
Lego: Utopie d'une Marque Danoise en Recherche d'un Futur Durable

Article de Recherche /Araştırma Makalesi

Yeliz Kulalı Martin

RESUME

La durabilité et l'environnement sont les domaines prioritaires pour les États de l'Europe du Nord. L'ambition d'avoir le leadership sur ces sujets impactent les politiques des marques Nordiques et en conséquence plusieurs marques souhaitent être classées parmi les premiers. Lego, la marque Danoise, qui est connue aujourd'hui par les briques colorées produites pour les enfants, est considérée probablement le producteur du meilleur jouet au monde. Pourtant, l'essentiel des briques de Lego est du pétrole, ce qui cause des dommages à la réputation de la marque depuis sa fondation. La conjoncture actuelle oblige l'entreprise à trouver un matériel plus durable. Dans l'objectif de créer un avenir plus durable aux nouvelles générations, Lego a commencé les recherches des alternatives aux plastiques. Parmi elles, le projet de 2021 sur le recyclage des bouteilles en plastique pour finaliser ces recherches a eu surtout l'attention de tout le monde. Néanmoins, en 2023, la marque a annoncé que ce projet est non-réalisable après avoir dépensé des milliers d'euros et après avoir réalisé des centaines de tests. Cette situation a endommagé la réputation et le succès de la marque. Ce travail analysera en premier lieu les politiques générales du Danemark, l'un des États Nordiques, sur la durabilité et la protection de l'environnement. En second lieu, il vise à aborder les politiques de durabilité de Lego, l'une des marques Nordiques. Lego est connu par ses efforts sur la protection des droits des enfants, ses collaborations avec WWF et l'UNICEF, ses politiques d'éducation des enfants. Pourtant, la question principale va se concentrer surtout sur le potentiel d'être un exemple global et sur le parcours de Lego vers ses idéaux.

Mots-clés : *Lego ; la durabilité ; l'environnement ; la Scandinavie ; le Danemark*

1. INTRODUCTION

L'ONU, dans son rapport intitulé 'Our Common Future' ou le 'Rapport de Brundtland' daté de 1987, définit la durabilité comme « la satisfaction des besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins » (Nations-Unies, 2024). Avec la montée de la crise environnementale, la durabilité est devenue un sujet de plus en plus important. Les individus ainsi que les États prennent des mesures plus concrètes pour l'avenir des nouvelles générations. La durabilité ou la vie durable doit être composée par l'existence de trois dimensions ; économique, environnementale et sociale. En l'absence d'une seule dimension, les actions pour un futur durable ne fonctionneront plus (Bahar, 2022, p.10).

Aujourd'hui, les entreprises ou les marques de tous secteurs doivent prendre des mesures conformes à la vie durable. Cette nécessité provient surtout de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) qui représente la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable dont l'environnement représente l'un des piliers majeurs (Ministère de l'Économie, 2024). Respecter l'environnement, prendre les mesures nécessaires pour la protection de l'environnement, produire des matériaux durables etc. apportent un certain prestige, tant pour entreprises qui en font partie intégrante de leur stratégie que pour leur pays d'origine. En outre, ces acteurs deviennent plus 'visibles' au niveau global. Cette visibilité provient du besoin au niveau global. Vu que la durabilité est devenue la philosophie de tous les acteurs du système international face à la crise environnementale, les mesures prises sur ledit sujet attirent l'attention sur les acteurs qui atteignent une certaine réussite. Pourtant, créer une marque éco-

responsable peut être un défi pour certaines entreprises. Atteindre des objectifs de durabilité n'est toujours pas aisée, notamment en matière de production.

Ce travail vise à examiner en premier lieu les politiques du Danemark sur l'environnement et la durabilité. Le Danemark, qui est l'un des cinq États Nordiques, est connu pour ses politiques ambitieuses de soft power dont la politique étrangère environnementale ou la diplomatie environnementale est l'un des instruments. Cet État, comme ses voisins Nordiques, augmente sa capacité de manœuvres dans le système international via les piliers de soft power. En effet, n'ayant pas le but de leadership dans les piliers de hard power, le Danemark essaie d'avoir un poids dans les affaires internationales grâce à l'utilisation de soft power. Dans ce cadre, résoudre les problèmes au sujet de l'environnement ou avoir des politiques de durabilité représente non seulement les politiques idéalistes de ce pays ; mais cette situation enrichisse aussi la réputation et le pouvoir du Danemark dans le système international. Cet État a été identifié comme le pays le plus 'durable' en 2022 selon l'Indice de Performance Environnementale (IPE) – (en anglais Environmental Performance Index (EPI)) (EPI, 2022, p.10)).

Les politiques environnementales danoises ont un impact sur les marques danoises. Le gouvernement et les entreprises du secteur privé collaborent pour atteindre les objectifs de durabilité (Apolitical, 2024). Les gouvernements ambitieux de l'émergence du marché, de l'autre côté, les entreprises sont concernées en général par la réglementation nationale et les politiques d'incitation dans cette relation (Grosse, 2011, p.5). Dans ce cadre, la seconde partie du travail - l'étude de cas - se concentrera sur 'Lego', la fameuse marque de jeux danoise connue pour ses briques colorées pour enfants. Ayant un succès global, Lego est plus qu'une marque de jouets pour les enfants. En expliquant brièvement les projets de Lego sur la protection des droits de l'enfant, l'éducation, la vie familiale et la protection de l'environnement dans un premier temps, cet article essaiera de répondre aux questions suivantes : 'Quelles sont les politiques de durabilité de Lego ?' 'Cette marque danoise est-elle devenue un exemple global sur ledit sujet ?' La réponse à ces questions ne démontrera pas seulement la stratégie réputationnelle de Lego sur le sujet de la durabilité, mais également la position du Danemark sur ce sujet d'actualité.

2. LES POLITIQUES GENERALES DANOISES SUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET LA DURABILITE

Être sensible au sujet environnemental n'est pas tant une question de réputation pour le Danemark que de besoin. Cette situation provient avant tout de la vulnérabilité de sa position géographique ; aujourd'hui en plein centre de la zone impactée par le réchauffement climatique (Le Monde, 2024). Outre cette vulnérabilité géographique, la culture scandinave est particulièrement prévenante de l'avenir des futures générations. Respecter la nature, prendre des mesures contre le réchauffement climatique, protéger l'environnement est un mode de vie pour les Danois ainsi que ses voisins nordiques. Conformément au mode de vie 'vert', les Danois sont considérés comme 'une nation sur deux roues' - faisant référence au nombre de vélos -, ou les deux îles danoises Samsø et Bornholm sont choisies comme 'les îles les plus durables' selon l'UE (European Commission, 2024). Aujourd'hui le Danemark réagit aux défis environnementaux par l'objectif de devenir « une superpuissance verte » (The Danish Government, 2020) au niveau global.

Même avant la conférence internationale sur l'environnement de l'ONU de 1972, le Danemark avait créé le premier ministère de l'Environnement au monde dès 1971 (Statistics Denmark and the 2030 Panel, 2020). Pourtant, c'est la crise pétrolière de 1973 qui a constitué un point tournant au sujet de la transformation énergétique du Danemark. Le Danemark étant l'un des États d'OCDE, était dépendant essentiellement du pétrole comme matière énergétique. Le pétrole comptait par ailleurs pour une grande partie de la richesse économique du pays dans les années 1960. La crise de 1973 a obligé le pays à changer ses politiques énergétiques, ce qui a débouché vers la transition verte (Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2024). Les alternatives au pétrole, comme le

charbon et le nucléaire n'ayant pas eu le soutien de la population danoise, le pays s'est concentré sur la production de paille comme source de chaleur et aux énergies solaires et éoliennes (Hoff, 2018, p.51). De l'autre côté, le partenariat entre le secteur privé et public, le consensus au niveau des partis politiques, la collaboration de la société danoise ainsi que les accords multilatéraux ont aidé le Danemark lors de sa transition énergétique (Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2024). Dans ce cadre, Lego, qui représente l'une des marques du secteur privé, aide également le Danemark en adoptant des politiques ambitieuses sur la protection de l'environnement.

Le Danemark, qui est l'un des signataires du protocole de Kyoto en 1998, doit respecter des mesures contraignantes concernant la protection de l'environnement en conséquence d'être membre de l'UE (Hoff, 2018, p.56). Au-delà de tout cela, il est possible de voir une uniformité politique et des objectifs communs entre les Nordiques sur les sujets de l'énergie renouvelable, des taxes élevées sur les prix de l'essence et des voitures pour orienter le peuple vers l'usage des transports en commun, de la construction d'habitations de basse consommation d'énergie avec les 'smart' immeubles (Hoff, 2018, p.57). La transition énergétique du Danemark est définie aujourd'hui comme 'énergie intelligente' (Lund & Thellufsen & et.al, 2022, p.1). En 2020, cet État a adopté une loi sur la carboneutralité, résultat d'une collaboration du gouvernement avec les partis politiques, les membres des syndicats, des ONG et du secteur privé. La loi souligne des traits importants comme ; - réduire la dépense d'énergie dans les immeubles, - créer des bâtiments durables, - l'électrification du transport, - créer plus de fonds pour les projets de recherche, - l'éolien offshore au Danemark et dans les pays de la mer du Nord, - augmenter le nombre de forêts, - la protection des littoraux (Lund & Thellufsen & et.al, 2022, p.2). De nos jours, le Danemark continue progressivement l'élimination des combustibles fossiles – le pays vise à arrêter complètement l'usage des énergies fossiles d'ici 2050 -, les émissions de gaz à effet de serre ont chuté d'environ 20% depuis des années 1990, tous les partis politiques ont adopté la loi concernant l'utilisation de 100% d'énergie renouvelable sur l'électricité, l'éolien continue à se développer et les fonds augmentent pour promouvoir le transport vert (SGI Network, 2024).

Selon les Danois, la durabilité inclut l'énergie renouvelable, la gestion de l'eau, le recyclage des déchets et le transport écologique (Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 2024). Ce sont les quatre grands axes de la durabilité qui constituent un système complet. Jugé comme l'État le plus 'durable' en 2022 selon l'IPE, le Danemark est en troisième position aujourd'hui après la Finlande et la Suède (SDG Index, 2024). Parmi les 17 objectifs de l'ONU sur le Développement Durable, le Danemark a une forte position sur 'la bonne santé et bien-être (SDG3), l'éducation de qualité (SDG4), l'énergie propre et d'un coût abordable (SDG7), la paix, la justice et les institutions efficaces (SDG16)' (Sustainable Development UN, 2024). L'État publie régulièrement des rapports concernant la progression des objectifs de l'ONU. Les plans d'action se concentrent en général sur 5P : « la prospérité, la population, la planète, la paix et les partenariats » (European Environment Agency, 2024). Dans l'une des sessions de l'ONU, le ministre Danois de la Coopération pour le développement et de la politique climatique mondiale, Dan Jorgensen, a souligné que son pays a déjà atteint l'objectif de l'ONU en consacrant % 0.7 de son revenu national à l'aide au développement (UNRIC, 2024).

Les actions vertes déclarées en 2023 par le gouvernement danois ; « Un montant total d'environ 392 millions DKK est alloué aux actions vertes dans les pays tels que le Niger, l'Ouganda, le Burkina Faso, le Mali et le Bangladesh. Un montant de 375 millions DKK est alloué au Fonds d'investissement pour les pays en développement (IFU), qui vise à garantir un plus grand nombre d'investissements durables, verts et responsables, notamment en Afrique. Un montant de 260 millions DKK est alloué au dispositif Danida Sustainable Infrastructure Finance (DSIF), dont l'objectif est d'établir une infrastructure durable et adaptée au changement climatique dans les pays en développement. Un montant de 270 millions DKK est alloué au Fonds des Nations Unies pour les pays les moins avancés, dont l'objectif est de soutenir ces pays du monde dans leurs efforts déployés pour réduire leur vulnérabilité aux changements climatiques. Un montant total

de 263,0 millions DKK est alloué à la coopération interservices, dont environ 193 millions DKK devraient servir à des actions vertes. La coopération interservices se compose de coopérations uniques entre des autorités nationales et municipales danoises et leurs organisations sœurs dans une sélection de pays en développement et d'économies émergentes dans des secteurs où le Danemark possède des compétences clés. Un montant de 180 millions DKK est alloué au maintien des actions régionales axées sur le climat, les conflits, les déplacements et la migration irrégulière en Afrique et notamment dans les pays du Sahel. Un montant de 153 millions DKK est alloué aux actions de l'Agence internationale pour les énergies renouvelables (IRENA) visant à promouvoir la reconversion verte des systèmes énergétiques des pays en développement. » (Ministère des Affaires Étrangères de Danemark, 2024).

Lego, représentant parfaitement les ambitions de Danemark au sujet de la durabilité selon ce travail, devient l'étude de cas dans la prochaine partie.

3. PAS SEULEMENT UN JOUET POUR LES ENFANTS : LEGO ET SES DIVERSES CONTRIBUTIONS AU MONDE

3.1. L'Histoire de Lego

Les Nordiques prennent les premiers rangs aux indices sur la protection de l'environnement et le développement durable mais aussi le 'bonheur'. Dans le classement des États les plus heureux du monde, le Danemark est dans le top 5 depuis plusieurs années ainsi que ses voisins (World Happiness Report, 2023). Le pays qui a créé la philosophie de 'Hygge', qui représente tout ce qui rend une personne heureuse et confortable (Wiking, 2017, p.8), a également créé 'Lego', le jouet le plus connu du monde. Lego est l'une des marques globales les plus fortes. En 2015, les petites briques ont réussi à avoir le titre de 'la marque la plus forte du monde' devant sa concurrente Ferrari (BBC Türkçe, 2018). Fondé en 1932, Lego a 92 ans aujourd'hui.

Le nom de 'Lego' vient de deux mots danois : 'led godt' qui signifie 'joue bien' – 'play well' en anglais (Lego, 2024). Ce nom a été donné par Ole Kirk Kristiansen, créateur de Lego, un menuisier danois qui avait commencé à fabriquer des jouets en bois pour gagner sa vie. La famille Kristiansen vient de Billund. L'entreprise a commencé à produire les briques en plastique en 1949 (Lego, 2024).

Le fondateur de Lego, Kristiansen, explique les 10 caractéristiques de Lego comme :

- « Possibilités de jeu illimitées,
- Pour les filles comme pour les garçons,
- Pour n'importe quel âge,
- Pour jouer toute l'année,
- Pour jouer sainement et calmement,
- Pour jouer pendant des heures,
- Pour développer l'imagination et la créativité,
- Plus de Lego = plus de valeur de jeu,
- Des possibilités d'extension,
- Qualité durable » (Lego, 2024)

Des caractéristiques ci-dessus, il est possible de lire l'objectif de durabilité de Lego dès son origine. Kristiansen a souhaité créer un jouet qui va garder sa qualité durablement. Même si le matériel utilisé est du plastique dès l'origine, l'entreprise a créé un jouet qui pouvait être réutilisé par les générations suivantes. Lego a réussi être considéré comme 'Jouet du siècle' deux fois dans le passé par TOTY - Annual Toy of the Year Awards (Toy Awards, 2023).

L'activité principale de l'entreprise est la fabrication, le commerce et la distribution de jouets Lego. Les produits sont vendus dans plus de 130 pays à nos jours et la marque déclare que probablement 400 millions enfants ont joué avec les briques

Lego depuis sa création (Encyclopedia, 2024). L'entreprise a fondé le premier parc 'Legoland' en 1968 à Billund au Danemark et le second à Windsor, au Royaume-Uni, en 1996. Il existe d'autres parcs Legoland actuellement partout dans le monde, notamment en Allemagne, au Japon, en Italie, etc. (Encyclopedia, 2024). À côté des parcs Legoland, Lego House à Billund et Legoland Discovery Centers sont d'autres milieux d'attractions pour les enfants ainsi que pour les adultes. La marque a célébré son 90ème anniversaire en 2022 et son CEO actuel est Niels B. Christiansen. L'entreprise appartient à 75% à KIRKBI A/S, société d'investissement de la famille Kristiansen et 25% à la Fondation Lego (Lego, 2024).

La marque Lego définit ses valeurs en 6 mots clés : l'imagination, la créativité, le loisir, l'éducation, la bienveillance et la qualité, énoncées en détail dans le tableau ci-dessous.

Belief	Children are our role models			
Mission	Inspire and develop the builders of tomorrow			
Vision	A global force for Learning-through-Play			
Idea	System-in-Play			
Values	Imagination • Fun • Creativity • Caring • Learning • Quality			
Promises	Play Play Well	People Succeed and Grow Together	Planet Positive Impact	Partner Mutual Value Creation
Spirit	Only the best is good enough			

Figure 1. Les principes généraux de Lego

Source : Lego (2024)

3.2. Les objectifs de Lego au sujet de l'éducation et des partenariats

Avant d'observer les politiques de durabilité de Lego, il convient de souligner qu'au-delà de créer un futur durable pour les enfants, il essaie de les soutenir de diverses manières. Dans ce cadre, le domaine de l'éducation est d'une grande importance pour la marque. Dans cet objectif, le partenariat de la marque le plus significatif a été réalisé avec l'UNICEF (The United-Nations International Children's Emergency Fund). L'UNICEF, lié à l'ONU, est l'une des institutions qui a pour objectif de créer un monde meilleur pour les enfants – comme Lego – en contribuant à assurer leur sécurité, leur éducation, leur bien-être, le respect de leurs droits fondamentaux ou même leur survie (UNICEF, 2024).

L'UNICEF et Lego ont un partenariat officiel depuis 2015. Ce partenariat vise à construire un changement à grande échelle pour les enfants ainsi que pour leur famille en respectant les objectifs de développement durable (L'UNICEF, 2024). Il faut souligner que les informations relatives aux partenariats de Lego, des politiques d'éducation, de l'intégrité familiale, d'environnement ainsi que leurs divers projets sont disponibles dans la catégorie 'durabilité' de leur site internet officiel. Tant les projets de durabilité ainsi que les partenariats de Lego sont alignés aux politiques idéalistes de la durabilité du Danemark – son pays d'origine - ainsi qu'aux 17 objectifs de l'ONU.

Lego et l'UNICEF ont créé ensemble une charte en 10 traits essentiels pour défendre les droits des enfants dans le secteur privé. La charte contient des principes qui peuvent adopter les entreprises pour sécuriser le bien-être et les droits des enfants. Dans ce cadre, à travers la création d'une politique de sécurité numérique, les deux acteurs ont développé un outil nommé COSA (Child Online Safety Assessment), devenu exemple pour les autres entreprises dans le secteur (Lego, 2024). Cet outil a été créé avec l'aide de divers ONG's, des universitaires, des spécialistes des droits de l'homme et des droits de l'enfant. Il vise à montrer aux entreprises les enjeux de l'internet, les moyens d'auto-

évaluation, les faiblesses ainsi que les lacunes de leurs politiques et les possibilités pour les améliorer (Lego, 2024).

La fondation Lego supporte les programmes de l'UNICEF à travers des donations d'une valeur de 28 millions de dollars, chiffre déclaré en 2024. Les programmes mentionnés sont :

- « Développer l'apprentissage par le jeu grâce à des programmes de formation des enseignants dans l'ensemble du programme scolaire, facilitant ainsi un apprentissage et des compétences de qualité au Rwanda et en Afrique du Sud.
- Étendre les programmes de parentalité ludique en utilisant les plateformes de prestation existantes en mettant l'accent sur la participation des ministères de l'Éducation et d'autres ministères concernés en Serbie et en Zambie.
- Distribuer des boîtes de jeu LEGO pour permettre aux enfants d'apprendre par le jeu en Égypte, en Irak, en Jordanie, au Liban, en Palestine, en Syrie et en Türkiye.
- Réponse au COVID-19 : La Fondation LEGO a alloué 2 millions de dollars à l'UNICEF pour aider les parents et les communautés à fournir des soins et des opportunités d'apprentissage ludique. » (L'UNICEF, 2024).

Dans le cadre des énoncés ci-dessus, il est possible de parler d'un soutien significatif pour notre pays. Lego a soutenu l'UNICEF Türkiye en distribuant des boîtes pour l'éducation à la maison pendant la période Covid-19 (UNICEF Türkiye Milli Komitesi, 2024). Environ 1500 enfants ont pu bénéficier de ce soutien pendant cette époque cruciale pour les enfants et leur famille.

La fondation Lego a annoncé récemment son intention de soutenir les enfants (et leur famille) impactés par la guerre en Ukraine. Lego a déclaré qu'ils vont faire une donation d'environ 3.7 millions de dollars aux victimes de la guerre. « Nous ne pouvions pas imaginer d'un partenaire plus dédié alors que nous travaillons ensemble pour chaque enfant, partout dans le monde » (L'UNICEF, 2022).

Outre le partenariat avec l'UNICEF, Lego a annoncé des partenariats avec la fondation Aga Khan, BRAC, Right to Play, RTI International, WOB – education for development – pour communiquer avec les enseignants de l'école primaire au sujet du système 'Learning through play' (Réseau Inter-agences pour l'Éducation en Situations d'Urgences, 2020).

Finalement, il convient de mentionner le système d'apprentissage de Lego intitulé STIAM. Par le biais de d'activités amusantes de résolution de problèmes et des histoires à raconter en utilisant les jouets de Lego, la marque vise à préparer les enfants à raisonner de manière rigoureuse et autonome (Lego, 2024). Le programme a été créé surtout pour les enfants de l'école primaire. Il existe des plans des cours et une application pour les enseignants sur le site internet officiel de Lego.

Le sujet de l'éducation des enfants apparaît comme un sujet plus important pour Lego que les politiques de durabilité. En outre, c'est un domaine dans lequel Lego a sans doute obtenu de meilleurs résultats contrairement aux objectifs de durabilité. La seconde partie est dédiée comment la durabilité est devenue une mission impossible pour cette marque danoise.

4. LES POLITIQUES DE DURABILITE DE LEGO

L'idée motrice derrière la rédaction d'un article sur une marque connue pour ses petites briques colorées pour les enfants est motivée par son ambition sur le sujet de durabilité. En 2015, Lego a annoncé que la marque est en recherche officielle de matériaux durables pour remplacer l'utilisation du plastique – le matériel fondamental des briques de Lego depuis sa création. Lego a décidé d'investir dans de nouveaux matériaux plus

écologiques mais toujours colorés pour les enfants (La Tribune, 2015). "Nous avons déjà pris d'importantes mesures pour réduire nos émissions de CO₂ et faire quelque chose de positif pour l'environnement en réduisant la taille de nos boîtes et en investissant dans des éoliennes. Maintenant nous allons nous concentrer sur nos matériaux." a déclaré Jorgen Vig Knudstrop, le responsable de Lego dans son discours de média (La Tribune, 2015). Avec l'aide de 100 spécialistes et un investissement d'un milliard de couronnes danoises, Lego a tenté de développer un nouveau matériau pour ses légendaires briques d'ici 2030 (La Tribune, 2015). Cet idéal s'est soldé par un échec.

S'élaborer en détails les plans annoncés en 2015, ci-dessus, et la mission impossible sur la recherche d'un matériel durable, il convient aborder les politiques générales de durabilité de Lego. La durabilité est ventilée en quatre sous-catégories sur le site internet officiel de Lego ; - les enfants, - l'environnement, - la population, - les rapports (Lego, 2024). Le site internet définit les politiques et les principes de Lego avec divers graphiques et avec un design coloré pour attirer l'intérêt des enfants sur ce sujet et le rendre plus compréhensible (Martin, 2022).

Dans la section des enfants, les projets de Lego sont expliqués à travers certains principaux mottos.

- Construits le changement 'build the change' ; qui donne aux enfants l'opportunité de partager leurs idées avec la marque.
- Construits et parle 'build & talk' ; qui crée une plateforme pour les parents par l'objectif de protéger les enfants des risques de l'internet. La cybersécurité, le harcèlement des enfants par les réseaux sociaux, la fausse information etc. sont les sujets importants sur ce point-là. La marque vise à donner des recommandations aussi aux parents concernant les discussions difficiles sur lesdits sujets.
- Construits pour donner 'build to give' ; qui essaie d'avoir un budget par les donations pour donner aux enfants en besoin surtout pendant les fêtes comme le Noël. Depuis l'établissement du projet en 2017, Lego a pu donner comme donation environ 8 millions des briques de Lego aux enfants qui se trouvent dans les divers hôpitaux, dans les diverses communautés ou dans les différentes régions du monde.
- Construits des grands sentiments 'build big feelings' ; qui essaie d'apprendre aux enfants de parler de leurs sentiments en utilisant les briques Lego. Le projet de 'Feelings Jar', le projet de 'RE : CODE' – permettant aux enfants de participer aux projets actifs sur le développement durable -, les projets de 'RE : CODE the City et de 'Be : Spoke' sont les travaux fondamentaux dans cette catégorie (Lego, 2024).

Les sous-catégories de la section des 'enfants' sont : les droits des enfants, l'organisation d'activités pour les enfants, la sécurité liée à l'utilisation des jouets Lego, le soutien pour les familles et les divers partenariats de Lego. Pour une marque comme Lego, qui utilise essentiellement du plastique pour la création des briques, la durabilité est un défi essentiel. Comme énoncé au début de cette partie, Lego a déclaré conduire des recherches pour identifier un matériel durable pour remplacer l'usage du plastique pour la production de ses briques. Dans ce cadre, l'entreprise a quitté son accord de longue durée avec l'entreprise Shell, l'une des plus importantes dans le secteur du pétrole (La Tribune, 2015). Suite à cette décision, Lego a annoncé son partenariat avec le Fonds mondial pour l'environnement (WWF) en 2014. En 2020, les deux organisations se sont accordées sur certains principes comme la réduction des émissions de CO₂ de 10% par brique ainsi que la réduction des déchets de 10% par brique. Les deux parties ont accepté d'avoir une balance de 100% d'énergie renouvelable grâce aux investissements dans le secteur éolien offshore avec des partenariats avec des entreprises allemandes et anglaises et de diminuer les émissions de CO₂ dans la chaîne d'approvisionnement. Aider les fournisseurs au sujet de l'amélioration de leur performance sur la réduction de l'émission de CO₂ et établir une collaboration pour sensibiliser les personnels au sujet de la consommation d'énergie, de l'eau et des déchets sont mentionnés aussi comme essentiels dans le cadre du partenariat avec le WWF (Lego, 2024).

En recherchant un matériel durable, Lego a approfondi d'autres projets. Depuis 2018, l'entreprise utilise de la canne à sucre comme base des mini-figurines en bio-polyéthylène (bio-PE), pièces supplémentaires aux briques comme des fleurs ou des accessoires. Le montant d'éléments fabriqués par bio-PE est d'environ 200 aujourd'hui (Lego, 2024 ; Le Parisien, 2020). Ce projet peut être considéré comme une réussite pour la vie durable, pourtant la canne à sucre n'est pas un matériel utilisable pour créer les briques de Lego (Le Figaro, 2023). En outre, à partir de 2024, il existe aussi des accessoires fabriqués par le recyclage des marbres artificiels des matériaux des cuisines. Ce projet s'appelle 'arMABS' (Lego, 2024). De plus, depuis 2021, Lego encourage ses fournisseurs à mélanger les matières premières utilisées pour créer les briques avec des sources renouvelables ou recyclées. Cela ne résout pas le problème à 100% mais réduit néanmoins la part des sources fossiles utilisées (Lego, 2024). La marque utilise aussi un type de plastique appelé 'ePOM' pour les éléments rigides comme les connecteurs de deux pièces. La fabrication de ce matériel provient d'une technologie qui mélange l'énergie renouvelable et le CO₂ issu des biodéchets (Lego, 2024).

Lego a également développé un système d'emballage plus respectueux de l'environnement. « Notre objectif est que tous nos emballages utilisent des matériaux issus de sources durables, c'est-à-dire des matériaux renouvelables ou recyclés et certifiés par le Forest Stewardship Council® (FSC®C117818), d'ici fin 2025. Nous encourageons le recyclage et apportons des conseils pour recycler de manière responsable les emballages LEGO®. » déclare le site de Lego en parlant des matériaux d'emballage (Lego, 2024). En outre, 75% du carton utilisé pour fabriquer les boîtes Lego provient de matériaux recyclés et les sachets dans les boîtes de Lego sont en majorité en papier en remplacement du plastique à usage unique (Lego, 2024).

Dans le cadre de ses objectifs de durabilité, Lego a un programme nommé 'Replay'. Ce programme vise à redistribuer les briques de Lego collectées par donation aux enfants qui en ont besoin partout dans le monde. Il y a environ 360.000 enfants qui profitent de ce programme, chiffres annoncés par Lego (Lego, 2024). Ce projet est conforme aussi au principe de 'Zero-gaspillage' (zero-waste) des politiques de durabilité.

L'entreprise a l'objectif de réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à la fabrication et à la vente de briques dans leurs usines, leurs bureaux et leurs magasins ainsi que dans leur chaîne d'approvisionnement d'ici à 2032 et à atteindre zéro émission d'ici à 2050 (Lego, 2024).

Parmi les 17 objectifs de l'ONU sur la durabilité, Lego déclare que SDG4 et SDG12 ont une importance spéciale pour la marque ; 'Éducation de qualité' et 'Consommation et Production Responsables'. Lego considère qu'une bonne éducation provient de l'enfance. Donc, l'éducation de qualité est cruciale pour être une bonne personne. De l'autre côté, les exemples mentionnés ci-dessus comme la recherche d'un matériel durable pour produire les briques de Lego et réduire les émissions de gaz à effet de serre, reflètent une volonté forte de consommation et de production responsable de la marque (Lego, 2024).

Après avoir abordé les principes de la marque sur les sujets de l'enfance et de l'environnement, il convient finalement de mentionner l'importance des populations dans la catégorie de durabilité. Aider les parents et supporter les familles sont considérés comme un moyen de créer avenir durable pour les enfants selon Lego, ce qui est conforme avec la mentalité scandinave. Avoir des longs congés de parentalité salarié a temps plein, être payé en temps de maladie, égalité des sexes au travail etc. sont juste quelques détails qui montrent la mentalité scandinave ainsi que la mentalité de Lego au travail.

Le tableau ci-dessous résume les développements des projets de durabilité de Lego pour l'année 2023. Il est possible de constater que la marque est relativement transparente sur ce sujet.



Figure 2. Les Grands Titres de la Durabilité – 2023

Source : Lego (2024)

En 2021, Lego, a annoncé fièrement avoir trouvé un moyen qui pouvait réaliser son objectif de produire ses briques avec un matériel durable. Le prototype est constitué de plastique recyclé, PET, provenant totalement des déchets de bouteilles en plastique (Le Soir, 2023). Pendant deux ans, la marque a médiatisé cette information majeure, conforme à sa stratégie sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) (Le Figaro, 2023). Les spécialistes ont réalisé des tests de plus de 250 versions différentes du plastique recyclé et des millions d'euros ont été dépensés pour ce projet dans l'esérance d'identifier une matière durable (Le Figaro, 2023). Résultat ? Échec. Le bilan CO₂ était pire. En effet, le plastique recyclé est 'pire' que le plastique (Le Figaro, 2023). Christiansen a annoncé après deux ans de tentatives que « l'utilisation du polyéthylène téréphtalate (PET) aurait provoqué des émissions de CO₂ plus importantes au cours de la vie du produit » (Le Figaro, 2023). Ainsi, et bien que cette solution semble intéressante sur le court terme, elle pourrait en réalité être délétère pour l'entreprise au futur. Suite à cet échec, Lego a renoncé à son projet de remplacement de brique en plastique. Deux ans de dépenses et des promesses infructueuses ont impacté négativement la réputation de la marque. En outre, Christiansen a confessé « qu'il n'existe pas de matériel 'magique' pour résoudre le problème » (BBC Türkçe, 2023). Depuis lors, Lego a modifié son style de communication et évite de donner des nouvelles promesses. Désormais, Lego envisage d'incorporer un mix de matières bio et recyclées dans ses briques de couleur, fabriquées à partir d'acrylonitrile butadiène styrène (ABS), un dérivé du pétrole (Le Figaro, 2023).

5. CONCLUSION

Lego est connue aujourd'hui pour ses politiques relatives à la protection des enfants, ses accords avec l'UNICEF et WWF mais aussi par ses politiques ambitieuses sur la durabilité, comme celles de son pays d'origine, le Danemark. Conformément à sa stratégie de RSE, Lego travaille depuis longtemps pour remplacer les briques en plastique par des matériaux durables ou biosourcés. Dans le contexte actuel et la crise environnementale, il était difficile de poursuivre l'accord avec Shell ; l'ancien grand partenaire de Lego – fournisseur de la matière première pour la fabrication des briques. Lego a rompu son accord avec Shell, ce qui est accepté comme un grand pas dans la politique de l'entreprise vers ses objectifs de durabilité ; mais il n'a pas pu trouver encore une solution pour remplacer l'usage du plastique. La raison est simple, peut-être que cet objectif est inatteignable avec la technologie actuelle.

Le grand projet de 2021 pour le remplacement du plastique par des matériaux recyclés faits de bouteilles en plastique a échoué après deux années de recherches. La marque, qui a dépensé d'importantes ressources financières pour le projet, a renforcé son image et son prestige pendant ce projet. Déçus par les propriétés des bouteilles en plastique recyclées, les spécialistes ont confirmé que ce matériel 'durable' ne réduisait pas suffisamment les émissions de carbone (The Independent, 2023). En développant des alternatives au plastique pour les accessoires ou autres éléments secondaires, l'entreprise est toujours en recherche au sujet des briques. Actuellement, Lego fait des tentatives avec des plastiques alternatifs tels que l'é-méthanol ; composé de déchets de dioxyde de carbone et d'hydrogène, et créé en utilisant des énergies renouvelables pour diviser les molécules d'eau (The Independent, 2023). L'entreprise a récemment renouvelé son objectif de trouver un matériau biosourcé d'ici 2032 même si le CEO avait avoué que cela n'était pas possible actuellement.

Finalelement, Lego continue à utiliser des matériaux 'non durables'. Malgré cet échec, et tel que constaté dans le cadre de ce travail, il est difficile de ne pas considérer Lego comme une marque 'responsable'. L'ensemble des actions de cette entreprise familiale ne sont-elles pas suffisantes pour en faire un 'modèle' pour les autres ?

Aujourd'hui Lego est :

- « L'entreprise mondiale la plus appréciée par RepTrak Company™ sur son Global RepTrak® 100.
- Dans le Top 100 'Best Places to Work 2023' aux États-Unis.
- N°1 du Sustainable Brand Index™ 2023 au Danemark dans la catégorie Hobby & Leisure.
- Le lieu de travail le plus avantageux pour les ingénieurs au Danemark selon la publication Ingeniøren.» (Lego, 2024)

Ainsi, nous pouvons conclure que Lego reflète actuellement les politiques ambitieuses de son pays d'origine, le Danemark. Comparée aux autres marques nordiques telles que H&M – connu par les scandales de greenwashing (L'Usine Nouvelle, 2019) ou IKEA – accusé d'utiliser du bois coupé illégalement pour fabriquer ses meubles (NBC News, 2021), Lego semble une marque plus responsable envers la nature malgré l'utilisation du plastique. Lego donne une image plus transparente concernant ses politiques. Lego apparaît ainsi comme une marque 'éco-responsable' et « apprenante (learning) tout en améliorant ses performances » (Kristensen & Saabye & Edmondson, 2022, p.1).

Information sur le Plagiat

Cet article a été scanné avec un logiciel de détection de plagiat. Aucun plagiat n'a été détecté.

Information d'Approbation du Comité d'Ethique

L'approbation du comité d'éthique n'était pas requise.

Déclaration de Contribution de l'Auteure

La recherche a été menée par une seule auteure.

Déclaration de Financement et Autres Remerciements

Cette étude n'a reçu aucun type de financement ou de soutien.

Déclaration d'Intérêts Concurrents

Il n'y a aucun conflit d'intérêts à déclarer avec une institution ou une personne dans le cadre de l'étude.

REFERENCES

- BAHAR, B. (2022). *Sürdürülebilirlik ve Etik Odaklı Yeni İş Modelleri*, Ankara : Nobel.
- GROSSE, R. (2011). *International Business and Government Relations in the 21th Century*, Cambridge, Cambridge University Press.
- HOFF, J. (2018). “The Green Heavyweights – The Climate Policies of the Nordic Countries”, *The Routledge Handbook of Scandinavian Politics*, New York, Routledge, pp.49-67.
- LUND, H., Jakob ZinckThellufsen and et.al. (2022). “Smart Energy Denmark: A consistent and detailed strategy for a fully decarbonized society”, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 168, pp.1-11.
- MARTIN K., Y. (2022). “Sürdürülebilir İskandinav Yaşamı ve Markalara Yansıması: H&M, LEGO ve IKEA Örnekleri”, GSÜSTRAT-V, İstanbul.
- WIKING, M. (2017). *The Little Book of Hygge*, William Morrow.
- Statistics Denmark and the 2030 Panel. (2020). *Make the Global Goals our Goals- 197 Danish Indicators for a more sustainable world*, Copenhagen.
<https://www.dst.dk/en/Statistik/temaer/SDG/danske-maalepunkter>
 Apolitical, 13.05.2024,
<https://apolitical.co/solution-articles/fr/les-entreprises-danoises-veulent-sauver-la-planete-main-dans-la-main-avec-le-gouvernement>
 BBC Türkçe, 01.03.2024,
<https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-42834978>
<https://www.bbc.com/turkce/articles/cev7ldnkpjxj>
 The Danish Government. (2020). *A Green and Sustainable World*,
https://www.regeringen.dk/media/10084/a_green_and_sustainable_world.pdf
 Encyclopedia, 04.03.2024,
<https://www.encyclopedia.com/economics/economics-magazines/lego-group>
 Environmental Performance Index 2022, 12.05.2024,
<https://epi.yale.edu/downloads/epi2022report06062022.pdf>
 European Environment Agency, 28.02.2024,
<https://www.eea.europa.eu/themes/sustainability-transitions/sustainable-development-goals-and-the/country-profiles/denmark-country-profile-sdgs-and>
 European Commission, 12.05.2024,
https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/three-islands-receive-eu-prize-innovative-renewable-energy-solutions-2020-04-28_en
 La Tribune, 06.03.2024,
<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/agroalimentaire-biens-de-consommation-luxe/lego-se-construct-une-conscience-ecolo-avec-de-nouvelles-briques-484899.html>
 Lego, 01.03.2024,
<https://www.lego.com/tr-tr/aboutus/lego-group/the-lego-group-history>
<https://www.lego.com/en-us/sustainability/children/unicef-partnership>
<https://education.lego.com/fr-fr/>
<https://www.lego.com/fr-fr/sustainability/environment/wwf-partnership>
<https://www.lego.com/fr-fr/sustainability/environment/sustainable-materials>
 Le Figaro, 06.03.2024,
<https://www.lefigaro.fr/societes/lego-renonce-a-passer-aux-briques-en-plastique-recycle-20230925>
 Le Monde, 26.02.2024,
https://www.lemonde.fr/planete/article/2024/01/22/apres-des-inondations-repetees-le-danemark-prend-conscience-de-sa-vulnerabilite-face-a-la-montee-des-eaux_6212149_3244.html
 Le Parisien, 06.03.2024,
<https://www.leparisien.fr/environnement/environnement-lego-se-met-au-vert-11-03-2020-8277192.php>
 Le Soir, 07.03.2024,
<https://www.lesoir.be/539405/article/2023-09-25/lego-et-le-mirage-du-recyclage-parfait>

Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique, 20.02.2024,

<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse#>

Ministry of Foreign Affairs of Denmark, 26.02.2024,

<https://amg.um.dk/-/media/websites/umen/danida/strategies-and-priorities/priorities-of-the-danish-government/priorites-du-gouvernement-danois-pour-le-developpement-en-2023.ashx#:~:text=Aide%20aux%20pays%20en%20d%C3%A9veloppement,aux%20objectifs%20des%20Nations%20Unies.&text=Le%20monde%20va%20conna%C3%AEtre%20des,dans%20l'Accord%20de%20Paris.>

<https://denmark.dk/innovation-and-design/sustainability>

<https://indien.um.dk/en/news/what-makes-denmark-named-worlds-most-sustainable-country>

Nations-Unies, 20.02.2024,

<https://www.un.org/fr/impact->

[universitaire/durabilit%C3%A9#:~:text=En%201987%2C%20la%20Commission%20Brundtland,%C3%A0%20satisfaire%20leurs%20propres%20besoins%20%22](https://www.un.org/fr/impact-universitaire/durabilit%C3%A9#:~:text=En%201987%2C%20la%20Commission%20Brundtland,%C3%A0%20satisfaire%20leurs%20propres%20besoins%20%22)

NTV, 21.02.2024,

<https://www.ntv.com.tr/dunya/en-surdurulebilir-ulke-danimarka.vjeFJGnJgEalxedrLFm43w>

Réseau Inter-agences pour l'Éducation en Situations d'Urgences, 06.03.2024,

<https://inee.org/fr/node/8664>

SDG Index, 28.02.2024,

<https://dashboards.sdgindex.org/rankings>

SGI Network, 28.02.2024,

https://www.sgi-network.org/2018/Denmark/Environmental_Policies

Sustainable Development UN, 28.02.2024,

<https://sustainabledevelopment.un.org/memberstates/denmark>

Toy of the Year Awards, 12.05.2024,

<https://toyawards.org/toyaward/custom/ConstructionToy.aspx>

UNICEF, 05.03.2024,

<https://www.unicef.org/fr/ce-que-nous-faisons>

<https://www.unicef.org/partnerships/lego>

<https://www.unicefturk.org/yazi/koronavirus-lego>

UNRIC, 28.02.2024,

<https://unric.org/en/denmark-massive-action-needed-for-sustainable-development-and-climate/>

Visit Denmark, 28.02.2024,

<https://www.visitdenmark.com/denmark/things-do/sustainable-holiday>

World Happiness Report, 01.03.2024,

<https://worldhappiness.report/>