

**Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory**

Compte-rendu

**Travailler dans la RSE après HEC
Rencontre avec Marie-Cécile Lebard**



**Marie-Cécile Lebard
Directrice de la RSE - Allianz France**

**Séminaire Anciens HEC
Lundi 2 décembre 2013**

**Compte-rendu rédigé par Nastassja Kern et Morgane Guilhe La Combe de
Villers, étudiantes de la Majeure Alternative Management (2013-2014)**

Travailler dans la RSE après HEC – Rencontre avec Marie-Cécile Lebard

La Majeure Alternative Management, spécialité de dernière année du programme Grande Ecole d'HEC Paris, accueille dans le séminaire HEC Solidarités, des anciens élèves d'HEC travaillant dans les métiers de la solidarité et venant témoigner de leurs expériences professionnelles.

Ces séminaires sont organisés sur le campus d'HEC Paris et ont lieu en présence des étudiants de la Majeure Alternative Management. Ils font l'objet d'un compte-rendu rédigé par un étudiant de la Majeure. Ce compte-rendu est relu et corrigé par l'invité avant publication.

Le séminaire HEC Solidarités du lundi 2 décembre 2013 a accueilli Marie-Cécile Lebard, actuellement directrice de la RSE chez Allianz France. Durant cette rencontre, elle a évoqué son parcours et les enjeux de la RSE chez Allianz.

Résumé : Marie-Cécile Lebard est directrice de la RSE chez Allianz, une entreprise multinationale allemande spécialisée dans l'assurance. Marie-Cécile Lebard évoque d'abord le secteur de l'assurance, puis explique comment, après avoir travaillé plusieurs années dans le marketing, elle a fini par se tourner vers la RSE, et ce qui lui plaît dans ce métier.

Mots clés : Assurances, Engagement, Responsabilité sociale des entreprises

Working in CSR after HEC – Meeting with Marie-Cécile Lebard

During the HEC Solidarity Seminar, The Major Alternative Management, a final year specialised track in the Grande Ecole of HEC Paris, welcomes alumni that work in the solidarity field and that want to give a statement of their professional experience.

Students of the Major Alternative Management participate to these seminars on HEC Paris Campus and one of them writes down a report of the seminar. This report is read and corrected by the Guest before publishing.

The 2nd of December, 2013, Seminar welcomed Marie-Cécile Lebard, who is currently working for Allianz France, as the head of the CSR department. During her speech, she focused on her professional path and on the issues of CSR at Allianz.

Abstract: Marie-Cécile Lebard is at the head of the CSR department of Allianz, a German multinational financial services company focused on insurance. Marie-Cécile Lebard first makes a brief review of the insurance sector, and explains how, after various job experiences in marketing, she finally decided to work in the CSR field and what she likes about it.

Key words: Commitment, Corporate social responsibility, Insurance

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances.

L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.



Table des matières

1. Parcours de Marie-Cécile Lebard	4
2. Allianz et la RSE	6
2.1. Présentation d'Allianz.....	6
2.2. La RSE chez Allianz	7
3. Questions.....	11
4. Commentaires.....	13

1. Parcours de Marie-Cécile Lebard

Marie-Cécile Lebard est directrice de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et s'occupe de la marque employeur chez Allianz (partenaire de la fondation HEC) depuis 6 mois. Elle n'a pas eu une véritable vocation pour faire de la RSE car il s'agit d'un métier récent: le développement durable est né avec le rapport Bruntland en 1987.

Pour faire des choix professionnels, elle estime qu'il faut commencer par savoir « ce qu'on n'a pas envie de faire ». Dans son cas, elle n'aimait pas ce qui était lié aux chiffres – contrôle de gestion, informatique, finance, etc. – et a finalement choisi le marketing, car elle était motivée pour travailler dans un univers professionnel « ludique », orienté consommateurs, moins normé que d'autres domaines. Après HEC, elle a travaillé au Crédit Lyonnais à Londres pendant un an. Elle est ensuite retournée en France et est entrée en conseil chez Arthur Andersen.

Puis, peu de temps après, elle est entrée chez Unilever. Pour elle, le meilleur chemin pour arriver à ce qu'on veut, ce n'est pas forcément la ligne droite ; il faut accepter de prendre des risques. Chez Unilever, à l'époque, la grande consommation était vraiment un sujet intéressant, c'était une école du marketing, car les futurs secteurs avec de forts enjeux de marketing, comme la téléphonie, n'existaient pas encore... Mais on n'avait pas anticipé que c'était la fin de l'âge d'or du marketing de cette époque là, avant la révolution liée à internet et à la digitalisation. En effet, à l'époque, la grande consommation était une part majeure dans le panier du consommateur, mais aujourd'hui c'est une part moindre. Chez Unilever, elle a lancé Dove en Europe, qui sera un succès. Le territoire de cette marque est intéressant car il est beaucoup axé sur la mixité, a toujours mis en scène des « vraies femmes », *i.e.* qui ne sont pas des mannequins. Elle s'est occupée de lessive pour l'Europe, a été impliquée sur la gestion de *business units* au niveau européen, et a donc dû se questionner sur la manière de réussir à faire travailler les gens ensemble, de les fédérer quand ils sont différents, une question très intéressante.

Puis, Unilever a rationalisé son outil de production, dans les années 1980 : usines spécialisées, surproduction, rationalisation de la *supply chain*, fermeture d'usines, début de l'eupéanisation, phénomène difficile à anticiper et qui a été très sévère. Elle était directrice des relations européennes à cette époque.

Elle a quitté Unilever à cause de ces changements notamment, et par choix personnel. « *Autant apporter ce que je savais faire ailleurs* », dit-elle ; elle avait identifié le secteur de l'assurance comme intéressant d'un point de vue marketing, notamment car c'est un secteur qui était en train d'intégrer les problématiques de relation client.

2. Allianz et la RSE

2.1. Présentation d'Allianz

Allianz est un groupe mondial. L'assurance est un secteur immatériel, ce qui est une des difficultés du métier. C'est un métier indispensable à la vie économique : en effet, sans transfert de risque, pas de possibilité d'entreprendre car au premier aléa, on se retrouve sur le carreau.

C'est un groupe allemand qui existe depuis 1890 mais ne se comporte comme un groupe que depuis une dizaine d'années. Allianz a racheté une compagnie d'assurances quand le mur de Berlin est tombé et a commencé à devenir un vrai groupe. Ils se sont implantés dans la plupart des pays et dans les années 2000 ont mis en place une organisation en *business units* : assurance, gestion d'actifs, investissement, assistance (Mondial Assistance en France).

Allianz est leader en assurances dommages dans le monde, devant Axa. Le *business model* est différent ; avec la crise des marchés financiers, Allianz est passé devant Axa car est plus spécialisé dans l'assurance dommages tandis qu'Axa est plus spécialisé en assurance vie.

Quelques engagements d'Allianz :

- Investissements dans les énergies solaires et éoliennes ;
- Organisation de crash tests pour sécurité et technologie ;
- Offre de micro-assurance dans des pays en développement : aide à sortir des gens de la pauvreté avec des produits d'assurance très simples, vient en complément de la micro-finance, oblige à innover sur les *process* d'organisation, avoir le bon prix, être accessible, éduquer les gens ;
- Assure de grandes productions d'Hollywood et Bollywood ;
- A versé des pensions de retraite à 947 centenaires en 2012, car les clients vieillissent donc il y a besoin de faire évoluer les produits ;
- Est spécialiste de premier plan de l'assurance spatiale.

Le métier est donc très diversifié. Il est regroupé en trois grands domaines : assurance dommages, assurance vie et gestion d'actifs.

L'assurance est un modèle redistributif, car une part importante du chiffre d'affaires de

l'entreprise retourne notamment chez le client (par indemnisation ou rendement d'assurance vie). Allianz a l'ambition de construire une plus forte communauté financière, de créer une communauté solide, d'être un partenaire de confiance. Allianz est aussi *leader* mondial en assurance crédit (qui consiste à prendre le risque des entreprises quand elles exportent). Pendant la crise, cela a été très dur car il y a eu beaucoup de défaillances d'entreprises.

Allianz gère 1 850 milliards d'actifs dans le monde pour compte propre et compte de tiers. C'est un assureur systémique au sens de la loi, car si Allianz fait faillite, cela a un impact sur le marché, il y a donc des obligations qui vont avec. Un tiers des effectifs et de l'activité est localisé en Allemagne. 20 millions de clients sont en Allemagne. Le reste de l'Europe correspond à 40% des clients.

En France, l'entreprise était anciennement AGF jusqu'en 2009 et est devenue ensuite Allianz. Les AGF ont été privatisées en 1996 ; beaucoup de salariés étaient fonctionnaires avant. Marie-Cécile Lebard est entrée en 2006 pour travailler sur le changement de marque. Et fin 2009, il n'y avait plus lieu de travailler sur cette question, elle s'est donc ensuite occupée de développement durable.

2.2. La RSE chez Allianz

Marie-Cécile Lebard a créé le département d'abord dénommé Développement Durable en 2010. Lors de sa prise de fonction, on lui a indiqué qu'il fallait répondre à une nouvelle exigence conjoncturelle et que le Développement Durable était potentiellement une opportunité économique, dévoilant ainsi un scepticisme dans l'entreprise.

La RSE et le développement durable sont un devoir de responsabilité vis-à-vis de la société et des collaborateurs. En interne, les collaborateurs n'en avaient pas forcément conscience. Il y a de nombreux facteurs qui favorisent le développement de la RSE : les exigences importantes de la société civile, l'inflation réglementaire, la crise de la dette, la révolution internet. En tant qu'assureur, un métier qui gère du risque, on est très conservateur, car on devient frileux, notamment parce qu'on fait des calculs sur la base de ce qui s'est produit avant.

Comment, en tant qu'assureur, accompagner l'économie circulaire, l'entrepreneuriat social, l'économie collaborative, etc. ?

L'assurance est un secteur qui a mauvaise réputation : une étude sur la vision des citoyens sur l'utilité sociétale des entreprises place le secteur de l'assurance parmi les derniers acteurs. Pourtant, ses contributions sociales et sociétales peuvent être très importantes : un

investissement dans les énergies renouvelables peut avoir un impact important par exemple. Cette étude montre ainsi le décalage entre le rôle réel et la perception, dû sans doute au fait que l'achat est contraint d'une prestation immatérielle, souvent perçue comme hermétique ; quand il y a un sinistre, la situation affective est exacerbée par le fait notamment que l'indemnisation ne sera pas à la hauteur.

La RSE chez Allianz France est organisée autour de 4 piliers :

- clients,
- collaborateurs,
- changement climatique,
- engagement dans la société

Chaque pilier est mobilisé autour de quatre engagements.

Les enjeux de la RSE chez Allianz

- Allianz est premier dans l'assurance dommages pour les questions de changement climatique. Pourtant, le tsunami de 2004 n'a quasiment rien coûté à Allianz car la pénétration d'assurance est très faible dans ces pays. Ceci souligne l'importance de développer l'assurance dans les pays émergents. Allianz essaie aujourd'hui de s'impliquer dans ce domaine en assurant des clients locaux particuliers ou entreprises et des multinationales ;
- Changement démographique : les profils de risques changent avec l'augmentation de la durée de vie ;
- Accès aux produits d'assurance pour les populations précaires dans les pays émergents mais aussi en France : question de prix, de garanties et d'éducation ;

Les aspects réglementaires de la RSE

Suite au décret de Grenelle II, toute entreprise de plus de 500 salariés et d'un montant net de chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros doit délivrer un rapport RSE.

La RSE doit être intégrée dans les pratiques internes de l'entreprise (ressources humaines, management, achats, etc.) : ce n'est pas le département RSE seul qui va faire changer les choses, c'est le rôle de tous les managers, au quotidien.

Engagements du groupe

- United Nations (UN) *principles for responsible investments* ;
- UN *global compact* ;
- Intégration des critères *d'Environmental, Social and Corporate Governance* (ESG) ;
- *Code of conduct* ;
- *Risk policy*, ORSA (Own Risk and Solvency Assessment).

Allianz est le groupe numéro 1 du Down Jones Sustainability Index 2013. C'est aussi la marque la plus *green* dans le classement Interbrand des Best Global Green Brands. Une équipe importante des bureaux de Munich est chargée de remplir les *ratings*, faire le suivi, etc. L'entreprise fait du *sourcing* à des agences de notation des critères ESG, et dispose d'une équipe de recherche financière spécialisée sur les questions de notation extra financière. Cette notation se fait sur la partie investissement mais pas sur l'assurance, et cela commence à se mettre en place pour l'assurance, avec l'intégration des critères ESG dans les politiques de souscription. Il n'y a pas de base de données claire recensant les assurés (secteur, etc.).

De nouvelles exigences pour Allianz

Depuis deux ans, les Organisations Non Gouvernementales (ONG) commencent à faire de l'activisme pendant les assemblées générales à Munich. De nombreuses questions ESG sont posées à l'Assemblée Générale (AG) depuis 2012 :

- Financements de projets d'infrastructures ;
- Exposition des investissements au secteur de l'industrie minière à ciel ouvert ;
- Position d'Allianz sur l'énergie nucléaire ;
- Position sur les armes non conventionnelles (on n'assure pas, mais est ce que telle ligne d'actifs à Singapour ne finance pas un peu ?) ;
- Investissements dans le marché des produits de commodité/agricoles (question de l'impact spéculatif).

Face à cette nécessité de donner des résultats concrets et de devenir plus transparent, Allianz réagit :

- En 2012, création de l'ESG *board* : rassemble le patron monde de l'assurance, de l'investissement et de la gestion d'actifs pour travailler sur une vision claire des engagements dans le respect de critères partagés par tous ;
- Travaux académiques pour montrer l'absence de corrélation avec les variations des cours des matières agricoles ;
- Publication de minimum standards ;
- *Open letter* to OXFAM signée par Jay Ralph, chairman du board ESG ;
- Le groupe vient de mettre à jour les minimums standards concernant le risque de réputation afin d'intégrer les enjeux ESG ;
- Allianz assure le chantier d'un barrage très polémique : l'entreprise réfléchit à accompagner les clients de domaines ou projets un peu *borderline* pour les aider à devenir plus responsables.

3. Questions

Y a-t-il des initiatives innovantes développées par le département RSE ?

Les compagnies d'assurance accompagnent la société, doivent suivre les évolutions sociétales. Par exemple, si les clients passent à la voiture électrique, l'assureur doit savoir s'adapter. Il est donc difficile pour elles de s'engager, de sortir un modèle de risque sur des éléments dont on ne connaît pas les impacts clairement : il s'agit par exemple des OGM (Organismes Génétiquement Modifiés), ondes électromagnétiques, etc. Il y a donc un retard parfois par rapport aux initiatives innovantes.

Le métier d'assureur consiste aussi à prévenir le risque. L'assureur n'a aucun intérêt à ce que les clients se conduisent mal.

Quel est le profil des personnes travaillant dans le département RSE ?

Les profils sont variés. Le manager environnemental est ingénieur agronome et a fait du *facility management*. La responsable développement durable est une ancienne du marketing : elle connaît donc les offres et le client et la manière dont on commercialise les produits. Mais dans l'équipe, il y a également un ancien contrôleur financier. La moyenne d'âge est de 48 ans.

Un conseil à donner ?

Il est préférable de faire autre chose avant de faire de la RSE, afin d'avoir une autre expérience. Il faut d'abord comprendre le fonctionnement d'une entreprise, savoir ce que cela signifie que de faire avancer des projets.

Il faut choisir ses combats, faire de la pédagogie, rester simple, rendre les questions de RSE accessibles à l'ensemble des collaborateurs, des consommateurs, etc.

La phrase : « J'ai toujours été passionné par l'environnement », est presque un critère négatif sur un CV. Il n'est pas nécessaire d'être passionné par la RSE pour faire de la RSE.

La RSE est un sujet de transformation de l'entreprise. Il est donc très important d'avoir un dirigeant qui porte la RSE, qui ait une vision. Quand on sort d'une école de commerce, travailler dans la RSE c'est faire de l'animation de projet RSE, et ce n'est en aucun cas une expertise.

4. Commentaires

L'intervention a été très enrichissante pour les étudiants de la majeure Alternative Management. Le secteur de la RSE est particulièrement intrigant puisqu'il est relativement nouveau : rares sont donc les opportunités d'échanger avec les acteurs qui le composent. Marie-Cécile Lebard en a donné une vision très objective, loin de ce que la majorité des étudiants auraient pu imaginer : plutôt qu'une publicité pour le département auquel elle appartient, elle nous a transmis une vision assez neutre, en insistant sur le côté « *challenging* » d'un métier pas encore totalement reconnu.

Cet échange a permis aux étudiants de prendre conscience des réalités du terrain et de mieux comprendre les enjeux du secteur.