enseignements des démarches réunies sur notre plateforme, nous avons résumé chaque bonne pratique sur la base des dossiers en ligne :

- description succincte
- principaux bénéfices de la démarche
- principales difficultés rencontrées et moyens mis en œuvre pour les lever
- clés de succès identifiées

Pour en savoir plus sur chacune des pratiques, consultez directement les dossiers remplis par les entreprises sur [notre plateforme en ligne](#).

Bonne lecture !

---

■ <b>Eco et/ou socio-conception</b>	<b>6</b>
<b>Bébé Confort (Dorel France) :</b> Biberon éco-conçu Natural Comfort	<b>6</b>
<b>bilum :</b> Sacs et accessoires issus de l'upcycling	<b>7</b>
<b>FFIL (Deux filles en fil) :</b> Sacs et accessoires conçus avec des chutes de production	<b>8</b>
<b>Klorane (Pierre Fabre Dermo-Cosmétique) :</b> Gamme capillaire Dattier du désert	<b>9</b>
<b>Le Chat (Henkel) :</b> Lessive écolabellisée Le Chat Eco-Efficacité	<b>10</b>
<b>Pilot (Pilot Pen France) :</b> Stylos-billes B2P, issus de bouteilles recyclées	<b>11</b>
<b>Rainett (Werner &amp; Mertz) :</b> Produits d'entretien écologiques	<b>12</b>
<b>Texyloop (Serge Ferrari) :</b> Un service pour renouveler la vie de mobiliers de jardin	<b>13</b>
<b>Yves Rocher (Groupe Yves Rocher) :</b> Soins Elixir 7.9	<b>14</b>
<b>Interview</b> de Laure Calvel-Secco, directrice marketing, stratégie & développement de Klorane, et de Florence Guillaume, directrice de l'Institut Klorane	<b>15</b>



<b>■ Innovation ou rénovation responsable</b>	<b>16</b>
<b>Bonduelle (groupe Bonduelle) :</b> Conserves Vapeur	<b>16</b>
<b>Dove, Rexona et Monsavon (Unilever France) :</b> Formats de déodorants compressés	<b>17</b>
<b>Ducray (Pierre Fabre Dermo-Cosmétique) :</b> Reformulation du shampoing extra-doux	<b>18</b>
<b>Ecover :</b> Innovations packagings : réduction d'impact	<b>19</b>
<b>evian (Danone) :</b> Eco-conception de la bouteille evian 1,5 l	<b>20</b>
<b>Mille et un repas :</b> « Zéro Gaspil® »	<b>21</b>
<b>PagesJaunes (Solocal Group) :</b> Optimisation des annuaires imprimés et de leur distribution	<b>22</b>
<b>Skip, Omo et Persil (Unilever France) :</b> Lessives super-concentrées Petit et Puissant	<b>23</b>
<b>Interview</b> d'Isabelle Lascombe, directrice des annuaires imprimés PagesJaunes	<b>24</b>
<b>■ Filière/approvisionnement responsable</b>	<b>25</b>
<b>Ben &amp; Jerry's (Unilever France) :</b> Développement d'une filière glace plus responsable	<b>25</b>
<b>Charles &amp; Alice :</b> Desserts bio et français : création de filières	<b>26</b>
<b>Ekyog :</b> Filière textile plus durable	<b>27</b>
<b>Findus (Findus France) :</b> Respect des ressources marines	<b>28</b>
<b>Fleury Michon :</b> Filière surimi plus responsable	<b>29</b>
<b>Lesieur (Groupe Saipol-Lesieur) :</b> Filière Fleur de colza	<b>30</b>
<b>LU (Mondelez International) :</b> Programme LU'Harmony	<b>31</b>
<b>Interview</b> d'Anne-Laure Jardin, directrice marketing de Charles & Alice	<b>32</b>
<b>■ Implication des consommateurs</b>	<b>33</b>
<b>BIC (Groupe BIC) :</b> Filière de recyclage des instruments d'écriture	<b>33</b>
<b>Orange (Orange France) :</b> Offre Orange Reprise	<b>34</b>
<b>Volvic (Danone) :</b> Promotion en faveur de l'accès à l'eau potable	<b>35</b>
<b>Interview</b> de Fabienne Maisonneuve, direction marketing Orange, et de Laurent Martin-Blanc, responsable RSE/collecte des mobiles	<b>36</b>

## BÉBÉ CONFORT (DOREL FRANCE)

# Biberon éco-conçu

## NATURAL COMFORT



> Lancée en 2013, la gamme **Natural Comfort** est un ensemble de **biberons** à col large en plastique (PP) ou en verre. La forme physiologique de leur tétine **simule l'allaitement naturel** pour un meilleur confort du bébé (facilité d'acceptation), d'où son nom. L'équipe s'est appuyée sur une analyse du cycle de vie (ACV) pour éco-concevoir cette gamme :

- la version plastique contient **20 % de plastique en moins** par rapport à un lot moyen et la version **en verre 16 % de matière en moins**,
- le **carton** de l'emballage est **issu de forêts écogérées (FSC)** et la **fabrication** du biberon (hors tétine) a été relocalisée **en Europe**,
- des conseils sont donnés aux parents (notice, internet) pour un usage durable.

> L'objectif de Natural Comfort était avant tout de renouveler l'offre en augmentant la qualité et l'expertise. La démarche d'éco-conception a été ajoutée au brief initial.

> La **communication environnementale**, testée au préalable auprès d'un panel de mamans, a été divisée en trois niveaux : simplifié (on pack), détaillé (QR code) et expert (rapport en ligne). Cette **démarche d'éco-conception** représentait un premier test sur un produit phare : depuis, elle a été **diffusée** à d'autres produits et a lancé une réflexion plus globale.

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > **Réduction des impacts environnementaux \*** (hors usage)
  - **22 %** en moyenne pour le biberon en **plastique**
  - **10 %** pour la version en **verre**
- > **Production** majoritairement rapatriée en Europe (Autriche et France), à l'exception des tétines

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Différenciation** sur un marché concurrentiel
- > Augmentation de **7 % du chiffre d'affaires** des biberons grâce à cette gamme
- > **Reconquête** du **réseau** des magasins **spécialistes**
- > **Retombées médiatiques** grâce à l'obtention du **Prix Entreprises et Environnement** décerné par le ministère de l'Environnement

\* selon une ACV sur 5 indicateurs

## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- **Définition** des termes **développement durable** et **éco-conception** pour la marque et le biberon
  - ▶ **Accompagnement** par des experts **externes**
- **Positionnement** de la **gamme** parmi des gammes classiques
  - ▶ **Conservation** de la **charte graphique** classique en intégrant les informations environnementales
- **Définition du bon niveau d'information** à destination des parents
  - ▶ **Tests consommateurs**

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

**Formation des équipes marketing à l'éco-conception** - **Communication modérée** qui n'occulte pas les fonctions du produit - **Prise en compte des attentes des consommateurs**

## BILUM

# Sacs et accessoires issus de l'UPCYCLING

> **Lancée en 2005**, bilum propose des sacs, accessoires de mode, pièces de mobilier sur mesure, carnets et autres objets conçus à partir de **matériaux jetés ou inutilisés** (bâches publicitaires géantes, ceintures de sécurité de voiture, airbags, voiles de bateaux, tissus de décoration, drapeaux, gilets de sauvetage, etc.).

> Toutes les matières travaillées étaient vouées au rebut. Le **circuit de production est local** : la récupération comme la confection se font en France. Les ateliers de préparation et confection partenaires sont des ateliers privés, mais aussi des **entreprises d'insertion** et des **ESAT et EA** accueillant du personnel handicapé.

> La démarche s'adresse aux **particuliers**, à travers des magasins distributeurs et une boutique de vente en ligne qui proposent les collections, mais également aux **entreprises**, qui confient leurs matières pour qu'elles deviennent des produits qu'elles peuvent ensuite revendre ou offrir (dotation VIP, presse, interne...).



## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > Environ **25 000 m<sup>2</sup> de matières récupérées** et transformées au lieu d'être détruites/incinérées à fin 2013
- > Une **valorisation du savoir-faire des personnes handicapées** auprès du grand public et des entreprises
- > Une **vingtaine de personnes travaillant** via bilum (équipe interne, experts freelance, ateliers)

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Plus d'1,3 million d'euros de valeur créée en 8 ans** à partir de matières qui auraient normalement été détruites

## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- **Un coût de production élevé** qui impacte le **prix de vente** (travail des matières chronophage, fabrication en France plus coûteuse)
- ▶ **Une rigueur particulière sur la qualité finale** des pièces confectionnées (sélection pointue des ateliers partenaires, choix des matières premières travaillées) qui **permet de justifier le prix**

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

La **transparence** et le **bon sens** dans la mise en place de la démarche et dans la communication

## FFIL (DEUX FILLES EN FIL)

# Sacs et accessoires conçus avec des CHUTES DE PRODUCTION

> Lancée en 2007, FFIL propose des **sacs et accessoires de maroquinerie confectionnés en France, conçus et vendus à plat, fabriqués en partie grâce à des chutes de cuir/tissu de l'industrie du luxe.**

> Les sacs doivent être montés par les consommateurs grâce à un système de pressions et de scratches qui leur confèrent un aspect pratique : modularité, facilité de rangement, d'entretien.

> L'ensemble de la **production se fait en France, dans un rayon de 55 km** (dans les Pays-de-la-Loire) : la marque travaille avec des sous-traitants locaux.

> Les sacs et accessoires, produits en petites séries, **se vendent dans des boutiques et sur internet.** La communication, principalement via les réseaux sociaux (BtoC) et les salons professionnels, porte avant tout sur la qualité des produits et leur aspect local.



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- Développement de la **notoriété**
  - ▶ Recours croissant aux **réseaux sociaux** et présence sur des **salons professionnels**
- **Gestion des stocks** liée à l'utilisation des excédents de cuir
  - ▶ Production en **petite série** nécessitant un **suivi constant**
  - ▶ **Recherche permanente** de **nouveaux fournisseurs**

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > **Réutilisation de chutes** de production (cuir, tissu) et **réduction de l'utilisation de matière première**
- > **Transports réduits** (sous-traitants locaux)
- > **Entretien** du **savoir-faire** et des **emplois locaux**

### POUR L'ENTREPRISE

- > La **proximité** avec les **sous-traitants** apporte :
  - **des relations régulières et de confiance** qui garantissent la **qualité** des produits
  - la **possibilité de s'assurer des conditions de travail**

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

**Répondre avant tout aux attentes des clients : qualité, concept innovant, prix**

Klorane (PIERRE FABRE DERMO-COSMÉTIQUE)

# Gamme capillaire DATTIER DU DÉSERT

> Les laboratoires Klorane ont lancé en **2012** une **gamme de produits capillaires** qui se veut avant tout efficace, mais aussi éco-conçue et solidaire : **la gamme Dattier du désert** pour cheveux secs.

- Les flacons contiennent **50 % de PET recyclé** (5 ans de développement), **les tubes ont été allégés** (+ 25 % de produit dans un emballage allégé de 25 %) et un partenariat avec Eco-Emballages a été mis en place pour sensibiliser au tri dans la salle de bain.
- Les formules sont **biodégradables** et l'actif extrait selon un procédé de chimie verte, dans une **usine certifiée ISO 14001 et OSHAS 18001**.
- **80 % de la gamme** est « **Made in France** » (fabrication de l'actif, l'emballage et le shampoing concentré, dans un rayon de 22 km) et la marque a sollicité des **entreprises adaptées** embauchant des travailleurs handicapés pour les objets promotionnels.
- En partenariat avec le CNRS, **l'Institut Klorane soutient le projet** de la **Grande muraille verte** visant à lutter contre la désertification et la pauvreté au Sahel, notamment à travers la plantation de dattiers du désert (10 000/an) et leur valorisation scientifique. Les consommateurs ont pu contribuer à partir de 2013 à travers un produit partage.
- **La gamme a été évaluée Ecocert 26000 avec le niveau Excellence.**

La communication s'est d'abord concentrée sur l'actif et son efficacité avant d'aborder l'éco-conception.

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > **Incitation au tri** dans la salle de bain
- > Diffusion progressive des efforts sur Klorane :
  - - **440 tonnes d'émissions CO<sub>2</sub>** liées à l'éco-conception des emballages
  - **meilleure dégradabilité** des formules
- > La Grande muraille verte contribue à la **restauration écologique** et, à terme, à un **meilleur niveau de vie** dans le Sahel

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Grand Prix Avantages** pour le shampoing Dattier du désert en 2013
- > Le Dattier du désert est la **9<sup>e</sup> plante Klorane capillaire dans le top vente en 2 ans**
- > **Un modèle pour la marque** : mise en place d'un cahier des charges pour le développement des autres gammes



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- **Les difficultés techniques** (extraction avec un procédé de chimie verte, esthétique avec du PET recyclé)
  - ▶ Appui sur les **structures des Laboratoires Pierre Fabre**
- **L'ampleur du projet** de Grande muraille verte
  - ▶ **Recherche et appui sur des partenaires locaux**
- **Le besoin de mobiliser toute l'entreprise**
  - ▶ **Modification de l'organisation**

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

**L'innovation** - La reconnaissance par un **organisme tiers reconnu** -  
 La modification de l'organisation pour intégrer une **approche globale** -  
 L'accent mis sur l'efficacité et l'esthétique pour **rester attractif**

## LE CHAT (HENKEL)

# Lessive ÉCOLABELLISÉE

## Le Chat ECO-EFFICACITÉ

> La lessive Le Chat Eco-efficacité est une lessive **certifiée par l'Ecolabel européen**, qui garantit la réduction des impacts environnementaux du produit sur l'ensemble de son cycle de vie. Elle a été classée parmi les sept plus efficaces du marché par *60 Millions de consommateurs* en 2014.

> L'usage et la fin de vie représentant une part prépondérante de l'impact environnemental des lessives, la marque s'est par ailleurs dotée, depuis avril 2014, d'un **programme de formation des consommateurs aux éco-gestes de lavage** : « **Lavons mieux** ». Basé sur une étude terrain auprès des consommateurs (identification des habitudes) et co-construit avec plusieurs parties prenantes, il se décline en un site web, des vidéos ludiques (les « Brèves de hublot »), une page Facebook et des animations en magasins.

> Une **campagne de communication** médias ainsi qu'un balisage en rayon ont permis de mettre en avant l'Ecolabel, et une campagne presse les **éco-gestes**.

> La marque se donne pour objectif **d'élargir la cible des consommateurs écologiques**, de faire doubler le segment écologique d'ici 2020 et de démontrer en interne et en externe que la RSE est un levier de performance économique. Elle vient d'optimiser son offre en lançant une éco-recharge en plastique 100 % recyclé.



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- **Convaincre en interne** de l'opportunité de l'Ecolabel européen, malgré les contraintes sur les formules
  - **Ouvrir la collaboration** avec les parties prenantes (changement culturel)
  - **Lever les préjugés** des consommateurs
- ▶ Temps et apport d'expertises extérieures

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

> L'Ecolabel signifie que la lessive a un moindre impact sur l'environnement, notamment :

- **incidence réduite sur les écosystèmes aquatiques**
- **usage limité de substances dangereuses**

> Le programme d'éducation aux éco-gestes **agit sur la phase la plus impactante**

### POUR L'ENTREPRISE

- > Entre avril 2013 et 2014, **croissance des ventes** de 29 % et **inversion de la tendance** de la catégorie de - 7,5 % à + 3 %
- > **Prix de l'éco-conception** « Choisir c'est agir »
- > **Projet mobilisateur et formateur** sur la RSE qui fait école au sein du groupe

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

**Formation des équipes à la RSE et au marketing responsable -**  
**Accompagnement par des experts -**  
**Implication des parties prenantes tout au long du process -**  
**Accepter de travailler sur le long terme**

## PILOT (PILOT PEN FRANCE)

# STYLOS-BILLES B2P, issus de bouteilles recyclées

> Pilot a lancé en 2010 **une gamme de stylos-billes fabriqués à partir de plastique PET** provenant de bouteilles recyclées. Cette démarche permet de **sensibiliser les consommateurs** au tri en leur donnant un **exemple concret de seconde vie**, mais aussi de **réduire l'impact environnemental** des stylos produits, l'utilisation de plastique vierge représentant une part importante de l'impact environnemental.

> La communication vers les consommateurs s'est voulue **ludique et attractive** et non moralisatrice. Les stylos ont donc volontairement une forme qui rappelle celle des bouteilles pour que l'histoire se raconte d'elle-même.

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

> Réduction de la quantité de plastique « vierge » utilisée de **32 %**, et du plastique utilisé **par unité produite (- 12 %)**

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Gains de référencement** auprès des entreprises privilégiant les aspects environnementaux dans leurs achats
- > **Renforcement de l'image** de marque
- > **Top 10 des meilleures ventes** Pilot
- > **Fédérateur** pour les équipes
- > **Donne du sens** à l'action de l'entreprise



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- Difficulté d'appliquer les **techniques de moulage** classiques au PET recyclé
  - ▶ **Implication de la R&D et de la production** pour trouver des solutions techniques
- **Crédibilité du message environnemental** pour les consommateurs
  - ▶ **Apport de preuves** tout en restant dans une communication ludique et attractive non moralisatrice

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

**Avoir une vision globale de son impact environnemental** afin d'être certain de l'impact positif des actions menées - **Adopter un discours simple, concret et transparent** quand la problématique est en réalité complexe et technique

RAINETT (WERNER &amp; MERTZ)

# PRODUITS D'ENTRETIEN écologiques



> **Créée en 1990, la marque Rainett se veut une réponse aux attentes de consommation plus responsable.** Une **charte interne** éditée dès son lancement définit les orientations principales : conception de formules et emballages plus respectueux de l'environnement, présence en **GMS** à prix cœur de marché pour toucher le plus grand nombre, connexion entre l'amont et l'aval pour favoriser des boucles positives, etc.

• Depuis, Rainett a **franchi plusieurs étapes et fait évoluer la chaîne de valeur de l'entreprise** : installation du fournisseur de bouteilles sur le site de production, apposition de l'Ecolabel européen sur les produits, certification ISO 14001 et EMAS des sites de production, intégration de 80 % de plastique recyclé dans le pack, certification Cradle to Cradle d'un produit, sourcing européen des tensio-actifs d'origine végétale...

• Rainett mène également un travail de **sensibilisation** autour de l'efficacité des produits d'entretien écologiques et labels et, avec l'ASEF, autour de la pollution intérieure.

## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- **Temps** nécessaire à l'avancement des projets
  - ▶ **Expertise développée au fil du temps par les ressources internes limitées**
- **Manque de moyens financiers**
  - ▶ Au départ, **limitation de la communication** pour investir dans la R&D et les outils de production
- **Eco-scepticisme**
  - ▶ Vérification de chaque message
- Préservation de la **solidité et de l'esthétique** des emballages retravaillés
  - ▶ **Technicité**

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > **Transports** : - 1 500 camions sur les routes et 570 tonnes de CO<sub>2</sub> économisées par an
- > **Energie** : en 10 ans, - 25 % de consommation d'électricité, - 55 % de consommation de pétrole, - 66 % d'émission de CO<sub>2</sub> (par kg/produit)

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Culture d'entreprise** assise sur la valeur, l'engagement
- > **Maîtrise des risques** grâce au suivi de tableaux de bord environnementaux
- > **Nouveau business model** fonctionnant partout en Europe
- > Des **certifications** en management environnemental : ISO 14001, EMAS...
- > Des **ventes qui progressent plus vite que le marché**

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

Une **conviction partagée** - Des **objectifs clairement identifiés et validés par tous** - **Mesure des impacts pour éviter les fausses bonnes idées** - **Honnêteté et transparence** - **Ténacité et persévérance** - **Accompagnement par un expert au démarrage** - **Un service dédié au management environnemental**

## TEXYLOOP (SERGE FERRARI)

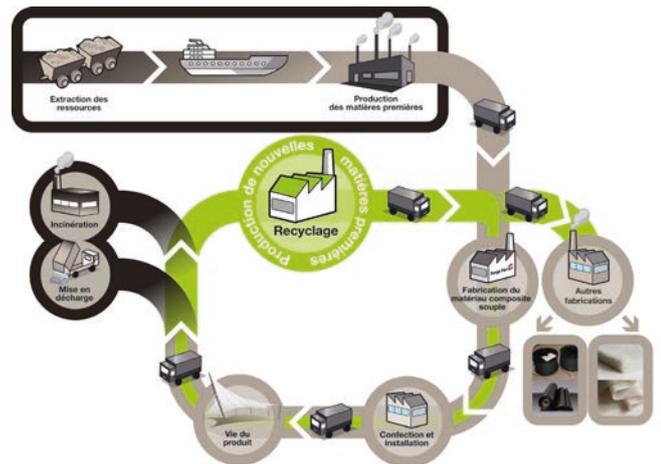
# Un service pour **RENOUVELER LA VIE DE MOBILIERS DE JARDIN**

> **En 2010**, Serge Ferrari s'est associé à Lafuma et Botanic pour **créer une offre de service commune permettant de renouveler la vie de mobiliers de jardin**, qui associe leurs trois métiers : les clients Botanic, possesseurs du siège de jardin Transatube® de Lafuma, peuvent désormais rapporter, lorsqu'elle est abîmée, la garniture du siège (en toile composite) tout en conservant la structure (en acier) et acheter un nouvel habillage à prix réduit. L'ancien est alors recyclé via la technologie Texyloop de Serge Ferrari.

> Avec un habillage recyclable, le transat peut être **remis à neuf à moindre impact environnemental et à moindre coût** pour le consommateur. Cette offre permet de **prolonger** très largement **la durée de vie** de la structure.

> La communication réalisée autour de ce service a été sobre et non moralisatrice, avec des informations déportées qui permettent aux acteurs engagés de s'informer plus en détail. Elle a été naturellement relayée par le buzz.

> Le groupe souhaite poursuivre sa démarche et **l'étendre à d'autres secteurs grand public** pour, à terme, passer à un mode **d'économie de fonctionnalité** : louer plutôt qu'acheter !



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- **Coûts importants** pour le développement de la technologie de recyclage Texyloop
  - ▶ **Assumer** les coûts !
- **Convaincre les consommateurs** qu'il est possible de « faire du neuf avec du vieux » tout en limitant les impacts environnementaux
  - ▶ **Pédagogie et communication**, principalement réalisée par Botanic

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > Limitation de la consommation de ressources non renouvelables en prolongeant la durée de vie des produits : **réemploi** et **recyclage**
- > **Impacts environnementaux** des matériaux **divisés par deux** (résultats issus d'une ACV)
- > **Diminution** du **coût final** du produit

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Contribution au gain de marchés** sensibles aux enjeux sociétaux et environnementaux
- > **Création d'une offre singulière** permettant de se démarquer de la concurrence
- > **4 000 garnitures de siège collectées** dès la première année de la démarche

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

**Communication exacte, vérifiable et pertinente**

YVES ROCHER (GROUPE YVES ROCHER)

Soins **ELIXIR 7.9**

> Lancée en 2013, cette gamme se veut une illustration des engagements de la marque.

> Composée à **90 % d'ingrédients d'origine naturelle**, elle ne contient ni parabènes, ni huile minérale, ni colorants et s'appuie sur un **approvisionnement respectueux**. Des audits réguliers assurent la traçabilité, la qualité et la gestion responsable des filières végétales. La **Charte Plantes** de la marque garantit par ailleurs le respect de la biodiversité (protection des espèces en danger, refus des OGM, développement de filières d'agriculture biologique...).

> Elle est produite dans une usine certifiée ISO 14001, ISO 9001 et OHSAS 18001, et le packaging a été revu dans une optique d'**éco-conception**. Le carton utilisé est **certifié PEFC ou FSC**. Les notices ont été remplacées par **l'impression à l'intérieur** des emballages. Les consommateurs sont par ailleurs incités à l'achat de **recharges-soins** pour recharger les pots (offre systématique de recharges).

> Enfin, la gamme est partenaire du programme « Plan-tons pour la planète » de la Fondation Yves Rocher Institut de France avec un programme « **Un produit acheté = 1 arbre planté** ».



## Facteurs de réussite

## DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- La démarche d'éco-conception nécessite d'impliquer de nombreux acteurs et est compliquée à intégrer dans les contraintes temps classiques du développement
- ▶ **Mise en place d'un groupe de travail dédié** à l'éco-conception packaging pour la marque, qui étudie des innovations en dehors des process habituels, puis définition de « guidelines d'éco-conception » auxquelles 145 personnes ont été formées

## Bénéfices

## ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > Chaque recharge achetée à la place d'un pot permet d'économiser **89 % de plastique et 82 % de CO<sub>2</sub>** sur l'ensemble du cycle de vie du produit
- > Gestion plus respectueuse des filières végétales
- > **1,2 million d'arbres plantés** dans le monde entre octobre 2013 et avril 2014

## POUR L'ENTREPRISE

- > **1,2 million d'unités vendues** entre octobre 2013 et avril 2014, soit un CA de 20,4 millions d'euros
- > **Economies de 11 tonnes de plastique et 1,3 tonne de carton** grâce à la vente de plus de 130 000 éco-recharges

## CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

S'appuyer sur la **transparence** et sur des **relations de confiance** -  
S'engager sur un projet sociétal et environnemental impliquant **toutes les parties prenantes**

**INTERVIEW de Laure Calvel-Secco, directrice marketing, stratégie & développement de Klorane, et de Florence Guillaume, directrice de l'Institut Klorane**

# Développement d'une **GAMME CAPILLAIRE** efficace, éco-conçue et solidaire



“ La gamme Dattier du Désert répond avant tout à un besoin des consommateurs. ”

## POURQUOI CETTE DÉMARCHÉ ?

La gamme Dattier du désert répond avant tout à un **besoin des consommateurs**, qui recherchaient un actif efficace pour les cheveux secs. Nous avons ensuite décidé, dans son développement, d'en faire une **démarche exemplaire** : la gamme nous a permis d'obtenir la certification Ecocert 26000 au titre de son effort d'éco-conception et d'être partenaires du projet environnemental et social de Grande muraille verte au Sénégal intégrant des dattiers du désert. Nous avons ainsi pu créer un exemple en interne et **prendre la parole** à propos d'actions sur lesquelles nous restions jusqu'ici assez discrets.

## QUELLES DIFFICULTÉS AVEZ-VOUS RENCONTRÉES ET COMMENT LES AVEZ-VOUS LEVÉES ?

En interne, la première difficulté a été de **convaincre certaines parties prenantes de l'intérêt de la démarche**, mais c'est souvent en travaillant concrètement sur le projet que les gens ont été conquis. En externe, l'enjeu était de **ne pas brouiller les messages**. Nous avons fait le choix de concentrer la communication d'abord sur la nouvelle plante, puis en année 2 sur la démarche développement durable (opérations on pack, plan presse...).

## QU'A APPORTÉ CETTE DÉMARCHÉ À L'ENTREPRISE ?

Elle a été l'occasion **d'approfondir l'engagement de Klorane**. Nous en avons tiré une liste de critères qui sont devenus des prérequis pour les nouveaux produits. La démarche a par ailleurs augmenté la **cote d'amour de la marque**, surtout en interne.

## QUE VOUS A APPORTÉ CETTE DÉMARCHÉ SUR LE PLAN PERSONNEL ?

Nous sommes fières de cette démarche qui **a été reconnue** (prix Entreprises et Environnement et lauréat du Trophée du mécénat d'entreprise du MEDDE) et qui a amené les équipes à acquérir **des réflexes en termes de développement durable**.

## QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS AUX MARKETERS QUI VEULENT SE LANCER ?

Pour lancer une démarche sincère, il faut d'abord être **convaincu de la nécessité d'agir**, mais aussi **être conscient et courageux face à la complexité**. Il est important de bien mesurer les impacts (environnementaux, financiers...) pour que les actions choisies n'aient pas d'impacts négatifs non anticipés. Enfin, même si l'on n'a pas l'opportunité de faire plus, il ne faut pas négliger le « premier petit pas ». ■

BONDUELLE (GROUPE BONDUELLE)

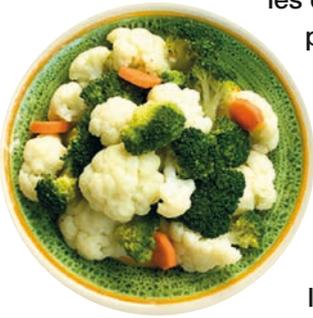
# CONSERVES VAPEUR

> Lancée en **janvier 2009**, **Bonduelle Vapeur** est une gamme de légumes mis en boîte dans **moins de jus** que les conserves classiques (trois fois moins pour le haricot vert par exemple). Lors de la stérilisation, grâce à la montée rapide en température, les légumes **cuisent à la vapeur** comme dans un autocuiseur.

> Ce procédé vapeur permet de **conserver les qualités** des légumes (goût, odeur, texture, nutriments) mais aussi de réduire la consommation d'eau et **le poids** de la boîte, et donc

**les émissions de CO<sub>2</sub>** lors du transport (les boîtes de haricots sont par exemple 22 % moins lourdes).

> **La gamme s'est agrandie (14 références, 10 légumes)** et, depuis 2013, **90 %** des volumes contiennent la mention « **Origine France** ». Elle est également **déployée à l'international**, plus particulièrement en Europe (Benelux, Espagne et Italie).



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- **Une gamme qui a nécessité des adaptations**
  - ▶ Adaptation du process de production
  - ▶ Intensification et adaptation des contrôles qualité
  - ▶ Investissement financier dans de nouvelles lignes
  - ▶ Sélection variétale rigoureuse

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > **Réduction des émissions de gaz à effet de serre et des consommations d'eau**
- > **Développement du bassin de l'emploi en France**, notamment dans la filière agricole

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Différenciation stratégique** vis-à-vis des concurrents
- > 12,4 millions d'euros de **chiffre d'affaires** par an
- > + de 2 600 000 foyers touchés (Kantar CAM2T14)
- > **Réassurance des consommateurs** sur la provenance (mention « Origine France »)

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

**Soutien des équipes recherche & développement - Adaptation des process de production - Processus de progrès continu** au niveau des indicateurs RSE

DOVE, REXONA ET MONSAVON (UNILEVER FRANCE)

# Formats de DÉODORANTS COMPRESSÉS



> Lancés en 2014 en France, les déodorants compressés des trois marques sont **deux fois plus petits** (100 ml) que les emballages classiques, pour un **même nombre d'utilisations**. Cette innovation permet de **réduire de 25 % l'empreinte carbone** totale de ces produits.

> Dans un premier temps, les deux formats d'aérosols ont été conservés pour permettre aux consommateurs de tester, comparer et comprendre l'équivalence (offre satisfait ou remboursé). Le lancement s'est accompagné d'une opération commerciale et d'un site dédié aux déodorants compressés (qui comprend des témoignages) et repose sur un message clé « Autant d'utilisations avec moins d'emballages ».

> L'objectif est, à terme, de **faire du petit flacon la nouvelle référence du marché**. Pour cela, l'innovation n'a pas été brevetée.

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

> Empreinte carbone des produits réduite de 25 % :

- 25 % d'aluminium en moyenne
- 50 % de gaz contenu dans l'aérosol
- réduction de 17 % du transport

### POUR L'ENTREPRISE

- > Une grande partie de la croissance du marché des déodorants est tirée par les déodorants compressés d'Unilever
- > 1,1 million d'acheteuses exclusives des déodorants des trois marques en seulement quelques mois (soit 2,4 % de pénétration)

## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- Innovation technique
  - ▶ Révision de toutes les formules de déodorants pour qu'elles s'adaptent au flacon compressé et à sa nouvelle valve
  - ▶ Changement des méthodes de production
- Conserver la visibilité en rayon malgré un emballage plus petit
  - ▶ Déodorants compressés surélevés et placés à côté du format classique (200 ml) pour faciliter la comparaison par le consommateur, avec affichage du message clé

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

Déploiement simultané de la démarche sur toutes les marques de déodorants femme du groupe - Communication simple et massive - Aucun changement de comportement requis de la part du consommateur

DUCRAY (PIERRE FABRE DERMO-COSMÉTIQUE)

# Reformulation du SHAMPOOING EXTRA-DOUX

> Les laboratoires Ducray ont reformulé en 2011 leur shampoing Extra-Doux pour décliner la politique RSE corporate de façon très opérationnelle sur un produit.

- Cycle de vie : **cycle court**, production sur **un site en démarche expérimentale HQE**, augmentation du seuil de biodégradabilité de la formule.
- Hommes et territoires : flacon et formule réalisés **dans le Tarn** (Pierre Fabre est installé dans le Sud-Ouest).
- Solidarité : participation **au projet de solidarité « Zanbal »** qui allie **compensation carbone et amélioration du quotidien des agriculteurs** au travers d'actions de plantation d'acacias au Mali.
- Innovation : travail sur les ingrédients pour obtenir une biodégradabilité supérieure sans perdre en efficacité.
- Ethique : **études cliniques d'efficacité** préalables aux allégations et validation des communications par l'ARPP.

> Le produit a participé à l'expérimentation nationale d'affichage environnemental (communication en point de vente), a été noté sur Ecocompare. Le projet « Zanbal » est communiqué on pack et en point de vente.

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > Meilleure dégradabilité : **diminution des charges polluantes** envoyées aux stations d'épuration
- > Projet « Zanbal » (504 arbres plantés en 2013) :
  - **séquestration de CO<sub>2</sub>**
  - **augmentation** de la **valeur ajoutée** des **parcelles** des agriculteurs (fertilité accrue grâce aux acacias) entre 25 et 30 %
- > **Affichage environnemental : meilleure information du public** sur l'empreinte environnementale des produits

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Défense** de sa **place de leader** en pharmacie
- > **Bonne notation** dans le contexte de **l'affichage environnemental** en France
- > **Image très sécurisante** auprès des **consommateurs**



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- **Risque commercial important** : un produit phare, existant depuis 20 ans, avec un fort taux de fidélité, sur un marché très concurrentiel
  - ▶ Reformulation qui **garantit la même efficacité** (études à l'appui)
  - ▶ Prix qui reste **compétitif** pour un shampoing à usage fréquent

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

**Concilier croissance et engagement responsable - Innover, appréhender le marché autrement - Tisser une relation de confiance avec ses consommateurs en étant transparent - L'efficacité est primordiale**

## ECOVER

# INNOVATIONS PACKAGINGS

## Réduction d'impact

> A la suite d'une étude d'impact et dans le cadre de la réflexion continue de la marque sur ses produits, Ecover a décidé, en 2010, de faire évoluer ses packagings, jusqu'alors conventionnels.

- En 2011, la marque a remplacé ses bouteilles à base de pétrole par **des bouteilles en plastique végétal (à base d'éthanol de canne à sucre), « Plantastique »**. Ces dernières ont un bilan carbone inférieur de deux tiers à celui d'une bouteille en PET classique. Aujourd'hui, 75 % des emballages Ecover sont en Plantastique et 25 % en plastique recyclé.
  - Pour éviter des déséquilibres agricoles ou sociaux liés à une surexploitation du plastique végétal, Ecover travaille par ailleurs sur le **projet « Ocean Plastic »**, qui permettrait d'**incorporer du plastique flottant provenant des océans**. L'objectif est d'incorporer dans les bouteilles en plastique végétal 20 % de plastique recyclé (post-consommation) et 10 % de plastique marin. Après des campagnes de pêche au plastique en bordure côtière, une **édition limitée contenant 10 % de plastique marin** a déjà été commercialisée en mai 2014.
  - Pour réduire la consommation d'emballages, Ecover prône enfin l'utilisation de ses **fontaines à détergents**, qui permettent de réutiliser les bouteilles 10 à 12 fois.
- > La démarche a été communiquée à l'aide de pictogrammes et de vidéos sur internet.



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- Utilisation d'un nouveau matériau qui nécessite de **revoir la technique de soufflage** des bouteilles
  - ▶ **Apprentissage** de la part du souffleur
- **Manque de moyens** pour la communication
  - ▶ **Communication sur internet** et prix abordable

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

> **Economie de 2 500 tonnes de CO<sub>2</sub>** par an sur les 1 000 tonnes d'emballages Ecover grâce à l'utilisation de plastique Plantastique plutôt que du PET classique

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Différenciation de la marque**
- > Les concurrents sont intéressés par la démarche

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

Résoudre l'**équation économique** du produit et des **contraintes environnementales** fixées au départ -  
Faire preuve d'un véritable **engagement** de la part de l'entreprise

## EVIAN (DANONE)

# Eco-conception de la BOUTEILLE EVIAN 1,5 L



> **Entre 2008 et 2011**, la **bouteille evian 1,5 l** a été **allégée de 11 %** et a intégré **50 % de PET recyclé (RPET)**. Ces évolutions se sont faites progressivement et en deux temps, avec l'intégration de **25 % de RPET** en 2009 et l'allègement et l'intégration de **50 % de RPET** en 2011.

> Le nouveau format de 2011 a aussi été conçu pour **faciliter le compactage** par les consommateurs afin de **favoriser le geste de tri** et par conséquent le **recyclage des bouteilles**. La campagne de publicité TV associée a d'ailleurs mis en avant ce geste de façon ludique et pédagogique, et l'emballage intègre un message de sensibilisation.

> Un travail de **réduction de matière** a également été réalisé **sur d'autres formats de la marque**, qui cherche par ailleurs à **augmenter le taux de PET recyclé** dans l'ensemble de ses bouteilles.

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > Réduction de **l'empreinte carbone** de la **bouteille 1,5 l** de **32 %** entre 2008 et 2011
- > Le format a largement contribué à la réduction de **40 % des émissions de CO<sub>2</sub> d'evian** entre 2008 et 2011
- > **Economie de 4 000 tonnes de PET** par an entre 2008 et 2012 chez Evian Volvic World grâce à la réduction de PET sur plusieurs formats

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Gain financier** pour Evian Volvic World grâce à la réduction de PET (- 4 000 tonnes de PET par an entre 2008 et 2012)
- > Image de marque

## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- **Conserver une qualité premium** tout en réduisant la quantité de matière dans la bouteille
- ▶ **Prise en compte des remarques de plusieurs clients**, qui trouvaient la nouvelle bouteille trop molle : **développement d'une bouteille au design encore mieux adapté à la réduction de matière**
- ▶ **Contact de chacun** des consommateurs qui avaient approché le service client pour les informer sur le redesign de la bouteille

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

Projet **win-win** (environnement et entreprise) - Engagement sur la **durée** intégré **au cœur du business**

## MILLE ET UN REPAS

# « ZÉRO GASPIL'® »

> **Mille et un repas, entreprise de la restauration collective qui privilégie la cuisine sur place, a lancé en 2009** la démarche « Zéro Gaspil'® ». Elle permet de **limiter le gaspillage alimentaire** en proposant une cuisine qualitative, en remplaçant le self par des **pôles de distribution** dans la salle et en utilisant une même assiette pour l'entrée et le plat. Des outils de mesure permettent par ailleurs de **consulter les résultats** des pesées de déchets de la veille. L'argent économisé grâce à la réduction du gaspillage est réinvesti dans la **formation des chefs** et l'achat de **produits frais, locaux et de saison**.

> Lorsqu'un restaurant scolaire passe en « Zéro Gaspil'® », la démarche est présentée au personnel de l'établissement, aux élèves et aux parents d'élèves. Les spécificités de la démarche sont également relayées au moment du service.

> A ce jour, on compte **32 établissements scolaires et 3 restaurants d'entreprise** « Zéro Gaspil'® » à travers la France parmi ceux gérés par Mille et un Repas. La démarche a été inscrite dans un référentiel validé par un organisme de contrôle indépendant (Bureau Veritas Certification), ce qui va permettre, après audit, de labelliser les restaurants qui l'appliquent. Le référentiel contient 60 critères de conformité référencés dans 4 volets : environnemental et économique, social, alimentaire, relation clients/convives.

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > **Réduction des déchets** : de 167 g par personne et par repas (moyenne française) à moins de 10 g -> baisse des frais de collecte de déchets pour les clients
- > **Optimisation des ressources énergétiques et fluides via la réduction des assiettes utilisées**
- > **Réduction de la pénibilité pour les équipes** (50 % de vaisselle en moins à transporter)

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Nouveau modèle économique** qui permet de limiter les hausses de prix
- > **Gains de clients**
- > **Gain de notoriété** : plus d'un article par semaine en 2013, **BFM Green Business Award** en 2012, **Prix coup de cœur de l'Economie circulaire** sur Pollutec en 2013



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- **Convaincre les clients** de supprimer le self traditionnel
  - ▶ Dialogue

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

- Démarche **portée par tous** -
- Sensibilisation** de toutes les parties prenantes aux enjeux -
- Visibilité des résultats**

**PAGESJAUNES (SOLOCAL GROUP)**

# Optimisation des ANNUAIRES IMPRIMÉS et de leur distribution

> Dans un contexte de digitalisation du marché de l'information et d'usages hétérogènes en fonction des zones géographiques (l'annuaire imprimé, porté gratuitement à domicile, est encore utilisé par de nombreuses personnes), **PagesJaunes a lancé un dispositif pour mieux cibler la distribution des annuaires imprimés.**

- **En 2008** : le site [www.recevoirmesannuaires.fr](http://www.recevoirmesannuaires.fr) est lancé pour recueillir les besoins d'annuaire (opt-in et opt-out), accessible des plateformes web et mobile.
- **Depuis 2011** : des **campagnes de phoning** ont également été mises en place pour mieux connaître les besoins des foyers, complétées en 2012 par l'envoi de cartes T.
- **Parallèlement, un travail de nettoyage des listes de portage** pour compléter les adresses permet une bonne distribution des ouvrages.

> **Un travail d'éco-conception des annuaires** a également été réalisé : contribution à Ecofolio, certification ISO 9001 et 14001 des processus, allègement de l'encre des pages, optimisation des formats, utilisation de papier PEFC...  
> La démarche est relayée par un dispositif cross-canal qui intègre les RP.



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- **Faire comprendre l'intérêt de la diminution de la distribution des annuaires** au réseau commercial de l'entreprise, qui utilisait la diffusion massive de l'annuaire comme faire-valoir auprès des annonceurs
- ▶ **Pédagogie** pour expliquer l'impact d'un meilleur ciblage, **transparence** avec une présentation régulière des **résultats** des campagnes d'appels

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > **Baisse** de la **consommation de papier** annuaire :  
- 40 % entre 2010 et 2013
- > **Réduction de l'empreinte carbone** :  
- 60 % entre 2009 et 2013

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Satisfaction des utilisateurs**
- > Maintien de la **rentabilité** de l'activité annuaires imprimés
- > Preuve de la **capacité d'adaptation** du groupe

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

**Pédagogie - Explication du projet en amont** à l'ensemble des collaborateurs mais aussi au grand public et aux relais d'opinion - **Apport de bénéfices aux consommateurs** (ici, possibilité de choisir comment on veut accéder au service PagesJaunes)

SKIP, OMO ET PERSIL (UNILEVER FRANCE) :

# Lessives super-concentrées PETIT & PUISSANT

- > En 2007, Unilever lance la première **lessive super-concentrée Petit & Puissant** pour ses marques Skip, Omo et Persil : une **formule concentrée** dans une **bouteille plus petite**, qui permet plus de lavages pour une efficacité équivalente. Une bouteille de 970 ml permet désormais de faire autant de lavages (26) qu'une bouteille de 2 l, la dose de lessive recommandée par machine passant de 75 ml à 35 ml.
- > Ces produits, efficaces à basses températures, sont accompagnés de messages pour inciter à privilégier un lavage à 30°, en cycle court, ou encore pour réduire sa consommation d'énergie à l'usage. Un visuel explicatif et une boule doseuse ont été intégrés au produit pour sensibiliser au bon dosage.
- > Le lancement a été accompagné d'une grande publicité TV qui explique les bénéfices.
- > Au-delà de cette démarche, **dès mars 2011**, Unilever a remplacé toutes ses formulations de liquides standards par des **formulations semi-concentrées de 2 l**.



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- **Nouveau dosage qui suppose un changement d'habitudes**
  - ▶ **Campagne de publicité TV**, indications sur l'emballage et sur le site internet des marques, boule doseuse intégrée
- **Incitation à l'achat** des lessives super-concentrées
  - ▶ Renforcement de la **visibilité en magasin** et de l'attractivité du produit grâce une restructuration des linéaires et un **nouveau design**

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > **Format Petit et Puissant vs classique :**
  - - **40 % de déchets d'emballages**
  - - **50 % d'eau de fabrication** consommée
  - - **40 % de besoins en camions** pour transporter le même nombre de lavages
- > Depuis 2007 : **1 634 tonnes de CO<sub>2</sub> économisées** (vs format standard de 2007), économies de plastique équivalentes à 488 millions de sacs plastique

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Groupe Unilever leader** sur la catégorie des lessives super-concentrées (qui représente aujourd'hui 10 % du marché lessive France) : **51 millions de bouteilles** Petit et Puissant **vendues** en France depuis 2007
- > **Renforcement des relations avec ses distributeurs** via un accompagnement à la restructuration du linéaire pour augmenter la visibilité des lessives concentrées

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

**Education des consommateurs** grâce à une **communication simple et concrète** pour tirer le meilleur des bénéfices environnementaux du produit

**INTERVIEW d'Isabelle Lascombe,  
directrice des annuaires imprimés PagesJaunes**



# Optimisation des **ANNUAIRES IMPRIMÉS** et de leur distribution



Cette démarche  
nous a amenés  
à questionner notre  
façon de faire



## **POURQUOI CETTE DÉMARCHÉ ?**

En passant d'une distribution systématique des annuaires imprimés à une segmentation en fonction des usages et de la volonté de chaque client, nous avons fait le choix de nous adapter à l'**évolution des modes de consommation**, mais aussi de réduire notre **impact environnemental** (pas de pilon). Cela nous a d'ailleurs conduits à réfléchir à l'éco-conception de nos annuaires.

## **QUELLES DIFFICULTÉS AVEZ-VOUS RENCONTRÉES ET COMMENT LES AVEZ-VOUS LEVÉES ?**

La principale difficulté a été de faire comprendre l'intérêt de la démarche au **réseau commercial** : la quantité d'annuaires imprimés était alors l'argument phare pour vendre de l'espace publicitaire. Nous avons dû faire preuve de pédagogie et avons régulièrement échangé avec les équipes. La **démarche de réduction du format** a également été complexe : pour retirer 1 cm de largeur des annuaires, il faut revoir toute la mise en page et la gamme publicitaire. Il a donc fallu anticiper et modéliser les impacts et coûts associés, et impliquer tous les métiers.

## **QU'A APPORTÉ CETTE DÉMARCHÉ À L'ENTREPRISE ?**

Elle nous a amenés à **questionner nos façons de faire**, en concertation avec nos prestataires, et à créer

des échanges entre des personnes qui se parlaient peu. L'équipe des annuaires imprimés est **fière** d'avoir mis en place cette démarche et est devenue une référence dans l'entreprise. Cela apporte un vrai bénéfice d'image.

## **QUE VOUS A APPORTÉ CETTE DÉMARCHÉ SUR LE PLAN PERSONNEL ?**

Cela m'a permis de bien maîtriser les processus de fabrication. J'ai également une **vision plus globale** de l'activité. Enfin, ma vision du marketing a évolué : je suis maintenant convaincue que marketing et développement durable sont compatibles.

## **QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS AUX MARKETERS QUI VEULENT SE LANCER ?**

1) Etre **pragmatique** : tester toutes les possibilités, même sur des petits éléments du mix. 2) Etre **raisonnable** : il faut se concentrer sur ce qui fait sens. 3) **Ecouter les consommateurs**, pour comprendre ce qu'ils valorisent et leur expliquer les choses simplement. 4) **Concilier les intérêts** économiques de l'entreprise et les bénéfices clients. ■

BEN &amp; JERRY'S (UNILEVER FRANCE)

# Développement d'une **FILIÈRE GLACE** **PLUS RESPONSABLE**

- > En 2003, Ben & Jerry's a créé le **programme Caring Dairy** en Europe pour évaluer et accompagner les producteurs de lait dans l'adoption de pratiques agricoles plus respectueuses des travailleurs, de l'environnement (gestion des sols, biodiversité, consommations...), du bétail et de l'économie locale : 11 indicateurs sont suivis annuellement.
- > Depuis 2008, les glaces vendues en **Europe** sont composées uniquement d'**œufs de poules élevés en plein air**. Depuis 2010, elles sont **labellisées Fairtrade/Max Havelaar** (ingrédients hors produits frais : cacao, vanille, sucre, café, banane, noix...) : **l'objectif 2020** est de labelliser toutes les glaces de la marque vendues dans le monde, à travers le développement de nouvelles filières d'approvisionnement équitable.
- > Le carton des pots est également certifié FSC, et Ben & Jerry's remplace progressivement ses **armoires réfrigérantes** par des armoires consommant 10 % d'énergie en moins.
- > L'ensemble de ces engagements sont communiqués on pack, avec un lien vers des renseignements plus détaillés sur le site web, le tout avec une posture pédagogique et ludique.



## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

#### > Labellisation Fairtrade :

- **intégration de petits exploitants agricoles dans la chaîne de valeur**, amélioration de leurs conditions de vie et de leurs pratiques agricoles
- **prime de développement** versée aux coopératives et investie dans l'éducation, la santé et l'amélioration des conditions de vie de la communauté

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Croissance des ventes** volumes de plus de 20 % en 2014 en France (P9 2014)
- > **Pérennité de l'activité** à long terme grâce à un approvisionnement durable
- > **Contribution au Plan Unilever pour un mode de vie durable** (approvisionnement de 100 % des matières premières agricoles de sources durables et responsables d'ici 2020)

## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- **Absence de filières** de commerce équitable correspondant aux critères de qualité requis
  - ▶ Lorsqu'un ingrédient ne peut être certifié Fairtrade, la marque reverse l'équivalent de la prime de développement prévue par le commerce équitable à la **création d'un fonds de développement pour les producteurs** afin de développer rapidement la filière manquante

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

Pour réussir un projet durable, il faut qu'il s'insère dans les **valeurs de la marque**

CHARLES &amp; ALICE

# DESSERTS BIO ET FRANÇAIS

## Création de filières

> En 2010, Charles & Alice a lancé une **gamme de desserts bio aux fruits 100 % France**.

> Dans un contexte de **pénurie de fruits bio en France** et pour pouvoir développer la gamme, la marque a **accompagné dès 2008 trois arboriculteurs de PACA à la plantation de parcelles bio dédiées** (pommiers), avec un engagement à acheter une part majoritaire des parcelles à un prix contractuel. Pour les aider dans cette conversion, elle leur a également fourni un **soutien technique** grâce à la mise en relation avec d'autres agriculteurs bio qui ont transféré leur expertise. **La marque a ensuite renouvelé cette opération sur la rhubarbe**, à travers l'accompagnement de deux nouveaux agriculteurs.

> **L'information des consommateurs se fait principalement on et in pack et sur internet** : label AB, label origine France et pictogramme fruits 100 % France, et informations sur les vergers bio. La marque a également organisé une opération RP (blogueurs et journalistes) sur le terrain avec les agriculteurs, qui a fait connaître la démarche pour la gamme.



## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > Moins de distances parcourues : **diminution des émissions de CO<sub>2</sub>**
- > Participation au **développement de l'agriculture biologique** française (+ 300 tonnes de pommes bio sur le marché)
- > Contribution au **développement économique local**
- > Incitation à une **alimentation plus saine**

### POUR L'ENTREPRISE

- > **66 % de PDM valeur** sur les compotes bio en 2013
- > **Retombées positives de la part de** blogueurs et journalistes
- > **Contrat MDD** dans les magasins Biocoop
- > **Réduction des coûts de transport** vs un approvisionnement hors France (50 %)
- > **Maîtrise de la qualité et de la variété** de ses produits

## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- **Complexité de la conversion au bio**
  - ▶ **Soutien technique** apporté par leurs homologues en bio
- **Méfiance vis-à-vis de l'engagement des industriels**
  - ▶ **Rôle de réassurance** de l'acheteur(se) vis-à-vis des agriculteurs, nécessité d'une **relation de confiance**

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

**Tous les acteurs doivent être gagnants - Sincérité et conviction - Patience :** mettre en œuvre et convaincre demande du temps mais il y a un véritable gain à la fin

EKYOG

# Filière textile PLUS DURABLE

> **Ekyog est une marque de prêt-à-porter** qui a intégré, dans son processus de création, des **engagements environnementaux et sociaux**.

> Pour cela, elle a mis en place une **charte éthique** à destination de ses partenaires, qui s'engagent à respecter des principes et référentiels par étape de production et par matière : **respect des conditions sociales** (principes pour un environnement de travail sain et sûr, anticipation des risques) ; **respect de l'environnement** (par exemple, les matières utilisées doivent respecter au maximum les certifications biologiques et écologiques existantes - GOTS, Oeko Tex, Reach PEFC, FSC -, règles pour le traitement des déchets...); **respect de la santé des consommateurs** (attention spécifique portée aux substances nocives).

> Ces engagements sont garantis par des **audits sociaux et environnementaux** menés par une auditrice indépendante qualifiée SA8000 et par la responsable développement durable.

> La marque, en **démarche de progrès continu**, réfléchit chaque saison **avec ses partenaires** aux moyens d'optimiser davantage les filières.

> **La communication porte avant tout sur le style**, mais l'opération « **Green Chic & plus si affinités** » en 2013 a par exemple permis aux clientes, via un flash code, de connaître l'histoire de chaque vêtement et les engagements. La marque est également l'instigatrice du **Fashion Revolution Day**, mouvement qui éveille les consciences quant aux dessous de l'industrie textile.

> **Enfin, la marque reverse 10 % de ses bénéfices à l'association Terre d'Ekyog.**



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- **Rareté** des engagements sur les matières utilisées
  - ▶ **Création de filières complètes** de la culture à la confection
- **Garantir le respect des principes de la charte**
  - ▶ Audits réguliers

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > Démonstration de la possibilité de **maîtriser sa chaîne d'approvisionnement textile**
- > **Garantie de conditions de travail décentes**
- > **Limitation de l'impact environnemental** en limitant les produits chimiques utilisés et en maîtrisant les conditions de production
- > **Respect de la santé des clientes** grâce à des vêtements sans substance toxique

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Fierté des équipes**
- > **Très bonne image de marque et fidélité des clientes**
- > **+ 8,6 % de ventes** sur un marché en négatif après l'opération « Green Chic & plus si affinités » en 2013

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

**Etre sincère** dans sa démarche - **Donner envie** d'adopter des pratiques plus responsables en **montrant l'exemple** - Proposer avant tout des **modèles désirables** - L'engagement éthique est un plus

## FINDUS (FINDUS FRANCE)

# Respect des RESSOURCES MARINES

> Cet engagement face aux problèmes liés à la surexploitation des espèces marines a **démarré en 2002** et a été lancé publiquement en **2007** (pack, site web dédié, campagnes presse nationales).

> Il repose sur **10 principes pour un approvisionnement responsable en poisson sauvage et en poisson d'élevage**, et la promotion du respect des ressources marines :

- **respect de la légalité ; évaluation des risques ; transparence de l'étiquetage ;**
- **promotion d'une pêche durable** (la marque favorise l'utilisation d'espèces certifiées par des organismes indépendants type MSC) ;
- **amélioration permanente ; dialogue avec l'ensemble des acteurs ;**
- **interdictions** (condamnation de la vente d'espèces sur la liste rouge de l'UICN et des pratiques impliquant des prises accessoires inacceptables/évitables d'espèces non ciblées) ;
- **soutien de la recherche scientifique ; traçabilité** (soutien et participation aux nouveaux développements dans ce domaine) ;
- **éthique et environnement** (soutien du code de conduite ETI et de la norme SA 8000).

> Une personne en interne est exclusivement chargée de RRM et des audits permettent de vérifier les pratiques. 100 % des poissons Findus respectent la démarche, qui devrait s'étendre aux crustacés et mollusques.



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- **Révision** de toute la **stratégie d'achat** du poisson
  - ▶ Temps et mobilisation
- **Création d'outils d'évaluation** des pêcheries et des fermes d'aquaculture
  - ▶ Intégration de connaissances techniques

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > **Amélioration de la gestion des stocks** et **réduction de l'impact** sur les stocks de poisson
- > **Engagement des fournisseurs** de Findus vers une **meilleure exploitation** des ressources

### POUR L'ENTREPRISE

- > Un **business model unique**

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

**Mobilisation** de toute l'entreprise - **Force de conviction** de l'équipe dirigeante - **Conception et utilisation d'outils d'évaluation** - **Capacité à faire adhérer tous les maillons de la chaîne** : fournisseurs, clients, consommateurs

FLEURY MICHON

# Filière surimi

## PLUS RESPONSABLE

> Entre 2010 et 2014, Fleury Michon a progressivement mis en place une démarche plus responsable autour de ses bâtonnets surimi.

- **Respect des hommes** : en l'absence de consensus scientifique sur ces conservateurs, suppression entre 2010 et 2011 des polyphosphates, du sorbitol et du glutamate à chaque fois que cela est possible ; partenariats de long terme avec les fournisseurs ; tests de traçabilité ; transparence totale sur la liste d'ingrédients (par exemple : deux espèces de poissons utilisées, pas d'arôme ni de colorant artificiels...).

- **Respect des ressources marines et des milieux marins** : interdiction de pêcher des espèces vulnérables ou en danger (listes IUCN), quota maximum de 2,5 % de prises accessoires, certification MSC.

> La marque travaille actuellement à la mise en place d'une « **Charte de pêche responsable** » certifiée regroupant ses engagements.

> En 2014, elle a lancé une opération de transparence, « Venez vérifier », qui invite chacun à constater comment les bâtonnets sont réalisés, de la pêche à la fabrication : infographie, vidéos preuves et voyage sur place pour trois consommateurs et six blogueurs à l'issue d'un jeu-concours.



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- Obligation de créer une **filière** spécifique pour fabriquer un surimi sans polyphosphates ni sorbitol
  - ▶ **Collaboration** avec les fournisseurs les plus anciens et motivés pendant 2 ans
- Développement d'une pêche plus responsable
  - ▶ **Choix de fournisseurs** répondant au référentiel MSC, **contrôles et audits** réguliers, démarche d'accompagnement pour améliorer leurs processus

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > **Incitation d'autres marques distributeurs** à supprimer les polyphosphates, le sorbitol et le glutamate de leurs produits
- > **Meilleur respect des ressources marines**

### POUR L'ENTREPRISE

- > + 12 pts de notoriété entre 2013 et 2014
- > Augmentation PDM valeur entre 2010 et 2014 (CAM P13 2010 : 23,7 % ; CAM P8 2014 : 27,1 %)
- > Fort relais de la campagne « Venez vérifier »
- > **Fierté** des équipes
- > Renforcement de la **relation de confiance** avec les fournisseurs

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

**Avoir une vision à long terme - Impliquer toutes les parties prenantes internes et externes - Répondre à une attente des consommateurs**

LESIEUR (GROUPE SAIPOL-LESIEUR)

# Filière FLEUR DE COLZA

> **Lesieur, pour Fleur de colza**, une huile à base de fleur de colza, a développé en 2005 **une approche filière basée sur une charte qui engage les agriculteurs et coopératives**. Cela lui permet d'avoir des exigences spécifiques sur le cycle de vie du produit et de valoriser une agriculture locale.

> Les engagements portent sur la traçabilité, la sélection de semences riches en oméga 3, des pratiques plus respectueuses de l'environnement (choix de graines résistantes...), de la biodiversité (traitements hors périodes de floraison...) et d'autres bonnes pratiques.

> **Au-delà de la filière, les usines de fabrication, françaises**, répondent aux exigences de certification **ISO 22000** (sécurité alimentaire) et **ISO 14001** (management environnemental). Réduction récente du poids des bouteilles de 6 %.

> **Plusieurs campagnes (presse, TV, digital)** ont permis de faire comprendre la démarche, mettant parfois les agriculteurs au cœur du discours.

> La marque prévoit d'autres étapes : animation d'un réseau de fermes pilotes, approfondissement d'un partenariat associatif pour concrétiser des actions en faveur de la biodiversité...



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- Projet de grande envergure
  - ▶ **Mobilisation** de l'ensemble des équipes dès le départ
- Mise en place d'une démarche de progrès
  - ▶ **Discussions permanentes** avec les agriculteurs et coopératives, compromis entre ambition et pragmatisme
- Crédibilité
  - ▶ **Bâtir** le fond et la forme des **discours avec l'amont agricole**

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > **Baisse de 20 % des émissions de CO<sub>2</sub>** issues de la production des graines entre 2010 et 2012
- > **Amélioration de l'image du métier d'agriculteur** et de leur savoir-faire
- > Teneur importante en oméga 3 du produit
- > Une prime à la tonne qui permet un partage de valeur avec les agriculteurs

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Gains économiques** liés à la réduction du poids des bouteilles
- > **Croissance** de la marque : progression volume de 7,3 % entre 2007 et 2013
- > **Grand Prix 2013** Essec Industries consommation responsable

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

**S'engager dans des projets proches des savoir-faire de l'entreprise - Innover ensemble - S'inscrire dans la durée - Communiquer avec simplicité, précision, transparence et efficacité - Mesurer l'efficacité et la rentabilité de la démarche**

LU (MONDELEZ INTERNATIONAL)

# Programme LU'HARMONY

> **Lancé en 2007, LU'Harmony** est un partenariat avec les acteurs de la filière pour cultiver le blé selon **des pratiques agricoles plus respectueuses** de l'environnement (ex. outils d'aide à la décision pour optimiser les conditions de culture et limiter les traitements...), de la biodiversité locale (ex. 3 % de parcelles allouées à une zone fleurie attractive et nourricière pour les pollinisateurs) et au service de la qualité des biscuits.

> La charte sur laquelle ce programme s'appuie a été **co-construite avec des experts (recherche, agriculture, ONG...)** et des acteurs de la filière, qui contribuent à la faire évoluer chaque année. Elle couvre l'ensemble des étapes du cycle de vie du blé.

> **En 2008, 68 agriculteurs partenaires** respectaient la charte. En 2013, ils sont plus de **1 300 en France** et près de **70 % du volume des produits** de LU sont fabriqués avec du blé cultivé selon la charte (les sous-marques sont intégrées progressivement). D'autres pays européens ont rejoint la démarche (Espagne, Pologne, République Tchèque). **L'objectif pour 2015** est de toucher 90 % du volume des biscuits LU vendus en France et 75 % en Europe.

> La démarche est principalement communiquée à l'aide d'un encart sur les emballages et de publi-communiqués qui donnent du contenu concret. LU a attendu d'avoir des indicateurs démontrant l'impact environnemental sur le terrain avant de communiquer.

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > - **20 % de produits phytosanitaires** vs la moyenne nationale blé \*
- > **550 hectares d'espaces fleuris** semés
- > 70 % des agriculteurs partenaires **renouvellent leur engagement**

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Motivation** et **fédération** des équipes
- > Intégration de **nouvelles expertises** métiers
- > **Résultats économiques** :
  - Petit LU : passage d'une marque en décroissance (- 7 %) en 2009 à + 9 % en 2010
  - Croissance des ventes valeur standard sur les marques intégrées entre + 1 % et + 2 %

\* Source : moyenne de l'IFT (Indice de fréquence de traitement) des campagnes LU'Harmony 2009 à 2012 vs la moyenne nationale du blé 2008 (ministère de l'Agriculture)



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- **Convaincre** les publics internes et les cibles
  - ▶ **Pilote de petite échelle** pour mesurer les résultats environnementaux et économiques, indicateurs de suivi
- **Conserver le lien entre les acteurs** au sein d'une filière qui grandit
  - ▶ **Outils et événements clés** : visites d'usines, newsletters, rendez-vous trimestriels
- **Adapter** la démarche **dans d'autres pays**
  - ▶ Adaptation aux filières, au climat, à la réglementation...

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

**Co-construction** - Intégration au cœur du business - Approche globale cohérente - Suivi à l'aide d'indicateurs - Démarche de progrès continu - Engagement de toute l'entreprise

**INTERVIEW d'Anne-Laure Jardin,**  
directrice marketing de Charles & Alice



# Développement d'une gamme de **DESSERTS BIO ET FRANÇAIS**

C'est une formidable  
aventure humaine

## POURQUOI CETTE DÉMARCHE ?

Nous voulions lancer une gamme biologique aux fruits 100 % français pour renforcer notre engagement local, mais il y avait une pénurie de fruits bio en France. Pour **sécuriser notre approvisionnement**, nous avons donc décidé d'accompagner des agriculteurs de PACA dans la création de parcelles de pommes bio dédiées.

## QUELLES DIFFICULTÉS AVEZ-VOUS RENCONTRÉES ET COMMENT LES AVEZ-VOUS LEVÉES ?

La principale difficulté était de **trouver des arboriculteurs prêts à se lancer dans le bio malgré les contraintes**. Nous avons finalement rencontré trois arboriculteurs tentés par l'expérience et, pour lancer la démarche, nous avons organisé des échanges avec d'autres agriculteurs en bio. La réussite du projet repose sur le fait qu'on ait proposé un schéma sécurisant (achat à prix fixe + ou - 5 %, sur 5 ans renouvelables), mais aussi sur la relation humaine et le climat de confiance qui s'est créé entre les agriculteurs et les équipes achats de Charles & Alice.

## QU'A APPORTÉ CETTE DÉMARCHE À L'ENTREPRISE ?

Cette démarche inscrit Charles & Alice dans le bio et **pérennise notre gamme 100 % France**. En interne,

ce projet a été **très fédérateur** pour les départements marketing et achats, il a transformé notre façon de travailler ensemble.

## QUE VOUS A APPORTÉ CETTE DÉMARCHE SUR LE PLAN PERSONNEL ?

Je suis **fière d'avoir pu contribuer au développement du bio** en France. Ce projet m'a aussi permis de **voir l'envers du décor**, de prendre davantage conscience des contraintes des agriculteurs et de celles du département achats. C'est une **formidable aventure humaine**.

## QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS AUX MARKETERS QUI VEULENT SE LANCER ?

Pour convaincre, le projet doit répondre à un véritable objectif de fond, et non à un simple objectif de communication. D'ailleurs, il n'y a **pas besoin de beaucoup médiatiser la démarche quand c'est le cas** : si elle est portée avec conviction et sincérité, elle sera relayée par les journalistes. Il vaut mieux par ailleurs **laisser la parole aux experts** (ici l'arboriculteur) qu'aux marketers qui manquent de crédibilité sur ces sujets. Il faut bien sûr que le projet soit **valorisable en interne**. Enfin, il faut **être patient** : ce genre de projet prend du temps ! ■

BIC (GROUPE BIC)

# Filière de RECYCLAGE des INSTRUMENTS D'ÉCRITURE

> En 2011, BIC a lancé, en partenariat avec TerraCycle, l'organisation de **collectes d'instruments d'écriture** de toutes marques (stylos, marqueurs, surligneurs, feutres, etc.) sur les lieux de consommation, pour les **transformer en produits d'usage courant** (bancs, tables de pique-nique, etc.). Cela apporte une solution à des produits qui n'avaient pas de filière de recyclage.

> La démarche repose sur des **brigades de collecte**, qui se forment sur la base du **volontariat** à travers un site web. Elles ont pour mission l'organisation des collectes et leur envoi (gratuit grâce à une étiquette). **2 centimes d'euros par instrument collecté** sont reversés à l'**association caritative** du choix de l'équipe.

> Le programme a été lancé dans **dix pays** et environ **1,195 million de personnes collectent** actuellement des instruments. Il a été relayé par des communiqués de presse, des publicités dans les magazines, mais aussi beaucoup par des relais informels à travers les réseaux sociaux, la presse locale, le bouche à oreille.

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > **57 862 €** versés à des **associations caritatives**
- > **3 108 346 instruments d'écriture collectés**
- > **Création de lien social** : fédération d'équipes autour d'un objectif commun
- > **Sensibilisation et responsabilisation** sur la thématique des **déchets**
- > **Incitation** des entreprises et écoles à s'engager dans le **développement durable**

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Création d'un relais avec le consommateur final**, permettant une meilleure compréhension de l'utilisation des produits de la marque
- > **Positionnement** de la marque sur des **sujets innovants** s'inscrivant dans la lignée de sa **politique de responsabilité environnementale**
- > **Augmentation** de la **visibilité** de BIC et **valorisation** de son **image**



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- **Transformer l'intérêt du consommateur en action** et faire en sorte que les collecteurs mènent le **projet à terme**
  - ▶ TerraCycle : suivi des équipes, mise à disposition de **kits et d'astuces**, lancement régulier de **concours** et **promotions** pour animer la collecte
  - ▶ BIC : relais du programme chez les distributeurs via la force de vente

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

**Pragmatisme** : la démarche doit s'intégrer dans la vie quotidienne des citoyens sans changer radicalement leurs habitudes - **Simplicité** (inscription et moyens mis à disposition) - **Co-construction** - **Récompense** - Inscription du projet **dans la durée**

ORANGE (ORANGE FRANCE)

# Offre ORANGE REPRISE

> Lancée en **2013**, la démarche **Orange Reprise** offre la possibilité aux clients de rendre leurs mobiles pour qu'ils soient **remis sur le marché**, en échange d'une remise immédiate ou d'un bon d'achat. **2 € sont par ailleurs reversés à Emmaüs International** pour chaque reprise. Si le téléphone n'est pas éligible à la reprise, Orange propose de le collecter dans sa filière solidaire de traitement des mobiles usagés : ils seront alors gérés par une entreprise d'insertion d'Emmaüs, les bénéfices étant reversés à Emmaüs International.

> **Emmaüs International** finance ainsi la **création d'ateliers de collecte** de déchets mobiles en **Afrique**, qui sont rapatriés en France pour y être recyclés.

> La démarche a d'abord été déployée sur un pilote avant d'être élargie dans toutes les boutiques. Elle est permanente. Elle a été communiquée à la radio, en boutique et dans la communication commerciale d'Orange, mais aussi via une opération événementielle dédiée avec prime exceptionnelle de 10 €, les Journées Orange Reprise.

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > **Limitation** de la mise sur le marché **d'équipements neufs** : **réduction des émissions de CO<sub>2</sub>**
- > 4 ateliers de collecte de déchets de mobiles ouverts en Afrique : **24 emplois créés** et **140 tonnes de déchets collectés**
- > **Partenariat avec une jeune PME havraise**, chargée du recyclage des déchets et notamment des cartes électroniques

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Ancrage d'Orange** dans sa posture d'**opérateur engagé**
- > **Fidélisation des clients**
- > Les Journées Orange Reprise sur 3 jours :
  - **514 salariés** se sont portés **volontaires** en boutique, près de **40 000 mobiles collectés**
  - **93 % des salariés** et **92 % des responsables de boutiques** ont déclaré être **satisfaits et très satisfaits** de l'opération



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- Générer l'**appropriation de l'offre Orange Reprise** par les forces de vente et la transformer en réflexe
- ▶ **Formation et sensibilisation** des vendeurs

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

Inscription dans un **projet d'entreprise global**, insufflé par la direction -  
 Evaluation de **toutes les dimensions du développement durable** et identification de **solutions concrètes** pour diminuer l'impact environnemental -  
**Communication « vraie »**

VOLVIC (DANONE)

# Promotion en faveur de l'**ACCÈS** À L'EAU POTABLE

> Depuis 2006, Volvic, en partenariat avec l'Unicef, soutient un programme d'accès à l'eau pour les populations du Sahel, à travers la création, la réhabilitation et l'entretien pendant 15 ans des puits de forage.

> Afin d'intégrer l'ensemble des enjeux (manque de structure d'assainissement et non-évacuation de 80 % des ordures ménagères et eaux domestiques), le programme s'articule aussi autour de **l'assainissement et de l'hygiène** : création de sanitaires pour les familles, de clubs scolaires d'hygiène, et **accompagnement de la gestion de l'eau par les populations locales**, notamment en proposant des formations à la gestion et à l'entretien des points d'eau.

> La démarche a pris la forme d'une **opération promotionnelle** relayée on pack : 1 l de Volvic acheté = 10 l d'eau puisés au Sahel. Une opération Facebook, 1 like = 10 l puisés au Sahel, a également été lancée.



## Facteurs de réussite

### DIFFICULTÉS SURMONTÉES

- Apprendre à travailler avec une association qui n'a **pas les mêmes modes de fonctionnement**
  - ▶ **Posture de dialogue**, de proximité et d'empathie de part et d'autre
- **Problèmes politiques au Niger** qui compliquent le déploiement du programme et sa communication auprès du grand public
  - ▶ Communication pédagogique vers les consommateurs pour expliquer l'aspect crucial de continuer à **répondre aux problématiques d'accès à l'eau** dans ce pays

## Bénéfices

### ENVIRONNEMENTAL ET/OU SOCIAL

- > **110 000 personnes bénéficiaires** du programme
- > 225 puits créés ou réhabilités
- > 4,5 millions de litres d'eau potable puisés
- > 400 sanitaires créés pour les familles
- > 29 clubs « hygiène à l'école » créés
- > 605 membres de la communauté formés à la gestion et à l'entretien des puits

### POUR L'ENTREPRISE

- > **Image de marque**
- > **Augmentation des parts de marché** de 0,5 point pendant l'opération

### CLÉS DE SUCCÈS IDENTIFIÉES

Un **projet gagnant-gagnant**, associant **bénéfice environnemental/sociétal** et **économique** - Un **engagement sur la durée**, répondant à un **réel enjeu sociétal**

**INTERVIEW de Fabienne Maisonneuve, direction marketing Orange et de Laurent Martin-Blanc, responsable RSE/collecte des mobiles**



# ORANGE REPRISE et Orange recycle

“ Nous leur avons démontré que l'économie sociale et solidaire était compatible avec le business. ”

## POURQUOI CETTE DÉMARCHÉ ?

Orange a intégré la fin de vie des téléphones portables dans sa stratégie dès 2005 en mettant en place une « collecte citoyenne ». Avec l'arrivée des smartphones et la fréquence croissante des innovations, ce format est devenu insuffisant : maintenant, les portables « usagés » ont souvent encore une grande valeur sur le marché de l'occasion. Nous proposons donc aujourd'hui deux offres complémentaires à nos clients :

- **Orange Reprise** permet d'obtenir une reprise ou un bon d'achat en échange de leur ancien portable, qui sera remis sur le marché pour une vie prolongée. Pour chaque transaction, 2 € sont versés à Emmaüs International,
- **Orange Recycle** permet, si le portable n'est pas éligible à Orange Reprise (pas dans l'argus), de le collecter en boutique pour le recycler via une entreprise d'insertion, les Ateliers du Bocage, membre d'Emmaüs International.

## QUELLES DIFFICULTÉS AVEZ-VOUS RENCONTRÉES ET COMMENT LES AVEZ-VOUS LEVÉES ?

La principale difficulté a été de **convaincre les canaux de distribution**. Nous avons organisé des **modules de**

**formation**, comme pour toute nouvelle offre marketing. L'argus très large proposé par notre partenaire sur Orange Recycle a également contribué à les convaincre. Enfin, nous leur avons démontré que **l'économie sociale et solidaire était compatible avec le business**. Le soutien du high management a aussi été clé pour porter le projet.

## QU'A APPORTÉ CETTE DÉMARCHÉ À L'ENTREPRISE ?

Notre offre est aujourd'hui un élément de **différenciation** qui alimente le premium de marque, contribue à notre **croissance** et à la **fidélisation** de nos clients.

## QUE VOUS A APPORTÉ CETTE DÉMARCHÉ SUR LE PLAN PERSONNEL ?

Je suis **fière de sa réussite** : nous récoltons de gros volumes et 100 % de nos canaux de distribution l'intégreront fin 2014... **J'en suis donc l'ambassadrice en interne**.

## QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS AUX MARKETERS QUI VEULENT SE LANCER ?

Il faut **intégrer les réflexions RSE très en amont des offres marketing, dès le brief des équipes**, et bien prévoir les objectifs et impacts du projet. ■

# Le point de vue DE FLORENCE TOUZÉ

CO-TITULAIRE DE LA CHAIRE RSE D'AUDENCIA/SCIENCESCOM



Plus de responsabilité,  
c'est un engagement  
partagé.

## POURQUOI UNE MARQUE DOIT-ELLE ÊTRE « RESPONSABLE » ?

L'injonction de responsabilité est au cœur des problématiques des marques. On pourrait considérer que cela ne relève pas de leur mission commerciale. Pourtant la notion de responsabilité doit être associée à la marque de la manière la plus naturelle qui soit ! Une marque, c'est le représentant direct d'une entreprise. On doit pouvoir exiger qu'elle soit responsable, c'est-à-dire au minimum qu'elle ne nuise pas. Ni d'un point de vue social, ni d'un point de vue environnemental, ni d'un point de vue sécurité de consommation ou d'utilisation. Parler de responsabilité pour une marque, c'est juste ça. Et c'est déjà beaucoup.

On pourrait considérer que c'est normal. On pourrait aussi parler de qualité. Pourtant, nous pouvons tous constater que nombre d'entreprises étaient très loin du minimum requis : on peut vendre des produits de très bonne qualité fabriqués dans des conditions sociales et environnementales épouvantables. La question de la responsabilité se pose donc.

La marque doit être claire, pouvoir dire : « *Je suis une marque, je vends des produits, j'ai des objectifs et je*

*vais essayer de les remplir sans nuisance* » en présentant clairement qui elle est, ce qu'elle fait, comment elle le fait. Sans pour autant se placer en donneuse de leçons. La marque doit juste bien faire son travail de marque. Point. Certaines feront le choix d'être militantes pour aller plus loin dans l'écologie ou le partage de richesses... Très bien. C'est leur critère de différenciation. Elles devront alors être encore plus exigeantes envers elles-mêmes.

Mais n'oublions pas le consommateur, il a sa part de responsabilité à prendre. Car il a le choix : le choix d'acheter ou de ne pas acheter. Il a réellement pris conscience de sa responsabilité. La dernière étude de la chaire marque responsable est claire à ce sujet : le consommateur connaît les conséquences de sa consommation. Et ce n'est pas forcément facile à vivre ou à assumer. Ça peut être vraiment culpabilisant.

Plus de responsabilité, c'est un enjeu partagé :

- que le consommateur ne soit pas en recherche systématique et déraisonnable de prix bas ou d'immédiateté,
- que les marques soient sincères et ne cherchent pas à créer des écrans de fumée par une communication trompeuse. ■

# Les ENSEIGNEMENTS

Ces démarches sont la preuve que le marketer a un rôle moteur à jouer... et que, si elles sont menées avec intelligence et respectent un certain nombre de conditions (cf. « Nos six conseils aux marketers », p. 39), les démarches de marketing responsable peuvent être créatrices de valeur, à la fois par leur impact environnemental et/ou social, par le bénéfice qu'elles apportent aux consommateurs, qui trouvent une réponse à leurs attentes, mais aussi pour l'entreprise et la marque. Voici un petit récapitulatif de ce que les démarches ont apporté à nos entreprises témoins.

- **Des innovations positives, sources de différenciation stratégique :** nouveaux produits et services, nouveau business model...
- **Une amélioration de l'image, un regain de confiance** de la part des consommateurs
- **Une fidélisation des consommateurs** grâce à la création d'une relation différente avec eux (proximité, transparence, communication utile...)
- **Une augmentation de la notoriété :** obtention de prix, relais informels, reconnaissance par de nouvelles parties prenantes...
- **De nouveaux clients :** référencement chez des distributeurs en recherche de projets durables, gains de consommateurs engagés
- **Une augmentation des ventes et parts de marchés** lorsque la démarche vient répondre à une inquiétude et/ou une attente des consommateurs
- **Une meilleure maîtrise des risques, une pérennisation de l'activité** et une vision de long terme
- **Des économies,** liées à des processus plus économes (énergie, matière...) mais aussi à des modèles plus circulaires
- **Des relations enrichies avec ses parties prenantes** lorsqu'elles sont impliquées dans la démarche (fournisseurs, clients, ONG, collectivités...)
- **De nouvelles expertises et savoir-faire,** une meilleure connaissance, pour les marketers, de la chaîne de valeur, du produit...
- **De la transversalité et une capacité de collaboration entre services ou avec ses parties prenantes :** les démarches durables impliquent souvent une collaboration entre divers métiers de l'entreprise
- **De la fierté interne et de la mobilisation :** les projets peuvent parfois **faire des émules et faire évoluer les process internes.** ■

## LES BÉNÉFICES INTERNES DE CES DÉMARCHES SELON NOS 27 TÉMOINS

- > **67 %** relient directement ces projets à l'amélioration des PDM/des ventes sur leur marque
- > **63 %** affirment que ces projets renforcent la fierté interne
- > **48 %** soulignent de meilleures relations avec les parties prenantes
- > **44 %** témoignent d'une meilleure maîtrise de leur offre/des risques

# NOS SIX CONSEILS aux marketeurs

## 1. SOYEZ SINCÈRE ET COHÉRENT DANS VOTRE DÉMARCHE

Avant de lancer une démarche de marketing responsable, l'analyse des impacts est primordiale (analyse de cycle de vie, répartition de la valeur...). Il s'agit de s'attaquer aux impacts principaux de votre produit ou service, d'éviter les effets rebonds... pour faire vos choix en pleine conscience et être en mesure de les expliquer et de les défendre par la suite, dans un climat de défiance. Il est par ailleurs important de faire attention à la cohérence globale de vos projets au regard de la stratégie d'entreprise, des valeurs et du positionnement de marque. Les dissonances sont rapidement visibles et nuisent à la crédibilité.

## 2. APORTEZ D'ABORD UN VÉRITABLE BÉNÉFICE CONSOMMATEUR

Les consommateurs sont en attente de produits et services plus durables... mais veulent avant tout : des offres pratiques (gain de temps, simplicité...), saines (respectueuses de leur santé), désirables (esthétiques, qui suscitent de l'émotion), de qualité et bien sûr pas plus chères ! Il est important de concilier tout cela, et de tester vos propositions auprès des consommateurs que vous ciblez. Ce conseil peut sembler anodin, mais beaucoup ont échoué parce qu'ils ont négligé cet aspect.

## 3. IMPLIQUÉZ ET MOTIVEZ LES PARTIES PRENANTES

### En interne

- Il est important de mobiliser la direction autour du projet en faisant le lien avec la démarche d'entreprise et en expliquant les enjeux... Plus le sujet sera soutenu, moins vous rencontrerez d'obstacles en interne.
- Parce que les démarches de marketing responsable posent des questions transversales, elles touchent de nombreuses parties prenantes en interne (ex. R&D, achats, commerciaux...). Il est donc important de favoriser les espaces de dialogue pour les motiver et mobiliser autour du projet.

**En externe :** entourez-vous et dialoguez régulièrement avec des parties tierces (experts, ONG, acteurs du secteur...) pour optimiser et légitimer votre projet.

**Pensez gagnant-gagnant :** prenez en compte les intérêts de toutes les parties prenantes pour mettre en avant ce que chacune a à gagner dans la démarche.

## 4. CHANGEZ VOTRE FAÇON DE PENSER

Les projets de marketing durable sont des projets de longue haleine... et nécessitent de changer sa façon de faire.

- **Vision de long terme :** il est nécessaire de conjuguer le court terme et le long terme pour identifier les scénarii possibles qui peuvent impacter l'activité... et préparer les produits et services de demain.
- **Pas à pas :** il faut se fixer des objectifs progressifs et partagés. De nombreux projets de marketing durable commencent par une expérimentation très locale, ou centrée sur un enjeu principal... pour ensuite réajuster et élargir la démarche.

## 5. METTEZ EN PLACE UNE MESURE DOUBLE

Mettez en place un suivi précis (tableaux de bord) des impacts financiers/non financiers (ventes, image, notoriété...) pour la marque et l'entreprise... mais aussi des impacts sociaux et environnementaux de votre démarche.

Cela vous permettra de réajuster éventuellement le tir ; de convaincre en interne d'aller plus loin ; de convaincre les parties prenantes externes de la pertinence de la démarche ; de mieux maîtriser et anticiper les risques... ou les opportunités !

## 6. AJUSTEZ VOTRE COMMUNICATION

La communication sur ce type de démarche est un exercice particulier. Quelques conseils pour une communication réussie :

- faites avant de dire
- parlez avant tout des bénéfiques consommateurs : n'oubliez pas que le premier critère d'achat d'un produit est le bénéfice qu'il apporte au consommateur. Mettez les informations essentielles sur les supports directs... et renvoyez à des informations complémentaires facilement accessibles (internet...)
- soyez transparents, simples et justes sur votre démarche : attention à ne pas tenir un discours d'exagération et à bien apporter la preuve de ce que vous dites. Personne n'est parfait, et le consommateur sait l'entendre. Faites valider vos allégations par des experts
- n'oubliez pas d'impliquer et d'accompagner les consommateurs à l'usage, pour un impact maîtrisé de bout en bout, mais aussi parce que les consommateurs veulent qu'on les aide à contribuer. ■

# Who's WHO

## PARTENAIRES FONDATEURS

**Greenflex-Ethicity** : Ethicity est un cabinet de conseil en développement durable & marketing responsable, créé en 2001 pour co-innover l'offre et inventer des modes de vie pour un monde désirable. En reliant les enjeux à des solutions, Greenflex agit tous les jours en réponse aux grands enjeux environnementaux et sociétaux, et s'efforce de créer de la valeur pour les entreprises et toutes leurs parties prenantes. A travers des solutions opérationnelles, Greenflex connecte l'écologie à la réalité économique des sociétés afin qu'elles puissent accélérer leur transition.

[www.greenflex.com](http://www.greenflex.com) - [www.blog-ethicity.net](http://www.blog-ethicity.net)

**David Garbous** est directeur du marketing stratégique de Fleury Michon. David a été élu Homme marketing de l'année 2012 lorsqu'il était directeur marketing de Lesieur.

**L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME)** participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. Afin de leur permettre de progresser dans leur démarche environnementale, l'Agence met à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public, ses capacités d'expertise et de conseil. Elle aide en outre au financement de projets, de la recherche à la mise en œuvre et ce, dans les domaines suivants : la gestion des déchets, la préservation des sols, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, la qualité de l'air et la lutte contre le bruit. L'ADEME est un établissement public sous la tutelle du ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

[www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)

**L'Adetem** affirme que le rôle de la fonction marketing est d'assurer le futur des entreprises. L'ambition de l'Adetem est donc de donner aux professionnels du marketing les moyens de mobiliser toute la puissance du marketing au service du futur de l'entreprise. Depuis 1954, l'Adetem (l'Association nationale des professionnels du marketing) est une association française à but non lucratif, reconnue d'utilité publique, dont la mission principale est d'offrir à ses adhérents un lieu nourri d'échanges et de rencontre pour progresser en permanence dans leur métier et bénéficier d'un réseau relationnel unique et qualifié de dirigeants, de marketers et d'experts. Avec plus de 1 500 adhérents dans tous les secteurs d'activité et recouvrant les plus grandes entreprises comme les PME, l'Adetem est à ce jour la seule association généraliste à réunir l'ensemble des professionnels du marketing.

[www.adetem.org](http://www.adetem.org)

**Prodimarques**, association de loi 1901 créée par l'Illec en 1987, rassemble plus de soixante-dix groupes de fabricants de marques et se consacre à la promotion et à la défense des marques de fabricants dans l'univers des produits de grande consommation (PGC). Concrètement, Prodimarques :

- entreprend des actions de communication afin de sensibiliser l'opinion et les consommateurs aux valeurs inhérentes à toute marque de fabricant : l'innovation, la qualité, la garantie et la sécurité
- représente et défend, au plan national et international, les intérêts de ses adhérents en particulier lorsqu'une action commune se révèle nécessaire
- alimente et enrichit la réflexion des professionnels de la marque en leur proposant des études et des outils de veille, ainsi qu'un lieu de rencontre et de débat.

[www.prodimarques.com](http://www.prodimarques.com)

**L'Union des annonceurs (UDA)** est, en France, l'organisation représentative des annonceurs, entreprises, collectivités ou organismes qui recourent aux différentes techniques de communication pour promouvoir leur notoriété, leur image, leurs produits ou leurs services. Elle compte plus de 5 200 membres, au sein de ses trois cents entreprises adhérentes, de toutes tailles, tous statuts et tous secteurs. L'UDA a pour missions de faire valoir les intérêts et les positions des annonceurs auprès de leurs interlocuteurs professionnels et de leur environnement économique, social et politique français et européen ; de permettre à ses adhérents d'optimiser, en efficacité et en coût, leurs investissements en communication ; de promouvoir une communication responsable en élaborant et en mettant en œuvre des pratiques loyales et éthiques. L'UDA est à l'origine de la Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable, lancée fin 2007 et qui compte 48 groupes ou entreprises signataires.

[www.uda.fr](http://www.uda.fr)

## PARTENAIRE ACADÉMIQUE

**La chaire RSE Audencia/SciencesCom** s'inscrit dans l'Institut Audencia pour la RSE, créé en 2003, qui regroupe une vingtaine d'enseignants-chercheurs français et internationaux travaillant sur la manière de concilier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. L'un des atouts de la chaire RSE est de bénéficier des compétences et savoir-faire des trois axes disciplinaires d'Audencia Recherche : management, marketing et finance, indispensables pour définir et mettre en place des démarches de responsabilité globale. ■



[WWW.REUSSIR-AVEC-UN-MARKETING-RESPONSABLE.ORG](http://WWW.REUSSIR-AVEC-UN-MARKETING-RESPONSABLE.ORG)