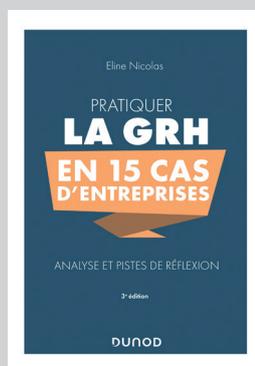
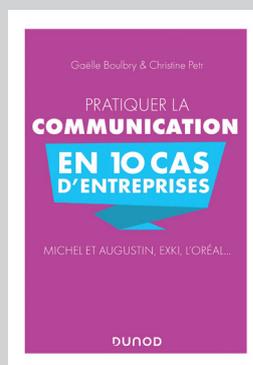


# Collection

# CAS D'ENTREPRISES



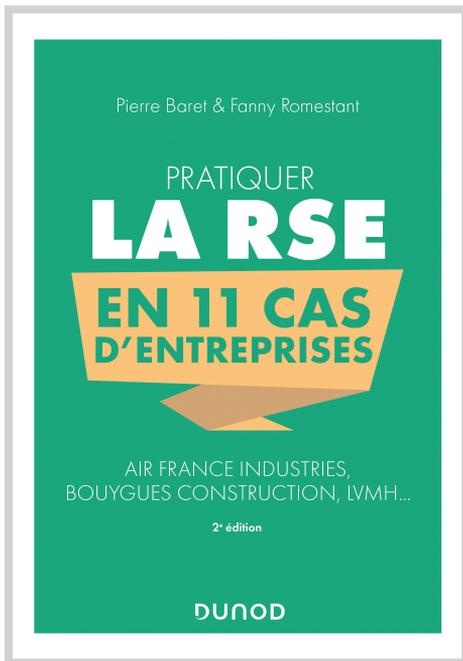
C'est l'heure du cas  
Extraits offerts

DUNOD

# Sommaire

PRATIQUER LA RSE EN 11 CAS D'ENTREPRISES	
Le cas Léa Nature.....	2
PRATIQUER LA GRH EN 15 CAS D'ENTREPRISES	
Le cas Bio Natura.....	23
PRATIQUER LA FINANCE EN 12 CAS D'ENTREPRISES	
Le cas AXA.....	41
PRATIQUER LA COMMUNICATION EN 10 CAS D'ENTREPRISES	
Le cas Le club des voitures écologiques .....	70

## Extrait de PRATIQUER LA RSE EN 11 CAS D'ENTREPRISES



Pierre Baret, Fanny Romestant  
9782100809882, 264 pages

Le livre : 18 €  
L'ebook : 12,99 €

Lien : <https://www.dunod.com/entreprise-economie/pratiquer-rse-en-11-cas-d-entreprises-air-france-industries-bouygues>

## CAS 3

# LÉA NATURE

---

Nathalie MONTARGOT

## Présentation du cas

### Conjuguer croissance économique et engagement environnemental

#### Problématique

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

#### Résumé

Sur le marché particulièrement dynamique des produits naturels et biologiques, le Groupe Léa Nature en plein essor, conçoit, produit et distribue des produits tout à la fois bénéfiques pour la santé et respectueux de l'environnement. Sa philosophie consiste à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux qu'il génère et à adopter les meilleures pratiques vis-à-vis de la société et de l'environnement. Le mécénat environnemental fait partie des voies choisies par le Groupe pour traduire en action sa vision engagée.

L'étude de cas permet d'analyser la politique de mécénat environnemental de Léa Nature qui est membre du club « 1% for the Planet ».

#### Objectifs

- Comprendre pourquoi et comment l'entreprise associe depuis sa création croissance économique et performances environnementales



- Découvrir la vision de l'entreprise en matière d'enjeux de développement durable, son intégration dans son cœur de métier, ses activités, ses produits et services
- Analyser comment l'entreprise conduit sa politique citoyenne et affine sa responsabilité sociétale au fil du temps
- Étudier la manière dont l'entreprise choisit et soutient ses partenaires associatifs
- Appréhender les mécanismes de régulation du mécénat environnemental qui permettent à l'entreprise d'avoir une vision réaliste de la bonne pratique menée sur le terrain.

#### Outils/cadres théoriques

- Analyse du marché des produits naturels et biologiques
- Importance et formes du mécénat d'entreprise
- Étapes de développement de la citoyenneté d'entreprise

#### Mots-clés

Stratégie de développement durable, RSE, Mécénat environnemental, Partenariats.

Léa Nature est le premier Groupe français indépendant sur le marché dynamique des produits naturels et biologiques qui, d'après le nouveau baromètre de l'Agence Bio de janvier 2015, séduisent particulièrement le consommateur. En effet, à la recherche de qualité et de goût, soucieux de l'impact de leur alimentation sur leur santé, près de 9 Français sur 10 déclarent consommer bio occasionnellement et 6 sur 10 au moins une fois par mois, selon le baromètre Ethicity de 2014. Les ventes de produits alimentaires biologiques, en augmentation de 14 % par an au cours des neuf dernières années, devraient atteindre 6,7 milliards d'euros en 2018, selon l'enquête menée par Precepta en janvier 2015.

## 1 Présentation du Groupe et de son contexte

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

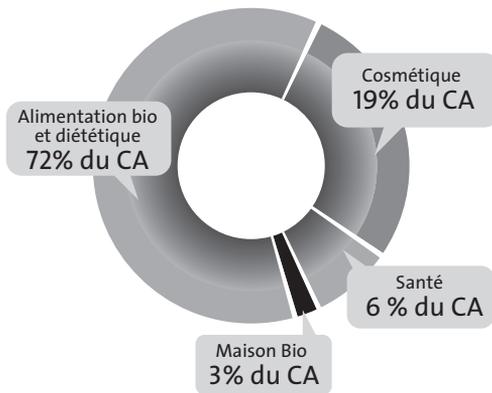
Dans ce contexte, Léa Nature intervient sur le marché sous la forme d'une PME familiale et indépendante qui conçoit, produit et distribue des produits tout à la fois bénéfiques pour la santé et respectueux de l'environnement. Située dans la

1. <http://www.lsa-conso.fr/l-alimentation-bio-pesera-6-7-milliards-d-euros-en-2018,199153>

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

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

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



**Figure 3.1 – Répartition du CA du Groupe Léa Nature par gamme de produits en 2014**

### La stratégie de développement du Groupe

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



Le Groupe se positionne en tête des regroupements français d'entreprises familiales du bio. Il emploie en 2015 plus de 1 000 salariés (200 employés pour Ekibio et 880 pour Léa Nature), sur une dizaine de sites de production en France, et dégage un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros au niveau de la holding. Les deux entités sont complémentaires, notamment en matière de réseau de distribution, les synergies sont dès lors possibles. Le développement à l'international fait partie des priorités. « À l'heure actuelle, 5 % du chiffre d'affaires de Léa Nature est réalisé à l'export contre 15 % à Ekibio présent dans une cinquantaine de pays. Même si le Groupe n'a pas vocation à distribuer ses produits, une boutique ouvre en juin 2015 à Paris, rue de Rennes, véritable "vitrine pour l'export" » (LSA, juin 2015). Pour répondre à la demande internationale, le Groupe multiplie les investissements immobiliers et industriels (10 millions d'euros en 2015) incluant une ligne de production de sachets-repas sans gluten commercialisés sous la marque Jardin BiO'. Le choix de s'intéresser à ce nouveau marché part du constat du développement de l'intolérance liée à cette protéine présente dans le blé, l'orge ou le seigle, alors même qu'elle est massivement utilisée par les industriels (70 % des produits transformés en contiennent en raison de sa capacité à apporter élasticité et liant). Un atelier de recherche et développement dédié au sans-allergène et sans-gluten apporte son expertise pour conquérir ce nouveau créneau prometteur.

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

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

## Historique du Groupe

L'entreprise nommée à l'origine « Léa Institut Vital » a été fondée en 1993 en région parisienne par Charles Kloboukoff, qui a débuté sa carrière comme acheteur national au sein du Groupe Intermarché. Centrée dans un premier temps sur la diffusion de compléments alimentaires et de produits phytothérapeutiques vendus en grandes surfaces, l'entreprise a été délocalisée à La Rochelle, trois

années plus tard. Dès 1995, elle se diversifie et propose des produits biologiques sous la marque Jardin BiO' « puis rachète en 2000 la petite conserverie Viver à Bazens (Lot-et-Garonne) et la marque de distribution de produits bio La Maison de Fleurance, à Fleurance (Gers) qui devient Jardin BiO' » (Persais, 2011). Elle poursuit en 1996 avec le lancement des premiers cosmétiques naturels. En 2006, Léa Vital devient Léa Nature et étend en 2009 son offre aux produits d'entretien écologiques.

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

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

La philosophie du Groupe consiste à prendre en compte ses impacts sociaux et environnementaux et à adopter les meilleures pratiques vis-à-vis de la société et de l'environnement. Il s'agit de sortir d'une stricte relation commerciale pour soutenir les filières agricoles amont (un facteur clé de succès pour les produits biologiques) mais également pour affirmer sa responsabilité en matière de :

- gestion des ressources naturelles,
- protection de la santé publique,
- soutien aux actions santé/environnement des milieux associatifs,
- sensibilisation des différentes générations à des actions de solidarité,
- mise en œuvre de schémas alternatifs,
- soutien à la recherche pour démontrer les impacts négatifs et cachés des produits conventionnels chimiques sur la santé.

Sur ce dernier point, le Groupe investit massivement dans son service de recherche-développement, « qui planche en continu autour de deux lignes directrices : la recherche du couple "plaisir-efficacité" et ancrage régional » (Kloboukoff, 2013, p. 117).

La vision citoyenne de Léa Nature est au cœur de son engagement aussi bien dans la gestion de ses activités et de ses impacts, sa dimension sociale ou environnementale que dans sa contribution sociétale. Le Groupe, pionnier du bio, inclut la contribution sociale, véritable ADN du Groupe, et la décline en des valeurs piliers d'engagement nature, de solidarité, de responsabilité et d'innovation continue, comme l'illustre la figure 3.3.

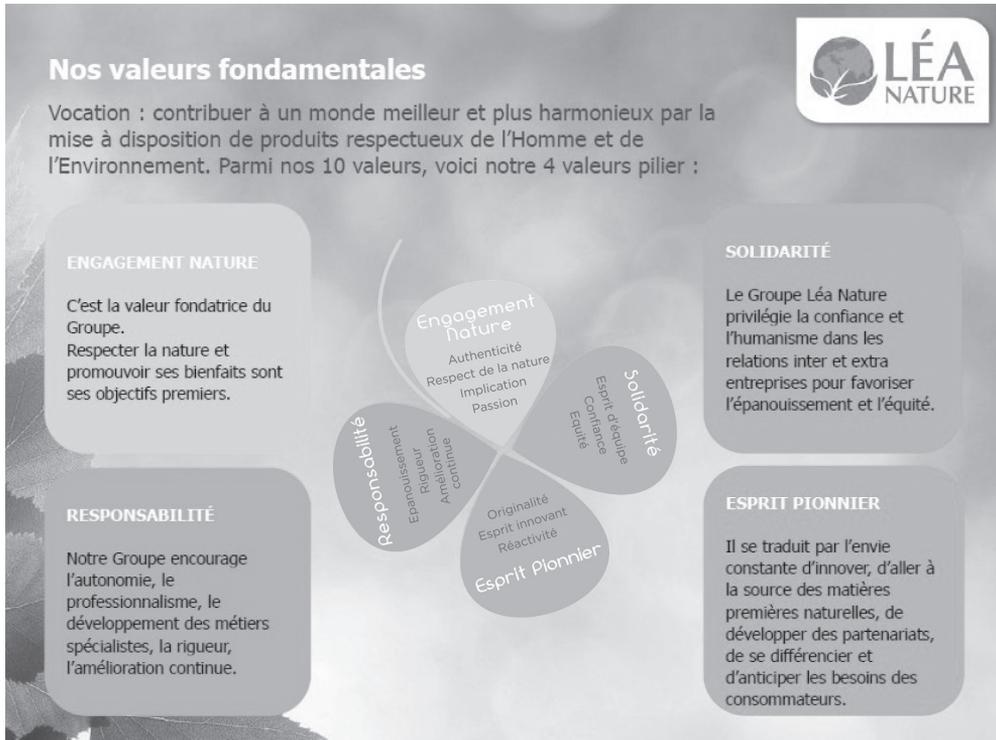


Figure 3.3 – Valeurs socles du Groupe Léa Nature

## 2 Présentation de la problématique

### Problématique

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

### Questionnements associés

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

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

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

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

### La citoyenneté d'entreprise

Sur un plan académique, il est tout d'abord rappelé que le concept de RSE est ancré dans la même littérature que celle de la citoyenneté (Maignan et Ferrell, 2010). Epstein (1989) présente la citoyenneté d'entreprise comme un processus proactif

décrivant la contribution positive d'une entreprise à la communauté locale, régionale et internationale ; Drucker (1993) souligne qu'elle traduit, à la fois, un engagement actif et une responsabilité de la part de l'entreprise par l'apport d'une différence

au sein d'une communauté, d'une société et d'un pays. La présente étude de cas s'intéresse particulièrement aux interactions entre Léa Nature et les parties prenantes issues de la « communauté » (Dunham *et al.*, 2006) qu'elle juge pertinentes.

La littérature révèle que l'équilibre entre confusion et compréhension des aspects de la citoyenneté d'entreprise dépend fortement de l'état d'avancement d'une organisation dans le développement de sa citoyenneté.

Mirvis et Googins (2006) identifient ainsi cinq étapes dans le modèle normatif de citoyenneté permettant d'établir le degré réel de maturité citoyenne d'une organisation. Dans l'étape « élémentaire », elle se met en conformité avec les normes, l'étape

suivante « engagement » permet au travers de sa philanthropie et de la protection environnementale, de protéger sa réputation. La troisième étape « innovation » permet de planifier et fonder des engagements citoyens, dans le but de séduire ses parties prenantes. Vient alors, l'étape « intégration » qui permet de bâtir les processus et outils nécessaires à la diffusion des valeurs citoyennes. Enfin, l'ultime étape « transformation », permet d'adopter un leadership étendu, dont les engagements profonds lui permettent d'avancer collégialement avec les parties prenantes sur la voie de la citoyenneté. L'organisation peut donc adopter une vision politique dans le but de prendre la relève d'institutions gouvernementales défaillantes (Crane *et al.*, 2008).

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

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

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

Qui sont les mécènes en France ? 12 % des entreprises françaises consacrent un budget de 2,8 milliards d'euros au mécénat. En France, 85 % des contributeurs sont des entreprises de 20 à 200 salariés, qui soutiennent des actions de mécénat ancrées principalement sur leur territoire. Si les grandes entreprises ne

sont que 2 %, elles représentent tout de même 56 % du budget total. Ses actions de mécénat sont plus diversifiées dans leurs modalités, leur périmètre et les causes qu'elles soutiennent. Ses actions de prédilection portent sur les domaines du social, de l'éducation et de la santé. Parmi les causes soutenues, le mécénat environnemental (3 % du budget) est le parent pauvre des contributions reçues (Admical-CSA, 2014). Le Groupe travaille à remédier à cet état de fait.

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

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

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

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

Le club fonctionne sur la base d'une organisation à but non lucratif qui vise à inciter les entreprises à s'engager par un acte tangible en faveur de l'environnement et à reverser au moins 1 % de leur chiffre d'affaires. « *On parle bien de chiffre d'affaires, et pas simplement de bénéfices, précise Jacques Fath, un responsable du développement du mouvement en France. C'est beaucoup plus*

---

1. <http://www.patagonia.com/eu/frBE/patagonia.go?assetid=81575>

fort, comme engagement, car, en cas d'année difficile, l'entreprise devra quand même honorer son "contrat", même si elle est déficitaire. On est donc loin du greenwashing, cette pratique qui consiste à se donner bonne conscience en verdissant son blason sans agir concrètement<sup>1</sup>. » Le rôle du club n'est pas de collecter des dons puisque l'organisation reste libre de verser sa contribution à l'association de son choix, mais d'attester que les entreprises adhérentes en ont bien versé à l'une des associations agréées pour le 1 %. Dès lors, ses coordonnées sont publiées sur le site et elle bénéficie du droit d'utiliser le logo de membre du club 1 % for the Planet, comme indiqué dans la figure 3.4.



**Figure 3.4 – Logo de membre du club 1 % for the Planet**

En 2015, plus de 1 300 entreprises sont membres dans le monde et ont reversé plus de 46 millions de dollars, en espèces et en nature, à des associations environnementales américaines et internationales menant des actions militantes sur le terrain. Il s'agit surtout de PME particulièrement engagées. En France, 65 entreprises sont membres en 2015.

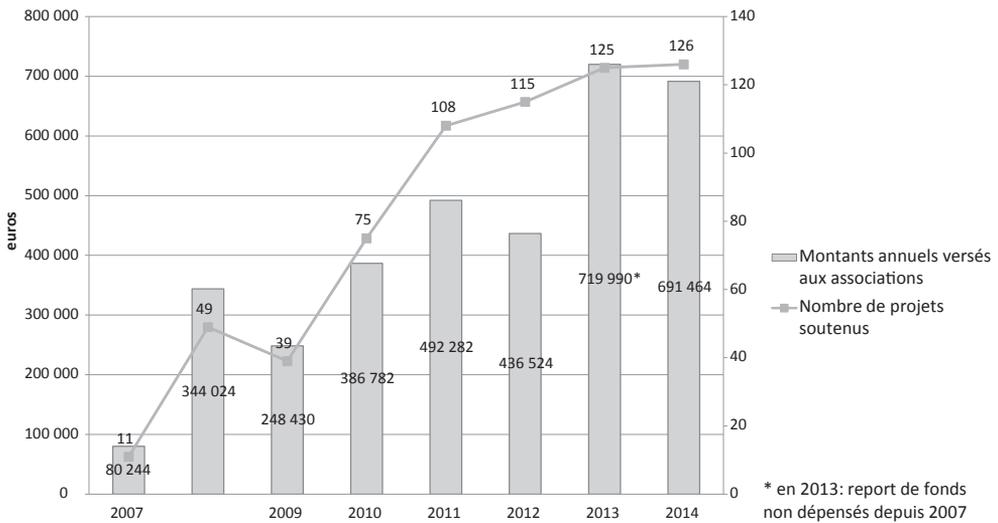
### **Le choix de faire adhérer certaines des marques du Groupe**

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

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

1. [http://www.lexpress.fr/styles/1-for-the-planet-une-ecologie-qui-marche\\_1223693.html#LLZh6a56HOac4gav.99](http://www.lexpress.fr/styles/1-for-the-planet-une-ecologie-qui-marche_1223693.html#LLZh6a56HOac4gav.99)

situent à 80 % sur le territoire français, généralement autour des zones de production du Groupe, sur un périmètre Grand Ouest.



**Figure 3.5 – Nombre de projets soutenus et montants annuels versés aux associations (en milliers d’euros)**

L’adhésion au club 1% for the Planet marque l’engagement d’une organisation par le soutien porté à des actions sur le terrain visant la préservation de l’environnement. Les entreprises comme Léa Nature, Maison du Monde ou Caudalie « bénéficient d’une reconnaissance des efforts qu’elles accomplissent. Ces entreprises donnent l’exemple, et permettent d’encourager non seulement d’autres entreprises, dans la démarche, et dans la participation au maintien d’un environnement “sain”, mais d’autre part, elles sensibilisent les consommateurs au développement durable, et au respect de la nature<sup>1</sup> ».

Adhérer au mouvement 1% for the Planet, permet de rejoindre un réseau international d’entreprises qui partagent des valeurs fondées sur la compensation : rendre à la nature ce qui lui a été prélevé, en étant convaincu qu’il est possible de combiner, à l’échelle de l’entreprise, croissance économique et action écologique.

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

Léa Nature a dû réfléchir aux implications organisationnelles de son adhésion au club 1% for the Planet. Elle a dû définir ses propres règles et créer un organe exécutif permettant la sélection des dossiers de demande de financement et leur

1. Ibid.

suivi. Le tableau 3.1 récapitule les modalités de sélection et de suivi adoptées. Elle montre que, dès le départ, des thèmes environnementaux en lien avec l'activité du Groupe ont été privilégiés et que certaines utilisations des fonds ont été exclues, comme les campagnes politiques, le financement de salaires, l'impression de plaquettes et de supports de communications ou bien encore les manifestations ou événements. Loin de vouloir apporter une aide aux associations, déconnectées de leurs actions terrain et qui ne serviraient qu'à couvrir leurs frais de fonctionnement (loyers, salaires...), le Groupe souhaite se consacrer à des actions précises et mesurables sélectionnées par la Commission 1 % de l'entreprise (constituée de membres du Comité Éthique et de certains salariés pour leur expertise) qui se réunit quatre fois par an.

**Tableau 3.1 – Modalités de sélection et de suivi des projets soutenus par Léa Nature**

<b>Qui peut déposer un dossier ?</b>	Les associations loi 1901 ayant explicitement dans leur statut la mention de la protection de l'environnement, réalisant des actions concrètes sur le terrain et militant auprès des gouvernements et entreprises pour une meilleure protection de l'environnement.
<b>Quels projets sont éligibles ?</b>	Une priorité est donnée aux projets qui : – préconisent une action militante mais non violente, – impliquent un engagement du public et des acteurs locaux, – déterminent et atteignent des objectifs concrets et mesurables, – développent les efforts d'éducation ou de recherche environnementale générale. Les thématiques environnementales privilégiées sont : – agriculture biologique, biodiversité, éducation à l'environnement, problématiques environnement/santé, réduction de l'empreinte écologique, jardins partagés, lobbying, pesticides/OGM, protection des mers et des océans et souveraineté alimentaire.
<b>Quelle subvention peut être accordée ?</b>	Majoritairement entre 1 000 et 5 000 euros. Des subventions peuvent cependant atteindre jusqu'à 50 000 euros pour des actions d'envergure (reboisement par exemple) ou un projet « coup de cœur ».
<b>Quel est le processus de sélection ?</b>	La Commission 1 % se réunit 4 fois par an pour étudier les demandes en mars, juin, septembre et décembre et décide d'attribuer totalement, partiellement ou de rejeter la demande
<b>Quelles sont les modalités de sélection ?</b>	Réception d'un dossier de demande de subvention d'un projet associatif téléchargeable sur Internet, détaillant le projet et son mode global de financement. Adéquation de la demande avec le budget global du Groupe et l'ancrage dans un thème environnemental, vérification des statuts de l'association, du contenu du projet, de son financement (pour ne pas créer une dépendance vis-à-vis de l'entreprise) et de sa localisation. La Commission 1 % décide d'attribuer totalement, partiellement le financement ou rejette la demande en motivant sa décision.
<b>Quel suivi est assuré ?</b>	Demande de rapport d'une page, preuves de paiement des actions engagées grâce au 1 % dans les 3 à 6 mois de la réalisation du projet et envoi de supports photos ou vidéos montrant les actions. Lorsque le projet s'inscrit dans l'année, demande de points intermédiaires chaque mois.

Source : Auteur.

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

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

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

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

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

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

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

Le Groupe met tout de même l'accent sur les relations de confiance instituées avec les associations et adopte une démarche simple : les associations n'ayant pas informé le Groupe du suivi de leurs actions sur le terrain, seraient potentiellement écartées lors d'une nouvelle demande de fonds. Pour autant, il semblerait intéressant que les membres de la Commission 1 % puissent suivre les projets dans leur intégralité, en détachant des salariés du Groupe qui pourraient se déplacer et juger *in situ* de l'avancement des actions réalisées, ce qui est déjà le cas ponctuellement lorsque celles-ci sont à proximité des unités de production. La Commission pourrait également favoriser la communication des associations (ainsi le webdesigner de Léa Nature a créé pour une petite association locale son logo, sur la base d'un document Word précédemment utilisé). Il s'agirait donc de développer d'autres formes de mécénat prévues par la loi, en nature ou en compétences (un mécénat de compétence a par exemple été effectué en 2015).

Le Groupe aurait en effet tout intérêt à ce que les destinataires des fonds disposent *a minima* d'un blog ou site Internet pouvant faire état du soutien apporté,

et permettant l’affichage du logo du bénéficiaire du club 1% for the Planet. Des retours sous forme visuelle ou audiovisuelle pourraient également apporter une information diffusable. Le site Internet du Groupe pourrait de même héberger un mini-site spécifique dans le cadre des pages destinées à la Fondation Léa Nature/Jardin BiO’ pour mettre en valeur les actions entreprises sur l’année.

### ● *Une communication interne développée pour créer du lien et un sentiment d’appartenance*

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

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

### ● *Des consommateurs impliqués dans le processus*

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

participe à l'amélioration des connaissances sur les déchets aquatiques et la mise en place de collectes de déchets. L'achat de produits cosmétiques bio en parapharmacie entraînait le reversement de fonds au partenaire.

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

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

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

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

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

### **ENCADRÉ 3.1 – Périmètre d'activité et bilan de l'association « Générations futures »**

#### **Association « Générations futures » agréée par le ministère de l'Écologie (soutien de 155 000 euros par Léa Nature depuis 2007)**

**Objet de l'association :** Agir par tous moyens légaux, au plan national et international pour la défense de l'environnement et de la santé, en particulier dans les domaines touchant les substances chimiques et les pesticides. Elle fait la promotion de toutes les alternatives respectueuses de l'environnement et de la santé.

**Composition :** 2,5 salariés, 20 bénévoles, 1 000 adhérents.

**Actions et missions :**

- Actions juridiques permettant de dénoncer l'impact des pesticides sur la santé et l'environnement, soutien aux personnes victimes des pesticides.
- Veille concernant la réglementation et la législation sur les substances chimiques au niveau national et UE.
- Réveil des consciences, Informations des citoyens, consommateurs et usagers.

**Partenaires :** Biocoop, Bjorg et Bonneterre, Ecocert, la Fondation Lemarchand, la Fondation pour une terre humaine, Léa Nature, Patagonia.

**Publics touchés :** Grand public, média, politiques.

**Bilan et objectifs :** Différentes actions rythment l'année incluant des pressions concernant le dossier sur les perturbateurs endocriniens au niveau français et européen, le lancement de pétition, des campagnes « 0 phyto, 100 % bio pour ma commune », des enquêtes, différentes publications (livre, DVD, BD, newsletter informatique, bulletin trimestriel aux adhérents).

Source : Auteur.

### **ENCADRÉ 3.2 – Périmètre d'activité et bilan de l'association « Reboiser à Madagascar »**

#### **Association « Reboiser à Madagascar » : soutien de 24 000 euros par Léa Nature depuis 2007.**

**Objet de l'association :** sauvegarde de la biodiversité et éducation à l'environnement

Reboiser des terres très dégradées sur la côte est de Madagascar tout en préservant l'environnement et en favorisant le développement durable.

**Composition :** 1 salarié, 10 bénévoles

**Actions et missions :**

Accompagner directement sur le terrain les paysans malgaches et leurs familles dans les plantations d'arbres et arbustes pour leurs besoins en bois (cuisine), la production de fruits, d'huiles essentielles et de bois de construction (pirogues, outils) et leur assurer ainsi

un complément de revenus. Les paysans porteurs du projet sont responsables, s'organisent et militent en faveur de la protection de la nature.

**Partenaires :** Léa Nature, Yves Rocher, Conseil Régional des Pays de Loire, Ville de Château-Gontier.

**Publics touchés :** Les paysans et leurs familles.

**Bilan et objectifs :** La phase I (2012-2014) a permis le plantage de 1 255 500 plantes sur 4 sites, 104 équipes de 7 à 8 planteurs ont été constituées. Au total 830 paysans sont porteurs du projet qui touche avec leurs familles environ 10 000 personnes. Un salarié de l'association sur place procède au comptage, à la formation et au suivi des actions. La phase II (2015-2017) a pour objectif le plantage de 1 500 000 arbres supplémentaires sur un total de 6 sites, le financement d'outils collectifs de matériels de plantage, le suivi sur le terrain et la formation des paysans et formateurs techniques d'agroécologie et d'agroforesterie.

Source : Auteur.

On le constate, les formes de soutien diffèrent. Les tailles d'association, leur objet statutaire, la localisation de leurs actions sont à géométrie variable. Depuis le soutien apporté à de petites structures comme celles de jardins associatifs à proximité des unités de production du Groupe, aux structures militantes influençant les réglementations au plan européen ou encore aux associations de terrain agissant localement pour défendre la biodiversité, la palette est large.

Une analyse longitudinale des mécanismes de régulation des actions de mécénat environnemental permet de repérer l'évolution de la démarche du Groupe, dans le tableau 3.2. Différentes phases sont distinguées, depuis l'adhésion au club 1% for the Planet, à la définition des modalités de gouvernance, la création de la fondation et la volonté d'intégrer d'autres parties prenantes dans la démarche. L'ouverture vers un plus grand nombre de parties prenantes domine.

En faisant référence au travail de Mirvis et Googins (2006), nous pouvons situer l'ancrage citoyen du Groupe dans les deux dernières étapes du modèle : « *intégration* » et « *transformation* ». Il correspond à une vision étendue de la citoyenneté, telle que définie par Matten *et al.* (2003). En effet, nous avons relevé que le Groupe a réussi à développer des structures intégratives, des processus et des systèmes afin de mettre en exécution ses valeurs relatives à son engagement citoyen au travers d'actions de mécénat environnemental.

**Tableau 3.2 – Évolution de la démarche de mécénat environnemental**

Phase	Prémices 1994	Démarrage 2000	Ancrege environnemental 2007	Essor 2008-2012	Maturité 2013-2015	
Stratégie		Création par le PDG d'un organe de gouvernance consultatif garant des valeurs et décisionnaire dans la sélection et le suivi des projets associatifs : le Comité Éthique.	Adhésion au club 1% for the Planet.	Création d'une fondation en 2011.	Mobilisation des consommateurs. Capacité à entraîner d'autres entreprises dans la démarche.	Finalité : Démontrer la possible conciliation des intérêts privés et sociétaux.
Actions managériales	Le PDG missionne son épouse (salariée) pour reverser une partie du bénéfice en faveur d'associations engagées dans l'enfance et l'humanitaire.		Fixation des critères de sélection des projets environnementaux partenaires en conformité avec les valeurs du Groupe. Mise en place d'un organe de sélection et de suivi des projets : la Commission 1 %. Début des partenariats 1 %.	Création d'un sentiment d'appartenance en interne. Intégration des actions de mécénat dans la Fondation. Pérennisation des partenariats. Établissement de liens de confiance et d'échanges.	Amélioration de la visibilité des actions de mécénat environnemental. Gestion de la communauté des consommateurs. Implication des distributeurs. Capacité à entraîner d'autres contributeurs dans la démarche.	

Source : Auteur

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

Cette PME engagée a su inscrire sa citoyenneté en portant des actions réconciliant des logiques différentes, entre croissance économique et engagement environnemental, entre commerce et développement durable. Il est à noter, à l'origine, l'impulsion décisive du chef d'entreprise et la force des valeurs et missions de l'organisation qui ont été nécessaires afin d'inscrire cette démarche dans la durée. Les relations construites avec des associations militantes s'inscrivent dans la même logique ont été privilégiées. Elles permettent de soutenir et suivre

des actions de mécénat à géométrie variable, portant sur de grands projets de reforestation dans des pays en voie de développement, comme sur des micro-projets locaux de jardins partagés ou des actions de lobbying visant à influencer les politiques au plan européen. Ces relations sont fondées sur la confiance et la congruence des démarches citoyennes entre partenaires intersectoriels.

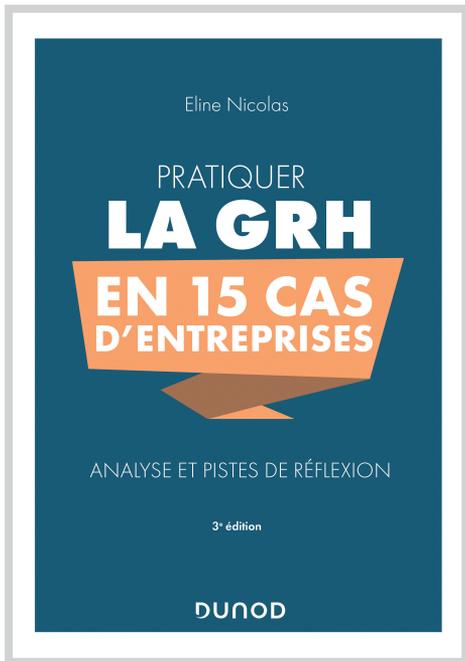
Les outils et les moyens à mettre en œuvre pour parvenir au succès des actions portées impliquent la prise en compte de différentes logiques institutionnelles et la mesure des résultats obtenus par ces démarches volontaires. Il s'agit pour l'entreprise citoyenne et responsable de prendre en compte la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

## Bibliographie

---

- CRANE, A., MATTEN, D., MOON, J. (2008), « The emergence of corporate citizenship: historical development and alternative perspectives », in SCHERER, A.G. et PALAZZO, G. (eds), *Handbook of research on global corporate citizenship*, Edward Elgar Publishing, p. 35-49.
- DRUCKER, P.F. (1993), *Post-capitalist society*, Harper Business.
- DUNHAM, L., FREEMAN, R.E., LIETKA, J. (2006), « Enhancing stakeholder practice: a particularized exploration of community », *Business Ethics Quarterly*, vol. 16, n° 1, p. 23-42.
- EPSTEIN, E. M (1989), « Business ethics, corporate good citizenship and the corporate social policy, process: A view from the United States », *Journal of Business Ethics*, vol. 8, p. 583-595.
- KLOBOUKOFF, C. (2013), *Itinéraire d'un entrepreneur engagé*, Zen Business.
- MATTEN, D., CRANE, A., CHAPPIE, W. (2003), « Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship », *Journal of Business Ethics*, vol. 45, p. 109-120.
- PIQUET, S., TOBELEM, J. (2006), « Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire », *Revue Française de Gestion*, n° 167, p. 49-64.
- MIRVIS, P., GOOGINS, B. (2006), « Stages of corporate citizenship », *California Management Review*, vol. 48, n° 2, p. 104-126.

## Extrait de PRATIQUER LA GRH EN 15 CAS D'ENTREPRISES



Eline Nicolas  
9782100809899, 272 pages

Le livre : 18 €  
L'ebook : 12,99 €

Lien : <https://www.dunod.com/entreprise-economie/pratiquer-grh-en-15-cas-d-entreprises-analyse-et-pistes-reflexion>



## CAS 2



L'entreprise L'Abeille du Gâtinais fabrique, transforme et commercialise des produits issus de ses ruches depuis 1961 (miel, gelée, cire et propolis). Dirigée à présent par M. Georges Imbard, cette PME possède ses propres champs de fleurs, des ruches, ainsi qu'un laboratoire de transformation et de conditionnement des produits finis. Or, le marché du miel est fortement concurrencé par de nombreuses importations. Cela a pour conséquence une forte baisse du prix du miel au kilo.

En 2017, M<sup>lle</sup> Sophie Imbard, diplômée en marketing, arrive dans l'entreprise pour remplacer M<sup>me</sup> Simone Imbard, sa mère. Sous l'impulsion de M<sup>lle</sup> Imbard, L'Abeille du Gâtinais lance la même année une gamme de produits normalisés AB, c'est-à-dire « Agriculture biologique ». En effet, les produits « bio » bénéficient d'une image haut de gamme et se vendent par conséquent plus chers.

L'entreprise propose donc aujourd'hui deux gammes de produits : les produits conventionnels, commercialisés sous la marque « L'Abeille du Gâtinais » ; et les produits issus de l'agriculture biologique commercialisés sous la marque « BIO Natura ».

Pour faire face à la nécessité d'abandonner les produits chimiques (ex. : pesticides), on a demandé aux plus anciens salariés de réutiliser les gestes qu'ils avaient appris dans leur jeunesse (ex. : nettoyage des mauvaises herbes à la main ou à la faux) et de former quelques jeunes collègues volontaires. Mais au fil des années, les salariés dédiés à la gamme « BIO Natura » ont commencé à émettre un certain nombre de revendications qui inquiètent les membres de la famille Imbard, soucieux de préserver le climat social de leur entreprise.

# Questions

---

## 1 Connaissance de l'entreprise

Votre premier réflexe est de comparer l'ancien et le nouvel organigramme (annexe 2). Puis, vous réalisez des entretiens individuels avec quelques membres de l'entreprise afin de vous faire rapidement une première idée (annexe 3).

- Quels semblent être les principaux avantages et inconvénients de chacun des deux organigrammes ?*
- Qu'est-ce que l'identité ? Que peut-on dire de l'identité au sein de l'entreprise ?*
- Faites un diagnostic synthétique de la GRH de l'entreprise.*

## 2 Leadership et mise en œuvre d'une nouvelle grille

Compte tenu de vos précédentes constatations, vous décidez qu'il serait plus pertinent de mettre en place une démarche participative pour décider de la nouvelle grille de rémunération. Le directeur semble septique, il pensait que vous alliez lui proposer un outil « clef en main » !

- En vous inspirant des travaux de Likert, expliquez au directeur ce qu'est le management participatif.*
- Expliquez les avantages de cette approche pour l'entreprise L'Abeille du Gâtinais en ce qui concerne la mise en place de sa nouvelle grille de rémunération.*
- Proposez au directeur un modèle d'organisation participatif opérationnel qui permettra de décider des caractéristiques de la future grille.*

## 3 Évaluation de la grille de rémunération

Votre modèle d'organisation a porté ses fruits et une nouvelle grille a été proposée (annexe 4). Afin de la soumettre au directeur, vous rédigez une note d'évaluation de cette grille en vous inspirant des questions suivantes :

- Calculez le salaire de M. Gervais et de M<sup>lle</sup> Travault. Que constatez-vous ?*
- Quels sont les avantages et les inconvénients de cette nouvelle grille ?*
- Quelle(s) amélioration(s) pourriez-vous proposer ?*

## Annexe 1

### Informations générales

L'agriculture biologique fait l'objet d'une reconnaissance légale à partir des années 80. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, c'est une nouvelle réglementation qui s'applique au travers du règlement cadre (CE) n° 834/2007 et du règlement d'application (CE) n° 889/2008.

Parmi les principales spécificités des produits issus de l'agriculture biologique, on trouve :

- la non-utilisation de produits chimiques de synthèse ;
- la présence d'au moins 95 % d'ingrédients issus du mode de production biologique dans les aliments.

Pour indiquer au consommateur qu'un aliment respecte bien l'ensemble des contraintes liées au bio, les entreprises peuvent utiliser, après contrôle par un organisme certificateur, un logo spécifique sur l'emballage du produit.



**Logo Agriculture Biologique français**



**Logo européen utilisable depuis  
le 1<sup>er</sup> juillet 2010**

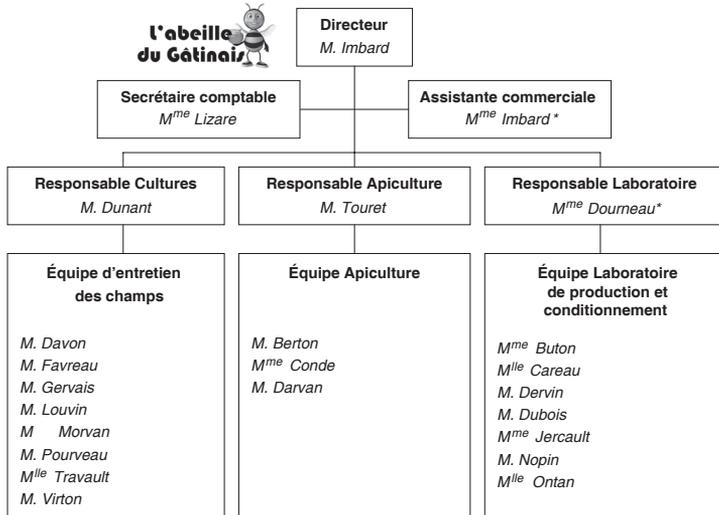


**Le travail sur ruche**

## Annexe 2

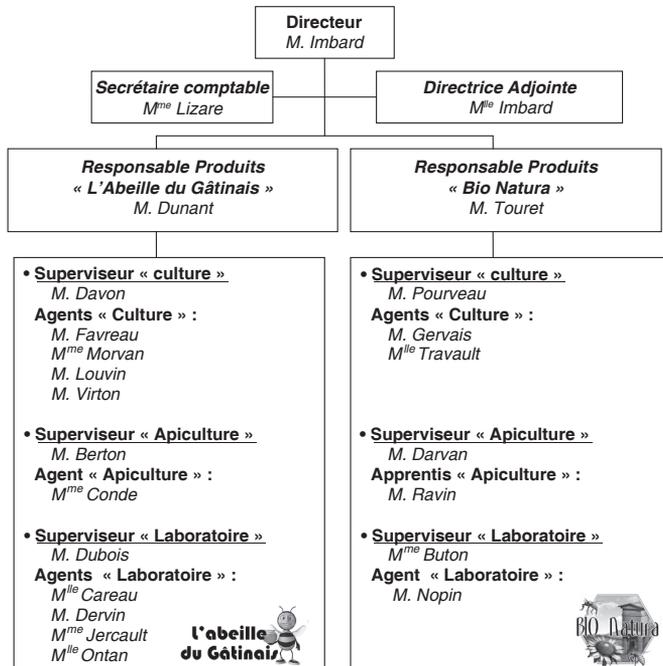
### Les organigrammes

#### Organigramme utilisé jusqu'en 2017 :



\* Départ en retraite en 2017.

#### Organigramme utilisé depuis 2017 :



## Annexe 3

### Extraits d'entretiens

#### Extrait de l'entretien avec M. Dunant, responsable Produits « L'Abeille du Gâtinais »

##### « Existe-t-il des spécificités au sein de votre service ?

Écoutez, je suis bien content qu'on me demande mon avis. Avant, la préoccupation, c'était rendement, rendement, rendement... alors on s'est défoncé pour améliorer la résistance des plants, pour être au meilleur niveau des avancées scientifiques. Personnellement, je me suis pas mal investi, je suis allé pas mal de fois en formation à la Chambre d'agriculture, j'ai aussi travaillé avec l'INRA<sup>1</sup>. Et sans en rajouter, je peux vous dire que nous avons mis en place des mesures scientifiques très innovantes, même au niveau européen.

Et puis, un jour on nous dit "la mode est au bio, le consommateur veut manger plus sain". Excusez-moi, mais tout ça c'est un peu marketing vert et compagnie. Le consommateur n'y connaît rien, il écoute ce qu'on lui dit à la télé. Comme je vous ai dit, j'en ai fait pas mal des formations, et avec des ingénieurs agronomes, pas des publicitaires et je peux vous dire qu'on n'a jamais rien mis de mauvais dans nos cultures.

Après tous ces efforts, pendant des années, c'est un peu rageant d'entendre ça. Vous qui faites des ressources humaines, ne me dites pas que ça ne vous fait pas un peu rire de voir un recul pareil en termes de compétences, la science a quand même fait ses preuves bon sang !

D'autant que maintenant, les collègues qui sont passés dans la gamme bio, ils ont un peu la grosse tête car la direction, enfin la "nouvelle direction", ne voit plus que par le bio. Ils sont tout fiers de travailler comme des paysans du moyen âge. Si vous voulez mon avis, ils vont sacrément déchanter quand la mode va passer à autre chose... »

#### Extrait de l'entretien avec M. Touret, responsable Produits « BIO Natura »

##### « Existe-t-il des spécificités au sein de votre service ?

Évidemment, nous travaillons de manière très spécifique. Par exemple, quand on constate une invasion de parasites, on ne se contente pas de mettre un peu de pesticides et de repasser le lendemain pour voir s'il ne faut pas en rajouter un peu. Nous, on est obligé de faire un effort de compréhension de la nature pour essayer de trouver une manière naturelle de résoudre le problème. Par exemple, on peut décider de lâcher des coccinelles s'il s'agit d'une sorte de parasites dont elles se nourrissent.

Dans mon équipe, nous avons une approche authentique de la production du miel. À tous les niveaux, les gens doivent rechercher des pratiques et des gestes les plus sains possibles. Comme je vous disais, au niveau de l'entretien des champs de fleurs, c'est plus compliqué, mais c'est aussi vrai pour les apiculteurs et le personnel du labo.

Je sais bien que ça les fait un peu rire du côté de "L'Abeille du Gâtinais", mais le mot d'ordre dans mon équipe c'est "bon sens paysan". En attendant, nous, on se mouille la chemise car on ne se repose pas sur des produits chimiques. On a tous conscience que notre métier est plus dur maintenant mais il est aussi plus noble. Nous avons l'avenir de l'entreprise entre nos mains. Tous les efforts que l'on fait aujourd'hui pour retrouver la qualité des produits d'autrefois, c'est ce qui fera la

1. INRA : Institut national de la recherche agronomique.

*différence au fur et à mesure que les produits étrangers inonderont le marché. C'est peut-être un peu prétentieux de dire ça, mais on a le sentiment de redevenir un peu des artisans au sens noble du terme, c'est-à-dire qu'on fait du haut de gamme, de l'épicerie fine à la française si vous voulez. Même si on fait des plus petites quantités, c'est toujours mieux que de faire de l'industriel facile à concurrencer... »*

## Annexe 4

### Grille de rémunération proposée

Le calcul des rémunérations proposé pourrait se faire en trois temps :

- ① la détermination d'un indice de base selon la fonction et l'ancienneté ;
- ② la détermination d'un indice définitif par ajout de « points bonus » selon les compétences « clefs » ;
- ③ calcul du salaire (en prenant en compte les plafonds décidés par fonctions).

#### ① Détermination de l'indice de base

	Entrée	+ 5 ans	+ 10 ans	+ 20 ans	+ 30 ans
<b>Responsable Produits</b>	1.7	1.8	1.9	2.1	2.3
<b>Superviseur</b>	1.5	1.6	1.7	1.9	2.1
<b>Agent administratif</b>	1.1	1.3	1.4	1.5	1.6
<b>Agent « Apiculture »</b>	1.4	1.5	1.6	1.8	1.9
<b>Agent « Culture »</b>	1.1	1.3	1.4	1.5	1.6
<b>Agent « Laboratoire »</b>	1.0	1.1	1.2	1.3	1.4

Base 1 = 1 000 €

#### ② Détermination de l'indice définitif

L'indice définitif se calcule selon les compétences « clefs » détenues par chacun des salariés. Une compétence « clef » est acquise lorsqu'elle a été évaluée à 8 ou plus de 8 sur 10 par le manager lors de l'EAE.

Chaque compétence « clef » supplémentaire apporte 0,05 point supplémentaire à l'indice de base (ex. : indice définitif d'un agent de laboratoire ayant six ans d'ancienneté et une compétence « clef » supplémentaire,  $1.5 + 0,05 = 1.15$ ).

Pour chaque fonction dans l'entreprise, il existe donc une liste de compétences « clefs » qui permettent de gagner des « points bonus ».

Voici l'exemple de la liste applicable aux agents « Culture » :

Compétences « clefs » techniques
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Greffe des plants</li> <li>- Élaboration de plan de rotation des cultures</li> <li>- Élaboration de plantations mixtes</li> <li>- Désherbage naturel (mécanique ou par utilisation d'autres techniques naturelles)</li> <li>- Techniques de lutte naturelle contre les parasites</li> <li>- Dosages engrais et pesticides/stimulants naturels</li> </ul>

Compétences « clefs » organisationnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion autonome d'une parcelle</li> <li>- Formation</li> <li>- Management (remplacement du superviseur si besoin)</li> </ul>

### ③ Application du plafond au salaire calculé

Afin que la nouvelle grille ne provoque pas d'envolée de la masse salariale, des plafonds de salaire ont été décidés pour chaque fonction, les voici :

	Plafond mensuel
<b>Responsable Produits</b>	2 500 €
<b>Superviseur</b>	2 300 €
<b>Agent administratif</b>	1 800 €
<b>Agent « Apiculture »</b>	2 100 €
<b>Agent « Culture »</b>	1 800 €
<b>Agent « Laboratoire »</b>	1 600 €

## Annexe 5

### Extrait des fiches d'évaluation de M. Gervais et M<sup>lle</sup> Travault

#### Fiche EAE 2020



<b>Nom :</b>	GERVAIS
<b>Prénom :</b>	Pierre
<b>Fonction actuelle :</b>	Agent « Culture », service « Bio Natura »
<b>Date de naissance :</b>	23/04/1968
<b>Date d'entrée chez L'Abeille du Gâtinais :</b>	25/05/1988

#### 1. Compétences mises en œuvre dans le travail

	Évaluation
<b>Compétences « clefs » techniques</b>	
Greffe des plants	7
Élaboration de plan de rotation des cultures	7
Élaboration de plantations mixtes	8
Désherbage naturel (mécanique ou par utilisation d'autres techniques naturelles)	8
Techniques de lutte naturelle contre les parasites	10
Dosages engrais et pesticides/stimulants naturels	6
<b>Compétences « clefs » organisationnelles</b>	
Gestion autonome d'une parcelle	9
Formation	10
Management (remplacement du superviseur si besoin)	9
Esprit d'équipe	7
Prise d'initiative	6

N.B. : Lorsque la compétence « clef » a été évaluée à 8 ou plus de 8 sur 10, elle est considérée comme acquise et donne donc droit à 0,05 point de bonus pour le calcul du salaire.

## Fiche EAE 2020



<b>Nom :</b>	TRAVAUT
<b>Prénom :</b>	Ludivine
<b>Fonction actuelle :</b>	Agent « Culture » service « Bio Natura »
<b>Date de naissance :</b>	12/03/1990
<b>Date d'entrée chez L'Abeille du Gâtinais :</b>	20/03/2013

## 1. Compétences mises en œuvre dans le travail

	Évaluation
<b>Compétences « clefs » techniques</b>	
Greffe des plants	8
Élaboration de plan de rotation des cultures	8
Élaboration de plantations mixtes	9
Désherbage naturel (mécanique ou par utilisation d'autres techniques naturelles)	8
Techniques de lutte naturelle contre les parasites	10
Dosages engrais et pesticides/stimulants naturels	6
<b>Compétences « clefs » organisationnelles</b>	
Gestion autonome d'une parcelle	9
Formation	3
Management (remplacement du superviseur si besoin)	5
Esprit d'équipe	9
Prise d'initiative	9

N.B. : Lorsque la compétence « clef » a été évaluée à 8 ou plus de 8 sur 10, elle est considérée comme acquise et donne donc droit à 0,05 point de bonus pour le calcul du salaire.

# CORRIGÉ

## 1 Connaissance de l'entreprise

a) *Quels semblent être les principaux avantages et inconvénients de chacun des organigrammes ?*

	Avantages	Inconvénients
Ancien organigramme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spécialisation par métier : expertise accrue et formation facilitée</li> <li>- ligne hiérarchique courte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plutôt adapté pour « mono-activité »</li> <li>- mobilité interne difficile</li> <li>- pas de vision globale de la production</li> </ul>
Nouvel organigramme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adaptation à l'offre commerciale</li> <li>- permet une approche spécialisée du produit et notamment de la nouvelle gamme bio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- scission de l'entreprise en deux groupes distincts</li> <li>- doublons (deux responsables hiérarchiques par employé) :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• augmentation de la masse salariale</li> <li>• prise de décision et communication ralentie</li> </ul> </li> </ul>

b) *Qu'est-ce que l'identité ? Que peut-on dire de l'identité au sein de l'entreprise ?*

La dimension principale de l'identité est relationnelle. L'identité se forme dans le rapport à autrui :

- processus d'identification : à qui est-ce que je souhaite ressembler ?
- processus de différenciation : de qui suis-je différent ?

Il existe donc une frontière symbolique entre un groupe de référence et les « autres ».

Au sein de l'entreprise L'Abeille du Gâtinais, on peut considérer qu'il existe deux groupes identitaires :

- le groupe « L'Abeille du Gâtinais » qui se définit par :
  - une approche scientifique (ex. : « j'ai travaillé avec l'INRA ») ;
  - un travail de fond « hors mode » (ex. : « un jour on nous dit "la mode est au bio, le consommateur veut manger plus sain". Excusez-moi, mais tout ça c'est un peu marketing vert et compagnie ») ;
  - le sentiment d'être à l'origine de la réussite de l'entreprise (ex. : « on s'est défoncé pour améliorer la résistance des plants, pour être au meilleur niveau des avancées scientifiques », « nous avons mis en place des mesures scientifiques très innovantes »).
- le groupe « BIO Natura » qui se définit par :
  - un effort de compréhension de la nature (ex. : « on est obligé de faire un effort de compréhension de la nature pour essayer de trouver une manière naturelle de résoudre le problème ») ;

- un refus de la « facilité » des produits chimiques (ex. : « on ne se contente pas de mettre un peu de pesticides et de repasser le lendemain pour voir s'il ne faut pas en rajouter un peu ») ;
- une approche artisanale (ex. : « on a le sentiment de redevenir un peu des artisans au sens noble du terme, c'est-à-dire qu'on fait du haut de gamme, de l'épicerie fine à la française si vous voulez ») ;
- le sentiment d'être l'avenir de l'entreprise (ex. : « retrouver la qualité des produits d'autrefois, c'est ce qui fera la différence au fur et à mesure que les produits étrangers inonderont le marché »).

**c) Faites un diagnostic synthétique de la GRH de l'entreprise.**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>– compétences des salariés les plus anciens bien optimisées pour adapter la gamme de produits aux nouvelles exigences de la clientèle ;</li> <li>– changement organisationnel apparemment réussi ;</li> <li>– direction visiblement très soucieuse du climat social ;</li> <li>– personnel impliqué.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– clivage identitaire croissant avec sentiment d'exclusion du groupe « L'Abeille du Gâtinais » ;</li> <li>– revendications naissantes ;</li> <li>– succession à venir probablement difficile (remise en question de la « nouvelle direction »).</li> </ul>

## 2 Leadership et mise en œuvre d'une nouvelle grille

**a) En vous inspirant des travaux de Likert, expliquez au directeur ce qu'est le management participatif.**

Le management participatif implique d'associer les employés à la prise de décision. Cela nécessite de mettre en place un dispositif qui leur permette de s'exprimer. La direction peut ainsi fixer des objectifs aux employés et les aider à les atteindre en facilitant la communication dans les deux sens : ascendante et descendante.

Likert identifie d'autres styles de management : style autoritaire-exploiteur, style autoritaire-paternaliste et style consultatif mais il avance que le management de type participatif est le plus efficace.

**b) Expliquez les avantages de cette approche pour l'entreprise L'Abeille du Gâtinais en ce qui concerne la mise en place de sa nouvelle grille de rémunération.**

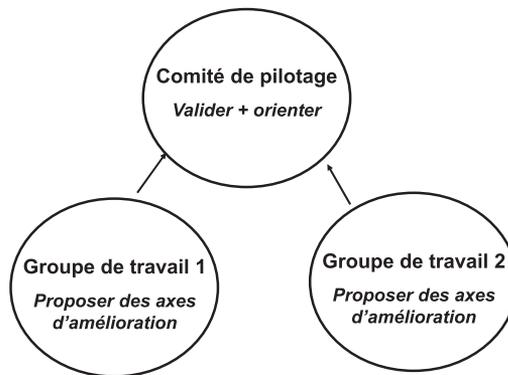
Le management participatif pourrait être positif pour L'Abeille du Gâtinais à plusieurs égards :

- la grille sera parfaitement adaptée aux besoins des salariés (diminution des risques de revendication) ;

- la concertation durant la conception permettra d'éviter les blocages au moment de sa mise en œuvre ;
- le management participatif peut être l'occasion que tous les groupes communiquent ensemble et se comprennent mieux (diminution des clivages).

Enfin, la direction de l'entreprise semble soucieuse de préserver le climat social. Il s'agit donc de mettre en place des outils qui permettent cela. Un processus de décision participatif peut effectivement être un moyen pour que la mise en place d'une nouvelle grille de rémunération ne génère pas de conflits.

**c) Proposez au directeur un modèle d'organisation participatif opérationnel qui permettra de décider des caractéristiques de la future grille.**



### **Modèle d'organisation participatif opérationnel**

Les groupes de travail peuvent mélanger des membres de l'équipe « L'Abeille du Gâtinais » et de l'équipe « BIO Natura » de manière à faciliter la communication. Ils réfléchissent à des axes d'amélioration de la grille de rémunération et remettent leurs propositions au comité de pilotage qui oriente et valide le travail. Les groupes de travail peuvent par exemple se réunir toutes les semaines et le comité de pilotage tous les mois pour faire le point.

Le comité de pilotage pourra être composé de membres de la direction et de représentants des groupes de travail pour éviter l'effet « couperet ».

### 3 Évaluation de la grille de rémunération

a) Calculez le salaire de M. Gervais et de M<sup>lle</sup> Travault. Que constatez-vous ?

- Salaire de M. Gervais (32 ans d'ancienneté en 2020)

① *Indice de base*

	Entrée	+ 5 ans	+ 10 ans	+ 20 ans	+ 30 ans
<b>Responsable Produits</b>	1.7	1.8	1.9	2.1	2.3
<b>Superviseur</b>	1.5	1.6	1.7	1.9	2.1
<b>Agent administratif</b>	1.1	1.3	1.4	1.5	1.6
<b>Agent « Apiculture »</b>	1.4	1.5	1.6	1.8	1.9
<b>Agent « Culture »</b>	1.1	1.3	1.4	1.6	1.6
<b>Agent « Laboratoire »</b>	1.0	1.1	1.2	1.3	1.4

② *Détermination de l'indice définitif*

M. Gervais détient 6 « compétences clefs » notées à 8 ou plus de 8, donc ajout de  $6 \times 0,05 = 0,3$  point.

Indice définitif :  $1,6 + 0,3 = 1,9$  point

③ *Application du plafond au salaire calculé*

Salaire calculé :  $1,9 \times 1\ 000 = 1\ 900$  €

Rappel du plafond pour les « agents culture » : 1 800 €

Commentaire : le salaire de M. Gervais est limité par le plafond.

➔ **Salaire de M. Gervais : 1 800 €**

• Salaire de M<sup>lle</sup> Travault (7 ans d'ancienneté en 2020)

① *Indice de base*

	Entrée	+ 5 ans	+ 10 ans	+ 20 ans	+ 30 ans
Responsable Produits	1.7	1.8	1.9	2.1	2.3
Superviseur	1.5	1.6	1.7	1.9	2.1
Agent administratif	1.1	1.3	1.4	1.5	1.6
Agent « Apiculture »	1.4	1.5	1.6	1.8	1.9
Agent « Culture »	1.1	1.3	1.4	1.5	1.6
Agent « Laboratoire »	1.0	1.1	1.2	1.3	1.4

② *Détermination de l'indice définitif*

M<sup>lle</sup> Travault détient 6 « compétences clefs » notées à 8 ou plus de 8 donc ajout de  $6 \times 0,05 = 0,3$  point.

Indice définitif :  $1,3 + 0,3 = 1,6$  point

③ *Application du plafond au salaire calculé*

Salaire calculé :  $1,6 \times 1\ 000 = 1\ 600$  €

Rappel du plafond pour les « agents culture » : 1 800 €

Commentaire : les autres compétences clefs organisationnelles (esprit d'équipe et prise d'initiative) ne donnent pas lieu à l'octroi de points bonus supplémentaires pour M<sup>lle</sup> Travault car ils n'apparaissent pas sur la liste applicable aux agents « culture ».

➔ **Salaire de Mlle Travault : 1 600 €**

b) *Quels sont les avantages et les inconvénients de cette nouvelle grille ?*

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance de la notion de compétences au cœur du système de rémunération ;</li> <li>- existence d'un plafond qui évite à la masse salariale de « s'envoler ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- attention à la subjectivité dans la notation des compétences ;</li> <li>- plafond peut être un frein à l'acquisition de compétences supplémentaires (ex. : M. Gervais) ;</li> <li>- développement de compétences hors liste de sa fonction non valorisé (ex. : esprit d'équipe et prise d'initiative pour M<sup>lle</sup> Travault).</li> </ul>

Le système de bonus a permis d'améliorer la rémunération de M. Gervais et celle de M<sup>lle</sup> Travault sur la base de la reconnaissance de leurs compétences. Néanmoins, l'existence d'un plafond fait perdre le bénéfice d'un certain nombre de compétences clefs à M. Gervais et les compétences que M<sup>lle</sup> Travault a développées mais qui ne sont pas considérées comme compétences « clef » dans sa fonction ne lui permettent pas d'augmenter son salaire.

**c) Quelle(s) amélioration(s) pourriez-vous proposer ?**

On peut proposer quelques exemples d'améliorations pour la nouvelle grille :

- définir des critères pour évaluer l'acquisition effective des compétences ;
- inclure de la souplesse dans la liste des compétences permettant des points bonus (ex. : rubrique « autre compétence ») ;
- revoir les plafonds, quitte à baisser les points bonus pour éviter l'augmentation soudaine de la masse salariale.

# Synthèse

---

## Le contexte

L'entreprise L'Abeille du Gâtinais propose des produits issus de ses ruches (miel, gelée, cire et propolis) commercialisés sous la marque « L'Abeille du Gâtinais » depuis plusieurs décennies et décide en 2017 de se lancer dans le bio avec la gamme « BIO Natura ».

Les salariés ont été répartis en deux départements spécifiques à chacune des gammes afin de pouvoir développer les compétences adéquates. Mais, au fil des années, des clivages apparaissent alors que le directeur souhaite mettre en place une nouvelle grille de rémunération.

## La problématique

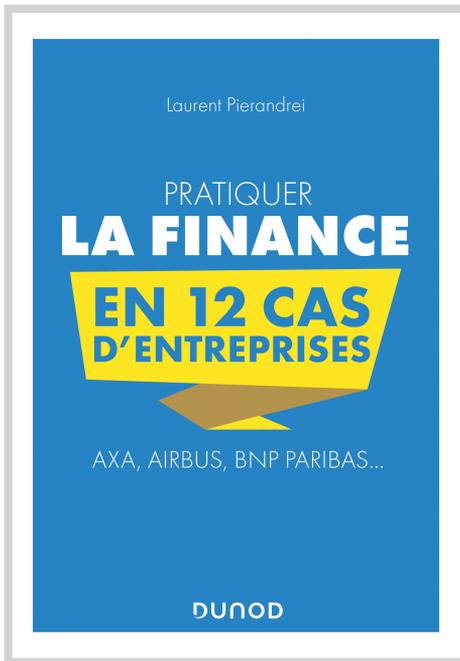
*Comment mettre en place une nouvelle grille de rémunération sur un mode participatif dans une PME familiale ?*

## L'intervention

L'intervention dans L'Abeille du Gâtinais révèle un clivage identitaire peu propice à la mise en place d'une nouvelle grille de rémunération. Il est donc apparu pertinent de proposer un processus participatif pour recueillir l'avis des salariés. Une suggestion de nouvelle grille a ensuite été testée sur deux salariés afin d'envisager des axes d'amélioration.



## Extrait de PRATIQUER LA FINANCE EN 12 CAS D'ENTREPRISES



Laurent Pierandrei  
9782100809905, 272 pages

Le livre : 18 €  
L'ebook : 12,99 €

Lien : <https://www.dunod.com/entreprise-economie/pratiquer-finance-en-12-cas-d-entreprises-axa-airbus-bnp-paribas>

## CAS 12

# AXA

---

## Présentation

### Problématique

En explorant la gestion ALM d'une compagnie d'assurance, la problématique vise à répondre à la question suivante : Comment le groupe Axa minimise (voire neutralise) t-il les impacts négatifs des risques spécifiques à son passif d'assureur, par l'analyse, le suivi et la couverture de ces risques, et le recours à des techniques variées (diversification, indexation, immunisation) de gestion de portefeuille de placements financiers ?

### Synthèse

Avec 90 Md€ de chiffre d'affaires et un portefeuille d'actifs financiers de plus de 1 000 Md€, Axa est un acteur majeur de l'assurance dans le monde – présent dans les branches « vie » et « non-vie » – qui est parvenu à se hisser au 8e rang de la gestion d'actifs.

Sa taille en fait un acteur « systémique » dans le système financier, ce qui impose au groupe une vigilance renforcée de ses risques juridiques, opérationnels et financiers. Ce cas dresse un inventaire des différents risques qui ont un impact significatif sur les comptes de l'assureur, puis localise et chiffre ces effets sur les



postes précis du compte de résultat et du bilan consolidés d'Axa. Il évolue ensuite vers la gestion de portefeuilles obligataires (à taux fixes ou variables) utilisés dans la gestion ALM afin de neutraliser les risques liées aux provisions de l'assureur.

## Objectifs d'apprentissage

Cette étude de cas traite dans une première partie de l'analyse des risques auxquels Axa est exposé dans ses activités d'assureur, et qui peuvent avoir un impact négatif sur le patrimoine, la rentabilité et la solvabilité du groupe. L'enregistrement d'opérations post-clôture portant sur le calcul de provisions de contrats d'assurance et de placements en titres financiers permet de mieux appréhender l'impact de ces risques au compte de résultat et au bilan du groupe. Une seconde partie étudie l'utilisation des obligations indexées sur l'inflation et la performance boursière, ainsi que les notions de duration et convexité de portefeuille obligataire afin d'immuniser les risques engendrés par les engagements de l'assureur.

## Outils utilisés

- Cartographie des risques
- Calcul actuariel de provisions
- TRI et coût amorti
- Duration, convexité, immunisation
- Programme Solveur d'Excel
- Comptabilité des instruments financiers en normes IFRS
- Analyse d'impacts au compte de résultat et au bilan d'une compagnie d'assurance

Avec un CA consolidé en 2012 de 90,126 Md€ et un résultat opérationnel de 4,251 Md€, Axa se classe parmi les premiers assureurs mondiaux. Axa gère 1 115 Md€ d'actifs en placement, ce qui les positionne au 8<sup>e</sup> rang mondial de gestionnaire d'actifs.

Acteur majeur de la bancassurance française, l'activité du groupe est organisée autour de 5 segments opérationnels et une activité *holding* :

M€ (2012)	Chiffre d'affaires		Résultat opérationnel	
Vie, épargne, retraite	55 016	61,04 %	2 635	61,99 %
Dommages	28 315	31,42 %	1 895	44,58 %
Assurance Internationale	2 986	3,31 %	167	3,93 %
Gestion d'actifs	3 343	3,71 %	382	8,99 %
Banques	466	0,52 %	5	0,12 %
Holdings et autres activités	0	0,00 %	- 833	- 19,60 %
	90 126	100,00 %	4251	100,00 %

Le marché « vie, épargne, retraite » est la « vache à lait » du groupe pour lequel on distingue deux tendances opposées :

- des marchés matures qui pâtissent des taux d'intérêt bas et des incertitudes qui pèsent sur l'épargne traditionnelle (produits en unités de compte et fiscalité moins attractifs). Axa constate, à l'exception de la prévoyance santé, un repli sur la plupart des pays européens (hors Belgique et de la Suisse), et une stagnation aux EU et au Japon sur les contrats d'épargne-retraite en unités de compte (*variable annuities*) ;
- des marchés à forte croissance dans les pays asiatiques (Hong Kong, Singapour, Thaïlande), les pays émergents (Maroc, Mexique), et en Europe Centrale et Orientale pour lesquels Axa enregistre une augmentation des collectes mais avec des volumes moindres du fait de la crise financière.

Le marché assurance dommages progresse dans les métiers matures du fait des hausses tarifaires appliquées aux assurés, qui compensent les baisses d'immatriculations automobiles et des niveaux de couverture. En revanche, la progression est très nette sur les marchés à forte croissance.

L'assurance internationale qui comprend les couvertures dommages aux multinationales (aviation, maritime, spatial, prévention des sinistres) s'améliore au niveau des conditions tarifaires, après plusieurs années de détérioration des conditions de souscription.

En gestion d'actifs, Axa se positionne au 15<sup>e</sup> rang au niveau de la performance. En 2012, la demande a surtout été orientée vers l'obligataire (marchés émergents et *Corporate*), les OPCVM accusant un repli (à cause de la crise de la dette dans la zone Euro) et les actions étant moins privilégiées (du fait d'un appétit moindre pour le risque).

En 2012, le marché a été contrasté :

- Sur le plan macroéconomique : l'Europe est toujours en récession sur les pays périphériques, tandis que les tensions liées au secteur bancaire et aux dettes souveraines se dissipent très lentement malgré les injections massives de liquidités de la BCE. Aux États-Unis, l'administration Obama a rencontré des difficultés à faire approuver son budget (*fiscal cliff* en 2012), alors que le pays montre des signes encourageants de reprise.
- Bonnes performances des marchés actions : MSCI World Index : + 13 %, S&P 500 : + 13 %, DJIA : + 7 %, Footsie : + 6 %, CAC 40 : + 15 %, Nikkei : + 23 %, MSCI Pays Émergents : + 15 %.
- Baisse des taux généralisée sur le marché obligataire : T-Bill : – 12 pdb à 1,76 %, Bund : – 51 pdb à 1,32 %, OAT : – 115 pdb à 2 %, Japon : – 20 pdb à 0,79 %, iTRAXX Main (Europe) : – 56 pdb à 1,17 %, et CDX Main (États-Unis) : – 26 pdb à 0,94 %. Les taux restent cependant disparates dans l'Europe en crise : Grèce : 11,9 %, Portugal : 7,01 %, Espagne : 5,27 %, Irlande : 5,1 % et l'Italie : 4,5 %.
- Sur le marché des changes, l'Euro a connu un parcours contrasté par rapport aux principales devises : USD : – 2 % en cours de clôture (de 1,30 à

1,32 ) et + 7 % en cours moyen (1,39 en 2011 à 1,29 en 2012), JPY :  
 – 14 % en cours de clôture (de 99,88 à 114 ) et + 9 % en cours moyen,  
 GBP : + 3 % en cours de clôture (0,81 fin 2012) et + 6 % en cours moyen,  
 CHF : + 0,6 en cours de clôture (1,214 fin 2012) et + 2 % en cours moyen.

## Questions

1. Présenter, à l'aide des annexes 1 et 2, dans un tableau de synthèse les principaux risques auxquels est exposé le groupe Axa, en précisant l'impact financier négatif et les mesures préventives ou correctrices que le groupe déploie pour gérer ces risques.
2. Sur la base des annexes 3 et 4, présenter le compte de résultat et le bilan complétés des opérations non comptabilisées à la clôture. Puis, à l'aide de l'annexe 5, indiquer les impacts au bilan des éléments survenus en début d'année N+1.
3. Sur la base de l'annexe 6, donner, pour chaque obligation, le montant éventuel des coupons annuels, le prix de remboursement ainsi que le taux de rendement effectif à la maturité du titre.
4. Sur la base de l'annexe 7, proposer un portefeuille obligataire qui immunise au mieux les engagements sur la période de quatre ans, en considérant la duration et la convexité des passifs.

### Annexe 1

#### Risques propres aux assureurs

##### Risques liés aux affaires

<b>Stratégiques</b>	Mauvaises décisions sur les marchés, produits, engagements ou acquisitions
<b>Opérationnels</b>	Contrôle inefficace (fraude, erreurs humaines, défauts techniques, malveillances, etc.)
<b>Légaux</b>	Nouvelles réglementations, évolutions de la fiscalité, interprétations divergentes, jurisprudences défavorables
<b>Réputation</b>	Dégradation de l'image auprès du public ou du rating par les agences de notation
<b>Internes</b>	Infrastructure ou système d'information défaillant

## Risques liés au métier d'assureur

<b>Souscription</b>	Niveau de collecte, fréquence et magnitude des sinistres (catastrophes, attentats, épidémies, crises sanitaires, crises économiques, ...)
<b>Erreurs d'évaluation</b>	Erreurs de paramétrages, de modélisation, etc.
<b>Évaluation des réserves</b>	Sous-estimation
<b>Cycles conjoncturels</b>	Évolution défavorable des marchés, concurrence accrue, état économique général déprimé, etc.

## Risques d'investissements

<b>Marché</b>	Volatilité des cours
<b>Devises</b>	Fluctuation des taux de change
<b>Taux d'intérêt</b>	Fluctuation de taux d'intérêt, politiques des banques centrales
<b>Liquidité</b>	Contraction de la demande d'actifs sur les marchés
<b>Congruence</b>	Mismatch entre flux actif et passif
<b>Placements</b>	Dépréciation des titres
<b>Crédit</b>	Défaillances de rétrocessionnaires et des émetteurs.

## Gestion des risques

<b>Stratégie des risques</b>	Composition cible du portefeuille, niveau de risque admis et limité par émetteur, par secteur d'activité, par secteur géographique, par type d'actif, par devise, etc.
<b>Produits dérivés</b>	Compréhension et utilisation maîtrisée des instruments
<b>Liquidité des actifs</b>	Investissement dans des marchés profonds
<b>Investissements</b>	Recherche des liens financiers
<b>Corrélation entre risques</b>	Taux et valeur de la dette, illiquidité et défaut, sous-jacent et dérivé de couverture, durations et convexités actif et passif

## Annexe 2

## Tests de sensibilité d'Axa

En M€, 2012	Vie, épargne, retraite		Autres activités	
	Montant	% EV	Montant	% EV
Hausse parallèle de 100 pdb des taux sans risque	2,360	6 %	-1,266	-3 %
Baisse parallèle de 100 pdb des taux sans risque	-5,107	-14 %	1,544	4 %
Niveau initial du marché des actions supérieur de 10%	1,211	3 %	393	1 %
Niveau initial du marché des actions inférieur de 10%	-1,271	-3 %	-409	-1 %

Source : Axa, Document de référence 2012.

L'*Embedded Value* (EV) est une méthodologie utilisée pour la valorisation des portefeuilles de contrats d'assurance dont les échéances sont à long terme. Elle mesure la valeur actuelle des montants disponibles pour l'actionnaire immédiatement et dans le futur.

## Annexe 3

## États financiers du groupe Axa au 31/12/2012

## Résultats consolidés

En M€ 12/31/2012	
Primes émises	84 592
<u>Prélèvements sur contrats d'investissement</u>	<u>334</u>
Chiffre d'affaires des activités d'assurance	84 926
<u>PNB et produits des autres activités</u>	<u>5 201</u>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>90 127</b>
-Variation des primes non acquises chargements et prélèvements non acquis (Δ PNA)	-411
Produits nets des placements	14 982
Plus ou moins values nettes réalisées sur placements réalisés à la juste valeur par capitaux propres et au coût amorti	2 004
Plus ou moins values nettes réalisées sur placements comptabilisés par résultat	14 210
<u>Variation des provisions sur placements</u>	<u>-634</u>
<b>Résultat financier hors coût de l'endettement net</b>	<b>30 562</b>

Charges techniques des activités d'assurance	-93 326
Résultat net des cessions en réassurance	-1 323
Charges d'exploitation bancaires	-134
Frais d'acquisition des contrats	-9 539
Frais d'administration	-9 440
<u>Autres produits et charges courants</u>	<u>-648</u>
<b>Résultat des opérations courantes avant impôt</b>	<b>5 868</b>
Quote-part de résultat dans les entreprises mises en équivalence	119
<u>Charges liées aux dettes de financement</u>	<u>-568</u>
<b>Résultat net des opérations courantes avant impôt</b>	<b>5 419</b>
<u>Impôts sur les sociétés</u>	<u>-1 136</u>
<b>Résultat net consolidé après impôt</b>	<b>4 283</b>

Source : Axa, Document de référence 2012.

### États consolidés de la situation financière

En M€			
Actif		Passif	
Actifs incorporels	40 835	Capital	25 549
Placements assurance	605 823	Réserves	23 963
Placements bancaires	35 199	Résultat	4 152
Titres mis en équivalence	1 312	<u>Intérêts minoritaires</u>	<u>2 355</u>
Part des réassureurs	10 558	<b>Capitaux Propres</b>	<b>56 019</b>
Autres actifs	4 509	Dettes de financement	10 662
Créances	32 887	Passifs relatifs aux contrats	579 158
Actifs destinés à la vente	180	d'assurance	
<u>Trésorerie</u>	<u>30 546</u>	<u>Autres dettes</u>	<u>116 010</u>
<b>Actif réel</b>	<b>761 849</b>	<b>Passif réel</b>	<b>705 830</b>
<b>Total Bilan</b>	<b>761 849</b>	<b>Total Bilan</b>	<b>761 849</b>

Source : Axa, Document de référence 2012.

## Opérations non comptabilisées (à la clôture) du groupe Axa

### Données fictives

Après la clôture du 31/12/N, les opérations suivantes n'ont pas été enregistrées.

#### Au passif

**1.** La société Axa a collecté des primes additionnelles pour 800 M€.

Les prestations et frais payés ont été de 20 M€. Les primes non acquises et risques en cours sont estimés à 50 M€ et les provisions pour sinistres à payer à 239 M€.

Les frais d'administration représentent 10,5 % des primes et les produits nets de placement 10 % de primes nettes. 86 % du résultat net et du passif réel est placé, le solde restant en banque.

On retiendra 33<sup>1/3</sup> % comme taux d'IS. La société ne distribue pas de dividendes.

**2.** Sur ces nouvelles primes, la société d'assurance a cédé 50 % de ses affaires à un Réassureur moyennant une commission de réassurance de 10 % des primes cédées.

Les engagements seront comptabilisés en hors bilan.

**3.** La société Axa a souscrit le 30/6/N des contrats d'épargne de 10 000 € de primes unitaires et émis des primes uniques d'un montant total de 100 M€.

La garantie est de 12 050 € au terme de 8 ans en cas de survie de l'assuré moyennant une prime de 10 000 €. En cas de décès à l'époque *t*, la garantie est de  $9\,750 \times 1,0275^t$

Au 31/12/N, il y a 9 975 survivants.

Ces opérations n'ont pas d'impacts sur les intérêts minoritaires.

#### À l'actif

**4.** La société Axa a réalisé des placements en OAT (obligation Assimilable du Trésor) à taux fixe de 5,25 % remboursable *in fine* le 15 avril N+3, cotée pied de coupon 105,5 %.

L'acquisition est effectuée le lundi 10 décembre N, et porte sur 5 000 titres au nominal de 1 000 €. Frais de courtage : 0,65 %. Cours au 31/12/N : 105,65 %.

Le groupe souhaite une immobilisation des fonds.

**5.** Le groupe a effectué des placements dans des SICAV Actions, émises par une banque A, au prix de marché, pour 1 000 parts. Le produit présente les caractéristiques suivantes :

Devise : €, Frais de souscription : 2 %, valeur liquidative au 10/12/N : 325 €, performance depuis le 1er janvier N : 4,25 %, et depuis 3 ans : 12,5 %.

La valeur liquidative de la SICAV est, au 31/12/N, de 335 €. Le trésorier du groupe recherche toujours une disponibilité rapide des fonds.

**6.** Axa a pris une participation dans une SCI dont l'objet est de gérer un patrimoine immobilier à hauteur de 15 %. Les frais directs et indirects s'élèvent à 5 000 € HT.

À la juste valeur, la part de SCI est évaluée 415 € au jour de l'acquisition et 425 € au jour de l'inventaire.

Une prise de participation de 10 % avait été préalablement effectuée en N - 3 au prix unitaire de 349 € (frais inclus). Leur juste valeur au 31/12/N-1 était de 348 € avec une dépréciation constatée sur ces titres de 1 000 €.

Les capitaux propres de la SCI se définissent comme suit :

	Au jour de l'acquisition N - 3	À la clôture N
Capital	1 000 000	1 500 000
Primes	500 000	1 200 000
Réserves	2 000 000	3 500 000

La SCI est composée de 15 000 parts après une augmentation de 5 000 parts effectuée en N-1.

Il est constaté une plus-value latente de 500 000 € sur son patrimoine immobilier.

La participation sera évaluée par mise en équivalence.

**7.** La société Axa a réalisé des placements dans des SICAV Obligataires, émises par une Banque B, au prix de marché, pour 1 000 parts. Le produit présente les caractéristiques suivantes : Devise : €, Frais de souscription : 2 %, droits de garde annuels prélevés au prorata en fin d'année : 0,25 %, valeur liquidative au 10/12/N : 412 €, performance depuis le 1er janvier N : 3,25 %, et depuis 3 ans : 8,5 %.

La valeur liquidative de la SICAV est, au 31/12/N, de 410 €. Le trésorier du groupe ne recherche pas de disponibilité rapide des fonds sur ce placement.

Courant N-1, il avait acheté 500 titres identiques pour une valeur de 385 €, aux mêmes conditions de courtage, et valorisés 405 € au 31/12/N-1.

**8.** Le groupe a acquis un billet de trésorerie émis par l'entreprise C pour 1 000 000 € à intérêts précomptés Euribor + 0,25 % à 6 mois, le 30 septembre N. Euribor prend les valeurs suivantes : 30/09/N : 2,5 %, 10/12/N : 2,52 %, 29/12/N (vendredi) : 2,51 %.

## Annexe 5

### Événements post-clôture du groupe Axa

#### Données fictives

Après enregistrement de toutes les opérations comptables, les éléments post-clôture suivants sont rapportés, qui contribuent à dégrader la solvabilité future de l'entreprise :

- Une forte baisse des indices boursiers a entamé de 3 % la valeur de 10 % des placements d'assurance.
- Des aléas ont doublé le montant réel des sinistres.
- Un durcissement de la législation a fait sous-estimer de 5 % le montant des provisions techniques enregistrées, la quote-part de réassurance restant inchangée.
- Le taux de survivants est augmenté de 0,1 % et le taux d'intérêt a été revu à la baisse de 0,5 % sur les contrats d'assurance-vie.

## Annexe 6

### Obligations indexées sur l'inflation et les performances boursières

#### Données fictives

La société Axa détient dans son portefeuille des obligations A au nominal de 1 000 € acquises le 1/01/N au cours de 98,8 %. Le titre sert un coupon annuel sur base d'un taux variable Euribor + 0,5 % et est remboursé *in fine* au pair au terme de trois ans.

Les frais de courtage sont de 2 €, à l'achat comme à la vente.

À la clôture, Euribor affiche les valeurs suivantes : 2,5 % (N), 3 % (N+1), 2,25 % (N+2).

La société Axa possède des obligations B au nominal de 100 € acquises au pair le 1.01.N. L'obligation est indexée sur l'inflation et sert durant 10 ans un coupon annuel sur base d'un taux variable de 2 % plus indice. Le titre est remboursé *in fine* et le capital garanti à hauteur de 95 %. Les frais de courtage sont nuls.

L'inflation progressera de 1 % par an pendant deux ans, stagnera ensuite pendant deux ans, puis baissera de 1,5 % par an sur le reste de la période.

La société Axa dispose en portefeuille d'obligations indexées sur le CAC 40, acquises au pair le 01/01/N et présentant les caractéristiques suivantes :

- Obligations C au nominal de 100 €, servant, sur une durée de 6 ans, un coupon annuel au taux fixe de 3,5 % pendant les trois premières années, puis au taux de 1 % pendant les trois dernières années. Le titre est remboursé au pair *in fine*, le prix de remboursement étant indexé sur les performances du CAC 40 entre son niveau à l'émission et sa performance moyenne sur les trois dernières années. Le capital est totalement garanti.
- Obligations D au nominal de 100 €, présentant des caractéristiques de taux, d'indexation, de durée et de remboursement identiques à l'obligation B, mais également pourvues de 6 cliquets annuels, les gains étant cumulés dans le prix de remboursement.

	01/01/N	31/12/N	31/12/ N+1	31/12/ N+2	31/12/ N+3	31/12/ N+4
CAC 40	3 700	3 500	3 850	3 200	4 000	4 400

La société Axa possède également des obligations E au nominal de 100 € acquises au pair le 1.01.N. L'obligation sert durant les deux premières années un coupon au taux fixe de 6 %, la rémunération du titre étant, sur le reste de la période, indexée sur les performances d'un panier d'actions diversifiées, avec quatre cliquets annuels et un cap à 9 %. Le capital est totalement garanti, et les gains sont cumulés dans le prix de remboursement.

Les droits d'entrée sont de 2 % et les droits de garde et de sortie sont nuls.

Au jour d'acquisition, le panier d'actions a une valeur de base de 100. Au 31/12/N+2, les 12 meilleures actions du panier affichent des performances comprises entre 9,5 % et 45 %, 3 actions montrent une performance moyenne de 7 %, tandis que les 5 dernières actions enregistrent les performances négatives suivantes : - 25 %, - 7 %, - 5 %, - 2,5 % et - 0,5 %.

Au cours des trois dernières années, les performances, en base 100, du panier sont de 106,25, 107 et 108.

## Annexe 7

---

### Immunsation en gestion ALM

#### *Données fictives*

Le groupe Axa comptabilise, le 30.06.N, une provision pour contrat d'assurance de 25 000 M€, qui croit de 10 % tous les 6 mois sur une période de 4 ans (arrondir à la centaine supérieure).

Pour immuniser ses engagements, la société dispose d'un portefeuille constitué d'obligations de valeur faciale 1 000 €, de maturités allant de 1 an à 4 ans et servant les coupons semestriels à taux fixes annuels suivants : 1,75 %, 2 %, 2,5 % et 3 %.

Le rendement à maturité est de 2 %.

# CORRIGÉS

**1 Présenter, à l'aide des annexes 1 et 2, dans un tableau de synthèse les principaux risques auxquels est exposé le groupe Axa, en précisant l'impact financier négatif et les mesures préventives ou correctrices que le groupe déploie pour gérer ces risques.**

Risque	Manifestation	Impacts négatifs pour Axa	Gestion des risques par Axa
<b>Conjoncture défavorable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marchés mondiaux déprimés</li> <li>• Crise de l'Euro et incertitudes sur les dettes publiques</li> <li>• Déprime économique (baisse des revenus des ménages et des entreprises)</li> </ul>	Baisse de la demande de produits d'assurance, non renouvellement voire rachats de polices d'assurance	La majorité de ces risques sont hors de contrôle
<b>Dégradation de la notation</b>	À l'issue de la crise de la dette (juin 2011), puis en estimant la capacité à régler les sinistres (2012: perspective négative des 3 agences)	Perte de confiance des assurés et des institutions financières => baisse des revenus et augmentation de la charge d'intérêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restauration de la confiance par la communication financière et redressement des comptes</li> <li>• Constitution de garanties additionnelles pour certains contrats</li> </ul>
<b>Conditions de financement difficiles</b>	Difficultés à satisfaire les besoins en liquidité	Difficultés à couvrir les charges d'exploitation (sinistres, rachats), le paiements des intérêts, le refinancement des dettes, les dépôts de garantie et appels de marge => augmentation du coût du capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation des ressources internes (primes, produits à annuités, revenus sur investissements, commissions, réserves)</li> <li>• Financements alternatifs (plus coûteux)</li> </ul>
<b>Durcissement des exigences en matière de capital réglementaire (S2)</b>	Tension sur la marge de solvabilité sensible aux conditions des marchés	Exigences renforcées pour couvrir les risques: réserves supplémentaires, marges de sécurité, calculs plus conservateurs, restriction sur les distributions => dégradation de la MS et de la notation => augmentation de capital	Mise en place de réserves de manière à assurer pour chaque filiale un maintien au dessus des <i>minima</i> réglementaires
<b>Désignation de Global Systemic Insurer</b>	Par l'Association Internationale des Contrôleurs d'Assurance (2012), repris par Dodd-Frank Act et les règlements européens (IMD, MiFID, EMIR)	Constitution de capitaux additionnels, limitation de transferts de fonds entre filiales (comme dividendes et remboursement de dettes), surveillance accrue et nouvelles obligations de reporting => contraintes sur fongibilité du capital et liquidité	

Risque	Manifestation	Impacts négatifs pour Axia	Gestion des risques par Axia
<b>Dépréciation des actifs résultant des défaillances de tiers</b>	Défauts d'émetteurs privés ou publics Défaillances de courtiers Défaut de contrepartie (réassureur, couverture, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépréciation des dettes souscrites</li> <li>• Exposition aux risques qui ne sont plus couverts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CDS</li> <li>• Surveillance accrue de la solvabilité des contreparties</li> </ul>
<b>Mauvaise estimation des pertes en IARD</b>	Pertes > réserves constituées sur la base d'une estimation (techniques de projection actuarielle sur base d'informations récentes)	Dégradation de la MS	Comparaison des éléments des sinistres réels avec les hypothèses des estimations
<b>Nature cyclique imprévisible des aléas</b>	Changements climatiques, fréquence et amplitude des catastrophes naturelles, défaillances d'infrastructure, risques technologiques	Dégradation des résultats et de la situation financière	Ce type de risques extrêmes n'est pas modélisable
<b>Fluctuation de spread de crédit et taux d'intérêt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baisse des taux</li> <li>• Hausse des taux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baisse du rendement des investissements</li> <li>• Pression pour modifier les clauses de garantie incluses dans les contrats d'assurance-vie devenus plus attractifs pour les assurés mais créant pour l'assureur une asymétrie au niveau de la durée du portefeuille obligataire</li> <li>• Baisse de la juste valeur du portefeuille obligataire et des produits à revenus fixes</li> <li>• Perte d'attractivité des contrats, avec une augmentation de la demande de rachats de polices d'assurance-vie au profit de rendements plus élevés =&gt; liquidation d'investissements à échéances fixes pour faire face aux engagements de rachat, baisse des annuités, amortissement accéléré des frais d'acquisition</li> <li>• Surcoût de charge d'intérêts sur les émissions à taux variable =&gt; baisse du résultat net =&gt; Déterioration de la marge de solvabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien d'un portefeuille d'investissements avec des maturités diversifiées qui ont une durée moyenne pondérée proche de la durée du profil de flux de trésorerie approché sur la base des obligations estimées</li> <li>• Pratique de tests de sensibilité : <math>\Delta+/- 100</math> pdb =&gt; +6 %/-14 % EV sur Vie, Épargne, Retraite <math>\Delta+/- 100</math> pdb =&gt; -3 %/+4 % EV sur Autres activités</li> <li>• Mise en place de couvertures sur risque de taux d'intérêt (futures, swaps)</li> </ul>
<b>Fluctuation sur les marchés actions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baisse de valeur des actions</li> <li>• Forte volatilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins-values latentes dans les portefeuilles =&gt; dégradation de la marge de solvabilité</li> <li>• Baisse de la valeur de l'action Axia</li> <li>• Augmentation des coûts de couverture des garanties vendues aux assurés (UC, Variable annuities)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation d'instruments de couverture</li> <li>• Pratique de tests de sensibilité : <math>\Delta+/- 10\%</math> =&gt; +3 %/-3 % EV sur Vie, Épargne, Retraite <math>\Delta+/- 10\%</math> =&gt; 1 %/-1 % EV sur Autres activités</li> </ul>

Risque	Manifestation	Impacts négatifs pour Axa	Gestion des risques par Axa
<b>Évolutions défavorables de taux de change</b>	<p>Appréciation des devises (USD, JPY, GBP, CHF)</p> <p>Dépréciation des devises</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertes sur les engagements en devises (suite aux demandes d'indemnités) non adossées à des actifs dans ses devises =&gt; flux de trésorerie soumis à des fluctuations de change =&gt; réduction de la contribution au résultat des opérations en EUR</li> <li>• Dépréciation des actifs détenus dans des fonds libelés en devises dans le but de diversifier les placements et d'augmenter les performances =&gt; impacts sur le résultat, la valeur, la solvabilité, et la liquidité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adossement systématique des engagements aux actifs dans les mêmes devises (USD, JPY, GBP, CHF)</li> <li>• Mise en place d'instruments de couverture dans les devises concernées</li> <li>• Utilisation de swap, forward et options sur devises pour couvrir les portefeuilles</li> </ul>
<b>Hausse durable de l'inflation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des prix</li> <li>• Hausse des taux d'intérêt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hausse du coût des indemnités à verser aux assurés. Versements &gt; provisions =&gt; dégradation de la MS</li> <li>• Dépréciation des titres et stagnation des performances =&gt; diminution des plus-values latentes =&gt; baisse des résultats et de la solvabilité</li> </ul>	<p>Utilisation d'instruments financiers dont la valeur ou le rendement sont liés à l'évolution de l'inflation (obligation indexées, swap d'inflation, ...)</p>
<b>Inadaptation et inefficacité des couvertures <sup>(1)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décision de ne pas couvrir certains risques du fait du manque de liquidité et de l'étroitesse des marchés dérivés, ou des coûts de couverture jugés trop élevés</li> <li>• Risque de contreparties sur les couvertures qui expose de fait à des risques non couverts, défaut des garanties des réassureurs</li> <li>• Evolutions des marchés différentes des paramètres utilisés dans le calibrage de la couverture</li> </ul>	<p>Pertes sur les sous-jacents &gt; gains sur les couvertures =&gt; baisse des résultats et de la solvabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tests d'efficacité sur les couvertures</li> <li>• Délestage de sous-jacents risqués et difficiles à couvrir</li> <li>• Pratique de Delta et Dynamic Hedging</li> </ul>

(1) Axa dispose d'un grande palette dérivés afin de couvrir les risques financiers: actions (Equity futures, Equity options, Variance swap), obligation et taux d'intérêts (T Bond futures, IR Swap, Swaptions), crédit (CDS), change (forward, currency swap, options). Ce hedging de portefeuille est couplé à : i) des techniques d'atténuation de volatilité plafonnée (Cap volatility funds), et ii) des transfert d'actifs (Assets Transfer Programs) qui permettent de rééquilibrer risque et rendement, au sein de fonds à capital variable, de manière à réduire la proportion d'actifs à haut risque et protéger le rendement en cas de forte volatilité.

**2 Sur la base des annexes 3 et 4, présenter le compte de résultat et le bilan complétés des opérations non comptabilisées à la clôture. Puis, à l'aide de l'annexe 5, indiquer les impacts au bilan des éléments survenus en début d'année N+1.**

Comptabilisation au compte de résultat et au bilan des opérations de passif non enregistrées

**Activité dommages**

- Impacts au résultat

- (1) Nouvelles primes acquises :  $800 - 50 = 750$
- (2) Produits nets de placements :  $10 \% \times 750 = 75$
- (3) Charges techniques :  $- 20$  (prestations)  $- 229$  ( $\Delta$ PSAP) =  $- 249$
- (4) Frais d'administration :  $- 10,5 \% \times 800 = - 84$
- (5) Impact au résultat avant IS :  $+ 492$ , IS =  $- 164$ , résultat net =  $328$

- Impacts au bilan

- (6) Provisions techniques :  $+ 50 + 229 = 279$   
Placements :  $(279 + 328) \times 86 \% = 522$   
Trésorerie :  $(607 - 522) = 85$

**Activité réassurance**

- Impacts au résultat

- (7) Dé-comptabilisation des primes :  $- 800 \times 50 \% = - 400$   
 $+ \Delta$ PNA =  $50 \times 50 \% = + 25$
- (8) Produits nets des placements :  $- 400 \times 10 \% = - 40$   
Commissions nettes de réassurance :  $400 \times 10 \% = + 40$
- (9) Charges techniques :  $+ [20$  (prestations)  $+ 229$  ( $\Delta$ PSAP)]  $\times 50 \% = + 10$   
 $+ 114,5 = + 124,5$
- (10) Impact au résultat avant IS :  $- 250,5$ , IS =  $+ 83,5$ , résultat net =  $- 167$

- Impacts au bilan

- (11) Provisions techniques à la charge du réassureur :  
 $\Delta$ PNA +  $\Delta$ PSAP =  $+ 25 + 114,5 = 139,5$   
Impact au Résultat :  $- 167$
- (12) Ajustement des placements :  $(- 139,5 - 167) \times 86 \% = - 263,6$
- (13) Ajustement de la trésorerie :  $(- 139,5 - 167) \times 14 \% = - 42,9$

**Activité assurance-vie**

- Impacts au résultat

(14) Primes : + 100

Produits nets des placements :  $100 \times 10 \% = 10$

(15) Provisions mathématiques d'assurance-vie :

Survivants  $\times$  Garantie  $\times$  Facteur d'actualisation

$9\,975 \times 12\,050 \times 1,0275^{-7,5} / 1 \text{ M€} = 98$

(16) Impact au résultat avant IS :  $110 - 98 = 12$ , IS = - 4, résultat net = 8

- Impacts au bilan

(17) Placements :  $(98 + 8) \times 86 \% = 91,2$ , trésorerie :  $116 - 91,2 = 14,8$

**Comptabilisation au compte de résultat et au bilan des opérations de passif non enregistrées****OAT**

Coût total d'acquisition :

- Acquisition pied de coupon :  $5\,000 \times 1\,000 \times 105,5 \% = 5\,275\,000$

- Coupon couru :  $5\,000 \times 1\,000 \times 5,25 \% \times 239/365 = 171\,883$

$(15 + 31 + 30 + 31 + 31 + 30 + 31 + 30 + 10) = 239$

- Frais d'acquisition :  $(5\,275\,000 + 171\,883) \times 0,65 \% = 35\,405$

Coût total d'acquisition :  $5\,482\,288$

Dans l'hypothèse d'immobilisation jusqu'à échéance, il convient de comptabiliser le titre au coût amorti.

Le taux d'intérêt effectif est le TRI qui annule la VAN. Au 10/12/N, il reste 126 jours à courir jusqu'au prochain coupon du 15/04/N+1 :

$$1\,000 \times 105,5 \% \times 1,0065 = 1\,061,86 = 52,5 \times (1+i)^{-126/365} + 52,5 \times (1+i)^{-491/365} + 1\,052,5 \times (1+i)^{-856/365}$$

$$(1+i)^{-126/365} = (1+i)^{+239/365} \times (1+i)^{-365/365} = (1+i)^{+239/365} \times (1+i)^{-1}$$

$$1\,061,86 = (1+i)^{+239/365} \times [52,5 \times (1+i)^{-1} + 52,5 \times (1+i)^{-2} + 1\,052,5 \times (1+i)^{-3}]$$

$$= (1+i)^{+239/365} \times \left[ \frac{52,5 \times (1 - (1+i)^{-3})}{i} + 1000 \times (1+i)^{-3} \right]$$

Résolution :

$$0 = (1+i)^{+239/365} \times \left[ \frac{52,5 \times (1 - (1+i)^{-3})}{i} + 1000 \times (1+i)^{-3} \right] - 1061,86$$

La solution est  $i = 3,988 \%$ , et le coût amorti fin de période (au 31/12/N) :

$$(1,03988)^{+(239+21)/365} \times \left[ \frac{52,5 \times (1 - 1,03988^{-3})}{0,03988} + 1000 \times 1,03988^{-3} \right] = 1\,064,25$$

L'écart unitaire au résultat au 31/12/N est :  $1\,061,86 - 1\,064,25 = -2,39$

- Impacts au résultat :

Autres produits financiers :  $5\,000 \times 2,39 = 11\,950$

Revenus des titres immobilisés (intérêts courus) :  $5\,000 \times 52,5 \times 21/365 = 15\,103$

- Impacts au bilan :

Titres obligataires conservés jusqu'à échéance :

$5\,489\,128 + 11\,950 + 15\,103 = 5\,516\,181$

Trésorerie :  $-5\,489\,128$

### SICAV Actions

Le titre est classé dans la catégorie détenu à des fins de transaction. Dans cette catégorie, les frais de transaction restent inscrits en charges.

Coût total d'acquisition :  $1\,000 \times 325 = 325\,000$

Frais sur titres :  $1\,000 \times 325 \times 2\% = 6\,500$

À l'inventaire, le titre est réévalué par le résultat :  $1\,000 \times 335 - 325\,000 = 10\,000$

- Impacts au résultat :

Autres charges financières :  $6\,500$

Autres produits financiers :  $10\,000$

- Impacts au bilan :

Titres détenus à des fins de transaction :  $325\,000 + 10\,000 = 335\,000$

Trésorerie :  $-325\,000 - 6\,500 = -331\,500$

### SCI

Il s'agit d'un placement à moyen terme, comptabilisé en participation, et évalué par mise en équivalence. Ces titres rentrent au coût d'acquisition avec les frais activés :

$15\% \times 15\,000 \text{ parts} \times 415 \text{ €} + 5\,000 \text{ € (frais)} = 2\,250 \times 415 + 5\,000 = 938\,750$   
soit  $417,22$  la part.

À l'inventaire, on ne regarde plus la valeur de marché, mais la valeur de la quote-part dans les capitaux propres.

Valeur des capitaux propres (situation nette réévaluée) :

$$1\ 500\ 000 + 1\ 200\ 000 + 3\ 500\ 000 + 500\ 000 \times 2/3 \text{ (PLV nette d'IS)} \\ = 6\ 533\ 333$$

$$\text{Quote-part : } 3\ 250/15\ 000 \times 6\ 533\ 333 = 1\ 415\ 555$$

Valeur des titres au coût avant mise en équivalence :

Lot 1 : (349 € × 10 % × 10 000) – 1 000 (dépréciation) =	348 000
Lot 2 : (417,22 € × 2 250) =	938 750
	1 286 750

$$\text{Écart de valeur : } 1\ 415\ 555 - 1\ 286\ 750 = 128\ 805$$

- Impacts au bilan :

Titres mis en équivalence : 128 805

Écart de réévaluation (dans les capitaux propres) : 128 805

### SICAV Obligataires

Le produit financier est classé en disponible à la vente, c'est-à-dire évalué à la juste valeur à l'inventaire ; l'écart de réévaluation est porté dans les capitaux propres, si celui-ci est positif, ou, à défaut, imputé sur un écart antérieur, le solde étant constaté en charge.

$$\text{Coût d'acquisition : } 1\ 000 \times 412 \times 1,02 = 420\ 240$$

Les droits de garde restent inscrits en charges et ne rentrent pas dans le calcul de la juste valeur.

#### Juste valeur des SICAV

			31 décembre/N	bilan	Écart en N
Lot 2	1 000	410	410 000	420 240	- 10 240
Lot 1	<u>500</u>	410	<u>205 000</u>	<u>202 500</u>	<u>2 500</u>
	1 500		615 000	622 740	- 7 740

Le lot 1, remis à la juste valeur au 31/12/N-1, apparaît au bilan pour : 500 × 405 = 202 500.

L'écart de réévaluation à la juste valeur est négatif en N, il doit être en priorité imputé sur un écart de même nature (sur titres disponibles à vente) préalablement comptabilisé en capitaux propres. Le solde est ensuite imputé en dotation aux dépréciations.

Au 31/12/N-1, il a été constitué un écart sur la réévaluation à la juste valeur du lot 1 de :  $(405 - (385 \times 1,02)) \times 500 = 6\ 150$ .

- Impacts au résultat :

Dotations aux dépréciations des immobilisations financières :  $7\ 740 - 6\ 150 = 1\ 590$

- Impacts au bilan :

Titres détenus à des fins de transaction :  $420\ 240 - 6\ 150 - 1\ 590 = 412\ 500$

Trésorerie :  $- 420\ 240$

Écart de réévaluation (dans les capitaux propres) :  $- 6\ 150$

## BT

Montant des intérêts à l'émission :

$31 + 30 + 31 + 31 + 28 + 31 = 182$

$1\ 000\ 000 \times (2,5\ \% + 0,25\ \%) \times 182/360 = 13\ 903$

Le montant déboursé par le 1<sup>er</sup> souscripteur =  $1\ 000\ 000 - 13\ 903 = 986\ 097$

Le BT est donc vendu le 10/12/N pour la somme X, telle que :

$21 + 31 + 28 + 31 = 111$

$X \times (1 + (2,77\ \% \times 111/360)) = 1\ 000\ 000$

$X = 1\ 000\ 000 / (1 + (2,77\ \% \times 111/360)) = 991\ 531$

Si on le revendait au 31/12/N, le BT vaudrait :

$1\ 000\ 000 / (1 + (2,76\ \% \times 90/360)) = 993\ 147$

Le titre est comptabilisé à la juste valeur dans la catégorie « détenu à des fins de transaction ».

- Impacts au résultat :

Autres produits financiers :  $993\ 147 - 991\ 531 = 1\ 616$

- Impacts au bilan :

Titres détenus à des fins de transaction :  $993\ 147$

Trésorerie :  $- 991\ 531$

## Récapitulatifs des instruments financiers actifs

- Impacts au compte de résultat :

(18) Produits nets des placements :  $(15\,103 - 6\,500 - 1\,590)/1\text{ M€} = 0,007$

(19) PLV sur capitaux propres et coût amorti :  $11\,950/1\text{ M€} = 0,012$

(20) PLV sur résultat :  $(10\,000 + 1\,616)/1\text{ M€} = 0,011$   
Impact au résultat avant impôt  
0,03

(21) IS  
0,01

(22) Résultat net :  
0,02

• Impacts au bilan :

(23) Placements :  $(5\,516\,181 + 335\,000 + 412\,500 + 993\,147)/1\text{ M€} = 7,25$

(24) Titres mis en équivalence :  $128\,805/1\text{ M€} = 0,13$

(25) Trésorerie :  $(-5\,489\,128 - 331\,500 - 420\,240 - 991\,531)/1\text{ M€} = -7,23$

(26) Écart de réévaluation :  $(128\,805 - 46\,150)/1\text{ M€} = 0,12$

(27) Dette fiscale : 0,01

(28) Résultat : 0,02

### Résultats consolidés

31/12/N	(M€)	N
<b>Primes émises</b>	+ 84 592 (initial) + 800 (1) – 400 (7) + 100 (14)	<b>85 092</b>
Commissions nettes de réassurance	+ 40 (8)	40
Prélèvements sur contrats d'investissement		334
Chiffre d'affaires des activités d'assurance		85 466
PNB et produits des autres activités		5 201
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>90 667</b>
Variation des primes non acquises		
chargements et prélèvements non acquis ( $\Delta$ PNA)	– 411 – 50(1) + 25 (7)	– 436
Produits nets des placements	14 982 (initial) + 75 (2) – 40 (8) + 10 (14) + 0,007 (18)	15 027,007
Plus ou moins values nettes réalisées sur placements à la juste valeur par capitaux propres et au coût amorti	+2 004 (initial) + 0,012 (19)	2 004,012
Plus ou moins values nettes réalisées sur placements comptabilisés par résultat	+ 14 210 (initial) + 0,011 (20)	14 210

Variation des provisions sur placements		- 634
<b>Résultat financier hors coût de l'endettement net</b>		<b>30 607</b>
Charges techniques des activités d'assurance	- 93 326 (initial) - 249 (3) + 124,5 (9) - 98 (15)	- 93 548,5
Résultat net des cessions en réassurance		- 1323
Charges d'exploitation bancaires		- 134
Frais d'acquisition des contrats		- 9539
Frais d'administration	- 9 440 (initial) - 84 (4)	- 9524
Autres produits et charges courants		- 648
<b>Résultat des opérations courantes avant impôt</b>		<b>6 122</b>
Quote-part de résultat dans les entreprises mises en équivalence		119
Charges liées aux dettes de financement		- 568
<b>Résultat net des opérations courantes avant impôt</b>	<b>+ 5 419 (initial) + 492 (5) - 250,5 (10) + 12 (16) + 0,03</b>	<b>5 673</b>
Impôt sur les sociétés	- 1 136 (initial) - 164 (5) + 83,5 (10) - 4(16) - 0,01 (21)	- 221
<b>Résultat net consolidé après impôt</b>	<b>4 283 (initial) + 328 (5) -167 (10) + 8 (16) + 0,02 (22)</b>	<b>4 452,02</b>

### États consolidés de la situation financière

Actif		Passif	
Actifs incorporels	40 835	Capital	25 549
Placements assurance	605 823 (initial) + 522 (6) - 263,6 (13) + 91,2 (17) + 7,25 (23)	Réserves	23 963
Placements bancaires	35 199	Ecart de réévaluation	+ 0,12 (26) 0,12
Titres mis en équivalence	1 312 (initial) + 0,13 (24)	Résultat	4 283 (initial) + 328 (5) - 167 (12) + 8 (16) + 0,02 (28) 4 452,02
Part des réassureurs	10 558 (initial) + 139,5 (11)	Intérêts minoritaires	2 224
Autres actifs	4 509	Capitaux Propres	56 188,14
Créances	32 887	Dettes de financement	10 662
Actifs destinés à la vente	180	Passifs relatifs aux contrats d'assurance	579 158 (initial) + 279 (6) + 98 (15) 579 535
Trésorerie	30 546 (initial) + 85 (6) - 42,9 (13) + 14,8 (17) - 7,23 (25)	Autres dettes	+ 116 010 (initial) + 0,01 (27) 116 010,01

Actif réel	762 395,15	Passif réel	706 207,01
<b>Total Bilan</b>	<b>762 395,15</b>	<b>Total Bilan</b>	<b>762 395,15</b>
Engagements reçus (valeurs nanties)	139,5	Engagements donnés (obligation de restituer les valeurs en cas d'exécution)	139,5

### Impact au bilan des opérations post-clôture

Renchérissement des charges techniques :

Sur provisions techniques :  $- 229/2 \times 0,05 = - 5,725$

Sur provisions mathématiques :

$$98 - (9,985 \times 12,050 \times 1,0225^{-7,5}/1M) - 98 = 98 - 101,82 = \underline{\underline{- 3,82}}$$

Sur prestations :  $- 20/2 =$

$$\underline{\underline{- 10}}$$

$$\underline{\underline{- 19,545}}$$

Dépréciation des placements :  $606\ 179,85 \times -3\% \times 10\% =$

$$\underline{\underline{- 1\ 818,54}}$$

Impact au résultat avant impôt

$$\underline{\underline{- 1\ 838,085}}$$

Économie d'IS

$$\underline{\underline{612,695}}$$

Impact au résultat net

$$\underline{\underline{- 1\ 225,4}}$$

### États consolidés de la situation financière impactée des événements post-clôture

Actif		Passif	
Actifs incorporels	40 835	Capital	25 549
Placements assurance	-1 818,5 (Déprécié) 604 361,35	Réserves + Ecart	23 963,12
		Résultat	-1 225,4 (Dégradé) 3 226,62
Placements bancaires	35 199	Intérêts minoritaires	2 224
Titres mis en équivalence	1 312,13	Capitaux Propres	54 962,74
Part des réassureurs	10 697,5	Dettes de financement	10 662
Autres actifs	4 509	Passifs relatifs aux contrats d'assurance	+19,54 (Augmentés) 579 554,54
Créances	+612,7 (créance d'impôt) 33 499,7		

Actifs destinés à la vente	180	Autres dettes	116 010,01
Trésorerie	30 595,67	Passif réel	706 226,55
Actif réel (En baisse)	761 189,35		
<b>Total Bilan</b>	<b>761 189,35</b>	<b>Total Bilan (En baisse)</b>	<b>761 189,29</b>
Engagements reçus (valeurs nanties)	139,5	Engagements donnés (obligation de restituer les valeurs en cas d'exécution)	139,5

### 3 Sur la base de l'annexe 6, donner, pour chaque obligation, le montant éventuel des coupons annuels, le prix de remboursement ainsi que le taux de rendement effectif à la maturité du titre.

#### Obligations A

Dans le cas d'un titre à taux variable, le taux d'intérêt effectif est recalculé à chaque échéance.

Taux effectif  $i_{N+2}$  au 31/12/N+2 :

Le premier coupon est servi au taux de  $(2,5\% + 0,5\%) = 3\%$ , le second coupon est servi au taux de  $3,5\%$ , et le dernier coupon est servi au taux de  $2,75\%$ .

$$(1\ 000 \times 98,8\%) + 2 = 990 = 30 \times (1 + i_{N+2})^{-1} + 35 \times (1 + i_{N+2})^{-2} + 27,5 \times (1 + i_{N+2})^{-3} + 1\ 000 \times (1 + i_{N+2})^{-3} \text{ soit } i_{N+2} = 3,442\%$$

#### Obligations B

En l'absence d'inflation, les versements et remboursement restent au même niveau.

En période de déflation, le montant des coupons diminue mais le montant du capital remboursé ne peut descendre en dessous du plancher fixé dans le contrat d'émission.

Coupons des années 1 et 2 (période d'inflation) :  $2\% \times 1,01 = 2,02\%$

Coupons des années 3 et 4 (période de stagnation) :  $2\% \times 1 = 2\%$

Coupons sur les 6 dernières années (période de déflation) :  $2\% \times 0,985 = 1,97\%$

Prix de remboursement effectif :  $100 \times 1,012 \times 12 \times 0,9856 = 93,17$

Le capital étant garanti à  $95\%$ , le prix de remboursement sera  $95$ .

Taux effectif  $i$  au 31/12/N + 9 :

$$100 = 2,02 \times \frac{(1 + i)^2}{i} + 2 \times \frac{(1 + i)^2}{i} \times (1 + i)^{-2} + 1,97$$

$$\times \frac{(1 + i)^6}{i} \times (1 + i)^{-4} + 95 \times (1 + i)^{-10} \text{ soit } i = 1,52 \%$$

### Obligations C

Performance moyenne du CAC 40 sur les trois dernières années :

$$(4\,000 + 4\,400 + 4\,200)/3 = 4\,200$$

Performance de l'indice :  $(4\,200 - 3\,700)/3\,700 = 13,51 \%$

Prix de remboursement à l'échéance :  $100 \times (1 + 13,51 \%) = 113,51$

Taux effectif au 31/12/N+5 :

$$100 = 3,5 \times \frac{(1 - (1 + i)^{-3})}{i} + 1 \times \frac{(1 - (1 + i)^{-3})}{i} \times (1 + i)^{-3} + 113,51 \times (1 + i)^{-6}$$

soit  $i = 4,349 \%$

Le rendement sera d'autant plus élevé que le CAC 40 aura en moyenne fortement progressé en fin de période.

### Obligations D

Les obligations indexées sur le CAC 40 avec cliquets calculent la performance après chaque cliquet, tout en augmentant les chances de gain du souscripteur.

Les cliquets vont en effet sécuriser les gains sur les années où le CAC 40 progresse, aucun gain n'étant enregistré sur les autres années. Les gains peuvent être reversés sous forme d'un coupon annuel ou cumulés dans le prix de remboursement. C'est cette dernière option qui a été choisie par l'émetteur des obligations D.

### Gains sécurisés par les cliquets

Cliquet de l'année 2 (N+1) :	$(3\,850 - 3\,500)/3\,500 = 10 \%$
Cliquet de l'année 4 :	$(4\,000 - 3\,200)/3\,200 = 25 \%$
Cliquet de l'année 5 :	$(4\,400 - 4\,000)/4\,000 = 10 \%$
Cliquets des années 1, 3 et 6	$= 0$
Gain total :	$45 \%$

Le prix de remboursement peut s'exprimer par la formule suivante :

$$PR = \text{nominal} \times \left(1 + \sum_{N=1}^6 \max(0; (CAC_N - CAC_{N-1})/CAC_{N-1})\right)$$

Soit dans l'exemple :  $100 \times (1 + 0 + 10 \% + 0 + 25 \% + 10 \% + 0) = 145$

Taux effectif au 31/12/N+5 :

$$100 = 3,5 \times \frac{(1 + i)^3}{i} + 1 \times \frac{(1 + i)^3}{i} \times (1 + i)^{-3} + 145 \times (1 + i)^{-6}$$

soit  $i = 8,464 \%$

Le rendement du titre est amélioré par les cliquets qui engrangent les profits sur les fortes amplitudes à la hausse (volatilité) du CAC 40.

### Obligations E

L'émetteur a souhaité plafonner la rentabilité du titre en fixant un taux plafond (cap) sur la performance de l'indice en contrepartie d'une rémunération fixe plus élevée sur les premières échéances.

Les coupons annuels de 6 % ne sont versés que sur les deux premiers exercices ;

Performance de l'indice au 31/12/N+2 :

$$\text{Cumul} : (12 \times 9 \%) + (3 \times 7 \%) + (-25 \% - 7 \% - 5 \% - 2,5 \% - 0,5 \%) = 89 \%$$

Les 12 meilleures actions étant « capées » à 9 %

$$\text{Indice} : 100 + 0,89/20 = 104,45$$

$$\text{Prix de remboursement} : 100 + 4,45 + 6,25 + 7 + 8 = 125,7$$

Taux effectif au 31/12/N+5 :

$$100 \times 102 \% = 102 = 6 \times \frac{(1 + i)^2}{i} + 125,7 \times (1 + i)^{-6} \text{ soit } i = 5,545 \%$$

### 4 Sur la base de l'annexe 7, proposer un portefeuille obligataire qui immunise au mieux les engagements sur la période de quatre ans, en considérant la duration et la convexité des passifs.

Le portefeuille obligataire qui immunise le mieux les engagements est le portefeuille constitué de titres pour lesquels :

$$\begin{cases} \text{VAN}(\text{Actifs}) = \text{VAN}(\text{Passifs}) \\ \text{Duration}(\text{Actifs}) = \text{Duration}(\text{Passifs}) \\ \text{Convexité}(\text{Actifs}) \approx \text{Convexité}(\text{Passifs}) \end{cases}$$

La solution du problème consiste à trouver les nombres entiers de titres à allouer dans le portefeuille, de manière à faire correspondre les flux actif et passif sur les

différentes échéances (*matching of cash-flows*), afin de retrouver les égalités énoncées ci-dessus.

Les flux passifs sont les suivants :

Période	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Temps (année)	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4
Provisions (M€)		25 000	27 500 <sup>(1)</sup>	30 300	33 300	36 600	40 300	44 300	48 700
VAN (Provisions)		24 754	26 960 <sup>(2)</sup>	29 413	32 007	34 832	37 976	41 334	44 991
VAN Totale	272 267								
Poids		0,0909	0,0990	0,1080	0,1176	0,1279	0,1395	0,1518	0,1652
Poids * Temps		0,0455	0,0990	0,1620	0,2351	0,3198	0,4184	0,5313	0,6610
Duration des passifs	2,4722								
Poids * (Temps <sup>2</sup> + Temps)		0,0682	0,1980	0,4051 <sup>(3)</sup>	0,7053	1,1194	1,6737	2,3910	3,3049
Convexité des passifs	9,8658								

(1)  $25\ 000 \times 1,1 = 27\ 500$

(2) Le facteur d'actualisation semestriel est :  $(1 + 2\%)^{1/2} - 1 = 1\%$   $27\ 500 \times 1,1^{-2} = 26\ 961$

(3)  $10,8\% \times (1,5^2 + 1,5) = 0,4051$

On pourra s'aider du solveur d'Excel afin de trouver le nombre de titres.

	Taux coupon annuel	Nombre de périodes	Valeur faciale	Nombre de titres	Paiement semestriel des coupons
Obligation 1 an	1,75 %	2	1 000	?	8,75
Obligation 2 ans	2,00 %	4	1 000	?	10
Obligation 3 ans	2,50 %	6	1 000	?	12,5
Obligation 4 ans	3,00 %	8	1 000	?	15

Le Solveur doit être paramétré comme suit :

Objectif à définir : D Actif – D Passif = Valeur : 0

Sous les contraintes :

VAN Totale (Passifs) = VAN Totale (Actifs)

C Actif – C Passif ≤ 0,05

Nombre de titres = entier

Nombre de titres ≥ 0

Le solveur renvoie les solutions suivantes :

Obligation 1 an : 64 103, Obligation 2 ans : 66 017, Obligation 3 ans : 688 219, et Obligation 4 ans : 70 341.

<b>Actifs financiers (M€)</b>									
Obligation 1 an		561	64 664						
Obligation 2 ans		660	660 <sup>(1)</sup>	660	66 677 <sup>(2)</sup>				
Obligation 3 ans		853	853	853	853	853	69 072		
Obligation 4 ans		1 055	1 055	1 055	1 055	1 055	1 055	1 055	71 396
<b>Total Actifs</b>		3 129	67 232	2 568	68 585	1 908	70 127	1 055	71 396
<b>VAN (Actifs)</b>		3 098	65 914	2 493	65 922	1 816	66 082	984	65 959
<b>VAN totale</b>	272 267								
<b>Poids</b>		0,0114	0,2421	0,0092	0,2421	0,0067	0,2427	0,0036	0,2423
<b>Poids × Temps</b>		0,0057	0,2421	0,0137	0,4842	0,0167	0,7281	0,0127	0,9690
<b>Duration des actifs</b>	2,4722								
<b>Poids × (Temps<sup>2</sup> + Temps)</b>		0,0085	0,4842	0,0343	1,4527	0,0584	2,9125	0,0569	4,8451
<b>Convexité des actifs</b>	9,8527								

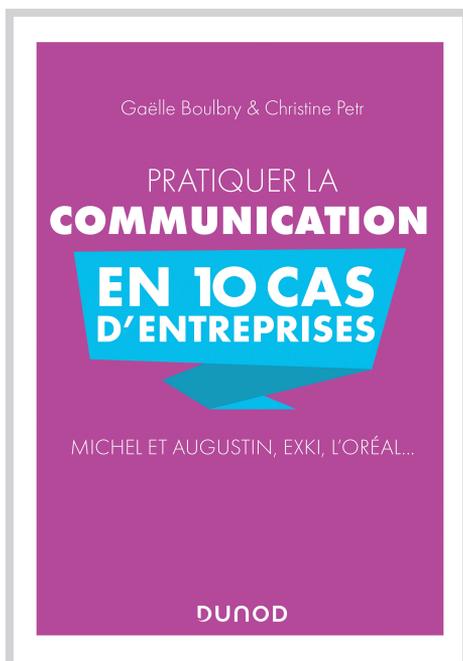
(1) Nombre de titres × 10/1 000 = 660 (avec nombre de titres = 66 107)

(2) Nombre de titres × (10 + 1 000)/(1 000) = 66 677 (avec nombre de titres = 66 107)

Ces solutions annulent bien les différences entre VAN, duration et convexité.

Différences									
Total actif – Total pas- sif		- 21 871	39 732	- 27 732	35 285	- 34 692	29 827	- 43 245	22 696
VAN (Actifs) – VAN (Provisions)	0,000								
D actif – D passif	0,000								
C actif – C passif	- 0,013								

## Extrait de PRATIQUER LA COMMUNICATION EN 10 CAS D'ENTREPRISES



Gaëlle Boulbry, Christine Petr  
9782100809912, 272 pages

Le livre : 18 €  
L'ebook : 12,99 €

Lien : <https://www.dunod.com/entreprise-economie/pratiquer-communication-en-10-cas-d-entreprises-michel-et-augustin-exki-oreal>

# CAS 7

# LE CLUB DES VOITURES ÉCOLOGIQUES

---

Angeline Charbonnier

## Présentation du cas

### Problématique

Comment mettre en place des actions de communication au service d'une stratégie de lobbying ?

### Synthèse

Le Club des Voitures Écologiques est un groupe de réflexions et d'actions créé en 2008 par l'agence de communication institutionnelle et de lobbying Com'Publics. Le Club réunit constructeurs, assureurs, énergéticiens, équipementiers, sociétés innovantes du secteur de l'automobile ainsi que des personnalités politiques. Ce type d'organisation est plus communément appelé *think tank* ou *action tank*. Le Club des Voitures Écologiques n'a aucune structure juridique propre en dehors de l'agence Com'Publics. Son objectif est de faciliter la communication entre les pouvoirs publics et l'ensemble des partenaires privés afin de formuler des mesures incitatives de long terme pour favoriser l'utilisation des véhicules propres. Le projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte, n°2188, déposé le 30 juillet 2014 à l'Assemblée nationale à l'initiative de Ségolène Royal, ministre de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, représente une opportunité politique pour le Club des Voitures

→

Écologiques et ses membres de promouvoir leurs propositions. Ce cas présente les grandes étapes de l'élaboration d'une stratégie de lobbying orientée sur la promotion des véhicules propres.

### Objectifs d'apprentissage

Cette étude de cas est conçue pour mettre en pratique les savoir-faire essentiels du lobbying et de comprendre comment mettre la communication au service d'une stratégie de lobbying. Elle doit permettre aux étudiants :

- de développer une stratégie de lobbying ;
- de savoir mobiliser les outils et techniques du lobbying ;
- de comprendre l'importance de l'étude des différentes parties prenantes ;
- d'apprendre à adapter le contenu des argumentations selon les cibles et le contexte politique ;
- de concevoir des actions de communication au service de la stratégie de lobbying.

### Outils mobilisés

- Veille et analyse d'un projet de loi.
- Cartographie des parties prenantes.
- Outils de communication institutionnelle et politique (interpellation).
- Outils de communication grand public (communications on-line, relations presse, études).

### Public visé

Cette étude de cas peut être traitée par des étudiants en communication qui souhaitent développer une première approche du lobbying. Le cas pratique permettra aux étudiants de se familiariser avec les techniques du lobbying et les étapes incontournables de toute réflexion sur la stratégie : analyse des éléments du discours, cartographie des cibles, rédaction d'un argumentaire synthétique adapté aux cibles, mise en place d'actions de communication au service de la stratégie de lobbying.

## 1 Le Club des Voitures Écologiques : un *think/action tank* au service des pouvoirs publics

Le Club des Voitures Écologiques a été créé par l'agence de communication institutionnelle et de lobbying Com'Publics. Réputée pour la création de ses clubs, l'agence gère plus de 20 clubs thématiques pour des secteurs d'activité et des sujets de société diversifiés : agricole et agroalimentaire, recyclage, énergie, maritime, tourisme, investissement public, vieillissement, produire en France, sécurité, etc. Les clubs de l'agence Com'Publics sont financés par une adhésion annuelle acquittée par les membres du club. L'adhésion des élus et des représentants des pouvoirs publics est, quant à elle, gratuite.

Au travers de ses clubs, l'agence Com'Publics défend un lobbying transparent et accessible qui privilégie le dialogue et la communication.

## **Le Club des Voitures Écologiques**

Le Club des Voitures Écologiques a été créé en 2008 et regroupe les parlementaires, les élus locaux et les acteurs économiques du monde automobile, de la mobilité et de l'énergie : constructeurs, assureurs, énergéticiens, équipementiers, opérateurs de mobilité, d'infrastructures, de services, d'éco-conduite, fondations et associations. Il réunit aujourd'hui plus d'une trentaine de membres issus du secteur privé et de la société civile et plus d'une centaine de députés, sénateurs et élus locaux.

Le Club est co-présidé par des élus représentants toutes les tendances politiques (gauche, centre et droite) : Serge Lepeltier, Ambassadeur français chargé des négociations sur le changement climatique, ancien ministre du Développement durable (gouvernement Raffarin) et ancien maire de Bourges ; Michel Destot, député de l'Isère, ancien maire de Grenoble, ancien président de l'Association des maires de grandes villes de France ; Marcel Deneux, ancien sénateur de la Somme ; Philippe Goujon, député-maire du XV<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

Les propositions du club doivent être suffisamment innovantes pour faire consensus auprès de ses membres. Ainsi, le club refuse de privilégier une énergie au détriment des autres, et considère que les véhicules fonctionnant aux énergies GPL, GNV, éthanol, électrique, hybride, et hydrogène sont des véhicules écologiques.

Le Club des Voitures Écologiques exerce un lobbying :

- **mutualisé** puisqu'il profite à la fois aux TPE, PME et grands groupes et valorise les initiatives de chacun ;
- **transversal** puisqu'il réunit l'ensemble des acteurs qui portent un intérêt aux véhicules écologiques ;
- **transpartisan** puisque tous les partis politiques y sont représentés.

## **Le projet du Club des Voitures Écologiques : encourager le développement de la mobilité durable**

Conscient des difficultés liées au développement de la mobilité durable, le Club des Voitures Écologiques a décidé de se concentrer sur les objectifs suivants :

- proposer une diversité de solutions pour favoriser la mobilité durable ;
- rendre accessible les véhicules propres aux ménages modestes ;
- favoriser des solutions de court-terme pour se déplacer plus proprement.

Pour répondre à ces objectifs, le club a formulé plusieurs propositions qui doivent inciter à l'achat et à l'utilisation de véhicules propres. Parmi celles-ci, cinq propositions prioritaires sont à noter :

### ● **Le Disque Vert**

Imaginé par le club, ce dispositif<sup>1</sup> est mis à la disposition des collectivités locales pour permettre aux propriétaires de véhicules écologiques de disposer d'1h30 de stationnement gratuit. Le Disque Vert est proposé aux propriétaires de véhicules GPL, GNV, bioéthanol, hybrides, électriques ainsi qu'aux véhicules en auto-partage. Le Disque Vert fait partie des mesures recommandées par le Grenelle I et a été adopté par les villes suivantes : Bordeaux (33), Puteaux (92), Alès (30), Creil (60), Orléans (45), Avignon (84), Chamalières (63), Tassin-La-Demi-Lune (69), Angoulême (16), Saint-Omer (62), Hazebrouck (59), Arras (62).

### ● **Tarification préférentielle sur autoroute**

Le Club propose de créer un crédit de télépéage de 2 000 euros sur autoroute pour les automobilistes roulant avec un véhicule écologique.

### ● **Prêt à taux zéro**

Afin de donner la possibilité au plus grand nombre d'acquérir un véhicule écologique et de freiner le vieillissement du parc automobile français, le club propose de créer un prêt à taux zéro sous condition de ressources. Le prêt à taux zéro avait été proposé par plusieurs sénateurs, issus de différentes familles politiques, sous forme d'amendement lors des discussions du Projet de loi Grenelle I.

### ● **Auto-partage de véhicules électriques dans les logements**

Pour développer l'utilisation de véhicules propres, le club propose de mettre à disposition des véhicules électriques en auto-partage dans les constructions neuves. Le nombre de places de stationnement dans les logements neufs est strictement réglementé et conditionné au nombre de logements. Or, certains parkings sont sous-exploités par les habitants, l'occupation de cet espace pourrait donc être optimisée. En contrepartie de la diminution du nombre de places de stationnement dans les parkings, les promoteurs pourraient avoir l'obligation de mettre à disposition des habitants un ou plusieurs véhicules électriques en auto-partage munis des bornes de recharge.

### ● **Éco-diagnostic**

Le club propose de rendre obligatoire l'éco-diagnostic sur les véhicules de plus de 4 ans lors du contrôle technique du véhicule. L'éco-diagnostic consiste à mesurer les

---

1. Le disque vert s'inspire du disque de stationnement dont l'objectif est de contrôler la durée de stationnement des véhicules dans certaines zones urbaines définies. Les disques de stationnement se présentent sous la forme d'une enveloppe généralement en carton, comportant deux fenêtres sur une face. À l'intérieur est placé un disque sur lequel sont imprimés des horaires.

émissions du moteur sur la base de l'analyse de 5 gaz (CO, HC, NO<sub>x</sub>, CO<sub>2</sub>, O<sub>2</sub>). L'éco-diagnostic est formalisé par la remise d'un rapport au propriétaire du véhicule qui pourra, en fonction des résultats du diagnostic, entreprendre des actions de maintenance pour améliorer les performances écologiques de son véhicule.

## **La communication, principal vecteur du Club des Voitures Écologiques**

Dans le but de favoriser le dialogue, la diffusion de ses propositions et le partage d'expériences, le club organise des événements conviviaux réguliers et édite un journal institutionnel.

Le club organise régulièrement des petits déjeuners ou dîners débats autour des thématiques de mobilité durable en comité restreint (environ 30/40 personnes). Ces événements destinés aux membres du club sont ouverts à des personnalités publiques ou politiques intéressées par le sujet : ministres et leurs conseillers, députés, sénateurs, élus locaux et représentants de l'administration. Ces débats donnent l'occasion à chaque participant de s'exprimer et de valoriser leurs initiatives en faveur du développement de la mobilité durable.

Fort du succès de ces événements, le Club des Voitures Écologiques a décidé d'organiser en 2010 un événement unique d'envergure internationale : les Rencontres Internationales des Voitures Écologiques (RIVE). Concentrées sur deux jours, les Rencontres sont rythmées par des conférences thématiques et des essais sur circuit de modèles de voitures écologiques. Les RIVE sont organisées alternativement au Pôle Mécanique d'Alès dans les Cévennes et au Salon Mondial de l'Automobile de Paris. Les RIVE se sont déroulées en 2014 au Salon Mondial de l'Automobile et ont participé à l'organisation de la visite de Nicolas Hulot, envoyé spécial du président de la République pour la protection de la planète et Arnold Schwarzenegger, ancien gouverneur de Californie et vice-président du R20, *Regions of Climate Actions*. La qualité des intervenants et des contenus est en train de transformer les RIVE en Forum de Davos de la voiture écologique.

Le club rend compte de ses activités et de ses prises de position dans un journal trimestriel : *Air Libre*. Le journal *Air Libre* donne également la parole aux membres du Club et aux élus et relaie leurs initiatives. Entièrement rédigé par les équipes du Club, il est édité à 5 000 exemplaires et distribué à l'ensemble des parlementaires, cabinets ministériels concernés, communes de plus de 10 000 habitants. Il est également mis à disposition des membres du Club qui peuvent le communiquer à leurs propres contacts.

## **2 Les véhicules écologiques, un levier essentiel pour la transition énergétique**

Selon la dernière étude de la qualité de l'air publiée par l'Agence européenne pour l'Environnement, le rapport No 9/2013, environ 90 % des citoyens de

l'Union européenne sont exposés à au moins un des polluants atmosphériques les plus nocifs et à des niveaux jugés dangereux pour la santé par l'Organisation Mondiale de la Santé. Le CO<sub>2</sub> est le gaz le plus abondant émis par les activités humaines mais aussi le principal gaz responsable de l'effet de serre. En France, d'après le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, 27 % du CO<sub>2</sub> émis trouve son origine dans les transports. Sur la totalité des émissions du secteur routier, 58 % sont issues des voitures particulières. Le dépassement régulier des normes européennes en matière de pollution atmosphérique vaut à la France d'être assignée depuis plusieurs années devant la Cour de justice de l'Union européenne. Les sources mentionnées dans cette partie sont référencées dans l'annexe 1.

### **Le parc automobile français**

Selon les données du ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique et du Comité des Constructeurs Français d'Automobiles, la voiture est le moyen de transport privilégié de 83 % des Français. En 2013, 83,1 % des ménages français disposaient d'au moins une voiture. 70,8 % des véhicules immatriculés sont utilisés tous les jours ou presque notamment par plus de 52,9 % des usagers qui utilisent leur véhicule pour se rendre sur leur lieu de travail. Au 1<sup>er</sup> janvier 2014, 38,2 millions de véhicules étaient en circulation dont 31,7 millions de voitures particulières. En 2013, le budget automobile moyen annuel des ménages possédant un véhicule essence atteignait 5 705 € par foyer, soit une augmentation de 22 % sur 20 ans. Les dépenses liées à l'utilisation de l'automobile, au premier rang desquelles le carburant, sont passées de 2 700 € à 3 880 € sur la même période.

Les véhicules diesel, bien qu'en baisse, représentent encore 67 % des ventes. À l'inverse, les ventes de véhicules essence sont en hausse et représentent 29,72 % des ventes. Cette tendance s'explique à la fois par la mise en place de mesures de restriction de circulation pour répondre aux récents épisodes de pollution, ainsi que par le succès des véhicules de petite taille, moins consommateurs d'énergie. En tout, les véhicules écologiques ont représenté 3,27 % des ventes de véhicules particuliers en 2013 d'après l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME).

L'âge du parc est le premier facteur de pollution. En France, il se situe en 2013 à 8,6 ans, contre 7,7 ans en 2005, et 7 ans en 1998. Il s'agit d'un des parcs automobiles les plus anciens d'Europe.

### **La timide percée des véhicules écologiques**

En s'appuyant sur les données constructeurs, le Club des Voitures Écologiques fait les constats suivants.

Après un démarrage timide, les ventes de véhicules électriques ont enregistré une forte progression avec 10 968 véhicules particuliers vendus en 2014, soit

22 % de plus qu'en 2013. Avec quelques 38 407 voitures électriques en circulation dont 26 045 voitures particulières, la France figure parmi les premiers marchés électro-mobiles au monde.

Si les ventes de véhicules 100 % électriques restent encore limitées, dépendant largement des commandes publiques, les immatriculations de véhicules hybrides sont bien plus dynamiques. En 2014, 43 143 véhicules hybrides ont été vendus. Au total, le parc roulant français de véhicules électriques hybrides rechargeables et non rechargeables a été estimé à 185 612 au 1<sup>er</sup> janvier 2015.

En 2014, 2 232 véhicules à bicarburant essence/GPL ont été vendus. Le parc roulant GPL se constitue à ce jour de quelque 259 300 véhicules légers roulant au GPL carburant en France, dont 23 309 véhicules utilitaires légers.

Les ventes de véhicules roulant au gaz naturel aux particuliers sont quant à elles très restreintes : 91 véhicules ont été vendus en 2014. Le gaz naturel reste très peu utilisé par les particuliers, du fait du faible nombre de stations disponibles. Ce carburant est, en revanche, utilisé par un grand nombre de gestionnaires de flottes privées ou de transports publics. Au mois de décembre 2014 on comptait 8 170 véhicules GNV en circulation, dont 2 376 véhicules particuliers.

Le parc roulant de véhicules roulant au bioéthanol est estimé à 30 000 véhicules. Le nombre de véhicules d'occasion équipés de kits bioéthanol, lesquels permettent de rendre compatibles les moteurs à essence à l'E85, est lui estimé à 60 000 véhicules.

En conclusion, seul 1,58 % du parc roulant peut aujourd'hui être considéré comme écologique en France, malgré une augmentation de 4 % entre 2014 et 2013. Cette augmentation est liée au développement des marchés des véhicules électriques et hybrides, sur lesquels les bonus incitatifs se sont concentrés. Au total, 42 % des véhicules écologiques roulent au GPL en France, 5 % au E85, 1,5 % au GNV contre 6,6 % à l'électrique.

## **La nécessité d'adopter des mesures à la hauteur des enjeux environnementaux et sanitaires**

Les pouvoirs publics, au travers notamment du Grenelle de l'Environnement, et les élus locaux par le biais des agendas 21 (adopté par les chefs d'États lors du sommet de la terre à Rio en 1992, l'agenda 21 correspond à un programme d'actions des collectivités locales en faveur du développement durable), orientent de plus en plus les citoyens à adopter des comportements plus respectueux de l'environnement. Dans le cadre du nouveau Projet de loi de transition énergétique pour la croissance verte<sup>1</sup>, le gouvernement français s'est fixé des objectifs généraux ambitieux :

1. Version initiale du projet de loi déposé à l'Assemblée nationale le 30 juillet 2014 : <http://www.assemblee-nationale.fr/14/projets/pl2188.asp>

- réduire les émissions de GES de 40% en 2030 par rapport à 1990 (article 1<sup>er</sup>) ;
- réduire la consommation énergétique totale d'énergies fossiles de 30 % en 2030 par rapport à 2012 en modulant cet objectif par énergie fossile en fonction du facteur d'émissions de gaz à effet de serre de chacune (article 1<sup>er</sup>) ;
- réduire la consommation énergétique finale de 50 % en 2050 par rapport à 2012 (article 1<sup>er</sup>).

Concernant le secteur automobile, sous l'influence de ses engagements européens et internationaux, le gouvernement français a mis en place un dispositif du bonus-malus visant à orienter le marché automobile vers des véhicules plus sobres en CO<sub>2</sub>. La moyenne des émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules neufs vendus en France en 2014 se situait à 114,19 g de CO<sub>2</sub>/km. Elle a déjà atteint l'objectif européen qui prévoit de ramener la moyenne des émissions de CO<sub>2</sub> des voitures neuves à 130 grammes de CO<sub>2</sub> par km d'ici à 2015. Alors que la France compte déjà le premier réseau de charge européen avec quelque 8 000 points de charge opérationnels ou programmés (déclaration d'Arnaud Montebourg, alors ministre de l'Économie, du Redressement Productif et du Numérique), la ministre de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie, Ségolène Royal, s'est fixée l'objectif ambitieux d'atteindre les 7 millions de points de charge (espaces publics et privés confondus) d'ici à 2030.

Parallèlement aux mesures incitatives de l'État, les autorités publiques locales n'hésitent plus à prendre des dispositions en cas d'épisode de pollution (mesure de circulation alternée, abaissement des seuils de vitesse autorisée, gratuité des transports en commun, etc.), qui viennent s'ajouter aux mesures d'incitation à l'acquisition d'un véhicule propre mises en place au niveau national.

### **3 Définir le lobbying, ses techniques et son environnement**

Le lobbying est une activité qui a amorcé récemment sa professionnalisation. Le périmètre de l'activité, la technique et les outils du lobbying ont rarement été définis, même s'ils tendent à l'être davantage, par les professionnels eux-mêmes mais aussi par le milieu universitaire qui fait de la pratique du lobbying un objet d'étude. Cette section s'emploie à définir l'activité de lobbying, à répertorier les principales techniques de la profession et à décrire l'environnement législatif dont vous aurez besoin pour répondre à ce cas.

#### **Le lobbying**

Le lobbying peut être défini comme une activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à contribuer directement ou indirectement aux processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes,

règlements et plus généralement, à toute intervention ou décision des pouvoirs publics<sup>1</sup>.

Le lobbying peut donc tout à la fois s'exercer en réaction à une mesure des pouvoirs publics (défense des intérêts) ou bien par la promotion d'une proposition auprès des pouvoirs publics (promotion d'intérêts).

Le lobbying n'est pas l'apanage des cabinets spécialisés puisqu'il est également pratiqué par des chargés d'affaires publiques (ou chargés des relations institutionnelles, de la communication externe, du plaidoyer, etc.) dans les entreprises, les fédérations professionnelles, les associations, les ONG et même les institutions.

On appelle *grassroots lobbying*, le lobbying exercé par l'opinion publique sur les pouvoirs publics (pétitions, utilisation de sondages, etc.). Le *grassroots lobbying* peut être organisé par un collectif de citoyens, de consommateurs, une ONG, une fédération professionnelle, etc.

Dans sa mise en œuvre, le lobbying peut faire appel à de nombreux outils tels que la communication (communication institutionnelle, sondages, relations presse), l'expertise (études), le droit, etc.

## Les principales techniques du lobbying

Quatre techniques méritent d'être présentées en priorité : la veille, la cartographie, la note argumentaire et l'interpellation.

1. **La veille** consiste à observer et analyser l'actualité politique et législative afin de repérer les opportunités et les risques pour les sujets que vous devez défendre ou promouvoir : nominations, déclarations politiques locales ou nationales, publications de textes législatifs ou règlementaires, rumeurs médiatiques, etc.

La veille, essentiellement menée à partir de l'analyse par mots clés, s'effectue sur internet auprès des sites institutionnels (administration, gouvernement, parlement), des grands médias et des médias spécialisés, des associations et ONG, etc.

Mais la veille ne doit pas seulement contenir des informations déjà publiées. L'information a une plus grande valeur lorsque celle-ci n'est pas encore diffusée. Elle permet au lobbyiste d'avoir une longueur d'avance et de mettre en œuvre sa stratégie d'influence plus efficacement. Le lobbyiste doit donc être un fin limier dans la recherche d'information : être à l'écoute de ses interlocuteurs et des personnalités prescriptrices et savoir interpréter les informations qui lui seront communiquées ou suggérées (rendez-vous, colloques, déclarations dans la presse, etc.).

---

1. Le lobbying, un métier encore en devenir dans une France rétive au dialogue avec la société civile, Emmanuelle GARAUULT, présidente du réseau BASE et Géry LECERF, délégué général du réseau BASE. <https://www.cairn.info/revue-geo-economie-2012-3-page-109.htm#>

**2. La cartographie** est un document qui répertorie l'ensemble des personnalités, privées (associations, acteurs économiques, société civile) ou publiques (politique, administrative), ayant une influence sur le sujet qui vous intéresse. La cartographie doit donner des informations sur le parcours des personnalités et leur rôle sur le sujet.

La cartographie est une technique fondamentale de toute stratégie de lobbying car elle permet de connaître ses cibles, d'évaluer leur intérêt pour votre sujet et d'envisager l'influence qu'elles peuvent avoir sur votre sujet, qu'elle soit positive ou néfaste.

**3. La note argumentaire ou *position paper*** est un document synthétique qui présente votre position et/ou vos propositions, que ce soit pour défendre ou promouvoir des intérêts. La note argumentaire doit contenir des informations fiables et préciser le nom de l'entité à l'origine de la note ainsi que son destinataire. Le ton de la note argumentaire doit être adapté en fonction de la cible (administration, élus, membre du gouvernement, conseiller).

**4. L'interpellation** est un terme régulièrement employé par les professionnels du lobbying. L'interpellation est généralement destinée à un représentant des pouvoirs publics, qu'il soit issu de l'administration, d'une des deux chambres, ou du gouvernement. L'interpellation peut prendre différentes formes, formelles ou informelles : par courrier, par voie de presse, par pétition, oralement lors d'un rendez-vous ou d'une réunion, etc. L'interpellation a le mérite de donner une plus grande visibilité au sujet dont vous avez la charge de la défense ou de la promotion, et de contraindre la personne interpellée à se positionner ou à positionner l'entité qu'elle représente.

## **La procédure législative française : comment se déroule le vote d'un texte à l'Assemblée nationale ou au Sénat ?**

Une loi peut être proposée par le Premier ministre, dans ce cas on parle de projet de loi, ou par un député ou un sénateur, on parle alors de proposition de loi.

S'agissant d'un projet de loi, celui-ci est tout d'abord soumis à l'avis du Conseil d'État puis présenté au Conseil des Ministres. La proposition de loi déposée par un ou plusieurs députés ou sénateurs ne doit en aucun cas avoir pour conséquence la diminution des ressources publiques ou l'aggravation de la charge publique : ainsi, aucune dépense ou baisse d'impôt ne peut être prévue dans le texte sans compensation fiscale.

Le texte de loi, qu'il soit sous forme de projet ou de proposition, est ensuite déposé à l'une des deux chambres, l'Assemblée nationale ou le Sénat. Celui-ci est alors renvoyé à une commission permanente ou spéciale. Tous les textes de loi sont soumis à ce qu'on appelle la navette : le texte est alternativement lu,

discuté et modifié dans chacune des deux chambres jusqu'au vote du texte définitif par l'une des deux chambres.

La commission saisie du texte désigne, parmi ses membres, un ou plusieurs rapporteurs chargés d'étudier le texte et de présenter un rapport. Lorsque la commission examine le texte, à la lumière des conclusions du rapporteur, celle-ci peut amender le texte, adopter le texte sans modification ou rejeter le texte.

À l'issue des débats en commission, le texte est discuté en séance publique. Le texte subit généralement de nouvelles modifications (amendements au texte) avant d'être voté et envoyé à la deuxième chambre. L'Assemblée nationale et le Sénat appliquent le même processus législatif.

#### **4 Comment profiter du Projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte pour promouvoir les propositions du Club des Voitures Écologiques ?**

Ce cas vous invite à réfléchir à l'élaboration d'une stratégie de lobbying à un moment précis du calendrier législatif. Vous travaillerez sur le Projet de loi déposé dans sa version initiale par Ségolène Royal, ministre de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, à l'Assemblée nationale, c'est-à-dire avant les débats en Commission. Vous devrez exclusivement concentrer votre stratégie sur cette étape du calendrier.

##### **Pourquoi et comment mesurer l'opportunité ?**

Pour élaborer votre stratégie de lobbying, vous devez au préalable effectuer un diagnostic pertinent du contexte dans lequel vous serez amené à travailler : vous atteindrez plus facilement vos objectifs si vous répertoriez de nombreuses opportunités pour promouvoir vos intérêts. Inversement, si vous constatez que le contexte ne vous est pas favorable, vous aurez besoin de mettre en œuvre un plus grand travail de conviction, voire de déconstruire des idées reçues ou fausses. Les principales techniques de l'analyse opportunités/risques que vous devrez mobiliser sont la veille et la cartographie.

##### **Quel est l'objectif recherché ?**

Tout l'enjeu de votre stratégie de lobbying sera de :

- susciter l'intérêt des pouvoirs publics pour les propositions du Club des Voitures Écologiques. Votre argumentaire devra d'une part, être construit sur la base de l'analyse du contexte (analyse opportunités/risques) que vous aurez fait au préalable, et d'autre part, être adapté aux cibles que vous aurez cartographiées.

## ■ Le Club des Voitures Écologiques

- voir les propositions du club reprises sous forme d'amendements dans le Projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte.

### **Mobiliser les parties prenantes et approcher vos cibles**

Vous devrez porter une attention particulière au calendrier législatif qui rythmera vos actions de communication. Le sujet des véhicules propres fait partie des préoccupations des pouvoirs publics, du secteur de l'automobile mais aussi des citoyens, qu'ils soient ou non propriétaires de véhicules propres, impliqués dans la défense de l'environnement ou de la qualité de l'air.

Les actions de communication mises en place par le Club des Voitures Écologiques pour accompagner la stratégie de lobbying doivent donc s'adresser à ces différents publics. Ces actions doivent vous aider à mettre à l'agenda vos propositions et à convaincre les décideurs de la pertinence de vos propositions.

# Questions

---

1. Relevez, sous la forme d'un tableau, les opportunités de promotion pour les véhicules écologiques dans le Projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte. Expliquez pourquoi les passages sélectionnés représentent une opportunité pour le Club des Voitures Écologiques.
2. Identifiez vos relais d'opinion politique en cartographiant les personnalités politiques et élus ayant une influence directe sur le projet de loi. Relevez également les points de leur biographie présentant un intérêt pour le Club des Voitures Écologiques.
3. Sur la base de votre analyse du Projet de loi, préparez un argumentaire à destination des personnes cartographiées afin de promouvoir les propositions du Club des Voitures Écologiques.
4. Listez les actions de communication que vous pourriez mettre en place pour promouvoir les propositions du Club des Voitures Écologiques dans le contexte du projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte.

## Annexe

---

### Les différentes sources des données chiffrées

Rapport No 9/2013 sur la qualité de l'air en Europe

<http://www.eea.europa.eu/publications/air-quality-in-europe-2013>

Rapport de la France au titre du paragraphe 2 de l'article 3 de la décision n°280/2004/CE du Parlement européen et du Conseil du 11 février 2004 (décision relative à l'obligation de surveiller les émissions de gaz à effet de serre dans la Communauté et mettre en œuvre le protocole de Kyoto)

[https://www.persee.fr/doc/reden\\_1283-8446\\_2004\\_num\\_8\\_3\\_1720#reden\\_1283-8446\\_2004\\_num\\_8\\_3\\_T1\\_0344\\_0000](https://www.persee.fr/doc/reden_1283-8446_2004_num_8_3_1720#reden_1283-8446_2004_num_8_3_T1_0344_0000)

Données du Comité Français des Constructeurs d'Automobiles sur le nombre de voitures en circulation et sur la moyenne des émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules en France

- <https://ccfa.fr/wp-content/uploads/2018/06/dp-01-2014.pdf>
- <https://ccfa.fr/wp-content/uploads/2018/06/dp-01-2015.pdf>

Évolution du marché, caractéristiques environnementales et techniques : véhicules particuliers neufs vendus en France, Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) :

<https://www.ademe.fr/evolution-marche-caracteristiques-environnementales-techniques-vehicules-particuliers-neufs-vendus-france>

Données de l'INSEE sur l'équipement automobile des ménages en 2017

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2012694>

# CORRIGÉS

**1 Relevez, sous la forme d'un tableau, les opportunités de promotion pour les véhicules écologiques dans le projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte. Expliquez pourquoi les passages sélectionnés représentent une opportunité pour le Club des Voitures Écologiques.**

Le tableau d'analyse met en parallèle les principales opportunités du Projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte et les propositions du Club des Voitures Écologiques. Ce tableau synthétique vous aidera à rédiger et à donner de la légitimité à votre argumentaire (question 3).

Extraits sélectionnés dans le projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte	Analyse de l'opportunité pour le Club des Voitures Écologiques
<i>Le projet de loi fixe les objectifs, trace le cadre et met en place les outils nécessaires à la construction par toutes les forces vives de la nation – citoyens, entreprises, territoires, pouvoirs publics – d'un nouveau modèle énergétique français plus diversifié, plus équilibré, plus sûr et plus participatif.</i>	Le projet de loi encourage la participation des « forces vives de la nation », or les propositions du club, issues des réflexions de ses membres, assurent au gouvernement que celles-ci font consensus auprès des principaux acteurs du secteur. Conformément à l'objectif du Projet de loi qui est de promouvoir « un nouveau modèle énergétique français plus diversifié », le club défend par ailleurs la prise en compte de toutes les énergies propres pour favoriser le développement de la mobilité durable.
<i>Une croissance qui protège la santé des Français en améliorant la qualité de l'air et leur rende du pouvoir d'achat en économisant l'énergie dans le logement et les transports.</i>	Le Club des Voitures Écologiques partage le constat du gouvernement sur la nécessité d'améliorer la qualité de l'air ; c'est l'une des principales motivations des travaux du Club. Pour ce qui concerne la défense du pouvoir d'achat des Français, le prêt à taux zéro imaginé par le Club abonde dans ce sens puisqu'il vise à faciliter l'achat de véhicules écologiques pour tous les ménages.
<i>Il part du constat que le mouvement est déjà engagé dans les territoires où de nombreuses initiatives et réalisations préfigurent la dynamique que la loi va amplifier et accélérer.</i>	Le Club des Voitures Écologiques encourage les collectivités à favoriser l'essor des véhicules propres en développant le Disque Vert adopté dans 13 villes françaises.
<i>Le choix fait par ce texte n'est pas d'opposer les énergies les unes aux autres mais de construire un nouvel équilibre fondé sur la complémentarité de nos sources d'approvisionnement et de fournir un cadre à leur évolution concomitante.</i>	Le Club des Voitures Écologiques refuse de promouvoir une énergie au détriment des autres et estime qu'il est indispensable d'encourager toutes les énergies propres pour tendre vers une amélioration progressive du parc automobile.

Extraits sélectionnés dans le projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte	Analyse de l'opportunité pour le Club des Voitures Écologiques
<p><i>Le titre Ier fixe par ailleurs un objectif ambitieux de porter la production d'énergie renouvelable à 32 % de notre consommation énergétique finale en 2030. Cet objectif pourra être atteint en portant la part de la chaleur renouvelable à 38 % de la chaleur consommée, la part des biocarburants à 15 % de la consommation finale de carburants et la production d'électricité renouvelable à 40 % de la production totale d'électricité.</i></p>	<p>Le bioéthanol fait partie des énergies défendues par le Club des Voitures Écologiques.</p>
<p><i>[...] L'article 10 prévoit le déploiement des infrastructures énergétiques dédiées pour véhicules électrique et hybrides rechargeables. La mobilité électrique est appelée à se massifier dans les deux prochaines décennies. Pour encourager le développement des véhicules électriques, l'offre d'infrastructure de recharge et de pré-câblage des parcs de stationnement doit être anticipée et favorisée en incitant les collectivités territoriales à poursuivre leurs plans de développement, en encourageant leur installation dans les bâtiments tertiaires et dans les bâtiments d'habitation et en accompagnant les initiatives privées visant à la mise en place de réseaux accessibles au public, à l'échelle nationale et complémentaires du déploiement assuré par les collectivités.</i></p>	<p>Le Club des Voitures Écologiques encourage les promoteurs à inclure dans leurs nouvelles constructions des places de stationnement dédiées à des véhicules électriques en auto-partage.</p>

## **2 Identifiez vos relais d'opinion politique en cartographiant les personnalités politiques et élus ayant une influence directe sur le projet de loi. Relevez également les points de leur biographie présentant un intérêt pour le Club des Voitures Écologiques.**

Le périmètre du cas pratique vous a été précisé dans la problématique, votre stratégie doit être élaborée en fonction d'un moment très précis du calendrier législatif : entre le dépôt du texte initial à l'Assemblée nationale et les débats en Commission spéciale.

Votre cartographie doit se concentrer sur l'auteur du texte de loi, dans le cas présent Ségolène Royal, ministre de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie et les députés qui pourront avoir une influence sur le projet de loi, c'est-à-dire les membres de la Commission spéciale, et notamment les députés exerçant une responsabilité au sein de cette Commission listés ci-dessous.

Les informations sont issues de la veille internet et des fiches individuelles de l'Assemblée nationale (profession, fonction au sein de l'Assemblée nationale propositions de loi déposées). Les éléments renseignés dans la cartographie sont publics et diffusés par les personnalités elles-mêmes.

## **MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ÉNERGIE**

Ségolène Royal, Ministre de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie.

Auteur du projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte

Ministre de l'Environnement du 3 avril 1992 au 29 mars 1993 (Gouvernement Bérégovoy) : loi n° 92-646 du 13 juillet 1992 relative à l'élimination des déchets ainsi qu'aux installations classées pour la protection de l'environnement ; loi n° 93-24 du 8 janvier 1993 sur la protection et la mise en valeur des paysages et modifiant certaines dispositions législatives en matière d'enquêtes publiques ; loi n° 92-1444 du 31 décembre 1992 relative à la lutte contre le bruit

Présidente du Conseil régional de Poitou-Charentes le 2 avril 2004 : mise en place de nombreuses mesures incitatives en faveur de l'écologie (énergies renouvelables). Face aux difficultés de l'entreprise Heuliez située à Cerizay dans le département des Deux-Sèvres, Ségolène Royal annonce vouloir créer une filière de la voiture électrique dans la région Poitou-Charentes. L'entreprise Heuliez scinde ses activités en deux : Heuliez conserve l'activité de sous-traitance et l'entreprise Mia de voiture électrique. La région entre au capital de Mia mais l'entreprise connaît de nombreuses difficultés de croissance. Depuis le 31 octobre 2013, Heuliez est entre les mains d'une Société d'Economie Mixte (SEM), dont la région Poitou-Charentes est actionnaire majoritaire. Mia a été placé en liquidation judiciaire en mars 2014.

Ministre de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie depuis le 2 avril 2014 (Gouvernement Valls) : augmentation de la prime écologique pour l'achat d'une véhicule électrique neuf ou pour l'achat d'un véhicule hybride rechargeable.

## **COMMISSION SPÉCIALE POUR L'EXAMEN DU PROJET DE LOI RELATIF À LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE POUR LA CROISSANCE VERTE**

Président : François Brottes, député PS de l'Isère

Également président de la Commission des Affaires Économiques à l'Assemblée nationale. Auteur de la loi n° 2013-312 du 15 avril 2013 visant à préparer la transition vers un système énergétique sobre et portant diverses dispositions sur la tarification de l'eau et sur les éoliennes. Conseiller énergie de François Hollande pendant la campagne présidentielle de 2012.





**Vice-présidents :** Julien Aubert, Député UMP du Vaucluse, membre de la Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire, co-président du groupe d'études Energie à l'Assemblée nationale.

**Jean-Yves Caullet, député PS de l'Yonne,** membre de la Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire.

**Bertrand Pancher, député UDI de la Meuse,** membre de la Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire, membre des Groupes d'étude biocarburants et énergie.

**Béatrice Santais, députée PS de Savoie.**

**Secrétaires :** Patrice Carvalho, député GDR de l'Oise, secrétaire de la Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire, membre du Groupe d'étude Automobile.

**Daniel Fasquelle, député UMP du Pas-de-Calais,** membre du Groupe d'étude Automobile.

Joël Giraud, député RRDP des Hautes-Alpes.

Catherine Troallic, députée SRC de Seine-Maritime, membre du Groupe d'étude Automobile.

**Rapporteurs :** Ericka Bareigts, députée SRC de la Réunion.

**Marie-Noëlle Battistel, députée SRC de l'Isère.**

**Denis Baupin, Député Écologiste de Paris,** co-auteur avec Fabienne Keller, d'un rapport sur les nouvelles mobilités sereines et durables : concevoir et utiliser des véhicules écologiques. vice-président de l'Assemblée nationale, vice-président des Groupes d'étude Energies et Automobile. Membre du Conseil supérieur de l'Énergie et du Conseil national de la Transition écologique.

**Sabine Buis, députée SRC de l'Ardèche,** membre de la Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire.

**Philippe Plisson, député SRC de Gironde,** membre de la Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire, auteur d'un rapport sur les dispositions restant en discussion du projet de loi portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne dans le domaine du développement durable, membre du Groupe d'étude Biocarburants, membre titulaire du Conseil national de la transition énergétique.

### **3 Sur la base de votre analyse du Projet de loi, préparez un argumentaire à destination des personnes cartographiées afin de promouvoir les propositions du Club des Voitures Écologiques.**

L'argumentaire doit être rédigé sous la forme d'une note dont voici un exemple de forme :

**Note à l'attention de (compléter avec le nom de la personne à qui vous adressez l'argumentaire)**

De la part du Club des Voitures Écologiques

Date :

Objet : Les véhicules écologiques, un levier essentiel pour la transition énergétique

**I) Le Club des Voitures Écologiques (présenter votre structure)**

Le Club réunit les acteurs économiques du monde automobile, de la mobilité et de l'énergie et les pouvoirs publics représentés par les parlementaires et élus locaux. L'objectif du Club est de faciliter la communication entre les pouvoirs public et l'ensemble des partenaires privés afin de dégager des politiques incitatives à long terme pour encourager les Français à utiliser des voitures écologiques et favoriser leur usage.

**II) Le Projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte : une véritable opportunité pour encourager l'utilisation des véhicules écologiques (démontrer que les objectifs du club sont en adéquation avec les objectifs du projet de loi)**

Les ambitions du projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte sont à la hauteur des objectifs que le Club des Voitures Écologiques s'est fixé depuis sa création en 2006.

Parmi elles, le gouvernement entend construire un nouvel équilibre fondé sur la complémentarité des sources d'approvisionnement et renonce à opposer les énergies les unes aux autres. Le Club des Voitures Écologiques partage cette ambition en défendant la pertinence des différentes énergies « vertes » comme le GPL, le GNV, le bioéthanol, l'électrique, l'hybride, et l'hydrogène.

27 % du CO<sub>2</sub> émis trouve son origine dans les transports. Sur la totalité des émissions du secteur routier, 58 % sont issues des voitures particulières. L'âge du parc automobile est le premier facteur de pollution, or celui-ci ne cesse d'augmenter en France depuis 15 ans : il se situe aujourd'hui à 8,6 ans, contre 7,7 ans en 2005, et 7 ans en 1998.

Les réponses apportées par le projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte doivent impérativement être à la hauteur de l'enjeu écologique et sanitaire.

**III) Nos propositions (lister les propositions du club qui pourraient être reprises dans le projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte)**

- Mettre en place la tarification préférentielle sur autoroute : proposer un crédit de télépéage de 2 000 euros pour les automobilistes ayant fait le choix d'un véhicule écologique. Grâce à la tarification différenciée, cette mesure fiscale concrète permettrait d'encourager nos concitoyens à changer leurs anciens véhicules par des véhicules moins polluants.
- Instaurer un prêt à taux zéro pour favoriser l'acquisition d'une voiture écologique : les catégories sociales les moins aisées sont celles qui, souvent, possèdent les voitures les plus anciennes et, par conséquent, les plus consommatrices d'essence et les plus polluantes. Afin de favoriser la possibilité pour le plus grand nombre d'acquérir un véhicule plus propre le Club des Voitures Écologiques propose d'instaurer un prêt à taux zéro écologique pour l'achat de véhicules moins polluants. Ce dispositif

→



pourrait également dynamiser le secteur automobile en crise depuis de nombreuses années.

- Mettre à disposition d'un véhicule en auto-partage dans les nouveaux logements : Les aires de stationnement dans les nouvelles constructions sont strictement règlementées en fonction du nombre de logement. Or certains parkings sont sous-utilisés par les occupants des logements, alors même que la disponibilité de l'espace public pose problème, notamment dans les centres urbains. En contrepartie d'une réduction des places de stationnement, les promoteurs immobiliers peuvent prendre à leur charge l'installation de systèmes d'auto-partage de véhicules électriques munis de bornes de recharge. Cette mesure permettrait de développer l'utilisation de véhicule électrique.
- Faciliter le stationnement des véhicules écologiques : soutenir les solutions innovantes et peu coûteuses pour la collectivité telles que le Disque Vert permettant d'offrir 1 h30 de stationnement pour les véhicules propres.
- Rendre obligatoire l'éco-diagnostic lors du contrôle technique des véhicules : à l'image du bilan énergétique obligatoire exigé dans toute transaction immobilière, le Club des Voitures Écologiques propose de rendre obligatoire le diagnostic écologique des véhicules lors de leur contrôle technique.

L'obligation de diagnostic pourra, si le propriétaire du véhicule le souhaite, se concrétiser par la réalisation des actions de maintenance identifiées par le réparateur, pour corriger à titre préventif ou curatif, les anomalies de fonctionnement et d'émission du moteur.

#### **4 Listez les actions de communication que vous pourriez mettre en place pour promouvoir les propositions du Club des Voitures Écologiques dans le contexte du projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte.**

Les actions listées ci-dessous ne sont pas exhaustives, vous pouvez les enrichir, en fonction de vos idées, du calendrier législatif et de ses aléas, etc., mais aussi de la contrainte budgétaire qui sera la vôtre. Vos actions de communication doivent à la fois s'adresser aux cibles répertoriées dans la cartographie mais aussi aux propriétaires de véhicules écologiques qui doivent être considérés comme de véritables soutiens des propositions du Club des Voitures Écologiques.

##### **Communication institutionnelle et politique**

- a. Transmettre l'argumentaire du Club des Voitures Écologiques à l'ensemble des acteurs cartographiés en leur proposant un rendez-vous : l'argumentaire peut être transmis par l'ensemble des membres du club. Cette première étape est essentielle pour positionner le club et ses membres auprès des acteurs cartographiés.
- b. Interpeller la ministre de l'Écologie et les membres de la Commission spéciale par l'intermédiaire d'un courrier co-signé par les maires des 13 villes qui ont

mis en place le Disque Vert pour vanter les mérites du dispositif et la pertinence de son déploiement dans d'autres villes. Cette action vise à démontrer le ralliement des collectivités à votre proposition et à rassurer les pouvoirs publics sur la faisabilité du Disque Vert.

- c. Rédiger un communiqué de presse sur la base des propositions du Club des Voitures Écologiques et le diffuser à la presse professionnelle et généraliste. Les décideurs publics consomment des médias et forment leurs opinions comme n'importe quel citoyen, sur la base de leur quotidien, des informations qu'ils reçoivent et de leur expertise propre.

### **La communication auprès du grand public : faire émerger le *grassroots lobbying***

- a. Créer un site internet éphémère entièrement consacré aux propositions du Club des Voitures Écologiques pour associer le grand public à votre stratégie de lobbying. Ce site doit être pédagogique et participatif : expliquer en quoi consiste le Projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte, le calendrier des discussions, l'interpellation des acteurs cartographiés par l'intermédiaire des réseaux sociaux (Twitter, Facebook).
- b. Lancer un sondage national pour évaluer l'impact de la création d'un prêt à taux zéro pour favoriser l'achat d'un véhicule écologique. Dans le cas où un grand nombre de sondés confirment que cette mesure les encouragerait à acheter un véhicule propre, communiquer les résultats à la presse et aux acteurs cartographiés.
- c. Lancer une pétition en ligne pour demander aux pouvoirs publics d'instaurer des mesures spécifiques pour les propriétaires de véhicules écologiques : tarif de stationnement préférentiel par la mise en place du Disque vert dans les villes, tarif préférentiel sur les autoroutes, etc. Cette pétition s'adresse principalement aux propriétaires de véhicules écologiques qui, directement concernés, pourront se mobiliser plus rapidement. Exploiter le nombre de signatures auprès de la presse et des pouvoirs publics.
- d. Acheter une ou plusieurs pages dans les grands quotidiens nationaux pour communiquer sur les résultats de vos différentes actions de communication pour interpellier les pouvoirs publics.

COLLECTION



- Cas réels d'entreprises
- Tous secteurs d'activité
- Analyse et pistes de réflexion

## L'apprentissage par la pratique

La collection *Cas d'entreprises* présente des cas réels d'entreprises, tous secteurs d'activité, pour mettre en pratique les concepts, savoir-faire et outils d'un domaine.

Les éditions DUNOD vous offrent un extrait des 4 titres de cette nouvelle collection

- **PRATIQUER LA RSE EN 11 CAS D'ENTREPRISES**  
Le cas Léa Nature
- **PRATIQUER LA GRH EN 15 CAS D'ENTREPRISES**  
Le cas Bio Natura
- **PRATIQUER LA FINANCE EN 12 CAS D'ENTREPRISES**  
Le cas AXA
- **PRATIQUER LA COMMUNICATION EN 10 CAS D'ENTREPRISES**  
Le cas Le club des voitures écologiques