

UNE DÉMARCHE RSE TERRITORIALISÉE AU SEIN D'UN MODÈLE COOPÉRATIF : LE CAS INTERSPORT

ÉTUDE DE CAS LA MISE EN OEUVRE D'UNE STRATÉGIE RSE
STRUCTURÉE DANS UN RÉSEAU COOPÉRATIF DÉCENTRALISÉ

AVRIL 2025

**FCA**
FÉDÉRATION DU COMMERCE
COOPÉRATIF ET ASSOCIÉ

X

Lakaa

Introduction

Dans un monde en transition, les entreprises doivent concilier performance économique, impact environnemental et engagement social. Pour les réseaux coopératifs, cette triple exigence est à la fois un défi et une opportunité. Organisés autour de **points de vente indépendants mais solidaires**, ces modèles offrent une configuration unique pour penser et déployer une Responsabilité Sociétale des Entreprises à la fois ambitieuse, pragmatique et profondément **ancrée dans les territoires**.

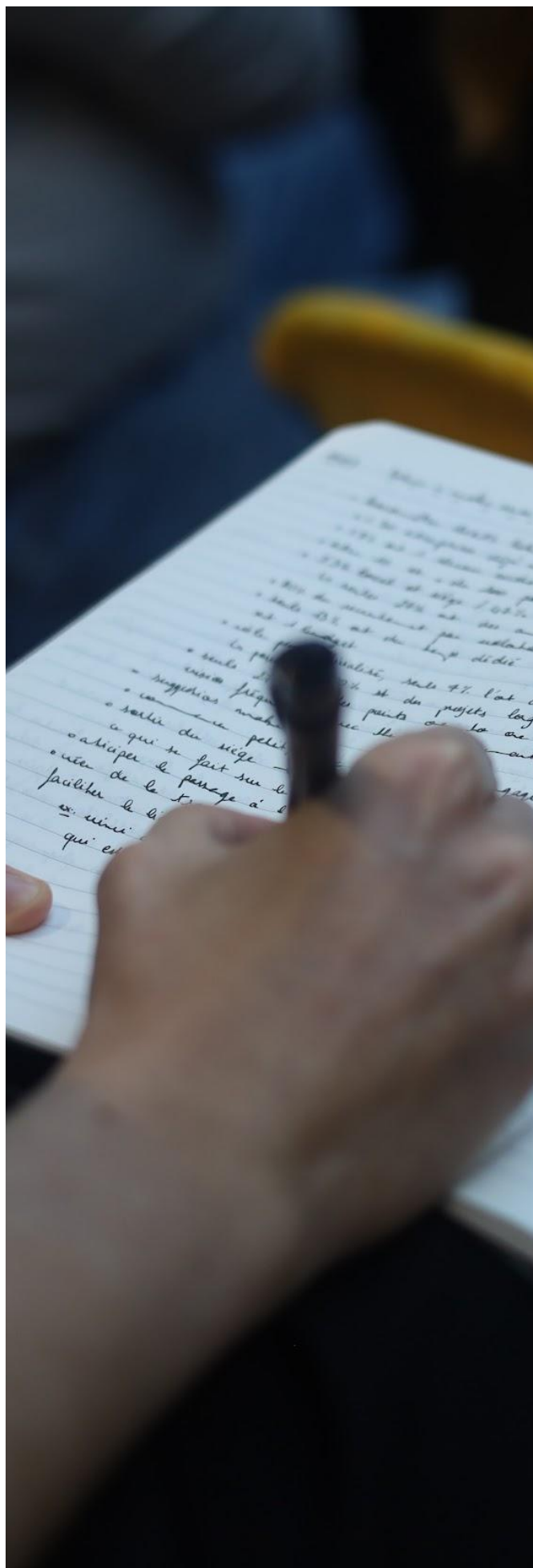
Mais comment structurer une stratégie RSE dans un réseau **décentralisé** ? Comment embarquer des **entrepreneurs indépendants**, chacun ancré dans des réalités locales différentes ? Comment faire émerger une **culture commune**, tout en respectant la diversité et l'autonomie des membres ?

C'est à ces questions que ce document propose de répondre, en s'appuyant sur l'expérience concrète d'un acteur majeur du Commerce Coopératif et Associé : **Intersport**.

À travers un cas d'étude détaillé, il met en lumière :

- Les **enseignements clés** d'un projet RSE progressif, incarné et partagé, porté par la direction finance mais ancré au plus près du terrain,
- La fonction-clé des **outils collectifs** comme la plateforme **Lakaa** pour structurer et animer une démarche RSE à grande échelle.

Ce document s'adresse à toutes les têtes de réseau, directions RSE, directions générales ou responsables d'animation désireux de structurer leur engagement sociétal à l'échelle de leur groupement, **en capitalisant sur la force de leur organisation coopérative**.



La FCA et le modèle coopératif : pilier d'un commerce durable

Un réseau d'indépendants, unis autour d'un projet commun

Le Commerce Coopératif et Associé permet à des **entrepreneurs indépendants** de se regrouper en réseau afin de mutualiser leurs moyens, partager leurs savoir-faire et déployer des outils communs. Ces commerçants, tout en étant propriétaires de leurs magasins, sont également associés au capital de leur groupement. Ils participent pleinement aux décisions, en élisant notamment leur conseil d'administration.

Dans ce modèle, les groupements sont **détenus à 100 % par leurs membres**, excluant tout investisseur extérieur. Le capital n'est pas coté en bourse, ce qui garantit une **stabilité stratégique**.

C'est également un système au service de la performance locale. Le rôle de la tête de

réseau n'est pas d'imposer une vision descendante, mais de **développer des outils et des services** qui soutiennent la performance des magasins : centrales d'achat, logistique, marques propres, communication nationale et locale, outils de formation, solutions digitales et financières, etc.

Chaque adhérent reste **libre dans ses décisions locales**, mais bénéficie de l'appui d'un réseau organisé, structuré et orienté vers la réussite collective.

La Fédération du Commerce Coopératif et Associé (FCA) représente aujourd'hui plus de 65 groupements dans 30 secteurs d'activité. Le Commerce Coopératif et Associé représente près de 30 % du commerce de détail français, avec plus de 50 000 points de vente et une centaine d'enseignes nationales, dont Intersport.

Mobiliser en réseau : le rôle central de Lakaa

Dans un modèle coopératif comme celui du Commerce Coopératif et Associé, où les adhérents sont à la fois entrepreneurs indépendants et co-propriétaires de leur réseau, la réussite d'une stratégie RSE repose sur un facteur clé : la **capacité à embarquer largement et durablement l'ensemble des parties prenantes**, du siège aux points de vente.

Lakaa est une plateforme de déploiement, de pilotage et d'animation de la RSE conçue spécifiquement pour les réseaux multisites. Elle permet de transformer les actions locales en dynamique collective, en créant une culture partagée de la RSE au sein d'un groupement.

Le besoin : créer du lien et structurer l'action

Les groupements coopératifs sont par nature **décentralisés**. Chaque entité locale dispose d'une forte autonomie dans ses choix et dans ses priorités. Cela fait leur force, mais rend également difficile :

- La **coordination des actions RSE** à l'échelle nationale,
- Le **partage d'expériences** entre adhérents,
- La **consolidation de données** environnementales et sociales pour répondre aux exigences de transparence et de reporting.

Intersport : contexte et repères clés

Dans le cadre d'un atelier co-organisé par la **Fédération du Commerce Coopératif et Associé (FCA)** et **Lakaa**, **Claire Gautier-Le Boulch**, Directrice de la Transformation Durable chez **Intersport France**, est venue présenter la stratégie RSE de l'enseigne ainsi que le cheminement engagé pour la déployer efficacement dans un **réseau coopératif décentralisé**.

À travers son témoignage, Claire est revenue sur :

- **L'embarquement des équipes**, aussi bien au siège qu'en magasins,
- La **structuration de la stratégie RSE**, appuyée sur des outils robustes,
- La création et l'animation d'un **réseau d'ambassadeurs RSE**,
- Et les **résultats mesurables** déjà obtenus.

Un peu de contexte : l'activité d'Intersport et sa stratégie RSE

Acteur majeur de la distribution d'articles de sport, **Intersport est leader du marché en France** avec plus de 900 magasins, opérant sous un **modèle coopératif**. Ce modèle repose sur l'implication d'**entrepreneurs indépendants**, engagés localement et porteurs des **valeurs du sport pour tous**. À travers ses marques propres, ses partenariats avec les grandes marques internationales et son ancrage territorial, l'enseigne vise à **rendre la pratique sportive accessible au plus grand nombre**.

Intersport a structuré une **feuille de route RSE** articulée autour d'objectifs concrets, de référentiels communs et d'outils de pilotage adaptés. L'enseigne a ainsi amorcé un **virage stratégique vers un modèle plus responsable**, dans un secteur encore en transition.



Claire Gautier-Le Boulch

Directrice Transformation Durable chez INTERSPORT

Claire Gautier-Le Boulch est **Directrice de la Transformation Durable** chez Intersport France.

Diplômée de l'emlyon business school, Claire s'est spécialisée dans les enjeux de transformation des organisations, en plaçant la durabilité au cœur des stratégies d'entreprise.

Après plus de cinq ans à différents postes au sein d'Intersport, elle a structuré la **démarche RSE du groupe**, en mobilisant les équipes internes et en embarquant le top management autour d'un projet ambitieux, conjuguant **performance économique, impact environnemental et engagement social**.



963 sites en France.

18 680 collaborateurs sur le territoire.

Engagés pour le sport depuis 100 ans

L'ancrage local, un levier de résilience et performance pour les réseaux coopératifs

Dans un modèle où **chaque point de vente est une entreprise indépendante**, l'ancrage local n'est pas une option : c'est une réalité quotidienne, une force historique, et désormais un levier stratégique face aux transitions en cours (écologiques, économiques, sociales).

Dans les groupements coopératifs, où les adhérents sont à la fois acteurs économiques, employeurs, et membres d'une communauté, la RSE locale devient un outil de performance. Voici les **cinq principaux leviers** que l'ancrage local peut activer dans un réseau coopératif :

Différenciation commerciale

- Une stratégie RSE crédible et ancrée permet à chaque adhérent de **se différencier localement** tout en renforçant **la compétitivité collective** du réseau.
- Elle devient un **avantage concurrentiel** dans les appels d'offres, les candidatures à des marchés publics ou les partenariats avec des collectivités.

Différenciation financière

- Les actions RSE territorialisées facilitent l'accès aux **financements publics et/ou privés, aux appels à projets et aux subventions** (ex. ADEME, prêts bancaires, collectivités).

Différenciation employeur

- Dans un réseau décentralisé, la fidélité des équipes passe par une **fierté locale**. Valoriser ce que fait **chaque magasin ou agence** dans son territoire renforce l'engagement.

- Les jeunes générations recherchent du **sens au travail** : elles seront plus enclines à rejoindre une entreprise coopérative qui agit **concrètement près de chez elles**.

Résilience face aux crises

- Une entreprise **solidement ancrée dans son territoire**, ayant déjà noué des partenariats avec des acteurs locaux (associations, collectivités, fournisseurs), sera **moins vulnérable aux chocs externes** (crise sanitaire, logistique, énergétique...).
- Son **capital relationnel local** devient un amortisseur, sa **connaissance fine du tissu local** une force d'adaptation.

Transformation progressive du modèle d'affaires

- Le réseau coopératif peut **expérimenter à l'échelle locale**, tester des services, des offres, des partenariats... puis capitaliser collectivement sur ce qui fonctionne.
- Cela permet de **faire évoluer le modèle économique global** à partir du réel, avec agilité et sens.

Les 3 piliers d'une stratégie RSE forte en local

Dans les groupements coopératifs, une stratégie RSE efficace ne peut être ni descendante, ni uniquement volontaire : elle doit s'inscrire dans une **dynamique partagée**, respectueuse de l'autonomie des adhérents, mais **soutenue et outillée par la tête de réseau**.

Embarquer les adhérents et leurs équipes

- Aller à leur rencontre, **reconnaître la diversité des profils et des niveaux d'engagement**.
- Valoriser l'**exemple entre pairs** : ce sont les autres adhérents qui inspirent le plus.
- Relier les enjeux RSE au **terrain, au quotidien du commerce**.
- **Centraliser les ressources** dans un espace commun, facilement accessible.
- Identifier des **ambassadeurs locaux**, comme relais et animateurs de la dynamique.

Suivre et rendre visibles les actions

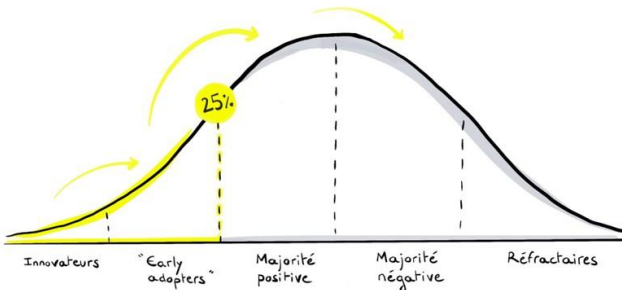
- Proposer un **système simple et rapide** de déclaration ou de remontée d'actions.
- Expliquer le "**pourquoi**" : donner du sens à chaque action, localement et pour le réseau.
- Montrer comment **chaque contribution locale nourrit les objectifs collectifs**.
- Permettre un **pilotage fluide** à la fois pour l'adhérent et pour le siège.

Valoriser en interne et en externe

- Créer des **moments de reconnaissance collective** : publications réseau, événements, classements, etc.
- Mettre en récit les **histoires locales** pour illustrer la force du collectif.
- Créer des **rituels simples de valorisation** dans les magasins/agences.
- Inscrire la démarche dans le temps, à travers **des outils RH et managériaux** adaptés (fiches de mission, entretiens, kits de formation...).

La courbe du changement

Où **courbe d'adoption de l'innovation** est un outil pour **comprendre les dynamiques d'adhésion au changement**, en particulier dans le cadre de l'embarquement des collaborateurs dans une démarche RSE.



Source : Courbe du changement de EasyCash

Elle illustre que **les individus n'adoptent pas tous une nouveauté au même rythme**. On y distingue plusieurs catégories :

1. Les innovateurs

Ce sont les premiers à s'engager, souvent avant même qu'un cadre clair soit posé. Ils sont **curieux, engagés, moteurs** et aiment tester. Dans une démarche RSE, ce sont souvent les premiers ambassadeurs spontanés.

2. Les early adopters

Ils ne lancent pas forcément les initiatives, mais sont très rapides à rejoindre le mouvement. Ils croient au projet, ont de l'influence sur leurs pairs et peuvent **jouer un rôle de relais clé**. Ce sont eux que l'on cherche à activer en priorité pour atteindre le fameux **"point de bascule" des 25 %**.

⇒ Quand ce seuil est atteint, la dynamique de changement devient **auto-entretenue** : la majorité commence à suivre par effet d'entraînement.

3. La majorité positive

Elle **attend de voir si le changement fonctionne** avant de s'y engager. Elle a besoin d'exemples concrets, de pairs rassurants et de preuves de résultats. C'est à ce moment qu'un cadre clair, des outils simples et de la valorisation sont essentiels.

4. La majorité négative

Elle rejoint souvent tardivement la dynamique, parfois par contrainte plus que par conviction. Elle peut **freiner temporairement**, poser des questions critiques. Il est important de **rester dans l'écoute**, sans leur confier de rôle d'entraînement.

5. Les réfractaires

Ce sont ceux qui **résistent au changement**, parfois par principe, par peur de perdre des repères ou par défiance vis-à-vis de la nouveauté.

⇒ **Ce n'est qu'à long terme**, lorsque le changement deviendra **la norme ou une obligation structurelle** que certains réfractaires finiront par s'aligner.



Cas d'étude : Intersport – Une stratégie RSE intégrée, progressive et locale

La démarche RSE d'Intersport est portée par la **Direction Finance et RSE**, avec une directrice aujourd'hui en charge de la **transformation durable** et une équipe dédiée. Cette organisation lui permet de dialoguer directement avec les métiers du contrôle de gestion, de structurer les outils, de piloter les données et de les intégrer à la stratégie financière et opérationnelle.

Un groupe coopératif à double modèle

Intersport, c'est 963 magasins, organisés en **coopérative**. Le groupe opère avec deux modèles : en plaine, la vente de produits neufs (équipements sportifs), et en montagne, la location de matériel (ski, vélo). Cette diversité renforce la complexité de la stratégie RSE à déployer.

Le point de départ

Dès 2020, le groupe crée "**Engagé Sport**", un mouvement de communication pour valoriser les actions RSE déjà menées en local. Cette plateforme vise à **visibiliser l'existant** et à continuer à **mobiliser le tissu local**. Ce premier pas, à mi-chemin entre communication et coordination, marque une volonté de reconnaissance des pratiques de terrain.

En 2022, l'enseigne décide de structurer sa démarche. Cette décision est accélérée par :

- le besoin de **structurer une politique climat** (bilan carbone, stratégie biodiversité, etc.),
- l'arrivée de la **CSRD**, imposant un reporting extra-financier plus robuste,
- la conviction que les enjeux environnementaux demandent à **penser la transformation du modèle à long terme**.

Embarquer les dirigeants

En 2022, Intersport lance une campagne ambitieuse pour **sensibiliser son comité de direction aux enjeux environnementaux et sociaux**, dans une logique de transformation stratégique. La méthode retenue repose sur des formats courts, personnalisés, en présence d'un expert externe et de la directrice transformation durable.

Ces sensibilisations mettent en lumière les **enjeux de transformation à moyen et long terme**, en lien avec l'évolution des ressources, des attentes sociétales et des cadres réglementaires. Dans un groupe coopératif, fortement ancré dans la **transmission intergénérationnelle**, ce type de projection résonne particulièrement : il s'agit de penser aujourd'hui les conditions de **pérennité et d'impact positif pour demain**.

L'approche est **émotionnelle et factuelle** :

- Constat : Les transformations à venir sont structurantes pour permettre à l'entreprise de continuer à exister durablement.
- Projections stratégiques sur l'accessibilité, les coûts, la fréquentation.

Le "déclic nécessaire"

Cette approche a ouvert une brèche et la direction générale décide alors de **généraliser la sensibilisation** à l'ensemble des instances stratégiques dont :

- Conseil d'administration
- Comité RSE

À chaque étape, la même pédagogie : **impact, enjeux, risques pour Intersport**.

Structuration et diffusion

Une fois la direction générale embarquée, Intersport a structuré sa stratégie RSE en investissant d'abord dans un **socle d'outils structurants** pour professionnaliser sa démarche, fiabiliser les données et soutenir les initiatives locales.

Un arsenal d'outils pour structurer la donnée et soutenir l'action

1. **Un outil d'analyse de cycle de vie** et de remontée de données fournisseurs, à destination des équipes développement produit.
2. **Un outil de consolidation des données extra-financières**, permettant de répondre aux exigences de la DPEF et du CSRD.
3. **Un outil de bilan carbone**, utilisé annuellement et de manière autonome, avec des déclinaisons jusqu'au niveau magasin.
4. **Un outil de gestion des déchets**, pour simplifier la collecte, le tri et optimiser les contrats.
5. **Un outil d'animation et de partage des bonnes pratiques** (Lakaa), conçu pour déployer la stratégie RSE à l'échelle du réseau, animer le collectif des ambassadeurs, et **capitaliser sur les initiatives locales** en les rendant accessibles à tous les magasins.

Une mobilisation humaine orchestrée en "sandwich"

Autour de ces outils, Intersport a mis en œuvre une stratégie dite "**sandwich**" : mobiliser à la fois le **sommet** (la direction générale) et la **base** (les collaborateurs terrain) pour impulser un mouvement qui touche également les **strates intermédiaires** parfois plus hésitantes.

- En haut : la direction générale sensibilisée.
- En bas : les collaborateurs volontaires.
- Au milieu : création d'un **réseau de référents RSE** en centrale et dans les filiales.

Un point de vigilance a néanmoins émergé : certains **directeurs de département** peuvent avoir tendance à **se déresponsabiliser**, s'appuyant uniquement sur leurs référents RSE pour porter les sujets.

⇒ **Introduction d'objectifs RSE** de ces mêmes directeurs, pour réaffirmer leur rôle moteur et les impliquer concrètement.

Ce qui rend la stratégie d'Intersport particulièrement pertinente, c'est sa **capacité à articuler outils, animation humaine et pilotage stratégique**. Trop souvent, les démarches RSE restent théoriques ou éparpillées : ici, la structuration est claire, ancrée dans le réel et adaptée à un réseau coopératif.

L'approche "sandwich", en particulier, illustre une **maturité organisationnelle** : elle reconnaît que le changement ne peut venir uniquement du haut ou du bas, mais qu'il naît d'un **effet de pression croisée**.



Structuration du réseau : ambassadeurs, mission, animation

Un rôle clé en magasin : les ambassadeurs RSE

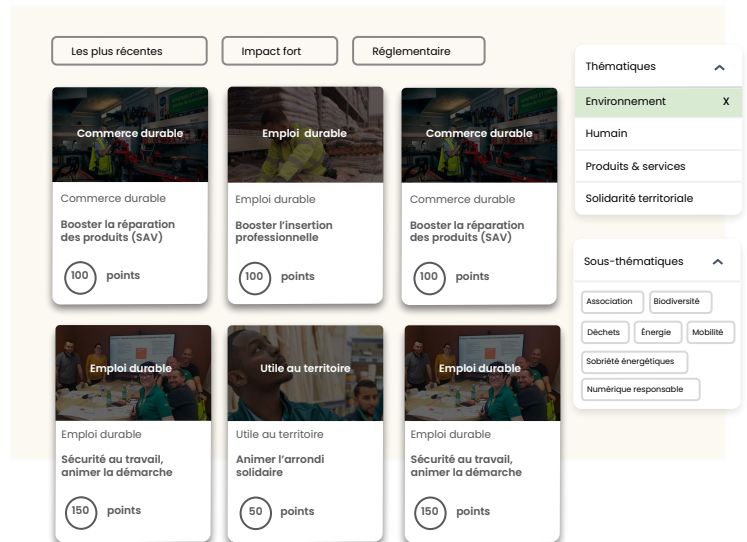
Intersport décide rapidement de **formaliser la présence d'un ambassadeur RSE par magasin**, convaincu que la réussite de la stratégie repose sur des relais locaux solides et bien outillés. Ce rôle est né d'une phase pilote menée avec la plateforme Lakaa, qui a permis de tester, ajuster et construire une fiche mission claire.

L'ambassadeur RSE a trois missions principales :

1. **Formaliser et animer une feuille de route** adaptée à son magasin, en lien avec les objectifs groupe mais tenant compte des spécificités locales.
2. **Animer la démarche localement** : organiser des événements, sensibiliser ses collègues, créer des partenariats.
3. **Reporter les actions** via la plateforme Lakaa, participer aux échanges avec les autres ambassadeurs, et faire remonter les bonnes pratiques.

Le déploiement de la plateforme Lakaa s'est fait sur la base du volontariat. Chaque adhérent avait la liberté de rejoindre ou non le dispositif. Ceux qui choisissaient d'y entrer s'engageaient à

payer un abonnement annuel, inscrit dans leurs budgets. Cette contribution financière joue un rôle structurant : elle renforce la responsabilisation des adhérents et leur implication dans la démarche.



Source : Plateforme Lakaa

À l'inverse, ceux qui ne souhaitent pas rejoindre la dynamique ne sont pas sollicités davantage. Ils restent en dehors du réseau d'ambassadeurs, n'ont pas accès aux ressources partagées, ni aux retours d'expérience, ni aux outils mutualisés. Ce choix est respecté, mais il signifie aussi rester à l'écart d'un collectif qui a fait le pari de la maturité RSE, de la transparence et de la coopération.

Aujourd'hui, **plus de 120 ambassadeurs** sont actifs dans le réseau, et ce chiffre croît rapidement à mesure que la démarche se diffuse par effet boule de neige.



Un temps dédié et reconnu

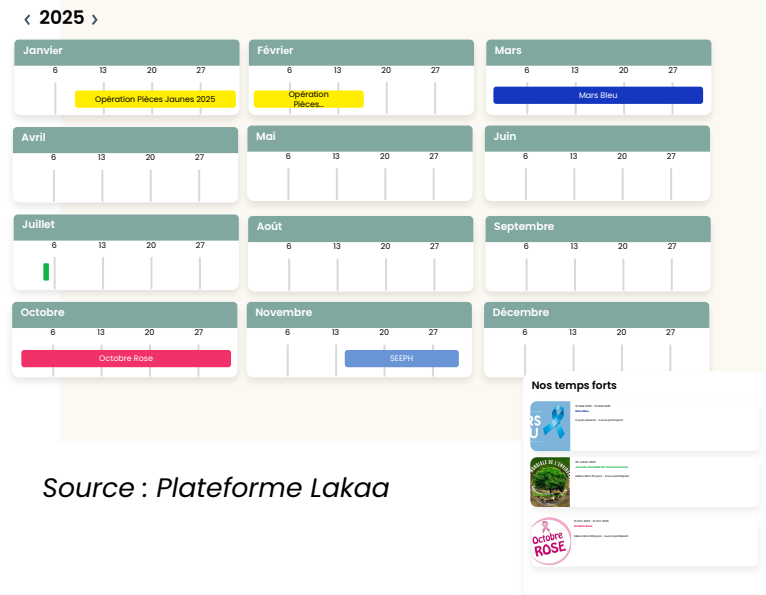
Pour que cette mission soit crédible, elle est assortie d'un **temps alloué estimé à 3 heures par semaine**. Un choix stratégique : ni symbolique, ni inaccessible. Il est modulable selon les pics d'activité, et constitue un **levier d'engagement vis-à-vis** des adhérents. Ce temps est pensé comme un investissement, et non une charge, dans la transformation du modèle local.

Une animation continue pour faire vivre le réseau

L'ambassadeur n'est pas laissé seul : il est intégré dans un réseau vivant et actif :

- **Réunions bimestrielles en visio**
- **Séminaire annuel** réunissant des participants de tous profils (animateurs de vente, DM, assistants de direction, etc.)
- **Temps forts nationaux** (comme le challenge ramassage de déchets)
- Accès à des **ressources mutualisées** (guides, indicateurs, partenaires, retours d'expérience...)

La plateforme Lakaa sert ici de **ciment entre les membres**, et rend visibles les efforts de chacun. Elle facilite aussi la coordination entre magasins, et le lien avec les équipes siège.



Source : Plateforme Lakaa

L'attribution d'un **temps dédié** à la mission RSE, même modeste, change tout : elle **institutionnalise l'engagement**, envoie un signal clair aux équipes et **permet une action régulière**.

Ce que montre également Intersport, c'est qu'un **réseau de relais humains ne vit que s'il est animé**. La combinaison entre :

- des **rendez-vous collectifs réguliers**,
- un accès facilité à des **ressources mutualisées**,
- et une **plateforme commune** comme Lakaa

crée les conditions d'une vraie dynamique collective.



Résultats concrets et leviers d'adoption

Des actions locales aux impacts mesurables

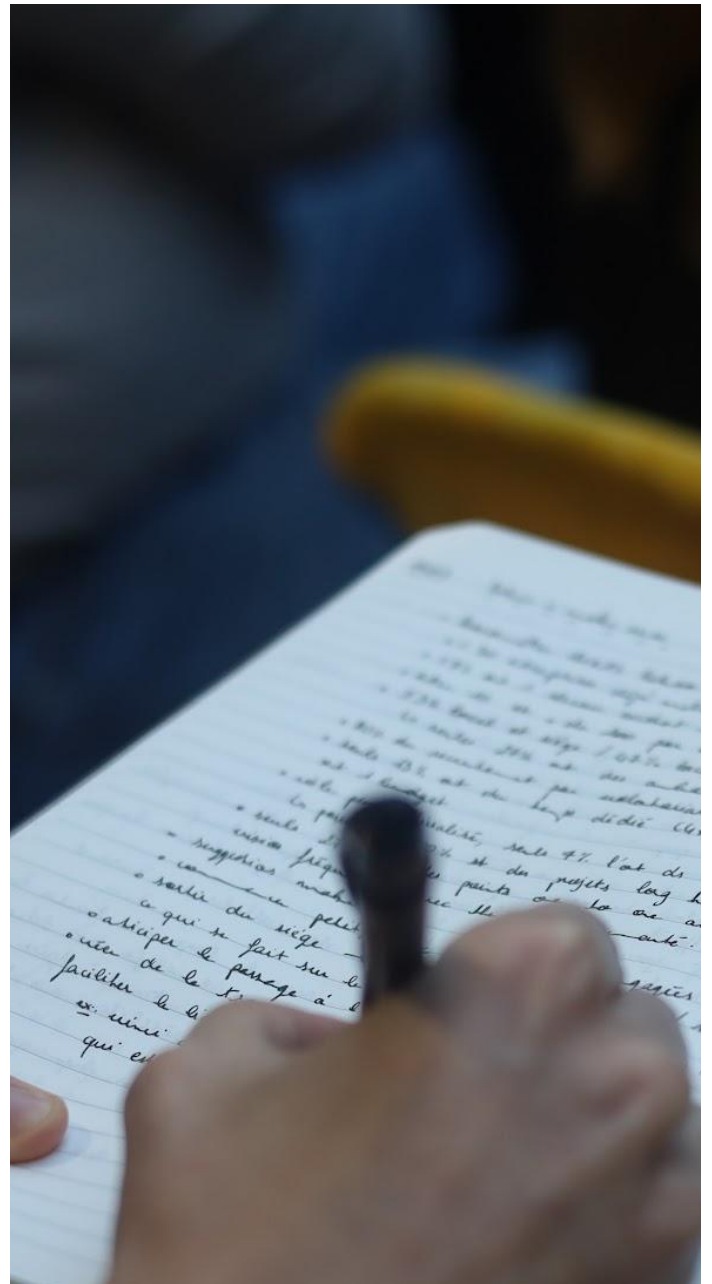
Les ambassadeurs ont proposé en 2024 plus de **76 nouvelles actions** via Lakaa. Chaque action est accompagnée d'indicateurs, de retours d'expérience, et parfois même de **gains financiers**.

Un ROI environnemental et économique

La démarche produit **des économies tangibles** avec par exemple :

- **Jusqu'à -20 % sur les factures énergie**, notamment grâce à des optimisations (optimisation de l'éclairage, meilleure performance énergétique, etc.)
- **Jusqu'à -35 % sur les coûts déchets** selon les magasins (tri, valorisation, renégociation des contrats)

Ces chiffres alimentent les **KPI visibles par tous sur Lakaa**, créant une saine émulation entre magasins.



Les conditions de réussite : ce que montre l'expérience Intersport

L'étude du cas Intersport permet de dégager plusieurs **facteurs clés de succès** d'une stratégie RSE localisée dans un réseau coopératif :

- **L'alignement stratégique entre siège et terrain**, permis par une gouvernance partagée et des outils de pilotage communs.
- **La reconnaissance du temps humain comme ressource stratégique**, notamment via le temps dédié aux ambassadeurs.
- **L'animation continue**, rendue possible par une équipe dédiée au siège et un réseau actif.
- **La valorisation du modèle coopératif comme levier de sens**, d'engagement et de résilience.



Pour aller plus loin.

Newsletters, temps forts, ateliers de sensibilisation... il n'existe pas de recette unique pour faire vivre une démarche RSE locale. Et c'est tant mieux : **chaque culture d'entreprise a ses spécificités, ses rythmes, ses leviers d'engagement.**

Ce document s'inscrit donc dans la continuité des **événements** organisées par Lakaa, dont l'objectif est de favoriser **l'intelligence collective et le partage de solutions concrètes**, en lien avec les réalités de terrain.

Donc, si vous avez besoin d'aller plus loin, on vous laisse, ci-contre, deux documents à explorer pour approfondir votre démarche.

Bonne lecture !

Pratiques des entreprises dans l'évaluation RSE de leurs implantations

Etude sur les stratégies mises en œuvre en local par des entreprises comme Easycash, Leroy Merlin, le Groupe Pomona et Generali.

[TÉLÉCHARGER L'ETUDE](#)

Les enjeux d'une stratégie RSE locale pour les entreprises

Livre blanc issu d'interventions d'experts.

[TÉLÉCHARGER LA RESSOURCE](#)

Une démarche RSE territorialisée au sein d'un modèle coopératif : le cas INTERSPORT



Crédits photos :

© Bechir Lachiheb, tous droits réservés www.pexels.com (24/04/2025)

© Intersport, tous droits réservés www.engages-sport.intersport.fr

© EasyCash, tous droits réservés www.easycash.fr

Jade Meignant – Etude de cas “Une démarche RSE territorialisée au sein d'un modèle coopératif : le cas INTERSPORT”

Tous droits réservés – SAS LAKAA, 198 AV. DE FRANCE, 75013, PARIS
Plus d'informations à contact@lakaa.io