



Face aux nouveaux enjeux stratégiques, modifier ses offres marketing et armer ses forces de vente pour se différencier

Interviennent lors de cette séance :

- *Hélène RENARD, Déléguée au Développement Ressources Humaines et RSE en région PACA du Groupe La Poste ;*
- *Boris VERIE, Responsable des ventes France Corporate d'ARMOR.*

Atelier animé par Olivier CLASSIOT, Directeur associé de Des Enjeux et des Hommes

I. L'exemple de La Poste

Hélène VALADE considère que cet atelier est le plus important du Forum. Elle a en effet la conviction qu'une entreprise qui ne modifie rien à ses offres de produits et de services n'est pas engagée dans une démarche RSE. Au niveau du Groupe La Poste, les enjeux RSE concernent aussi bien le transport des courriers et colis que La Banque Postale, l'activité de réseau des bureaux de La Poste et les activités de services numériques.

La Poste, dès 2003, a créé la Direction du développement durable et mené une réflexion stratégique sur les enjeux et les opportunités de la RSE. Cette démarche s'est basée sur le lien entre développement durable et recherche de performance, ce qui n'était pas le cas à l'époque. En 2004, La Poste a reçu un questionnaire fournisseur envoyé par Aviva, qui l'a incité à s'interroger sur ses pratiques.

Entreprise publique, La Poste ne peut pas révolutionner son business model comme le ferait une start-up. Cependant, le Groupe a mené une démarche afin de faire évoluer ses activités courrier, colis et logistique du modèle industriel à un modèle de services. Le concept d'économie circulaire a été particulièrement étudié. La Poste se rendant chaque jour chez ses clients pour livrer du courrier, il a été envisagé d'ajouter des services, notamment la récupération du papier des bureaux pour le recycler. Cette activité est également valorisée par l'emploi de personnel en insertion et des partenariats avec des papetiers français,

qui manquent de ressources. La fixation d'un prix plancher permet de générer un circuit de commerce équitable court tout en préservant une industrie. La Poste propose également un nouveau service compatible avec le développement des relations C to C, à savoir le retrait dans la boîte aux lettres du client.

La Poste a travaillé sa stratégie RSE à partir de différents axes. Le premier concerne les offres physiques, avec l'éco-conception des timbres, enveloppes et colis. La performance environnementale de toutes les offres a également été réalisée, en lien avec le marketing et des experts. La démarche d'amélioration continue se poursuit. Ces éléments ont entraîné un choix très structurant en termes de stratégie. Pour La Poste, les enjeux environnementaux majeurs correspondent aux émissions de CO2 avec une production de 500 000 tonnes annuelles pour le périmètre de La Poste et 1 million de tonnes pour le Groupe, en incluant l'international. La Poste a fait le choix de compenser, pour ses clients, les émissions résiduelles à titre gracieux. La troisième approche a consisté à créer des offres nouvelles, très orientées développement durable. Pour améliorer ses process, l'Entreprise a développé des expertises, comme sur l'éco-conduite. Ces expertises ont été transformées en offres pour les clients.

Hélène VALADE souligne le rôle stratégique que doivent jouer également les banques dont les offres et le relationnel client s'avère très structurant sur des thématiques telles que la transition énergétique. La Banque Postale a notamment travaillé sur l'accessibilité de toutes ses offres, y compris aux clients les plus vulnérables.

Hélène VALADE se réjouit que les commerciaux soient de plus en plus formés aux problématiques de RSE et de développement durable, afin de maîtriser les offres mais également les enjeux. Le *benchmarking* et les ateliers créatifs permettent un enrichissement mutuel. Les tandems RSE et force de vente fonctionnent très bien. Le métier d'acheteur a également été repensé, le prix n'étant plus la seule donnée prise en considération.

Aujourd'hui, la majorité des entreprises et des collectivités affichent une stratégie RSE, ce qui génère un cercle vertueux. Les offres qui vont en ce sens sont donc bien perçues par les clients, surtout si elles sont économiques et contribuent à la performance économique. Le dialogue avec les clients s'en trouve enrichi.

Hélène VALADE regrette que les appels d'offres n'accordent pas une plus grande place aux critères RSE.

Hélène VALADE explique que les nouvelles offres liées au développement durable constituent un chiffre d'affaires encore assez restreint au niveau du Groupe. Les principaux gains sont corrélés à la baisse du coût de production des services. Ainsi, un véhicule électrique ne requiert que quelques centimes pour le carburant. Ces économies peuvent être répercutées aux clients. Le développement de la lettre verte détend l'organisation et limite le recours à l'avion, très onéreux. Une révolution est en cours mais le consommateur ne correspond pas encore au profil de la majorité des clients.

Hélène VALADE considère qu'il est bien plus agréable pour les salariés comme pour les clients de travailler dans ou avec une entreprise qui défend une stratégie RSE. Elle est persuadée qu'il s'agit de la bonne direction, voire de la seule, même si le chemin est parfois rude.

II. L'exemple d'ARMOR

Boris VERIE explique qu'ARMOR est une entreprise de taille industrielle, créée en 1922 à Nantes. Elle doit sa notoriété au film carbone. L'entreprise a su évoluer au fil du temps et des technologies. Elle est aujourd'hui le leader mondial du transfert thermique, technologie utilisée pour l'impression de codes barre ou de tickets transport et sur le marché des cartouches remanufacturées.

La démarche RSE est née d'une volonté de se différencier de la concurrence et d'innover. Le nouveau PDG, Hubert de Boisredon a décidé de placer le développement durable au cœur de sa stratégie d'entreprise. En 2007, ARMOR a donc lancé le programme Alternative Print, afin de minimiser les impacts sur l'environnement par la collecte et le recyclage des cartouches et des éco-réflexes. En 2008, ARMOR a adhéré au pacte mondial Global Compact.

Boris VERIE met en exergue les atouts de l'économie circulaire. ARMOR a lancé une offre en ce sens en juin 2015. Ces trois dernières années, l'entreprise a également beaucoup travaillé sur le recours au secteur adapté et protégé. ARMOR accueille dans ses ateliers une équipe de huit travailleurs handicapés, pour réaliser le conditionnement des cartouches de BPCE. Les clients peuvent ainsi remplir leurs obligations relatives à l'emploi des personnes handicapées et communiquer.

Chaque année, en Europe de l'Ouest, 360 millions de cartouches sont jetées et 70 % sont incinérées ou mises en décharge alors même que les entreprises ont souvent mis en place un système de collecte. Un film présente le fonctionnement d'Owa, marque 100 % responsable proposant des cartouches remanufacturées et offrant gratuitement des services en lien avec le développement durable. La séparation fine par matière permet une valorisation intégrale des matériaux. Un bilan matière sera remis aux clients, il pourra être intégré aux rapports RSE. ARMOR entend compenser les surcoûts, évalués à 10 %, par un gain de parts de marché et une autonomisation du système de collecte.

Boris VERIE indique que toute l'équipe commerciale d'ARMOR a été formée aux enjeux de la RSE et du développement durable. Chaque commercial est en mesure de porter les offres et de défendre leur valeur ajoutée.

Boris VERIE regrette que les marchés publics ne prennent pas plus en compte la RSE et le développement durable, le critère prix restant souvent décisionnaire.

Boris VERIE assure que la stratégie RSE fonctionne. Il y a quelques années seulement, les acteurs majeurs de la grande distribution ignoraient ARMOR. ARMOR a alors décidé de promouvoir directement sa marque auprès des clients finaux, à savoir les grandes entreprises, une stratégie qui s'est avérée payante. Les cartouches OWA sont aujourd'hui les plus présentes dans les banques, qui possède d'importants besoins.

Boris VERIE invite les chefs d'entreprise à rendre la RSE simple, avec une solution innovante, reposant sur des engagements forts et concrets de l'entreprise.