



NOTE DOCUMENTAIRE

CCE 2016-1217

L'économie durable : moteur de compétitivité dans
l'industrie agro-alimentaire

Étude de cas Spadel



L'économie durable : moteur de compétitivité dans l'industrie agro-alimentaire

Etude de cas Spadel

Auteurs

Elias Ben Abdoud: Elias.benabdoud@economie.fgov.be

Emmanuel de Béthune: embe@ccecrb.fgov.be

Clarisse Van Tichelen: clarisse.vantichelen@ccecrb.fgov.be

Christian Ferdinand: Christian.ferdinand@economie.fgov.be

Isabelle de Voldere : Isabelle.devoldere@ideaconsult.be

Table des matières

1 Approche conceptuelle	3
2 Etude de cas : Spadel.....	5
2.1 Introduction.....	5
2.1.1 Success-story de l'entreprise Spadel.....	5
2.1.2 Préparation du cas spécifique Spadel.....	6
2.1.3 Historique de Spadel.....	6
2.1.4 Les chiffres de Spadel	8
2.2 Le concept CSV est intégré dans la stratégie de Spadel	9
2.2.1 Mission.....	9
2.2.2 Organisation.....	10
2.2.3 Conclusion	11
2.3 La méthode CSV en quatre étapes est utilisée chez Spadel	12
2.3.1 Identifier les défis sociétaux auxquels l'entreprise veut répondre	12
2.3.2 Établir le business plan	16
2.3.3 Suivre l'évolution.....	17
2.3.4 Mesurer les résultats et créer de nouvelles valeurs	18
2.4 La méthode CSV renforce le dialogue sociétal	20
2.4.1 Interactions avec les employés.....	20
2.4.2 Interactions avec les parties prenantes.....	22
2.4.3 Conclusion	22
2.5 La CVP crée un plus pour la compétitivité de l'entreprise.....	23
2.6 Conclusion générale	24
3 Bibliographie.....	25

Liste graphique

Graphique 2-1 : Evolution du chiffre d'affaire et du nombre d'employés chez Spadel.....	8
---	---

Liste tableau

Tableau 2-1 : Indicateurs clés de performance par plateforme chez Spadel	18
--	----

Le Groupe Spadel est spécialisé dans l’embouteillage et la commercialisation d’eaux minérales naturelles et de boissons rafraîchissantes



1 Approche conceptuelle

La création de valeur partagée (CVP) est une démarche stratégique permettant aux entreprises de créer de la valeur économique en générant du progrès sociétal. Partant de leur mission et de leur domaine d’activités, les entreprises vont activement à la recherche de stratégies leur permettant de réaliser des bénéfices en répondant aux défis de la société.

Michael Porter et Mark Kramer (2011) définissent la démarche comme suit : “(...) Shared Value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress.”

La démarche de valeur partagée permettra une intégration proactive des défis de la société dans les stratégies des entreprises, en partant du principe que les larges besoins de la société constituent autant de marchés potentiels. Grâce à leurs produits et à leurs services, les entreprises contribueront à répondre aux défis sociétaux tels que la mobilité, les problèmes environnementaux, etc.

La CVP est ainsi une démarche stratégique permettant à l’entreprise d’intégrer de manière proactive les défis sociétaux pertinents dans son domaine d’activités et de les tourner en opportunités profitables, notamment en lançant de nouveaux concepts, en pénétrant de nouveaux marchés, en rendant la chaîne de production/de valeurs plus durable, et/ou en améliorant le cluster local de l’entreprise.

La CVP améliore la compétitivité des entreprises, des secteurs et de l’économie en structurant la démarche stratégique. Cette démarche structurée mène à un entrepreneuriat plus durable. Elle comprend quatre étapes¹ :

- identify the social issues to target

¹ PORTER Michael E. et al (2012), « Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Business and Social Results », Foundation Strategic Group. 24p.

- make the business case
- track progress
- measure results and use insights to unlock new value

L'équipe de recherche suppose, comme proposition supplémentaire, que la CSV renforce le capital social de l'entreprise, ceci menant à un engagement plus important des employés et des parties prenantes qui résultent en plus de productivité et d'innovations durables².

La CVP agrandit l'ouverture de l'entreprise à son environnement et au monde. Dès lors, l'entreprise est plus attentive aux nouveaux besoins durables des consommateurs et/ou aux aspects durables des nouveaux marchés. Il s'en suit une internationalisation plus durable.

Sur base de cette revue de la littérature, l'équipe de recherche suppose que l'intégration de la CSV dans la stratégie globale de l'entreprise est équivalente à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) 2.0³. Assumer la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) 2.0 en intégrant la CVP dans la stratégie globale de l'entreprise n'est pas uniquement une stratégie de responsabilité sociale, mais aussi une stratégie gagnante qui permet à l'entreprise un positionnement sociétal tant au niveau de la profitabilité qu'au niveau de la durabilité.

Pour la réalisation de nos études de cas, nous nous inspirons de la méthode définie par Robert K. Yin dans la publication "Case Study Research: Design and Methods"⁴. Dans un premier temps, nous avons formulé cinq questions concernant la CVP. Par la première question, nous voulons vérifier si le concept de la CVP tel que décrit par Porter et Kramer⁵ a été intégré dans l'entreprise. La deuxième question doit démontrer si les quatre étapes définies par Porter et Kramer pour l'implémentation de la CVP sont utilisées par les entreprises analysées. En même temps, nous vérifions si l'intégration de la CVP au sein d'une entreprise mène à l'entrepreneuriat durable. Une troisième question tente à évaluer l'importance de la CVP pour le développement de capital social et pour la compétitivité de l'entreprise. A cet égard, nous examinons si un renforcement du capital social donne lieu à une innovation durable. Le but de la quatrième question est de pouvoir constater si l'implémentation de la CVP apporte une plus grande ouverture aux nouveaux besoins et aux nouveaux marchés et mène ainsi à une internationalisation durable. Enfin, la dernière question devrait nous indiquer si les entreprises analysées évoluent vers une responsabilité sociale (RSE) 2.0, où la stratégie RSE ne met pas uniquement l'accent sur la réduction de l'impact négatif, mais aussi sur le renforcement de l'impact positif de la production et du processus de

² Janlin, J, de Bethune, E, Sleuwaegen, L (2016), Approche conceptuelle : Economie durable comme moteur de compétitivité dans le secteur de l'alimentation

³ DENIS, Sabine & LEYSSENS, David. (2015), «Evolutie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: van winst naar waarde», ECONnect, SEP.OKT.NOV2015, 3^{de} jaargang, p25, 1p

⁴ YIN Robert. K. (1994), «Case Study Research: Design and Methods», Sage Publications, Second Edition, 170p

⁵ PORTER Michael & KRAMER Mark (2011), « Création de valeur partagée », Harvard Business Review, Jan/Feb2011, Vol. 89 Issue 1/2, p62-77, 16p

production. En même temps, nous vérifions donc également si, pour les entreprises analysées, l'intégration de la CVP dans leur stratégie est synonyme de RSE 2.0⁶.

Après avoir défini les questions de l'analyse dans un premier temps, nous avons formulé une proposition logique de réponse dans un deuxième temps. En troisième lieu, nous avons cherché des entreprises où le concept de la CVP était potentiellement implémenté conformément aux propositions logiques. Une quatrième étape consistait à soumettre une liste d'entreprises aux membres du BRC Food, sur la base d'une proposition de l'équipe d'analyse. Lors de cette réunion du 5 novembre 2015, une liste de quatre entreprises provenant du secteur agro-alimentaire a été définitivement fixée. Ces quatre entreprises sont : Alpro, Spadel, la Brouwerij Huyghe et la chocolaterie Belvas.

2 Etude de cas : Spadel

L'objectif de cette étude de cas est d'analyser comment le concept de "Creating Shared Value" est intégré dans la stratégie de Spadel et d'en retirer les opportunités que cela apporte à l'entreprise.

La "création de valeurs partagées" ("Creating Shared Value" ou CSV), est un concept qui prend de l'ampleur dans beaucoup d'entreprises et qui a été décrit par Porter et Kramer (2011). La CSV est une stratégie d'entreprise qui permet de concilier le développement durable et la compétitivité, à la fois pour l'entreprise et la société.

L'idée sous-jacente à ce concept est en effet de créer de la valeur qui répond aux besoins sociétaux tout en améliorant la compétitivité de l'entreprise. Nous devons comprendre par "besoin sociétal", tout besoin économique, social ou environnemental d'une société. Cette stratégie de long terme vise tant à répondre aux demandes de la société qu'à créer des gains pour l'entreprise.

2.1 Introduction

2.1.1 Success-story de l'entreprise Spadel

« Le développement durable fait partie de notre ADN »⁷. C'est la première phrase du rapport de développement durable 2013-2014 de Spadel. La durabilité fait l'objet d'un suivi permanent au sein du comité de direction et percole dans tous les départements de Spadel. Fondé en 1921, le groupe dispose de cinq sites de production (deux en Belgique pour Spa et Bru, deux en France pour Carola et Wattwiller, un au Pays de Galles pour Brecon). C'est le leader du marché du Benelux dans le segment des eaux

⁶ DENIS, Sabine & LEYSSENS, David. (2015), «Evolutie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: van winst naar waarde», ECONnect, SEP.OKT.NOV2015, 3^{de} jaargang, p25, 1p

⁷ Troisième rapport (en ligne) de développement durable : <http://www.sustainabilityspadel.com/fr/> et <http://www.sustainabilityspadel.com/pdf/spadel-rapport-developpement-durable-2013-2014.pdf>

minérales naturelles. 99% du volume de production est vendu au Benelux, en France et au Royaume-Uni.



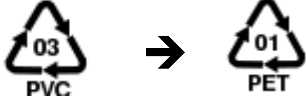


2.1.2 Préparation du cas spécifique Spadel

Au cours de la préparation de l'étude de cas, nous avons collecté du matériel d'information sur l'entreprise, notamment issues des rapports annuels et des rapports de durabilité. Sur base de la documentation ainsi collectée, les questions restées sans réponses et plusieurs propositions ont été formulées. Cela explique donc pourquoi les questions posées peuvent différer d'une entreprise à l'autre.

Après cette analyse préalable, l'entretien a été organisé avec les responsables de la stratégie et de la politique de durabilité de l'entreprise. Lors de cet entretien effectué au sein même de l'entreprise, les propositions ont été contrôlées. L'équipe d'analyse a ainsi voulu vérifier si la CVP était oui ou non implémentée, conformément à ses propositions.

Enfin, les études de cas définitives ont été rédigées sur la base du matériel collecté, des propositions corrigées, des réponses données aux questions et des constatations réalisées par l'équipe d'analyse.

2.1.3 Historique de Spadel

1889	Première zone protégée pour l'eau minérale en Europe à Spa. La zone aquifère protégée à Spa couvrait 30 ha en 1889 et plus de 13000 ha en 2015.	
1967	Mise en place d'un partenariat privé/public avec la Région wallonne, axé sur une gestion des eaux et forêts respectueuse de l'environnement.	
1988	Spadel est le premier producteur d'eau en Europe qui passe d'un conditionnement en PVC à un conditionnement PET. Les bouteilles PET sont 100% recyclables.	
1994	Spadel est cofondateur de Fost Plus qui assure le soutien et la promotion d'initiatives de prévention et le recyclage de déchets d'emballages ménagers en Belgique.	
1998	Spa Reine est la 1ère marque d'eau minérale naturelle en Europe à utiliser 25% de PET recyclé dans ses nouvelles bouteilles PET	

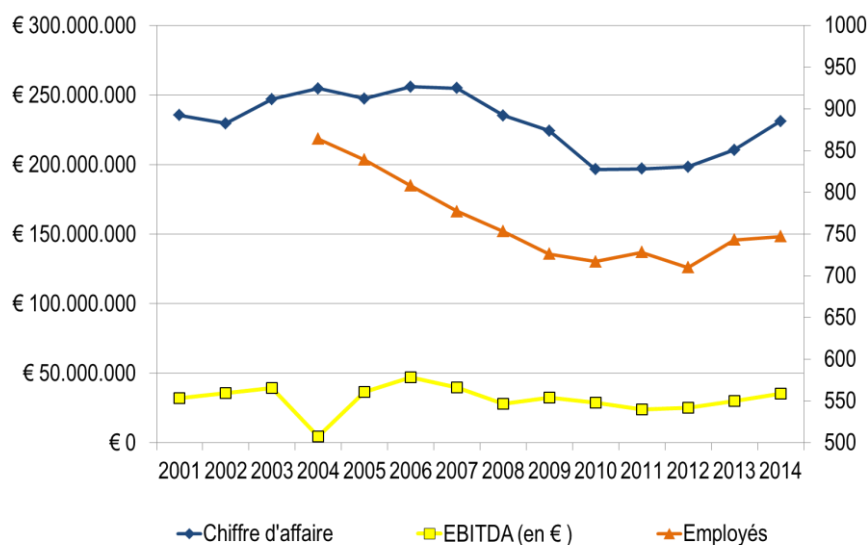
2009	<p>Les eaux minérales naturelles de Spa remportent le 1er Prix européen "Qualité des eaux minérales naturelles".</p> <p>Wattwiller est partenaire de la "Fondation de Recherche sur l'Hypertension Artérielle" en France et organise des actions de mesure de la tension artérielle des consommateurs dans plusieurs centres villes. C'est un projet qui a coûté de l'argent et qui a donné du sens.</p>	  
2011	<p>Spadel devient partenaire fondateur de l'organisation GoodPlanet Belgium. En 2013, des posters éducatifs sur l'importance de l'eau en tant que source essentielle de vie ont été distribués dans des milliers d'écoles en Belgique.</p>	
2012	<p>Spadel adhère au Belgian Pledge qui est un engagement des entreprises alimentaires pour des pratiques publicitaires responsables.</p> <p>Spadel est partenaire du projet européen "Life+ Ardennes Liégeoises" qui vise à restaurer l'environnement naturel et notamment les zones humides de la Haute-Ardenne.</p>	   
2013	<p>Fin 2013, Spadel a été élu "Champion national belge de développement durable" par les European Business Awards. En 2014, Spadel a aussi obtenu un "Ruban d'honneur" dans la catégorie Environmental & Corporate Sustainability des mêmes European Business Awards. Cela signifie que Spadel fait partie du top 10 des meilleures entreprises européennes dans la catégorie Développement durable.</p>	 
2014	<p>Spadel est classée 'Golden' dans le classement Ecovadis. Cette évaluation note les performances RSE sur quatre thèmes (Environnement, Social, Éthique et Fournisseurs). Spadel obtient l'Award « Lean and Green » lié à la durabilité de la chaîne logistique.</p>	 
2015	<p>Spadel est classée « finaliste » au concours des Awards for Best Belgian Sustainability Reports.</p>	

	<p>Par ailleurs, Spa a obtenu en 2015 le standard "GOLD"(le plus élevé) en matière de gestion des ressources en eau (European Water Stewardship).</p> <p>Le projet BeeSpa⁸ (Les abeilles au service de la qualité des eaux minérales) a obtenu le Prix Média Belge de l'Energie et de l'Environnement 2015.</p>	
--	--	--

2.1.4 Les chiffres de Spadel

Fin 2014, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires (hors taxes) de 231,1 millions d'euros (576 millions de litres vendus), en hausse de 9,8% par rapport à 2013. Et le résultat opérationnel (EBIT)⁹ d'exploitation (ou bénéfice d'exploitation) s'élève à 23,5 millions d'euros, soit une hausse de 35,8 % par rapport à 2013. Cette progression significative du résultat opérationnel récurrent résulte principalement de la hausse significative des ventes sur tous les marchés, ainsi qu'à la maîtrise des coûts et une plus grande productivité. Spadel poursuit sa stratégie de développement durable¹⁰ et notamment ses efforts pour réduire son empreinte carbone et son empreinte eau.

Graphique 2-1 : Evolution du chiffre d'affaire et du nombre d'employés chez Spadel



Source : Spadel, calculs du Secrétariat

A ce titre, l'empreinte CO₂ du Groupe Spadel a diminué de 8,5 % en 2014 vis à vis de 2010. Cette performance a été possible grâce à plusieurs facteurs : avant tout une amélioration de l'efficacité énergétique, une bonne maîtrise et une gestion responsable des besoins énergétiques dans tous les

⁸ <http://www.beeodiversity.com/fr/references/realisations/spa-monopole-projet-beespa>

⁹ L'EBITDA est une mesure du cash-flow de l'entreprise, il représente le bénéfice avant impôt et amortissement.

¹⁰ Voir aussi l'article publié par le SPF Economie : « Devenez un entrepreneur durable ! » : http://economie.fgov.be/fr/modules/publications/general/devenez_un_entrepreneur_durable.jsp

secteurs de l'entreprise mais aussi une situation climatique favorable et un accroissement des ventes. Il en va de même pour le ratio d'eau (pompée versus embouteillée) qui s'est amélioré de 5 %.

2.2 Le concept CSV est intégré dans la stratégie de Spadel

2.2.1 Mission

La première responsabilité du Groupe Spadel a toujours été de garantir la pérennité de l'entreprise, celle-ci dépend de la capacité du groupe à garantir des boissons de qualité aux générations futures.

La mission ou la raison d'être de Spadel découle de manière tout à fait naturelle de cette première responsabilité : « l'eau et l'homme, le meilleur de la nature proche de vous ». Spadel s'engage dans ce contexte à « offrir à ses clients tout au long de leur vie, des réponses naturelles, sans cesse meilleures, à leurs besoins d'hydratation et leurs envies de rafraîchissement »¹¹. A cette fin, Spadel veut utiliser ses valeurs de passion, proximité, progrès et ouverture pour :

- Créer de la valeur ajoutée pour tous qui garantisse la pérennité de l'entreprise.
- Réduire, toujours plus, son impact sur l'environnement et préserver la nature pour garantir aux générations futures des boissons de qualité.
- Etre à l'écoute de toutes les parties prenantes pour construire ensemble une entreprise durable dans un monde durable.

Il est donc clair que Spadel a une mission qui est propice au développement d'une stratégie de développement durable intégrée dans la stratégie globale visant à relever des défis sociétaux.

Néanmoins, une réelle restructuration du cadre RSE a été nécessaire chez Spadel pour réaliser une stratégie de développement durable à la hauteur de ses ambitions. Le changement du cadre RSE a été restructuré dès l'embauche de Ann Vandenhende en 2010 comme CSR Manager.

Au départ, seul un tiers du personnel était favorable à cette restructuration, tandis qu'un tiers y était franchement opposé. Mais suite à des efforts substantiels de l'organisation et du comité exécutif, peu à peu tout un chacun a pu être convaincu de la nécessité de ces réformes. L'organisation de huit plateformes développement durable auxquelles tout le personnel administratif concerné a été associé a joué un rôle important afin d'intégrer la stratégie développement durable dans la stratégie globale de l'entreprise et de la faire accepter par les employés. Depuis ce moment, le développement durable est inscrit au sein même de la stratégie de Spadel et s'articule autour de 3 piliers qui reposent sur 8 plateformes RSE :

¹¹ Mission telle que définie sur le site internet de Spadel : <http://www.spadel.com/groupe>

« *Nature's best close to you* »

- Sustainable water management and biodiversity : Spadel veille à assurer une protection des ressources naturelles ainsi que de la biodiversité. C'est dans cette perspective que le projet BeeSpa a été mis en place en plaçant des ruches autour des zones de protection d'eaux naturelles afin de mesurer la qualité de l'environnement et de la biodiversité.
- Natural products : Toutes les eaux et limonades SPA sont produites à base d'eau minéral SPA sans additifs. L'objectif étant d'atteindre 50% de produits naturels en 2015 et 100% avant 2020.
- Responsible sourcing : L'objectif consiste à avoir une chaîne d'approvisionnement à 80% durable d'ici 2015.

« *Our footprint* »

- Carbon footprint : L'objectif suivi est d'atteindre un bilan carbone -20% en 2015 (versus 2010) et neutre d'ici à 2020, le projet est budgétisé.
- Water footprint : Spadel vise une diminution de 20 % de son empreinte eau en 2015.

« *People & Society* »

- Great place to work¹² : Spadel s'est servi du résultat des enquêtes de satisfaction pour encore accroître la satisfaction et le bien-être de ses travailleurs.
- Employees healthy lifestyle : Spadel encourage un mode de vie sain pour ses collaborateurs qui contribue à créer une atmosphère de travail positive.
- Responsible partner for society : l'objectif poursuivi est de devenir un acteur responsable de la société à promouvoir un healthy lifestyle.

Les efforts du management et de cette stratégie structurée portent maintenant leurs fruits. Marc du Bois nous confie que de nombreux exemples positifs (voir ci-dessous) de la nouvelle stratégie ont permis qu'aujourd'hui, plus de 80% du personnel soutient la stratégie de développement durable chez Spadel.

Marc du Bois, administrateur délégué précise et souligne : « Chez Spadel, le développement durable fait partie intégrante de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise, des fournisseurs aux clients en passant par les collaborateurs. En tant qu'entreprise familiale, le développement durable n'est pas un concept à la mode, mais une valeur ancrée dans les racines mêmes de l'entreprise ».

2.2.2 Organisation

Afin de bien ancrer cette stratégie de développement durable, celle-ci est endossée de manière structurée chez Spadel par plusieurs fonctions qui ont chacune un rôle différent et complémentaire, à savoir :

¹² [http://www.spadel.com/flipbook/2/fr/2668-SPADEL\(FR-11b\).pdf](http://www.spadel.com/flipbook/2/fr/2668-SPADEL(FR-11b).pdf)

- CSR manager
Le rôle du CSR manager est de coordonner et d'assurer le suivi du plan d'action annuel RSE, d'assister et de soutenir les plateformes de développement durable et les Coordinateurs RSE locaux. Enfin, le CSR manager est également investi du rôle de communication au niveau du développement durable
- Coordinateur RSE local
Le Coordinateur RSE local traduit la stratégie en un plan d'action local et représente le site local auprès des parties prenantes.
- CSR Platform Sponsor
Chaque plateforme est sponsorisée par un membre du Comité exécutif RSE. Ce mentor peut éliminer les obstacles sur lesquels les chefs de projet butent et n'ont pas d'influence. Un mentor donne une orientation au projet et facilite les décisions.
- CSR Platform Managers
Les plateformes RSE sont gérées par les managers des différents départements, tel que achats, opérations et RH. Ces managers rendent compte au Comité exécutif RSE. Leur rôle est de proposer et de gérer des actions qui contribuent aux objectifs de développement durable.
- Comité exécutif RSE (CSR COMEX)
Le Comité exécutif RSE se compose des membres du Comité exécutif de Spadel ainsi que du CSR manager (Madame Ann Vandenhende) et des Platform managers. Le comité se réunit deux fois par an. Son rôle consiste à définir les objectifs de développement durable, à surveiller les progrès réalisés, à prendre les décisions relatives aux investissements et à trancher les dilemmes.

2.2.3 Conclusion

Nous retrouvons au sein de l'organisation de Spadel tous les effectifs et unités nécessaires afin de développer une stratégie développement durable structurée et consistante avec la mission de Spadel. De plus, la mission qui est très propice à relever des défis sociétaux a été traduite dans une stratégie s'articulant autour de trois piliers qui reposent sur les huit plateformes RSE et qui intègrent des objectifs de développement durable très concrets. Ceci nous mène à attendre qu'il y aura beaucoup d'exemples concrets de création de valeur partagée dans le chapitre qui suit où nous analysons si la méthode CSV en quatre étapes est utilisée chez Spadel.

2.3 La méthode CSV en quatre étapes est utilisée chez Spadel

Comme expliqué dans la note conceptuelle : "Approche conceptuelle : Economie durable comme moteur de compétitivité dans le secteur de l'alimentation"¹³, l'objectif de créer de la valeur partagée peut également permettre de donner des outils pour la mise en place de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit ici d'analyser comment Spadel élabore sa stratégie et si celle-ci utilise consciemment ou non les balises recommandées par Porter¹⁴. Ces recommandations sont connues sous le nom de méthode Creating Shared Value (CSV).

Ce n'est pas parce que la méthode CSV n'est pas inscrite comme telle dans la stratégie de Spadel, que Spadel n'applique pas les balises recommandées par Porter dans le contexte de la création de valeurs partagées. En effet, la méthode décrite est fort similaire aux bonnes pratiques observées par Porter chez des entreprises qui sont à la pointe de développement durable et de la création de valeurs partagées. Dans ce qui suit, nous avons pu remarquer de nombreuses articulations et ressemblances entre la méthode CSV et la méthode mise en place chez Spadel.

La méthode CSV est divisée en quatre étapes qui permettent de mettre en place la stratégie, respectivement : dans un premier temps, (1) identifier les questions sociétales, dans un second temps (2) préparer le "business case", ensuite (3) assurer le suivi des progrès et enfin (4) mesurer les résultats. Nous analysons ci-dessous pour chaque étape la façon dont Spadel met en place sa stratégie pour pouvoir créer de la valeur partagée.

2.3.1 Identifier les défis sociétaux auxquels l'entreprise veut répondre

Le but de cette étape est bien d'identifier les défis sociétaux auxquels les activités de l'entreprise répondent. Il s'agit de l'étape préliminaire à l'établissement d'un plan stratégique et d'activités. L'accent est mis sur la chronologie de la stratégie. La méthode CSV implique de d'abord identifier les défis auxquels l'entreprise veut répondre avant de concevoir les produits et activités qui représenteront le "core business" de l'entreprise.

Marc du Bois nous explique que Spadel se trouve dans un domaine fortement concurrentiel où les choix exprimés se doivent d'être cohérents. Lors des réunions avec les parties prenantes, les choix prioritaires sont exposés et clairement expliqués. Ces efforts pédagogiques génèrent de l'écoute et du respect pour l'entreprise qui essaie de répondre aux nouveaux défis sociétaux de manière proactive. Comme nous le verrons plus loin dans l'étude, le rôle des parties prenantes est déterminant pour la sélection des projets retenus par Spadel pour répondre aux défis sociétaux

¹³ Janlin, J, de Bethune, E, Sleuwaegen, L (2016), Approche conceptuelle : Economie durable comme moteur de compétitivité dans le secteur de l'alimentation

¹⁴ PORTER Michael E. et al (2012), «Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Business and Social Results», Foundation Strategic Group. 24p

En 2012, des réunions de consultation avec des parties prenantes ont été organisées en Belgique et aux Pays-Bas. Ces consultations ont été en 2013 et 2014 un moteur pour traduire en actes les objectifs de développement durable.

Pour rappel, la politique de développement durable chez Spadel vise à commercialiser des produits naturels, à développer une politique d'achats durable, à réduire l'empreinte carbone et à sensibiliser à l'importance d'un mode de vie sain. Cette stratégie s'articule autour de trois piliers composés de huit plateformes RSE. Dans ce qui suit nous identifions les défis sociétaux pour chaque pilier de la stratégie.

« Our Footprint »

Dans le contexte de son pilier stratégique « Our Footprint », Spadel a identifié deux défis sociétaux : l'empreinte carbone et l'empreinte eau.

Concernant l'empreinte carbone, Spadel a l'ambition d'atteindre un bilan carbone neutre pour 2020. Cet objectif est déjà budgétisé mais Marc du Bois nous a fait part de ses craintes relatives au prix trop bas des énergies fossiles. En effet, depuis que le cours du pétrole a fortement chuté, les énergies renouvelables ont un coût d'opportunité plus important et sont donc comparativement plus onéreuses qu'avant. Cet élément pourrait freiner nombre d'entreprises à opter pour des énergies plus durables que le pétrole.

Pour réaliser ses objectifs en matière d'empreinte carbone, Spadel a élaboré un plan d'action reposant sur :

- Une politique d'emballage et de déchets durable;
- Une réduction de la consommation d'énergie sur les sites de productions;
- L'optimisation du transport;
- Une politique d'achats responsable.

Dans le contexte de sa politique d'emballage et de déchets durable, Spadel s'est très rapidement rendu compte que la bouteille traditionnelle en PVC posait beaucoup de problèmes quant aux émissions polluantes émises lors de sa production et de son recyclage. Dès 1988, Spadel a opté pour le conditionnement en PET qui permettait d'être recyclé plus efficacement, plus de 25% des bouteilles en PET étaient réutilisées dans la fabrication des nouvelles bouteilles. Ce nouveau conditionnement en plus d'être moins polluant, diminue le volume et le poids de la bouteille et de ce fait, les émissions de gaz à effet de serre émises lors de son transport. C'est dans cette perspective que Spadel évolue, voulant simplifier tout composant néfaste pour l'environnement.

A titre d'exemple d'efforts fournis par Spadel, on peut citer aussi la disparition de la bouteille rouge. Malgré les risques pris en termes d'image de marque et de perte de visibilité, Spadel n'a pas hésité à remplacer la bouteille rouge en 2011 pour améliorer son bilan carbone. Spadel a en effet abandonné la production des bouteilles colorées en rouge, ce qui a permis d'optimiser le pourcentage de recyclage en lien avec Fostplus. « La meilleure bouteille est celle qui n'existe pas » nous indique Marc du Bois. La bouteille consiste à mettre de l'eau minérale naturelle dans un écrin de sécurité. Le rôle du producteur est de faire

en sorte de diminuer les inconvénients liés à la bouteille : le poids, l'étiquette, le bouchon ensuite ce qui est autour de la bouteille, un papier film plus fin afin de diminuer l'empreinte carbone.

En veillant à minimiser les déchets et émissions de carbone, Spadel a réussi à réduire de 8,5% ses émissions entre 2010 et 2014. Spadel continuera ses efforts afin de devenir neutre en carbone pour 2020. Ce projet est budgétisé, car il faudra avoir aussi recours à l'achat de droits d'émissions (credits carbone) pour devenir tout à fait carbone neutre.

Nous pouvons remarquer que la diminution de l'empreinte carbone via la diminution des déchets et des émissions de CO₂ entraîne notamment une diminution des coûts dans la chaîne de production de Spadel et permet donc à Spadel d'augmenter sa compétitivité sur le marché.

D'autre part, entre 2010 et 2014, les sites Spa et Bru ont réussi à faire baisser leur empreinte eau de 20% par litre. Cette réduction est la conséquence des travaux d'amélioration de l'appareil de production et d'une meilleure gestion du planning et du débit. Après les efforts consentis au cours de ces dernières années pour considérablement diminuer sa consommation d'eau, Spadel définit actuellement un nouvel objectif pour 2020. Pour cela, la notion d'empreinte eau sera réévaluée et un plan d'action sera mis sur pied pour les prochaines années.

Pour pouvoir réduire son empreinte eau, Spadel a opté pour l'indice d'exploitation de l'eau (WEI) qui calcule le rapport entre le captage d'eau annuel moyen et l'approvisionnement en eau annuel moyen dans une région donnée. Ainsi chez Spadel, l'indice d'exploitation de l'eau est évalué à 4%, soit bien en deçà du seuil de 10% défini par l'Agence européenne pour l'Environnement (AEE).

« People & Society »

Un des défis sociétaux auquel Spadel tente de remédier dans le contexte de son pilier stratégique « People & Society » est celui de la déshydratation dans les écoles. Déjà en 2004, l'enquête réalisée sur la consommation alimentaire en Belgique montrait que seulement 26,2% de la population âgée de plus de 15 ans consomme la quantité minimale recommandée de 1,5 litre d'eau par jour¹⁵. Spadel est un partenaire fondateur de Goodplanet Belgium qui a entre autres développé un programme d'information sur l'hydratation destiné aux enfants. Spadel s'engage ainsi à aider les professeurs à motiver leurs élèves à s'hydrater suffisamment et met à leur disposition un dossier pédagogique qui donne des clés pour expliquer aux enfants de 10 à 12 ans l'importance de l'eau dans l'alimentation et son rôle dans l'organisme. Spadel s'engage également à récompenser financièrement l'école qui aura mis en place le meilleur projet pour inciter les enfants à boire plus d'eau¹⁶.

Lors de la consultation de ces consommateurs, Spadel a réalisé que les limonades SPA contenaient des additifs et un niveau de calories qui ne répondaient pas tout à fait à la perception de ces produits par ses

¹⁵ www.wiv-isp.be/nutria/

¹⁶ <http://www.goodplanet.be/fr/jeunes-ecoles/eau.php>

clients. Beaucoup de clients percevaient en effet les produits de Spadel comme étant 100% naturels. L'administrateur délégué nous explique qu'il fut décidé de répondre à 100% aux attentes des consommateurs, conformément aux valeurs et à la stratégie de Spadel. Les gens veulent consommer « bons », « sains », « naturels » et « authentiques ». C'est dans cette optique que le Groupe Spadel a répondu à ce défi sociétal et a défini, en collaboration avec ses parties prenantes ce qu'est un produit naturel. Cette définition du naturel était, contrairement à l'agriculture biologique ou sans OGM, jusqu'alors inexistante. Après avoir défini ce que sont des produits 100% naturels, Spadel a investi en 2015 17 millions en vue de garantir la production naturelle de tous leurs produits. Cette redéfinition et ce développement de produits 100% naturels a permis à Spadel de répondre aux besoins des consommateurs et d'ainsi, se positionner comme un acteur dans une nouvelle niche de consommation.

« Nature's best close to you »

Dans le contexte du pilier « Nature's best close to you », Spadel a commencé plusieurs projets d'achats durables. Un premier projet consiste à imprégner les collaborations avec ses fournisseurs des ambitions de Spadel en matière de développement durable. D'ici 2020, Spadel compte intégrer complètement les 'achats durables' dans le processus d'achat, tant en ce qui concerne les ingrédients et matières premières que les autres produits et services achetés. À cet effet, une charte a été signée avec les fournisseurs stratégiques. L'implémentation et l'évaluation périodique est réalisée avec le soutien d'Ecovadis, qui utilise un processus déjà maintes fois prouvé.

Dans ce même contexte, les sociétés de transport qui travaillent avec Spadel adhèrent au concept « Lean and Green ». Le programme Lean and Green vise à encourager les entreprises à passer à un niveau supérieur de développement durable en prenant des mesures qui, non seulement permettent des économies de coûts, mais en même temps réduisent leur charge sur l'environnement.

Bien que les produits de Spadel soient exportés dans plus de trente pays, l'exportation en dehors des pays de la Belgique, des Pays-Bas, de la France et du Royaume-Uni, tous les quatre pays de production, représente seulement un peu plus de 1% du volume total des ventes du Groupe en 2013. Il est important de signaler que, les grandes exportations se font par voie fluviale dans le respect de la politique de développement durable de Spadel.

En plus des achats durables et du transport durable Spadel est aussi très actif dans le recyclage. En effet, Spadel rachète toutes les bouteilles vides qu'elle vend aux Pays- Bas pour ensuite les acheminer vers la Belgique où celles-ci seront recyclées et ainsi réutilisées.

Un autre point important dans le pilier « Nature's best close to you » est la grande attention de Spadel pour la biodiversité des bassins de captage. Dans ce cadre est apparu le projet BeeSpa (Les abeilles au service de la qualité des eaux minérales) qui a obtenu le Prix Média Belge de l'Energie et de l'Environnement 2015. Le projet résulte d'une vision de l'entreprise en recherche d'un Key Performance Indicator sur la biodiversité. Celui-ci a été réalisé avec un montant annuel de 25 000€. Contrairement à des projets plus coûteux, le projet BeeSpa a suscité immédiatement la curiosité de la RTBF, venue filmer les ruches.

Conclusion

En guise de conclusion, nous constatons que les projets de Spadel répondent à des défis sociétaux qui pour la plupart créent de la valeur partagée. Cependant, nous constatons que l'identification des défis sociétaux est parfois plus orientée environnement ou social que compétitivité de l'entreprise. Ainsi, certains défis sociétaux auxquels Spadel répond ne sont pas spécialement à l'origine de création de valeurs partagées même s'ils présentent des impacts environnementaux ou sociaux positifs. L'analyse nous conduit tout de même à affirmer que les stratégies mises en place par Spadel intègrent, pour la plupart, le concept de CSV.

2.3.2 Établir le business plan

Cette étape consiste à établir « le business plan susceptible de répondre aux défis sociétaux ».

Spadel puise une partie importante de sa motivation dans les défis sociétaux. Elle en fait un critère capital. La mission de l'entreprise et la stratégie de développement durable de l'entreprise constituent le point de départ de tout projet.

Chez Spadel, chaque business plan est discuté et préparé au sein d'une CSR Platform. Chaque division de Spadel possède une CSR Platform. Ces plateformes RSE sont gérées par les managers des différents départements tels que achats, opérations et RH. La discussion d'un business plan dans ces plateformes vise dans un premier temps à voir si le plan est conforme aux attentes et objectifs de développement durable de Spadel définis par le Comité exécutif RSE. Dans un second temps la plateforme analyse si des améliorations du plan au niveau de RSE sont possibles.

De plus, chaque projet de la stratégie développement durable doit également être intégré dans la stratégie globale de l'entreprise. Après avoir été discuté au sein du comité exécutif RSE, chaque projet est également approuvé par le comité global afin que celui-ci soit conforme à la stratégie globale de l'organisation.

Le CSR Manager Ann Vandenhende soutient et dynamise les plateformes de développement durable et les Coordinateurs RSE locaux.

Lors du développement du business case, très souvent les objectifs de développement durable prévalent sur la rentabilité, comme dans l'objectif d'avoir un bilan carbone neutre d'ici 2020, Spadel aura recours aux compensations en achetant des crédits carbone afin de réaliser cet objectif. Cependant, la rentabilité des projets fait l'objet de discussions ardues au sein du comité exécutif et est à chaque fois prise en compte dans l'établissement de tout projet.

Marc du Bois nous a confié que la rentabilité des projets RSE est incalculable. Un projet RSE est avant tout un engagement moral, et le rendement de celui-ci n'est généralement pas mesurable. L'ensemble des projets RSE apporte plus de visibilité, crédibilité, notoriété et respect à Spadel. L'entreprise est d'ailleurs classée quatrième des entreprises belges en termes de réputation.

Conclusion

Le choix et la définition du business plan se fait de manière fort structurée par le biais de plateformes CSR et en ligne avec les objectifs définis par le Comité exécutif RSE. L'établissement du business plan se rapproche donc fortement de la façon dont celle-ci est décrite dans la publication de Porter sur la création de Valeur Partagée. Néanmoins, nous remarquons que chez Spadel, le critère de rentabilité est important mais que d'autres critères peuvent prévaloir. Ceci est différent à ce que Porter et Kramer décrivent dans leur concept de création de valeur partagée où la rentabilité prévaut toujours sur les autres critères pour la sélection finale des projets.

2.3.3 Suivre l'évolution

Cette étape a pour but de suivre le progrès de l'entreprise et d'opérer un suivi des activités et des résultats de l'entreprises par rapport aux prévisions établies dans le business case.

Tôt ou tard le business plan est soumis au Comité exécutif RSE. Le comité se réunit deux fois par an. Son rôle consiste à définir les objectifs de développement durable, à surveiller les progrès réalisés, à prendre les décisions relatives aux investissements et à trancher les dilemmes.




Notons que le Comité exécutif RSE se compose des membres du Comité exécutif de Spadel ainsi que du CSR Manager (Madame Ann Vandenhende) et des Platform managers. Ce comité est donc constitué de tous les décideurs importants au sein de l'organisation et démontre l'importance que donne Spadel au suivi de la stratégie développement durable. Le comité exécutif RSE vérifie aussi que le business plan de chaque projet soit bien aligné à la stratégie globale de Spadel.

Afin de suivre les projets, Spadel utilise des indicateurs Global Report Initiative (GRI) repris dans les rapports de développement durable. On citera parmi les indicateurs utilisés par Spadel : le nombre d'hectares pour la protection des sources actuelles et futures ; la consommation totale de matières premières ; les impacts pour la santé et la sécurité des produits ; le taux de réponse aux critères des produits naturels ; Le nombre de plaintes concernant la qualité des produits ; la proximité des achats ; le taux de fournisseurs stratégiques évalués par Ecovadis ; l'empreinte eau ; l'empreinte carbone et la consommation d'énergie ; l'indice d'exploitation de l'eau ; l'absentéisme ; le budget consacré à la formation des travailleurs ; le chiffre d'affaires ; etc

Spadel organise ses indicateurs clés de performances par plateforme et les appelle « Key Performance Indicators » (KPI). Du fait que ces KPI soient bien structurés, cela permet au management de bien suivre et contrôler le progrès des projets par rapport aux objectifs fixés.

Les indicateurs clés de performances et leur suivi jouent un rôle prépondérant dans le succès accru de la stratégie développement durable de Spadel. Ce succès se traduit au-delà des chiffres, et se matérialise aussi par un nombre important de prix et labels accumulés au fil du temps.

Tableau 2-1 : Indicateurs clés de performance par plateforme chez Spadel

Spadel Sustainability Strategy	code GRI	indicateur	unité	Groupe Spadel 2011-2012	Groupe Spadel 2013-2014	objectif 2015	progrès
Platform 1 Sustainable water management & biodiversity	G4-EN13	protection des ressources naturels selon les standards Spadel dans les 5 sites	%	93	79/96**	100	
Platform 2 Natural products	G4-PR1	nombre des limonades naturelles selon le cadre "naturalité" de Spadel	%	-	20	50	
Platform 3 Responsible sourcing	G4-EN32, LA14, HR10, SO9	évaluation des fournisseurs stratégiques	%	80	68	80	
	G4-HR4, 5, 6	signature "Sustainability Procurement Charter" Spadel	%	53	63	80	
	G4-HR4, 5, 6	les risques dans la chaîne d'approvisionnement	%	6	1	0	
Platform 4 Carbon Footprint	G4-EN19	réduction de l'empreinte carbone	%	-5,0	-8,5	20	
Platform 5 Water Footprint	G4-EN10	réduction de l'empreinte de l'eau	%		20*	20	
Platform 6 "Great Place to Work"™		"Great Place to Work"™ standard				GPtW™ obtenu	
Platform 7 Healthy lifestyle		in progress					
Platform 8 Responsible partner for Society		Un partenaire responsable dans la communauté grâce à des partenariats stratégiques autour de "healthy life pattern through hydration and balanced diets"	#		3	3	

* base Spa Monopole
** sans Carola

 achieved  on track  not on track

Source : Spadel

Conclusion

En conclusion, nous constatons que Spadel a un système de suivi de la stratégie développement durable bien structuré. Cette approche de suivi proche de celle décrite dans la méthode de création de valeur partagée par Porter porte ses fruits chez Spadel.

2.3.4 Mesurer les résultats et créer de nouvelles valeurs

Cette dernière étape a pour objectif d'évaluer les résultats que l'entreprise a réalisés. L'interprétation des résultats peut mener à améliorer le business case analysé mais peut aussi permettre de découvrir de nouveaux défis sociétaux qui à leurs tours peuvent mener à de nouveaux business cases qui permettront de créer de la valeur partagée en développant des nouveaux produits, services et marchés, en redéfinissant la productivité dans la chaîne de valeurs et en développant le cluster local de l'entreprise.

Il est en effet important de régulièrement remettre en question les objectifs stratégiques d'une entreprise. Le moment de l'évaluation des résultats est un moment propice à cet effet. C'est un exercice qui se déroule au sein du Comité exécutif RSE.

Dans cette lignée, Spadel organise en 2016 une rétrospective de sa stratégie de développement durable de la période 2010-2015. Pendant cette rétrospective Spadel veut d'une part, évaluer, en concertation

avec les parties prenantes, les objectifs réalisés et d'autre part, entrevoir la manière d'aborder les projets futurs liés au développement durable.

Comme nous l'avons vu ci-dessus, Spadel n'a pas hésité à réorienter sa production vers des produits 100% naturels au moment où cela était l'attente de leurs clients. Cet exemple démontre la faculté de Spadel à réorienter sa stratégie et ses objectifs sous-jacents si nécessaire.

Cette faculté à se réinventer a permis à Spadel de réaliser beaucoup de valeurs partagées. Le bon contact que Spadel a avec les écoles dans le cadre du programme d'information sur l'hydratation destiné aux enfants, leur a permis de remarquer que les distributeurs automatiques de boissons dans les écoles contiennent encore trop souvent seulement des boissons sucrées qui ne sont pas vraiment saines et naturelles. Spadel voudrait dès lors aussi se lancer sur le marché des distributeurs de boissons saines et hydratantes. Ce nouveau marché pourrait par ailleurs bien être porteur pour Spadel.

Redéfinir ses objectifs ne mène pas seulement à la création de nouveaux marchés et produits, mais aussi à la redéfinition de la chaîne de production. A ce titre, l'empreinte CO₂ du Groupe Spadel a diminué de 8,5% en 2014 vis à vis de 2010. Cette performance a été possible dû à plusieurs facteurs ; avant tout une amélioration de l'efficacité énergétique, une bonne maîtrise et une gestion responsable des besoins énergétiques dans tous les secteurs de l'entreprise mais aussi une situation climatique favorable. Spadel vise aussi à créer une chaîne de production qui permet de recycler le plus possible. En effet Spadel rachète déjà toutes les bouteilles vides qu'elle vend aux Pays-Bas pour ensuite les acheminer vers la Belgique où celles-ci seront recyclées et ainsi réutilisées. Ces projets ont permis de réduire les coûts de la chaîne de production de Spadel et d'ainsi se montrer plus compétitif.

L'évaluation et la redéfinition des objectifs peut par ailleurs aussi mener à des collaborations avec d'autres acteurs du cluster local de l'entreprise. Le centre de visite de Spadel, Eaudyssée, qui met en avant les bienfaits de l'eau minérale naturelle a vu le jour grâce à une collaboration avec des partenaires publics et privés de proximité notamment la ville de Spa l'Office du tourisme de Spa, Thermes de Spa et Domaines de Mambayes.

Le suivi structuré et profond de la stratégie développement durable chez Spadel a permis de générer un cercle vertueux, qui a été ponctué, depuis 2009 de récompenses et de prix. Ces récompenses ont entre autres permis à Spadel d'ouvrir les portes de nombreuses parties prenantes : des écoles, des fournisseurs, des consommateurs avec une prédisposition à l'achat durable... Ce cercle vertueux permet en effet de développer d'année en année des projets positifs pour l'environnement, le chiffre d'affaire et le maintien de l'emploi dans l'entreprise.

Nous n'avons par ailleurs pas pu retrouver pour cette dernière étape, contrairement aux trois étapes antérieures un système de monitoring des opportunités qui ressortent des évaluations.

Conclusion

En conclusion, nous constatons que Spadel prend bien en compte l'étape d'évaluation de ses projets et est prête à utiliser le résultat de ces évaluations pour créer des activités en ligne avec le développement durable, au sein de l'entreprise mais aussi dans l'environnement direct de l'entreprise. Comme décrit dans la méthode de création de valeurs partagées la stratégie de développement durable de Spadel,

permet à chaque évaluation, de donner des impulsions du type défis sociétaux aux projets stratégiques de Spadel. Nous n'avons par ailleurs pas pu retrouver pour la dernière étape un système de monitoring des opportunités qui ressortent des évaluations.

2.4 La méthode CSV renforce le dialogue sociétal

Dans cette section, nous abordons le rôle et l'implication du personnel et des parties prenantes dans la stratégie de développement durable dans le but de voir si cette implication permet de renforcer le capital social, l'ensemble des relations sociales du personnel, de Spadel. Un renforcement du capital social peut renforcer à son tour la motivation des employés, augmenter la productivité et stimuler des idées créatives qui mènent à plus d'innovations durables.

2.4.1 Interactions avec les employés

Depuis la restructuration du cadre RSE chez Spadel en 2010 (voir ci-dessus 3.1.1. mission), une stratégie de développement durable structurée a été implémentée chez Spadel. Cette stratégie fut implémentée de manière Top-Down par le management et s'articule autour de trois piliers qui sont composés de huit plateformes RSE.

Au départ, seul un tiers du personnel était favorable à cette restructuration, tandis qu'un autre tiers y était franchement opposé. Mais suite à des efforts substantiels du comité exécutif, tout un chacun a pu être peu à peu convaincu de la nécessité des réformes. L'organisation de huit plateformes développement durable auxquelles tout le personnel administratif concerné a été associé a joué un rôle important pour ouvrir les esprits au développement durable intégré.

Peu à peu cette stratégie a pu convaincre bon nombre d'employés même ceux qui y étaient le plus opposés. Les nombreux exemples positifs (voir ci-dessus) de la nouvelle stratégie ont permis qu'aujourd'hui, plus de 95% du personnel soutient la stratégie de développement durable. Chez Spadel, le développement durable n'est pas un concept à la mode, mais une valeur ancrée dans les racines mêmes de l'entreprise.

Du fait que cette nouvelle stratégie soit encore relativement jeune (2011) et qu'elle a été implémentée à la base par le management de manière Top Down, les travailleurs n'ont été que peu impliqués dans un premier temps. Très vite, le comité exécutif a néanmoins mis en place un système de bonus salarial basé sur la baisse de l'empreinte carbone. Dès lors, le salaire de tout le personnel est majoré en fonction d'une réduction de l'empreinte carbone. Ce système de bonification a donc vite créé un intérêt important des travailleurs pour l'empreinte carbone et plus largement pour la stratégie développement durable de Spadel. Spadel souhaite être une entreprise où le travail s'effectue avec fierté et plaisir, où l'on travaille ensemble dans un esprit « one team, one company ». Les collaborateurs sont encouragés à donner le meilleur d'eux-mêmes et bénéficient d'un programme de coaching et de développement stimulant tout au long de leur carrière chez Spadel. Le dialogue entre le manager et le collaborateur occupe une place centrale dans la volonté commune de réaliser les objectifs de l'entreprise en respectant les aspirations personnelles et les besoins individuels en matière de développement.

Dans la foulée, le groupe Spadel a organisé en 2012 une enquête de satisfaction auprès de ses travailleurs. Sur la base des résultats, le groupe a identifié les éléments importants et déterminants de la satisfaction des travailleurs, dont : une communication transparente et un environnement de travail stimulant. Pour répondre à la demande de transparence, Spadel a réévalué son système de classification des fonctions et a revu sa politique salariale pour les cadres. Cette nouvelle structure a été communiquée de façon claire à tous les travailleurs concernés. En outre, dans le contexte d'un environnement de travail stimulant l'aménagement intérieur en espace ouvert stimule la communication et le travail d'équipe. De plus, Spadel organise des lunchs interactifs autour de la gestion du stress afin d'agir en faveur du bien-être psychosocial de ses collaborateurs. Dans ce contexte, une nouvelle enquête de satisfaction sera réalisée prochainement par un bureau d'étude indépendant.

Dans un second temps, Spadel s'est appliqué à plus impliquer les travailleurs dans le contexte du développement stratégique. Ces efforts se sont fait en deux étapes. Les employés administratifs avec des expertises particulières ont été assez vite impliqués dans les huit plateformes développement durable. Dans ce contexte, les employés et le management du service d'achat ont réussi à réaliser une grande partie des objectifs en matière d'achat durable (voir ci-dessus). Depuis 2015 le management a décidé qu'il était nécessaire d'aller encore plus loin dans l'implication de tout un chacun. Dans ce contexte, Spadel a décidé d'impliquer tout le personnel dans la nouvelle stratégie qui vise à mieux intégrer le digital dans l'entreprise. Cette stratégie vise entre autre à répondre aux défis sociétaux que sont la fracture numérique et l'accessibilité pour tous de l'e-commerce¹⁷. Dans ce contexte, plusieurs groupes de travail ont été constitués. Au sein de ces groupes, les débats ont menés à diverses idées pour le développement d'applications pour Smartphone.

On peut donc constater que Spadel a rajouté une nouvelle dimension à son processus de décision, en rajoutant au processus de formation de stratégie « top down » des accent « bottom up » où le personnel est lui aussi invité à participer à l'élaboration de projets.

Toutefois, Spadel avoue que la collaboration avec les syndicats pour la mise en place de projets relatifs au développement durable n'est pas toujours évidente. Cette collaboration nécessite en effet de gros efforts, tant de la part de l'employeur que des syndicats en termes de communication et en termes de négociation. La communication avec les syndicats est bonne mais les négociations restent ardues.

Tous ces efforts portent leurs fruits. Marc du Bois nous affirme que plus de 80% du personnel participe assidument à la création d'une réelle plus-value pour l'entreprise. Nous notons que Spadel bénéficie d'un capital social important, qui renforce l'engagement des employés envers la société. Un engagement qui mène à une plus haute productivité et à des idées innovantes.

¹⁷Voir aussi l'article publié par le SPF Economie : http://economie.fgov.be/fr/binaries/E-commerce-un_atout_pour_la_durabilite_de_votre_entreprise_tcm326-247482.pdf

http://economie.fgov.be/fr/binaries/E-commerce-un_atout_pour_la_durabilite_de_votre_entreprise_tcm326-247482.pdf

2.4.2 Interactions avec les parties prenantes

Par ailleurs, les interactions avec les parties prenantes externes à l'entreprise ont évolué de la simple consultation au dialogue et à la collaboration. En Belgique, ces parties prenantes s'appellent Natagora, Karott's SA, Fost Plus, Colruyt, Quick France, FEVIA, Ville de Spa, Ecoconso, Exki, et WWF. Ce réseau de parties prenantes s'est considérablement élargi avec l'implémentation de la stratégie de développement durable chez Spadel. En effet, les parties prenantes de Spadel sont très diversifiées en comparaison avec le réseau traditionnel d'une entreprise de fabrication d'eau. On retrouve ainsi tant des acteurs du secteur privé que des acteurs associatifs et publics actifs dans des domaines très divers mais tous impliqués dans la stratégie de développement durable de Spadel. Les collaborations avec les parties prenantes sont une ressource inestimable quant aux défis sociétaux et les solutions pour les résoudre.

C'est en collaboration avec l'Université de Gembloux que le projet Beespa a été mis sur pied. Plusieurs études ont été entreprises en vue d'étudier la biosphère des zones de captages d'eau minérale et ont permis l'installation des différentes ruches autour des zones.

Un des projets les plus importants qui a pu être réalisé grâce aux parties prenantes est la définition de la naturalité. Il n'existait, contrairement à l'agriculture biologique ou sans OGM, jusqu'alors pas de définition claire de la naturalité. Une définition distincte était par ailleurs absolument nécessaire pour Spadel. En effet, suite à une consultation de ces clients, Spadel a réalisé que les limonades SPA ne répondaient pas aux attentes de ses consommateurs. Les limonades contenaient toutes sortes d'additifs qu'on peut difficilement qualifier de naturel, alors que beaucoup de clients percevaient les limonades Spadel comme étant 100% naturels. Dès lors, une définition de ce qui est naturel s'imposait, pour pouvoir développer des produits 100% naturels. A cette fin, une collaboration intense avec les parties prenantes fut organisée en 2013 avec comme acteurs les plus importants : fournisseurs, experts diététiques, organisations gouvernementales de santé, clients, consultants spécialisés. Ensemble, avec ces parties prenantes une définition distincte a pu être réalisée, qui sert de base pour tous les produits de Spadel.

Spadel porte aussi beaucoup d'importance à réaliser des projets au niveau local avec les parties prenantes. C'est le cas d'Eaudyssée de Spa Monopole, un centre de visite inauguré en 2013, suivant une approche pédagogique, celui-ci met en avant les bienfaits de l'eau minérale naturelle et rappelle l'importance de la gestion durable des ressources naturelles. Enfants et adultes ont ainsi l'occasion de découvrir le parcours de l'eau minérale naturelle de Spa, de la goutte d'eau jusqu'à la mise en bouteille. Précisons que SPA monopole accueille chaque année plus de 20 000 visiteurs dans son centre de visite réalisé en collaboration avec des partenaires publics et privés de proximité notamment la ville de Spa l'Office du tourisme de Spa, Thermes de Spa et Domaines de Mambayes.

2.4.3 Conclusion

Comme nous avons noté ci-dessus la stratégie de développement durable de Spadel apporte de plus en plus d'importance à impliquer les employés. Comme prévu dans l'approche conceptuelle de cette étude de cas nous remarquons que cette stratégie renforce le capital social, et de ce fait la productivité et la capacité d'innovation de Spadel.

L'implication des employés et de toutes les parties externes jouent un rôle important pour mettre en évidence les défis sociétaux pertinents pour Spadel. Les parties prenantes sont en effet une ressource

inestimable quant aux défis sociétaux et aux solutions à y apporter. La stratégie structurée de Spadel permet de capter une grande part de cette information. De plus, il ne faut pas cacher que les retombées médiatiques sont une plus-value qui est la bienvenue.

2.5 La CVP crée un plus pour la compétitivité de l'entreprise

La stratégie de développement durable de Spadel est créatrice de valeurs partagées. Dans les exemples ci-dessus nous remarquons en effet que la stratégie de Spadel arrive à bien marier le développement durable et la compétitivité. Les bénéfices de cette stratégie sont partagés par l'entreprise et la société. De ce fait, nous pouvons conclure que la stratégie développement durable de Spadel intègre dans les grandes lignes le concept de CSV comme décrit par Porter et Kramer.

De plus, la volonté de Spadel de développer des réponses aux défis sociétaux qui l'entourent peut être qualifiée d'entrepreneuriat durable. L'idée sous-jacente au concept de CSV, qui consiste à créer de la valeur qui répond aux besoins sociétaux tout en améliorant la compétitivité de l'entreprise est en effet fort présent chez Spadel et intégré dans le cadre d'une vision à long terme.

Spadel a bien compris que les entreprises qui intègrent les défis sociétaux de manière durable dans leur stratégie à long terme seront les entreprises gagnantes de demain. L'augmentation de la compétitivité de Spadel grâce à sa stratégie développement durable se traduit de diverses façons.

D'abord, les différentes réponses que Spadel apporte aux défis sociétaux lui permettent, en collaboration avec des parties prenantes, de construire une expertise sur ces sujets et d'apporter des solutions innovantes que ce soit en termes de nouveaux marchés, produits, de modification de la chaîne de valeurs ou de développement du cluster local. L'une des valeurs auxquelles Spadel se rattache est la proximité ce qui implique que l'entreprise est en permanence en contact avec ses clients et autres parties prenantes. Toute cette construction de connaissance, d'expertise et d'innovation permet sans doute à Spadel de se positionner comme un acteur incontournable dans son secteur et dans son cluster local. Cela permet entre autre à Spadel d'augmenter les standards (de qualité, environnementaux, sociaux,...) du secteur de l'industrie des eaux minérales.

De plus, cette stratégie se traduit également par une meilleure visibilité de Spadel et de ces produits. En effet, Spadel a été lauréat de plusieurs concours en lien avec le développement durable ces dernières années :

- 2009 : 1er Prix européen « Qualité des eaux minérales naturelles » ;
- 2013 : « European Business Award » et « Ruban d'honneur »;
- 2014 : « Golden » pour Ecovadis et « Lean and Green »;
- 2015 : Finaliste aux Awards for Best Belgian Sustainability Reports ; Prix Média Belge de l'Energie ; et de l'Environnement.

Nous remarquons aussi que tous les prix obtenus par le groupe Spadel montrent à quel point l'entreprise est investie dans les défis sociétaux qui l'entourent. Ces prix démontrent aussi que les projets sont

régulièrement mis à jour et performants. « Spadel est fière de toutes les certifications reçues », nous avoue Marc du Bois lors de l'entretien.

La stratégie de développement durable permet donc à Spadel de se construire une réputation en termes d'acteur du secteur répondant à des défis sociétaux. Cette visibilité et le capital social important au sein de Spadel permet également d'attirer des profils qualifiés, motivés et donc, de disposer de collaborateurs plus productifs. La stratégie de développement durable de Spadel renforce donc sa position sur le marché du travail.

Nous pouvons donc conclure que l'application d'une stratégie de développement durable rigoureuse et totalement intégrée avec la stratégie globale donne lieu au renforcement de la compétitivité de Spadel et nous soulignons que les entreprises qui intègrent les défis sociétaux de manière durable dans leur stratégie seront les entreprises gagnantes de demain.

2.6 Conclusion générale

En conclusion, la stratégie de développement durable poursuivie par Spadel concorde grandement avec la création de valeur partagée décrite par Porter et Kramer. En effet, la stratégie de développement durable est intégrée dans la stratégie globale en faisant pleinement partie de la mission de Spadel et en étant également intégrée dans les divers échelons de l'organisation de l'entreprise. La prise en compte des défis sociétaux est un critère capital pour la sélection de projets chez Spadel. Après avoir identifié les défis sociétaux en partenariat avec les parties prenantes, ceux-ci font l'objet d'un business plan discuté par les différents CSR managers et par le comité exécutif de Spadel. Enfin, Spadel assure le suivi de l'évolution via des indicateurs de progrès et utilise adéquatement la phase d'évaluation afin de pouvoir identifier de nouveaux défis sociétaux qui se traduiront par de nouveaux projets. Nous retrouvons donc dans le contexte des quatre étapes décrites par Porter des systèmes de développement, de monitoring et de suivi bien développés pour les trois premiers pas, notamment la prise en compte des défis sociétaux, le développement du business plan et le suivi de l'évolution de ce dernier. Nous n'avons par ailleurs pas pu retrouver pour la dernière étape un système de monitoring des opportunités qui ressortent des évaluations.

De plus, nous remarquons que la stratégie de développement durable permet d'augmenter le capital social en diversifiant et en intensifiant son réseau de parties prenantes et en impliquant les employés dans celle-ci. Spadel s'intéresse notamment au bien-être de ses employés en voulant acquérir le label « Great Place To Work » mais aussi en les impliquant de plus en plus dans la mise en œuvre de ses projets. Cette implication plus forte de tout un chacun dans la stratégie renforce en effet le capital social chez Spadel et mène à un engagement plus fort des employés, qui se matérialise par une meilleure productivité, plus d'idées créatives et enfin des innovations.

De plus, le développement du capital social et la réputation de Spadel comme acteur répondant à des défis sociétaux a augmenté la visibilité de l'entreprise sur le marché de l'emploi, augmentant la faculté de Spadel d'attirer des profils qualifiés et motivés et donc, de disposer de collaborateurs encore plus productifs.

Les quatre étapes de la méthode CSV et ses effets bénéfiques sur le capital social augmentent la compétitivité de l'entreprise entre autre, en créant de nouveaux produits et en ouvrant des nouveaux marchés à ces produits. Mais aussi, en redéfinissant sa chaîne de valeurs et notamment, en diminuant les coûts de production (énergie, eau, ...). Enfin, Spadel s'implique de plus en plus dans le cluster local en partenariat avec d'autres acteurs.

Nous pouvons donc souligner que tous ces aspects de la stratégie développement durable de Spadel sont proches de la méthode CSV comme décrite dans notre approche conceptuelle.

Nous affirmons donc que chez Spadel la responsabilité sociétale de l'entreprise se rapproche très fort du concept de « création de valeur partagée » autrement appelé RSE 2.0. Il en ressort que Spadel a bien compris que les entreprises qui intègrent les défis sociétaux de manière durable dans leur stratégie seront les entreprises gagnantes de demain.

3 Bibliographie

Deuxième rapport de développement durable : [http://www.spadel.com/flipbook/2/fr/2668-SPADEL\(FR-11b\).pdf](http://www.spadel.com/flipbook/2/fr/2668-SPADEL(FR-11b).pdf)

Troisième rapport (en ligne) de développement durable : <http://www.sustainabilityspadel.com/fr/> et <http://www.sustainabilityspadel.com/pdf/spadel-rapport-developpement-durable-2013-2014.pdf>

Spadel Sustainability Strategy – Caring for our community and naturey », publié en 2010: http://www.spadel.com/files/SPADEL_CSR_OBJECTIVES_FR.pdf

Rapport annuel 2014 : http://www.spadel.com/userfiles/pdf/576_SPADEL%202014_FR.pdf

Spadel : un leader en développement durable : http://www.spadel.com/files/SPADEL_DEVELOPPEMENT%20DURABLE.pdf

Spadel @ La Responsabilité Sociétale D'entreprise : http://www.spadel.com/files/development/SPADEL_RSE.pdf

Autres références importantes :

Spadel dans le Top-10 des entreprises durables (Cf. European Business Awards) : <http://www.businessawardseurope.com/>

Fédération Européenne des Eaux en Bouteille (EFBW) : <http://www.fieb-viwf.be/fr/accueil> et <http://www.fieb-viwf.be/usr/Dossier-Presse-Eaux---29-07-2013---FINAL.pdf>

Publications du SPF Economie en matière d'économie durable : http://economie.fgov.be/fr/entreprises/economie_durable/