

Cas « Tarvel »

La responsabilité sociétale d'une entreprise familiale

Ce cas traite des 7 questions centrales évoquées dans les recommandations d'ISO 26 000, au cœur de tout projet de responsabilité sociétale :

- La gouvernance
- Les relations humaines
- La protection de l'environnement
- Les droits de l'homme
- Le respect de la réglementation
- Les relations commerciales
- L'ancrage territorial

Il évoque aussi l'importance d'inscrire la raison d'être d'une entreprise dans une dimension temporelle cohérente avec des rythmes naturels que connaissent bien les jardiniers tout en mettant en exergue trois caractéristiques communes à tous les acteurs d'un développement durable authentique : humilité, sens et engagement.



Coop alternatives, 14, rue de la Monta – 38120 Saint Egrève

06 48 03 74 14

contact@coop-alternatives.fr

SIRET : 519 675 144 00033



Coop alternatives

anticiper et accompagner
les mutations



Exposé du cas

Tarvel, anagramme de Levrat, est une entreprise familiale, quinquagénaire, historiquement basée en région Lyonnaise depuis sa création en 1963 par Xavier Levrat. Naturellement porteuse de valeurs proches du développement durable avant que cette approche devienne « populaire », la deuxième entreprise Française dans le secteur du paysage, avec ses 400 salariés fin 2016, a su se positionner durablement comme un acteur hautement responsable.

Depuis 2003, Tarvel est présidée par Emmanuel Mony, gendre de Xavier Levrat. Emmanuel Mony a été aussi président de [l'UNEP](http://www.unep.fr/)¹ dont il a porté avec engagement le projet symbolique de signature de la nouvelle convention collective nationale des entreprises du paysages. Il est aussi depuis 2010 Président de [l'Association Européenne des Entreprises du Paysage](http://www.elca.info/)² (ELCA, European Landscape Contractors Association).

Ce cas traite des 7 questions centrales évoquées dans les recommandations d'ISO 26 000, au cœur de tout projet de responsabilité sociétale :

- La gouvernance
- Les relations humaines
- La protection de l'environnement
- Les droits de l'homme
- Le respect de la réglementation
- Les relations commerciales
- L'ancrage territorial

Il évoque aussi l'importance d'inscrire la raison d'être d'une entreprise dans une dimension temporelle cohérente avec des rythmes naturels que connaissent bien les jardiniers tout en mettant en exergue trois caractéristiques communes à tous les acteurs d'un développement durable authentique : humilité, sens et engagement.

« Placer l'homme au cœur de notre métier et le respect de la nature au centre de nos préoccupations, aménager et entretenir durablement les espaces de vie... telle est notre vocation. »

¹ <http://www.lesentreprisesdupaysage.fr/>

² <http://elca.info/>



8h du matin, une légère brume est traversée par les premiers rayons du soleil. L'humidité ambiante et les odeurs de sous-bois nous rappellent que nous rentrons dans une saison délicieuse où la nature va reprendre ses droits en éclaboussant le monde de sa beauté. Une poule d'eau surgit d'entre les roseaux. Nous sommes ici à Saint-Priest, à quelques pas d'un axe routier très important et d'un complexe commercial majeur en région lyonnaise. Pourtant, nous ressentons le sentiment d'être en pleine campagne. Déconcertant ! Une campagne sauvage, où le gazon n'a pas sa place, où les arbres ne sont pas taillés en ligne, où les haies abritent une biodiversité indispensable sans être alimentées par une autre source d'eau que celle qui tombe du ciel, où la majorité des plantes sont d'origine locale et où les libellules ont pris soin de déposer leurs œufs sur une branche de saule, délicatement conservée dans ce même but.

L'entretien de ce site est confié à l'entreprise paysagiste Tarvel. Elle en a fait une vitrine de ce que l'on appelle l'entretien en gestion différenciée. En observant et en écoutant Benoit, 47 ans, directeur du département « *entretien des espaces paysagers* » de Tarvel, Président du fonds de dotation DE NATURA, fonds pour la diversité biologique et Frédéric, 50 ans, technicien environnement, chez Tarvel depuis plus de 25 ans, on perçoit une joie difficilement dissimulable à l'évocation de qui est fait sur ce site, joie accompagnée d'une connaissance du vivant redoutable. Humilité et curiosité se mêlent à l'évocation par Benoit et Frédéric des espèces de faune et flore présentes sur le site.

Le temps passe, le soleil commence à chauffer. Rien ne peut arrêter Benoit et Frédéric. Ils aiment partager leurs bonnes pratiques, fiers de participer à une œuvre simple et naturelle, malheureusement souvent négligée, de fait d'une relation au temps souvent tronquée par l'obligation de profit à court terme. Travailler le vivant de manière responsable nécessite de mettre en place des pratiques sur le long terme. L'approche pédagogique dans l'accompagnement des clients est à la fois indispensable et complexe, pouvons-nous percevoir à l'écoute de Benoit. Nous reviendrons sur l'importance de cette relation naturelle au temps et à la concordance des temps, sans aucun doute l'un des facteurs de pérennité de cette entreprise familiale créée en 1963 par Xavier Levrat et transmise à son gendre Emmanuel Mony, en 2003.

Dès le départ, une dynamique de croissance accompagne l'entreprise lyonnaise grâce à une première vision et un positionnement stratégique déterminant qui reste encore une spécificité de Tarvel. Quand un concurrent réalise en moyenne 20% d'entretien des espaces paysagers, Tarvel flirte avec les 60% car cet entretien permet de travailler dans la durée, de tisser des liens de confiance, de pérenniser une relation avec un site et son milieu afin de comprendre ses humeurs, ses besoins et lui donner le meilleur. Dans les années 70, Tarvel compte 250 collaborateurs (et non des salariés, dans la tradition des PME allemandes) avec quelques sites hors région Rhône-Alpes. La crise de 1976 provoque un séisme. Xavier Levrat doit alors se résoudre à se séparer des deux tiers de son personnel s'il veut survivre mais il ne le fera pas n'importe comment. Il place alors ses collaborateurs dans d'autres structures. Il accompagne certains cadres dans le développement d'une activité annexe et leur propose de mutualiser des ressources. Xavier Levrat va ainsi donner naissance à 6 ou 7 farouches concurrents, toujours présents aujourd'hui dans le monde du paysage lyonnais.



La deuxième grande vision, c'est d'avoir convaincu Emmanuel Mony de rentrer dans l'aventure et de lui avoir fait confiance aussi pour prendre sa suite. Xavier Levrat et son gendre reconnaissent qu'ils n'ont pourtant pas exactement la même vision et les mêmes objectifs de croissance pour l'entreprise familiale.

Tarvel est une entreprise reposant sur les savoir-faire d'un métier discret et manuel dont on parle peu. Emmanuel Mony s'implique d'ailleurs avec énergie dans le rayonnement des Olympiades des métiers pour revaloriser dans nos sociétés citadines et tertiaires les métiers manuels. Sa mission à la tête de Tarvel n'est pas aisée. Le secteur est très peu concentré. Seules 79 entreprises sur 22 000 dépassent le seuil des 50 salariés.

L'homme au centre du projet et de la gouvernance

Depuis 2013, Tarvel est partie prenante du [groupe Segex](#), aménageur urbain qui rassemble 1500 collaborateurs qui « *créent, construisent, aménagent pour améliorer la qualité de vie des hommes et des femmes et celle de leur environnement.* » Avec 400 collaborateurs répartis sur tout le territoire national, Tarvel est le deuxième paysagiste de France, derrière [idverde](#)³, entreprise internationale multi-services, « *leader de la création, la réhabilitation et l'entretien des espaces verts qui emploie 3 000 personnes en France* ». C'est aussi une entreprise qui sort d'une période compliquée depuis le début des années 2010, dans un contexte des affaires morose, qui aurait pu la conduire à se séparer d'une partie de son personnel. Il n'en a rien été. Son président en est plutôt fier. Il fait tout son possible pour que l'horizon s'éclaircisse rapidement. Sentiment sans aucun doute partagé par tous les collaborateurs de l'entreprise familiale.

Pour Emmanuel Mony, la mission de l'entreprise Tarvel est assez claire : « **Avant tout être une entreprise qui crée des emplois, une fierté, avant d'être une boîte d'espaces verts** » avant de rajouter une vision extrêmement judicieuse et décalée : « **Pour changer les mentalités, il faut changer les indicateurs dans la tête des gens. Il faudrait par exemple que la masse salariale ne rentre plus en charges dans le compte de résultat mais en actif dans le bilan** », c'est-à-dire s'inscrire pleinement dans ce qui constitue la richesse de l'entreprise, son patrimoine, sa valeur...

Pour Emmanuel [« les collaborateurs de Tarvel connaissent parfaitement leurs métiers. Ce sont des experts. Ils connaissent aussi très bien leurs clients. Ce sont les mieux placés pour répondre aux attentes des clients, pour innover. L'organisation de l'entreprise doit être co-construite avec eux. Le management par la confiance est au cœur du projet de Tarvel. »](#)⁴

Aussi, pour cristalliser cette philosophie, le logo de Tarvel a évolué. Avant, il intégrait 3 arbres. Aujourd'hui, ce sont 3 silhouettes qui le composent. Preuve, s'il en fallait, que les hommes sont bien ici au cœur de toutes les réflexions. Cette évolution discrète mais pleine de sens matérialise une volonté d'accompagner les clients et tous les utilisateurs finaux de ses prestations dans la mise à disposition d'un environnement respecté et sain lors des 3 moments forts d'une vie : sur leur lieu de vie (jardins

³ <http://www.idverde.com/qui-sommes-nous/missions>

⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=xfRR19EBALI>



particuliers), sur leur lieu de travail (paysagisme de parcs d'entreprises) et enfin sur leur terrain de loisirs (parcs, terrains de sports,...).

« Pourquoi est-il si important que l'entreprise se construise autour du projet humain ? », questionne Emmanuel Mony en s'adressant aux lecteurs de ce cas, dans l'espoir de transmettre finalement un message.

L'ancrage territorial

A défaut d'être innée, cette volonté de s'ouvrir sur son écosystème proche et de s'intégrer durablement sur son territoire est une composante importante de l'évolution entreprise lors de ces dernières années par Tarvel.

« A partir du moment où on s'ouvre, on ne peut pas revenir en arrière. Cela nous force à aller de l'avant », résume Benoit Lambrey, fier d'avoir réussi à mener sur différents terrains des initiatives de rapprochement, de coopérations et d'écoute mutuelle avec des partenaires variés aussi bien au sein de Tarvel que dans son environnement local.

De l'insertion des travailleurs locaux (de longue date) à la recherche de compétences dans le milieu associatif (création de modules de formations des équipes avec la FRAPNA), en passant par le tissage de partenariats avec des organismes qui ont un rôle social (GEIQ, ESAT), le [compostage des déchets avec Biomérieux, Elior et l'Ademe](#)⁵, Tarvel s'est ouvert naturellement aux acteurs locaux et en retire une grande satisfaction aujourd'hui.

Son directeur avoue d'ailleurs : « on leur apporte quelque chose et ils nous apportent énormément ». L'intégration des principes de développement durable pousse naturellement Tarvel à développer des connections avec ses parties prenantes. Certains peuvent douter de cet apport. D'autres comme Tarvel en récoltent déjà les fruits au-delà de l'approche purement financière.

En 2009, pour évaluer et matérialiser cette politique d'ouverture et la perception des parties prenantes de l'entreprise, après avoir obtenu de nombreuses certifications majeures comme l'ISO 9000 puis ISO 14000, Tarvel a souhaité lancer un audit AFAQ 1000NR (aujourd'hui AFAQ 26000). C'était une manière pour Emmanuel et Benoit de souligner et matérialiser les engagements de l'entreprise familiale dans une politique transversale de développement durable et d'identifier aussi des voies de progrès dans un souci d'amélioration continue.

Le 28 juin 2014, un [fonds de dotation De NATURA](#)⁶, est créé à l'initiative de Tarvel pour agir en faveur de la biodiversité domestique. Benoit Lambrey en assure la présidence.

Cette approche intègre naturellement la notion d'ancrage territorial et la relation avec les parties prenantes en plus des thématiques suivantes : Vision des défis à relever et stratégie, Management de la démarche, Mode de production et consommation durable, Management des ressources humaines.

⁵ <http://rhone-alpes.ademe.fr/sites/default/files/files/actualites/manifestations/Colloque-Dechet-26juin2012/8-%20BIOMERIEUX%20TARVEL.pdf>

⁶ <http://www.tarvel.fr/fonds-de-dotation-de-natura/>



Au-delà des résultats remarquables sur la partie des relations humaines notamment, l'ancrage territorial ressort de manière prégnante, construit non seulement sur les 3 axes de la démarche, économique, social et environnemental et aussi sur un axe culturel plus original. Tarvel est effectivement attaché à soutenir des événements locaux comme la biennale d'art contemporain et la biennale de la danse, des moments forts pour l'expression culturelle du territoire.

L'évaluation AFAQ 1000NR, devenue officiellement Evaluation AFAQ 26000, comporte 4 niveaux liés au degré d'intégration d'une politique développement durable dans une organisation : engagement, progression, maturité et exemplarité. Elle génère un véritable état des lieux, ainsi qu'une feuille de route permettant d'estimer la pertinence de la politique de responsabilité sociétale selon les recommandations d'ISO 26000. Cette démarche permet aussi d'identifier les points forts et les points faibles des pratiques mises en œuvre. Tarvel a été apprécié par l'AFNOR comme un acteur « mature » dans l'intégration des principes du développement durable dans sa stratégie. Le niveau supérieur pourra notamment être atteint en poursuivant de manière plus approfondie la politique globale d' « achats responsables et/ou durables », identifiée comme un point de progrès pour Tarvel. Sont visés à travers les achats durables, principalement les achats de végétaux, part non négligeable dans la structure de coûts d'un paysagiste ainsi que les relations de confiance sur le long terme à privilégier avec les fournisseurs.

Par ailleurs, Emmanuel Mony nous confie que pour lui « *l'attachement au territoire et les actions d'ouverture sur les parties prenantes sont l'une des conditions naturelles qui assurera la pérennité de l'entreprise.* » Ses réflexions positionnent les acteurs économiques comme parties intégrantes d'un vaste écosystème dont l'équilibre à long terme repose sur la prise de conscience de son existence même.

L'innovation, au cœur du développement

Il est finalement naturel de se rendre compte que Tarvel partage les mêmes caractéristiques majeures qui font des PME allemandes des entreprises très compétitives sur leur secteur respectif. Trois caractéristiques phares que Tarvel partage finalement avec ses homologues germaniques sont le caractère familial de l'entreprise, la responsabilité sociale et sociétale qui s'illustre bien à travers sa gestion responsable des RH et son ancrage territorial, sans oublier une recherche permanente de l'innovation.

Les 2 premiers sujets ayant été finalement déjà évoqués, il nous semble tout aussi important de se pencher sur cette capacité de l'entreprise à « *inventer toujours du nouveau* » en livrant quelques exemples concrets et représentatifs de cet état d'esprit.

Sous la direction de Xavier Levrat, Tarvel a été le premier acteur de son secteur dans les années 1970 à internaliser un atelier mécanique conséquent qui emploie une vingtaine de personnes aujourd'hui, pour la réparation du matériel, le plus souvent haut de gamme, très innovant et dont le coût à l'achat fut une charge financière supplémentaire importante à court terme ; La qualité des pièces sortant de cet atelier permet de travailler dans un esprit qualitatif, patrimonial et finalement économe, avec une vision long terme de « *coût global* ».



Xavier Levrat, en toute confiance, a été jusqu'à proposer un système d'achat-reprise aux fournisseurs en raison d'une maintenance maison hautement efficace, mettant en avant une deuxième vie possible et souhaitée par Tarvel. Cette opération vertueuse pour toutes les parties a conduit Tarvel à pouvoir imposer une contrainte majeure à l'époque. Le matériel d'occasion devait être revendu en dehors du territoire pour ne pas créer une concurrence déloyale. Tarvel a finalement contribué à l'émergence d'un nouveau business model pour ses fournisseurs. Cela a été possible car cette entreprise a acquis une légitimité naturelle pour partager et mettre en œuvre sa vision de progrès possibles.

Un autre exemple plus récent est celui lié à la gestion raisonnée et différenciée des espaces verts. Depuis le milieu des années 1990, Tarvel a développé cette pratique avant que cette dernière ne commence à se populariser, à défaut d'être encore couramment appliquée de nos jours, malgré l'évolution de la réglementation qui interdit désormais l'utilisation des pesticides dans l'entretien des espaces verts. Véritable révolution dans les pratiques contemporaines de gestion des espaces verts, la gestion différenciée nécessite un vrai savoir faire, une technicité importante qui bouleverse les habitudes des jardiniers mais aussi celles des utilisateurs.

C'est ainsi que Tarvel gère, par exemple pour le compte de l'armée, un vaste site de plusieurs centaines d'hectares dans la région centre avec une combinaison audacieuse de moyens. Celle-ci allie à la fois l'usage de machines télécommandées très modernes et l'éco-pâturage à l'aide de troupeaux lorsque cela s'y prête. Tarvel se décrit donc aussi « *paysagiste éleveur* » en misant sur l'intégration de l'animal dans ses modes de gestion et en démarrant par le développement d'un troupeau de brebis solognotes, une des plus anciennes races françaises à ce jour en voie d'extinction. L'approche innovante est bien perceptible dans le positionnement de l'entreprise : **« être gestionnaire intelligent d'espaces naturels, ajustant les méthodes et les techniques aux usages et sensibilités des sites pour recréer des liens avec la nature ».**

Enfin, l'entreprise a investi à la fin des années 1990 dans une branche actuellement en fort développement : le recyclage Biomasse, la valorisation Bois énergie et la fabrication de supports de culture. Avec plus de 70 000 tonnes de déchets végétaux compostés, plus de 50 000 tonnes de Bois-énergie produites, Tarvel a développé une filière jusque là inexistante sur le territoire d'Auvergne-Rhône-Alpes en offrant aux entreprises et collectivités une réponse extrêmement adaptée aux enjeux environnementaux de notre époque. Cette autre innovation a permis à Tarvel de s'imposer comme un acteur territorial incontournable sur la thématique de la revalorisation du végétal. Son initiative facilite également le tissage de partenariats étroits avec des acteurs locaux, privés comme publics, favorables aux lancements d'innovations comme le compostage des déchets issus de cuisines centrales, ou plus récemment le lancement de supports de cultures pour toitures végétalisées.

Sur ce point, le consultant d'AFAQ 1000NR ne s'y trompe pas et indique que Tarvel est une « **Entreprise ouverte, dynamique et innovante qui continue à avoir des projets «avant-gardistes**, à travers la valorisation des déchets, le développement de l'ECO POLE et les projets de méthanisation » qui sont au cœur des activités de l'entreprise.

"It's not the strongest of the species that survives, or the most intelligent, but the one most responsive to change."

Charles Darwin



La relation au temps :

« *Mon but n'a jamais été de faire un coup, il faut que les choses durent longtemps* », résume Xavier Levrat, exprimant bien la philosophie de Tarvel par rapport au temps.

L'ancienneté moyenne chez Tarvel en est une preuve s'il en faut : 120 des 150 employés présents il y a 15 ans, avant un essor important de l'entreprise dans les années 2000, sont toujours là. Le plus souvent ce sont des départs à la retraite qui expliquent ce différentiel.

Le développement depuis 1995 chez Tarvel, de la gestion raisonnée des espaces verts à son positionnement extrêmement volontariste aujourd'hui sur cette pratique, en lien avec le rôle primordial de son activité « Entretien des espaces naturels » est également un autre bon exemple.

Pour Benoit Lambrey, « *l'un des enjeux à venir est d'éduquer les clients sur la nécessité de reconsidérer peu à peu la durée des relations qui lie traditionnellement un paysagiste avec ses clients dans une logique d'entretien des espaces verts* ». Le but est bien de leur expliquer que « *certaines étapes, très en amont, dans une pratique de gestion raisonnée des espaces verts, sont chronophages mais indispensables pour offrir à la terre une vitalité naturelle et durable.* » Cette pratique est naturellement plus longue que celle nécessaire à l'obtention d'un gazon homogène à la seule condition qu'il soit sous perfusion d'eau et d'intrants chimiques.

C'est ainsi que d'une logique de contrat court terme d'1 an, couramment pratiquée dans le métier, Tarvel souhaite promouvoir une contractualisation moyen terme sur une période de 3 à 5 ans. C'est le temps nécessaire à l'application de la gestion raisonnée et la mesure de ces effets vertueux sur la biodiversité et au final sur les hommes.

Pourtant, malgré tout le bon sens contenu dans cette vision, il n'est pas encore aisé de vendre cette « innovation » à certains acteurs pour une bonne et simple raison : il faut que ça aille vite ! C'est le signe que toute innovation, même semblant indispensable pour répondre aux enjeux de son époque, doit être accompagnée d'un patient travail pédagogique.

Enfin, pour clôturer ce cas, une question essentielle s'est imposée à nous : **Quelles sont les conditions à réunir pour que Tarvel, entreprise familiale quinquagénaire, existe toujours dans 100 ans ?**

C'est cette même question à laquelle nous vous proposerons de répondre en confrontant votre vision avec celles d'Emmanuel Mony et Benoit Lambrey, dans la deuxième partie du cas.

Les gènes communs des faiseurs du développement durable : Humilité, sens et engagement

Pour Xavier Levrat, l'idée forte pour la création et le développement de Tarvel était d'avoir des amis autour de lui. Sa franchise et son humilité le conduisent même à avouer : « *Contrairement aux hommes politiques, qui s'entourent de personnes idiotes*



pour paraître plus intelligents, j'ai toujours essayé de m'entourer de personnes talentueuses pour gommer mes propres lacunes qui sont nombreuses, croyez- moi ! » ; et d'ajouter : « Je ne me suis que très rarement trompé dans mes recrutements », une fierté assurément pour ce dirigeant qui regarde désormais l'évolution de son entreprise avec un œil critique et constructif.

Il avoue ne pas toujours partager la vision de son gendre qui souhaite que l'entreprise familiale participe à la concentration du secteur. La croissance est-elle une condition de la pérennité ? Oui semble penser Emmanuel Mony, affichant-là un point de désaccord avec Xavier Levrat.

Aussi, Xavier Levrat milite-t-il plutôt pour une stabilisation de l'entreprise et une consolidation des acquis, après une période de forte croissance dans les années 2000, comme si finalement pour lui, la croissance n'était plus aujourd'hui une nécessité mais plutôt un risque.

Cette ambition de croissance que porte la direction actuelle, qui s'est traduite par l'intégration au sein de Segex en 2013, ne se met pas en œuvre à n'importe quel prix. Ni en reniant les valeurs de l'entreprise, ni en re-considérant le projet humain qui la caractérise.

D'autres questions se poseront bientôt : l'entreprise gardera-t-elle à long terme son caractère familial, l'une des grandes problématiques qui se pose à de nombreuses PME ? Est-ce d'ailleurs nécessaire ou primordial ? C'est là, sans doute un défi important à relever pour les années qui viennent.

Pour l'heure, les hommes et les femmes de cette entreprise remarquable œuvrent pour valoriser durablement ces beaux métiers manuels, en lien fort avec la biodiversité, essentielle à notre qualité de vie.

« Ca ne sert à rien d'être optimiste ou pessimiste, l'important est d'être déterminé ».
Emmanuel Mony



QUESTIONS

- **La place de l'homme au cœur du projet de Tarvel :**

Répondez à deux questions posées par Emmanuel Mony :

1. « **Pourquoi selon vous, l'entreprise Tarvel doit-elle se construire autour de son projet humain ?** ».
2. « **Comment mettre en œuvre une organisation et un mode de management permettant aux collaborateurs de l'entreprise d'être heureux ?** »

Pour mener votre réflexion, nous vous invitons à présenter les conditions indispensables selon vous pour arriver à co-construire un projet humain pérenne, à rendre l'organisation plus agile, à développer un management par la confiance. Vous chercherez à identifier les effets désirables attendus. N'oubliez pas d'indiquer d'autres effets pervers possibles, plus inattendus et les moyens de les combattre. L'utilisation de benchmarks avec d'autres organisations peut être un plus pour bien traiter cette question.

- **Les recommandations d'ISO 26 000 pour mettre en œuvre une démarche de responsabilité sociétale :**

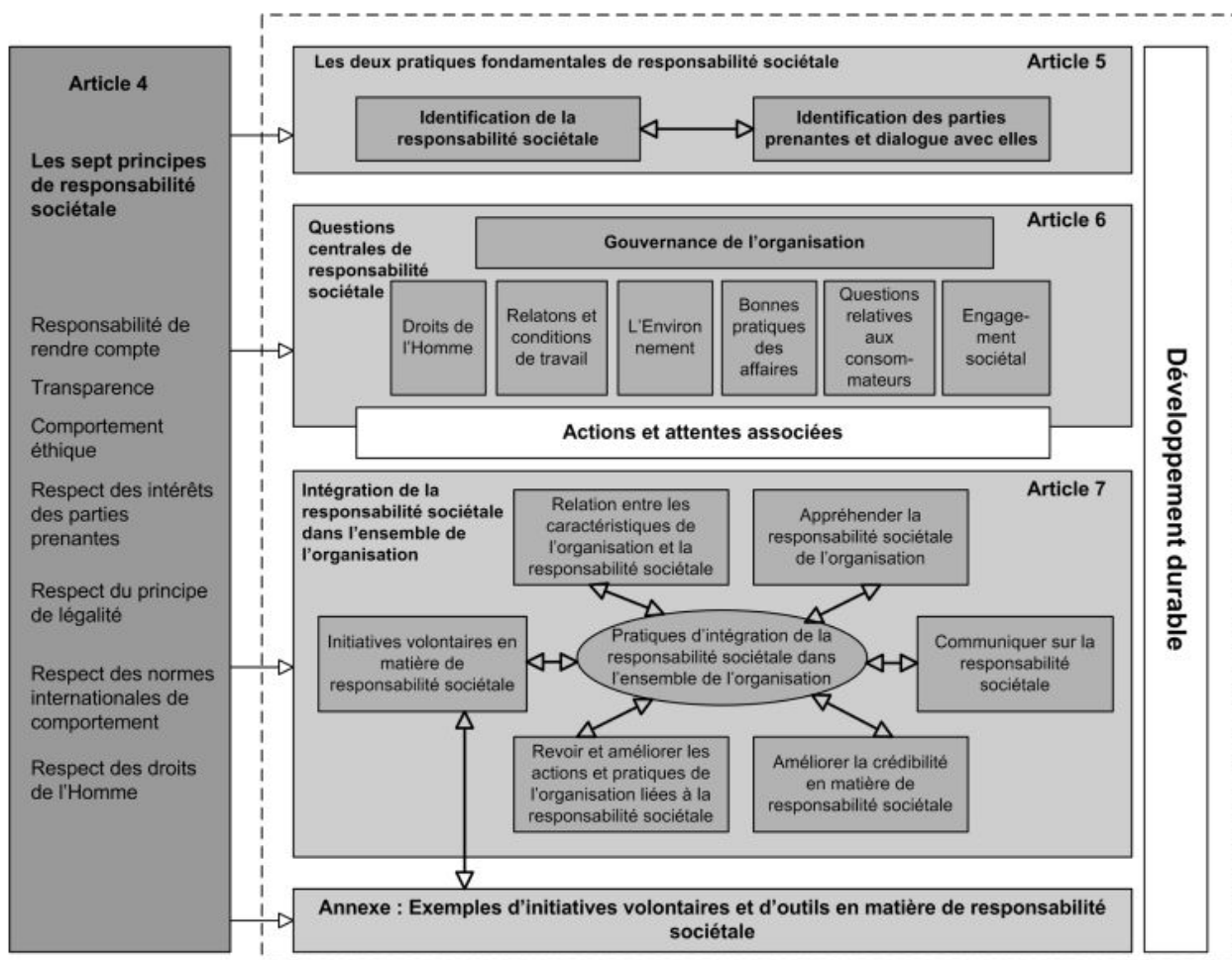
3. Après avoir partagé vos analyses sur la question précédente, déterminez en groupe, **quels peuvent être les intérêts majeurs de suivre les recommandations d'ISO 26000 sur la responsabilité sociétale pour une PME de la taille de Tarvel (400 collaborateurs) ? Pensez-vous que cela puisse contribuer à la performance globale et à la pérennité de l'organisation et si oui pourquoi ?**

Pour répondre à cette question, vous pouvez vous appuyer sur le guide de recommandations d'ISO 26000 (modèle de recommandations sur la responsabilité sociétale ci-après), pour en comprendre les principes fondamentaux et les questions centrales.

Dans votre réponse, merci de préciser les **forces et faiblesses selon vous de ces recommandations pour une application par une PME ?**

L'approche visant à écouter les perceptions, questions, attentes et idées des parties prenantes internes et externes en vue de co-construire un projet stratégique vous paraît-elle pertinente ? Expliquez-vous !





Le modèle de recommandations d'ISO 26000 sur la responsabilité sociétale

4. Pouvez-vous présenter quelques pistes d'améliorations permettant à Tarvel de progresser sur le thème des « achats responsables », identifié comme voie de progrès par l'Afnor ?



- **Croissance et culture d'entreprise :**

5. **En présence d'un secteur du paysage très peu concentré aujourd'hui, pensez-vous qu'il soit compatible pour Tarvel de croître sensiblement (une cible de 800 salariés) et de rester fidèle aux principes du développement durable qui font sa caractéristique ?**

Pour étayer vos réponses, vous pouvez décider de vous rapprocher des grandes thématiques suivantes en identifiant, les enjeux, les impacts, les opportunités et les risques :

- Perceptions, attentes et idées des parties prenantes, en précisant lesquelles vous retenez ou pas.
 - Gouvernance
 - Gestion responsable des ressources humaines
 - Ancrage territorial
 - Politique d'innovations
6. **Naturellement, c'est ici l'occasion idéale de répondre également à la question : quelles sont les conditions à réunir pour que Tarvel, entreprise Familiale quinquagénaire, existe toujours dans 100 ans ?**
 7. **Quels risques sont inhérents à l'intégration dans SEGEX ? Comment bénéficier de la taille de SEGEX tout en préservant la culture d'entreprise**

