

# B<sup>le</sup> Bulletin de l'ilec

*Ceci n'est pas une newsletter*

## Ilec, quel poids socio-économique ?

### SOMMAIRE

Coefficient emploi  
*Éditorial* page 2

Un large éco-système page 1

Considérations de méthode  
*Entretien avec Arnaud Florentin, Utopies* page 5

Numéro un Européen, ancrage français  
*Entretien avec Pascale Perez, Heineken France* page 6

Cœur de tournesol, cœur d'emploi  
*Par Romain Nouffert, Lesieur* page 7

Emploi en renouvellement  
*Entretien avec Guy Minguet, École Mines-Télécoms Atlantique* page 8

### Un large éco-système

**P**rès de 530 000 emplois, 76 milliards d'euros, 995 établissements : trois chiffres, parmi d'autres, qui illustrent le poids des entreprises de l'Ilec dans le tissu économique français. Représentant des industries de marques de grande consommation, l'Ilec en réunit soixante-treize. Un tiers sont françaises, et en tant que telles véhiculent l'image d'un fort ancrage dans les territoires. Or les autres, filiales de groupes internationaux, ne sont pas en reste.

À l'heure où l'emploi est plus que jamais une priorité sur l'ensemble du territoire national et un enjeu de la responsabilité sociétale des entreprises, l'étude conduite par le cabinet Utopies pour l'Ilec éclaire l'enracinement socio-économique de ses adhérents, leur modèle, ainsi que l'impact qu'a l'achat de leurs marques par les consommateurs.

Mesurer les retombées économiques et sociales de ces entreprises sur le territoire français consiste à quantifier l'écosystème local de chacune d'elles, sous plusieurs aspects : son poids « direct » dans ses établissements, « indirect » en amont dans l'ensemble de la chaîne de ses fournisseurs, « induit » en aval par les dépenses de consommation des salariés de son écosystème et des administrations publiques financées par ses impôts et taxes, à quoi s'ajoute l'activité liée à la commercialisation de ses produits dans les structures de la distribution (*cartes p. 3*).

### Enquête exhaustive

Appuyée sur des données Insee et Kantar 2015, l'étude a recensé précisément pour chaque entreprise les établissements enregistrés, le nombre d'emplois correspondants, et retracé tous les échanges économiques de ces établissements avec leurs divers fournisseurs (de rang 1 et plus) et avec la sphère publique. Elle a ainsi permis de suivre à la trace chaque euro dépensé, en identifiant chaque vague de dépenses ainsi que les secteurs concernés localement (en écartant les « fuites » hors du territoire).

Il en ressort que l'Ilec réunit 995 établissements répartis sur l'ensemble du territoire français : 409 sites à dominante de production ou de logistique, ainsi que 586 sites à dominante tertiaire (sièges sociaux, sites commerciaux, centres de recherche...), qui ont par leurs activités et leurs échanges économiques un effet d'entraînement sur l'économie locale.

En volume, les entreprises de l'Ilec « soutiennent », selon la terminologie de l'étude, en année pleine 412 000 emplois équivalents temps plein entièrement consacrés à leurs activités, en tenant compte des emplois directs, indirects et induits, ou 530 000 en incluant la quote-part de leurs produits dans l'aval distribution.

(suite page 2)

## Coefficient emploi

**À** la différence de l'ancrage territorial des fabricants de produits locaux ou de marques régionales, celui des fabricants de grandes marques, ou « marques nationales de grande consommation », semble méconnu en France, comme l'est leur poids économique et social intrinsèque, et plus encore leur impact sur la création de richesse et l'emploi dans d'autres entreprises ou dans d'autres secteurs.

*Si de nombreux groupes internationaux ont leur siège social dans leur pays d'origine, leur filiale française développe en effet, sur notre territoire, toute une activité de production, de recherche, d'achats, de distribution...*

*L'Ilec a commandité une étude du poids et de l'effet multiplicateur, en France, de l'activité de ses soixante-treize adhérents, tous fournisseurs de la grande distribution en produits de grande consommation sous marques. Conduite par le cabinet Utopies avec la méthode éprouvée des « tables entrées-sorties » au cœur des grands modèles de prévision de Bercy, de l'OCDE ou du FMI, cette recension, présentée dans les pages qui suivent, a retracé les retombées de toutes les dépenses de nos entreprises, et la manière dont elles stimulent localement le tissu économique.*

*Considérés en valeur ajoutée ou en emplois « soutenus », les résultats sont éloquentes : 27 milliards d'euros et jusqu'à 530 000 emplois équivalents temps plein selon le périmètre considéré, ce qui revient à dire qu'en moyenne chaque salarié du millier d'établissements « Ilec » soutient chaque année 3,69 emplois de plus dans le reste de l'économie. Avec des activités qui ont des retombées dans la quasi-totalité des secteurs, nos entreprises sont au cœur d'écosystèmes maillant l'ensemble du territoire et dont le devenir est associé à celui des marchés de la grande consommation.*

*Richard Panquiaux,  
directeur général de l'Ilec*

>> suite de la page 1

### Fort effet d'entraînement sur l'emploi

L'activité des 995 établissements de l'Ilec, qui totalisent 113 000 emplois directs, a ainsi un effet multiplicateur, en France, de 3,65 dans le premier cas (un emploi dans les établissements de l'Ilec en soutient chaque année 2,65 de plus dans le reste de l'économie française), ou de 4,69 en incluant l'aval distribution (un emploi direct Ilec en soutient chaque année 3,69 de plus). Ces calculs situent les industries de marques réunies à l'Ilec dans le haut des branches industrielles à cet égard. Formulé autrement, les 113 000 emplois directs génèrent un total de 416 631 emplois

supplémentaires indirects, induits et « aval distribution » dans le reste de l'économie française.

Le périmètre 2015 des entreprises de l'Ilec compte 409 sites à dominante de production (culture, fabrication, transformation, logistique, transport, stockage ou réparation) et 586 sites à dominante tertiaire (sièges sociaux, sites de négoce et commerciaux, boutiques en propre et restauration, sites de recherche et de développement). Les premiers comptent 73 150 emplois directs, avec un coefficient multiplicateur de 4,55 (un emploi sur un site en génère 3,55 dans le reste de l'économie française), hors emplois dans l'aval distribution; les sites à dominante tertiaire comptent 39 826 emplois directs, avec un coefficient multiplicateur de 1,98. Les coefficients multiplicateurs se déclinent diversement d'un bassin d'emploi ou d'un département à l'autre, selon la nature et la taille des sites qui y sont implantés.

### Emploi direct, emplois soutenus

Plus précisément, à quoi correspondent, autour des emplois directs, les trois catégories d'emplois distinguées dans l'étude?

Les emplois *indirects* se trouvent chez les fournisseurs des entreprises de l'Ilec, qui s'approvisionnent dans différents secteurs (agriculture, élevage, transport, fabrication et services divers); ces fournisseurs eux-mêmes achètent à d'autres fournisseurs. Chaque euro dépensé chez les uns et les autres en France (fournisseurs de rang 1 et suivants, jusqu'à ce que l'effet de vague s'estompe) génère une activité « Ilec », qui « soutient » au total 178 907 emplois indirects.

Les emplois *induits* ont deux origines, la rémunération et la fiscalité. La consommation des ménages résultant des rémunérations versées par les entreprises de l'Ilec et par leurs fournisseurs à leurs salariés soutient ou crée 64 162 emplois. Les taxes et impôts payés par toute la chaîne d'entreprises, et par ces ménages, financent des dépenses publiques qui soutiennent 55 834 emplois supplémentaires. Les entreprises de l'Ilec « soutiennent » ainsi 119 996 emplois induits.

Enfin, 118 000 emplois équivalents temps plein sont dus, au prorata de leur valeur, à la vente finale des produits « Ilec » dans l'*aval distribution*, c'est-à-dire dans les points de vente (supérette à hypermarché, vente à distance, distributeurs automatiques, restauration ou e-commerce) où ils sont mis en rayon. Par exemple, un chef de rayon dont 10 % de l'activité est consacrée aux entreprises de l'Ilec ne sera comptabilisé que pour 10 % d'équivalent temps plein.

Le taux d'emplois soutenus s'établit entre 3 et 4 % dans la plupart des commerces spécialisés et s'élève jusqu'à 16,8 % dans les magasins de parfumerie et produits de beauté, et à 18,8 % dans les hypermarchés.

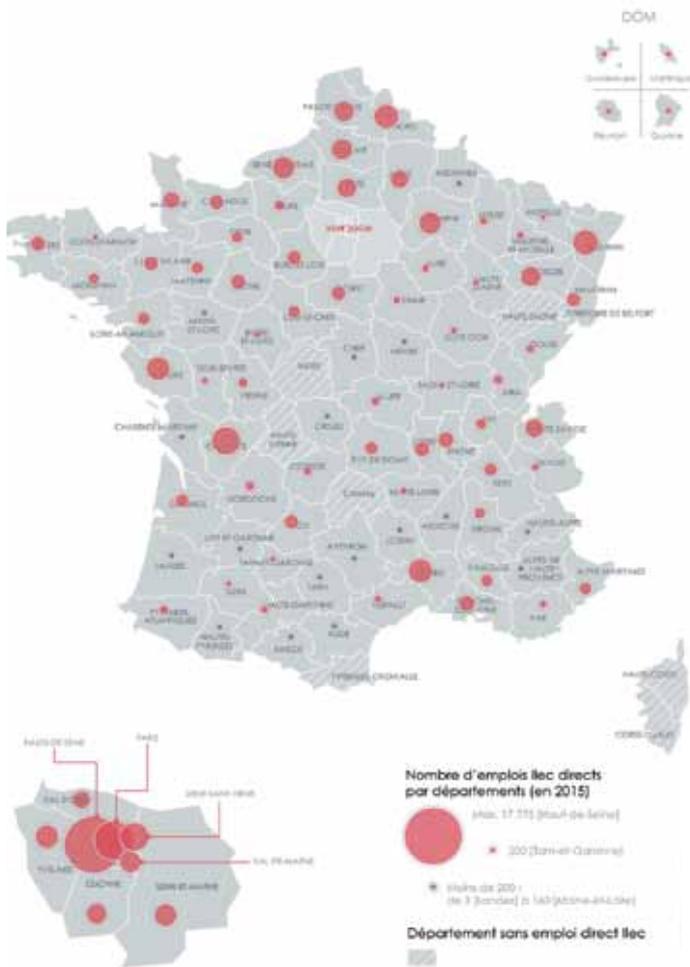
Considérées sous un autre angle, il peut être dit encore de ces catégories d'emplois non directs qu'elles se composent de 179 000 emplois en *amont* et de 238 000 en *aval*.

### Plus d'un tiers de fonctions de production

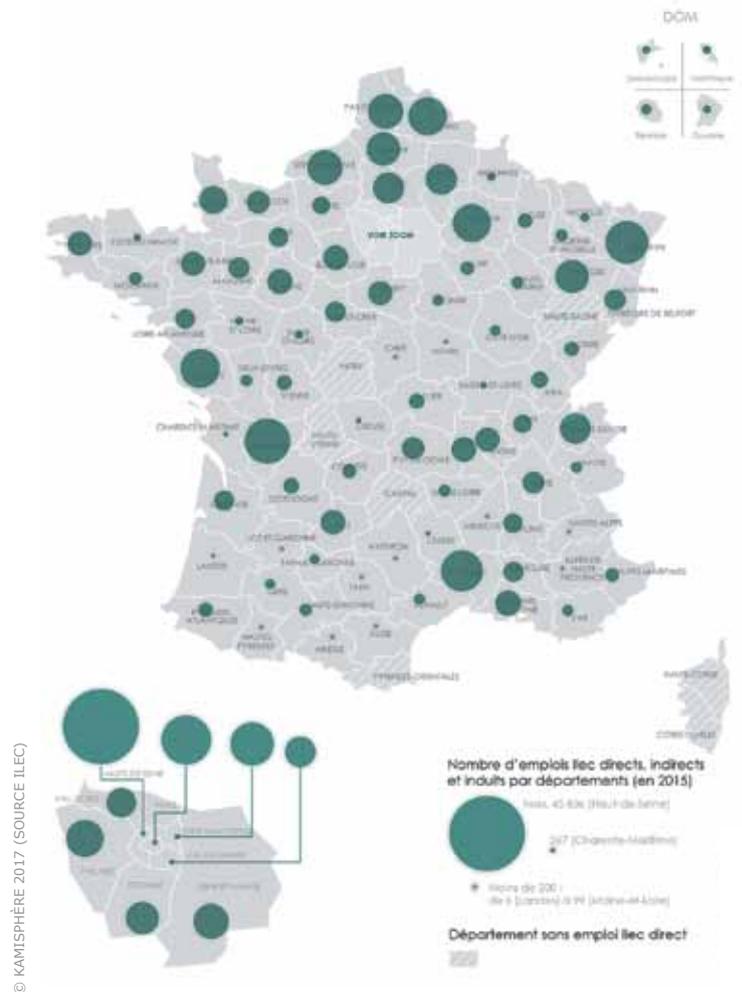
En termes qualitatifs, l'étude Utopies porte sur les 412 000 emplois directs, indirects et induits hors aval distribution (530 000 moins 118 000). En France, l'Ilec représente 1,9 % des emplois, pour une population active de 28,6 millions.

La répartition des emplois soutenus par les entreprises de l'Ilec

## ILEC, EMPLOI DIRECT



## ILEC, EMPLOI DIRECT, INDIRECT ET INDIUIT



La carte de l'emploi direct, indirect et induit (à droite, total 412 000) résulte de l'application, par départements, de la méthode des « tables entrées-sorties » aux données sur l'emploi direct (carte de gauche, total 113 000).

est comparable à celle de la France sous l'aspect des profils sociologiques, de la part de diplômés et de non-diplômés, de l'emploi des jeunes et des seniors.

Les emplois soutenus par les entreprises de l'Ilec sont très majoritairement stables, avec 81,4 % de CDI et 85,2 % à temps complet, des proportions proches de ce qu'elles sont globalement en France (83,4 % en CDI, 81,2 % à temps complet). Les emplois directs des entreprises de l'Ilec sont encore plus stables, avec 86,2 % de CDI et 89,6 % de temps complets.

Divers, ces 412 000 emplois soutenus se répartissent entre : ouvriers, 22,6 % (19,8 % en France) ; agriculteurs exploitants et ouvriers agricoles, 12,9 % (2,9 % en France) ; cadres, 11,1 % (19,8 % en France) ; ou encore professions intermédiaires d'entreprise, de l'enseignement ou de la fonction publique, techniciens, employés administratifs d'entreprise...

Les fonctions de production, qui comptent pour 35,3 % de leurs emplois directs, représentent encore près d'un tiers des emplois soutenus par les entreprises de l'Ilec (31,4 %), une fois inclus les emplois indirects et induits, alors qu'elles ne représentent qu'un cinquième de l'emploi global en France (20,3 %). Les autres fonctions « soutenues » sont d'abord administratives, 14,2 % (15 % en France), et commerciales, 12,8 % (10,8 % en France),

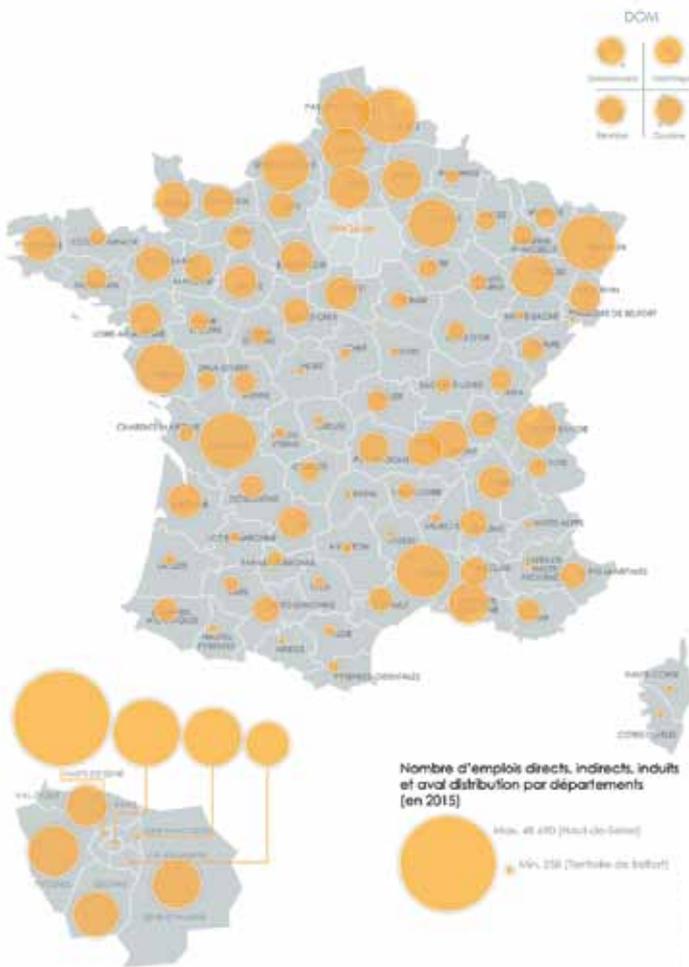
devant la recherche-développement, la logistique, le soin à la personne ou l'enseignement.

Les trois quarts des 299 000 emplois indirects et induits (fournisseurs, administrations et services) concernent des établissements de moins de cinquante salariés.

### Une large distribution territoriale des établissements et des emplois

Les 73 adhérents de l'Ilec représentent 995 sites sur le territoire français, dont 317 en Île-de-France, 92 en Auvergne-Rhône-Alpes et 85 en Bretagne. Les départements d'outre-mer en comptent 17. Seuls sept départements n'accueillent pas de site d'une entreprise de l'Ilec. S'il y a, dans la répartition des emplois, prédominance de l'Île-de-France (42 708) et du Nord-Est (11 692 dans le Nord-Pas-de-Calais et 11 269 en région Champagne-Ardenne-Alsace-Lorraine), la présence d'établissements sur la majeure partie du territoire y assure des emplois. C'est dans les départements des Hauts-de-Seine, de la Charente, du Lot, de la Vendée, des Vosges, de la Marne, de la Somme, de l'Aisne, de la Vendée et du Gard que la part des emplois directs dans la population active est la plus importante (carte « Part relative de l'emploi », page 4). Un apport particulièrement précieux à des départements comme l'Aisne ou

## ILEC, TOTAL EMPLOI SOUTENU



Le total de l'emploi « soutenu » (total 530 000) inclut en plus des emplois directs et indirects (cartes p. 3) ceux résultant de la capacité des marques à attirer des personnes dans les magasins.

le Gard, qui font partie des départements de métropole où le taux de chômage est le plus élevé.

### Retombées dans tous les secteurs

Les 73 entreprises de l'Ilec représentent en 2015 une production directe de 39 milliards d'euros, celle de leurs fournisseurs de 26 milliards, auxquels s'ajoutent 11 milliards générés par la consommation des ménages et par les dépenses des administrations publiques, soit un CA total de 76 milliards d'euros, avec un effet d'entraînement (coefficient multiplicateur) de 1,95.

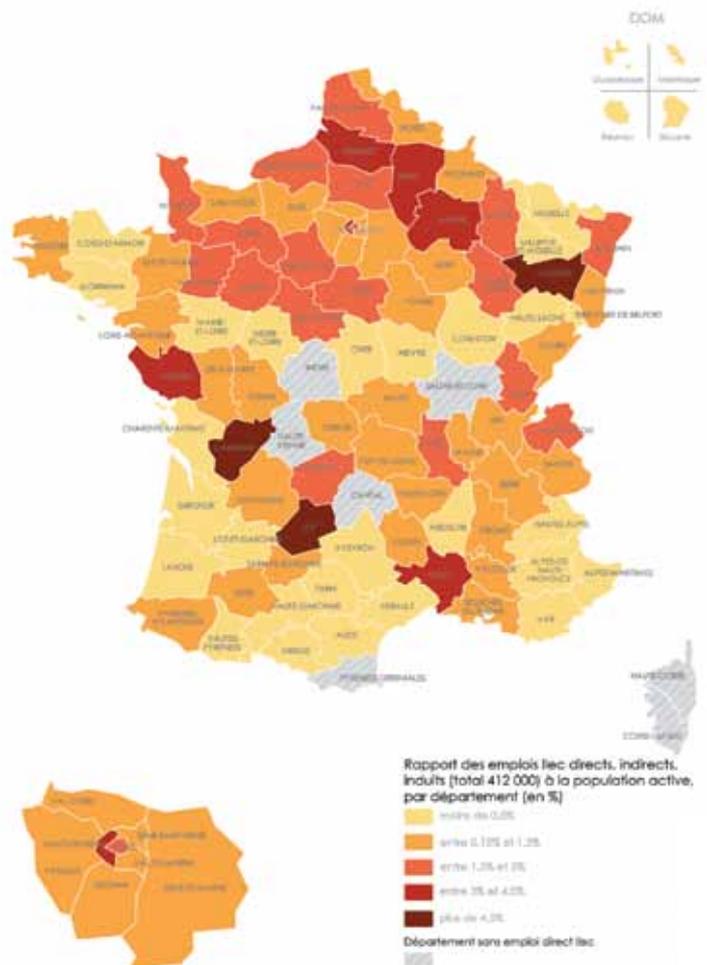
Cet ensemble se répartit en 35 secteurs d'activité et 378 « sous-secteurs » (nomenclature Wiod de l'UE) parmi les 380 représentés en France. L'alimentation-restauration (50,6 % du CA total), le commerce (9,5 %) et la chimie (6,8 %) sont les plus grands secteurs affectés par les activités de l'Ilec, devant le transport (2,9 %), l'éducation et la santé (3,8 %) ou le BTP (2,1 %). La production générée par les entreprises de l'Ilec représente plus de 13 % du secteur français de l'alimentation et de la restauration. Leur part est de 3 % des activités du papier-bois ou de la chimie, et de 2 % de la santé, de l'éducation ou du social.

## 1,23 % du PIB

En termes de valeur ajoutée, l'effet d'entraînement s'analyse ainsi: la *valeur ajoutée directe* (différence entre la production et les consommations intermédiaires, achats de biens et services) produite chaque année par les adhérents de l'Ilec est de 10,4 milliards d'euros. Par leurs échanges économiques, ces entreprises soutiennent leur chaîne de fournisseurs à hauteur de 10 milliards supplémentaires. Et une fois réinjectée l'activité générée par les rémunérations (consommation des ménages) et la fiscalité (dépenses publiques), la *valeur ajoutée totale associée à l'Ilec* atteint 27 milliards d'euros, soit 1,23 % du PIB. Autrement dit, la valeur ajoutée de 10,4 milliards créée par les entreprises de l'Ilec génère une valeur ajoutée supplémentaire de 16,5 milliards d'euros dans le reste de l'économie française.

En termes de masse salariale, l'effet d'entraînement de l'Ilec dans le reste de l'économie se mesure aux 17,7 milliards d'euros correspondant aux 412 000 emplois « soutenus » (hors aval distribution), rapportés aux 6,2 milliards d'euros de masse salariale propre aux entreprises de l'Ilec: soit 11,5 milliards d'euros supplémentaires.

## ILEC, PART RELATIVE DE L'EMPLOI



Dans 27 départements, les emplois directs, indirects et induits des entreprises de l'Ilec (base 412 000) représentent plus de 1,5 % de la population active totale (y inclus secteur non marchand).

## Considérations de méthode

**L'**arbre généalogique de la valeur ajoutée et surtout de l'emploi dresse un portrait de « famille » avec des moyens éprouvés. Et des résultats qui attestent le rôle des marques comme locomotives de l'économie.

*Entretien avec Arnaud Florentin, directeur associé d'Utopies*

■ *Pourriez-vous éclairer votre méthode de « traçage » des emplois indirects : comment sait-on ce qui est attribuable à des secteurs a priori très loin du secteur PGC (enseignement...)?*

**Arnaud Florentin :** Un emploi indirect est à l'extérieur du site, des usines, des bureaux. Nous sommes en mesure de modéliser et d'identifier les fournisseurs (produits finis, semi-finis, marketing, transport, logistique...), et cela par secteurs d'activité, cosmétiques, activité fromagère ou autre. Nous le faisons sur des centaines de secteurs et nous définissons ces fournisseurs comme des *fournisseurs de rang 1*. On parle de « traçage » quand on suit à la trace chaque euro. L'entreprise de rang 1 qui reçoit une commande du secteur des produits de grande consommation (PGC), par exemple une coopérative agricole fournisseur d'un acteur de l'agro-alimentaire, va recevoir un montant pour sa commande.

Nous reproduisons la même modélisation en modélisant tous les achats de ce fournisseur de rang 1 qui a lui-même des fournisseurs (engrais, machines agricoles...) de *rang 2* dont il a besoin pour répondre à la demande de son client PGC. Ces fournisseurs de rang 2 ont eux-mêmes besoin de faire appel à des fournisseurs de *rang 3* pour répondre à la demande du fournisseur de rang 1 devenu leur client. Et ainsi de suite, jusqu'à ce que l'effet ricochet s'estompe. On peut aller, jusqu'à deux ans, au rang 15; tout dépend de la puissance du secteur d'activité du premier client. Nous avons donc par ce traçage des effets indirects. À partir des rangs 2 ou 3, on entre en contact avec des secteurs qui sont a priori loin des marques de PGC, mais qui entrent de manière indirecte dans la chaîne de valeur de ces entreprises.

■ *Comment calcule-t-on les retombées « induites » de la rémunération (consommation des ménages) et de la fiscalité sur l'activité et sur la valeur ajoutée totale ?*

**A. F. :** On peut tracer de la même manière des salaires versés à des ménages ou de la fiscalité versée à des administrations publiques; ce n'est pas la dépense de l'entreprise qu'on étudie mais les dépenses induites: la consommation des ménages va vers différents postes et l'entreprise qui fournit les ménages a elle-même besoin de fournisseurs, qui eux-mêmes ont besoin de fournisseurs, etc. *Idem* avec la sphère publique: le fonctionnement des écoles, des hôpitaux, est financé grâce à la fiscalité versée, notamment par les PGC. Tracer c'est donc décomposer, étape après étape, le comportement économique des acteurs qui répondent à la demande des entreprises de l'Illec.

Pour calculer l'impact de la rémunération des ménages en emplois induits, on regarde les rémunérations versées par ces entreprises ainsi que les rémunérations versées par la chaîne de fournisseurs. On fait la somme de ces rémunérations, desquelles on enlève l'épargne, et on obtient le revenu disponible à la consommation. Ce revenu est segmenté par postes de dépense (une centaine: achats, investissement immobilier, services marchands et

non marchands, etc.). On prend soin, pour éviter les doubles comptes, de ce qui relève déjà des entreprises Illec, ce que les consommateurs achètent aux marques et que l'on a compté en « impact direct ». On suit alors cette consommation à la trace: l'agriculteur a fourni le restaurant dans lequel les ménages ont consommé grâce à leur salaire; on compte aussi le producteur d'engrais qui a fourni l'agriculteur...

Nous avons également les emplois induits par la sphère publique: on prend toutes les fiscalités et taxes, hors cotisations sociales et patronales, les impôts sur la production, impôts locaux et autres. On regarde les taxes qui sont payées par les entreprises de l'Illec et celles payées par la chaîne de fournisseurs qui répondent à leur demande, et dans quelle mesure ces taxes alimentent les caisses publiques, dans quelle mesure elles permettent de financer des dépenses publiques, dans la sphère de l'Etat, des collectivités, des agences para-publiques, etc. Cette dépense publique totale est répartie par postes, chacun étant tracé: une partie des dépenses publiques va à l'école publique, ces écoles ont besoin de papier, d'électricité, de tables, d'équipements, de prestataires de service; ces fournisseurs de rang 1 ont eux-mêmes des besoins, pour répondre à la demande de l'école; on suit donc aussi ces fournisseurs de rang 2...

Nous nous concentrons sur les producteurs établis en France; notre étude ne trace pas ce qui en sort. C'est ainsi que, par l'impact de la rémunération sur la consommation, 64 162 emplois induits sont créés, et par la fiscalité encore 54 834, par les entreprises de l'Illec. Pour calculer ces emplois induits, on calcule rang après rang les données en euros, et pour chaque secteur on sait qu'il faut X euros pour créer un emploi. C'est un modèle à plusieurs centaines de secteurs qui nous permet de faire ces calculs et rend l'analyse fiable. Le facteur de conversion des euros en emplois repose sur des petits secteurs très ciblés, cela réduit les marges d'erreur.

■ *Pour effectuer la ventilation sectorielle des emplois « induits », l'étude procède-t-elle au vu d'une pondération par la structure du budget des ménages ?*

**A. F. :** Elle utilise des moyennes nationales, et quand elle peut être plus précise, sur le plan régional, elle étudie le tissu sociodémographique du territoire et pondère en fonction de la taille du ménage, de l'âge, de la CSP. Nous avons reconstitué les « tables » des 380 secteurs (nomenclature Wiod de l'UE) y compris pour la consommation des ménages, et nous nous sommes fondés sur des enquêtes de consommation des ménages. Le revenu disponible à la consommation est décomposé en 200 postes (sur les 380 secteurs). L'étude mesure comment ces 200 secteurs réagissent à la commande faite par les ménages. C'est ainsi qu'on arrive à des emplois induits ventilés par secteurs.

■ *Comment calculez-vous le coefficient multiplicateur pour l'emploi ?*

**A. F. :** C'est une convention internationale. Un effet multiplicateur peut-être calculé de plusieurs façons, mais la norme est de considérer le poids total (ici les emplois directs, indirects et induits) divisés par les directs. Ce coefficient est donc un ratio, qui a le mérite de montrer la capacité d'un secteur ou d'un acteur donné d'entraîner le reste de l'économie, en termes d'emplois ou de salaires. Pour un emploi dans les bureaux ou usines du périmètre

Ilec des grandes marques de PGC, 2,65 sont créés en dehors.

■ *Pourquoi le coefficient multiplicateur en termes d'emploi est-il moins élevé pour le tertiaire (1,98) que pour la production (4,55) ?*

**A. F. :** L'effet multiplicateur est la capacité d'entraîner le reste de l'économie. Quand on compare un siège social, notamment à Paris, doté d'activités marketing, de supports, avec un site industriel, il est logique que cette capacité soit moindre que celle d'un site de transformation, qui a besoin de beaucoup d'achats à l'extérieur. Une activité tertiaire représente beaucoup de personnes sur site, avec essentiellement des salaires, quelques prestataires de services et peu d'emplois indirects. Ce n'est pas que le tertiaire soit moins intéressant ! Au mètre carré, il y a plus d'impact en emploi dans un bureau que dans une usine. L'activité tertiaire peut avoir un effet d'entraînement, puisque un emploi en interne en crée un autre à l'extérieur. Il ne faut pas considérer l'effet multiplicateur seul. Il montre que les marques de PGC ne sont pas des coquilles vides uniquement là pour faire du marketing, mais qu'elles sont de vrais acteurs industriels dotés d'un vrai rôle de locomotive, avec beaucoup de wagons derrière.

■ *Le « coefficient multiplicateur » Ilec, de 3,65, est-il élevé au regard de ceux d'autres secteurs ?*

**A. F. :** Oui, c'est un très bon effet multiplicateur. Même s'il est compliqué de comparer les secteurs, la moyenne est plutôt autour de 2,7 ou 2,8.

■ *Comment calculez-vous la valeur ajoutée directe (10,4 milliards) et indirecte (27 milliards) ? Ces chiffres sont-ils élevés ?*

**A. F. :** La valeur ajoutée directe est produite dans les murs des entreprises de l'Ilec. C'est la richesse créée, qui n'est ni le chiffre d'affaires, ni la production. C'est ce que l'on apporte en plus à l'économie. Le chiffre de 10,4 milliards est élevé, rapporté au nombre d'acteurs (73). C'est la contribution directe des adhérents de l'Ilec au PIB. Il faut moins considérer ce chiffre dans l'absolu que le comparer à la valeur ajoutée indirecte et induite. Pour calculer la valeur ajoutée indirecte, on est capable de mesurer

rang après rang la production de chaque fournisseur et sa valeur ajoutée. Un euro de valeur ajoutée crée 1,58 euro dans le reste de l'économie.

■ *Comment calculez-vous l'effet que vous nommez « catalyseur » correspondant aux 117 728 emplois créés dans « l'aval distribution » ?*

**A. F. :** Il a été calculé à part et n'a pas été intégré dans l'effet multiplicateur sur l'emploi. L'effet catalyseur n'est pas lié à des dépenses faites dans l'économie par les entreprises de l'Ilec, mais au fait que, grâce à la puissance de la marque, des acteurs de la distribution référencent ses produits et existent par elle. Pour calculer, on prend un pourcentage du travail du chef de rayon qui dépend de la part de marché des adhérents de l'Ilec dans le rayon. Si leur part de marché dans le rayon frais est de 43 %, la part de travail est de 43 %. Il arrive que l'intégralité du travail de la personne dépende d'une seule marque. Les grandes marques permettent donc aux acteurs de la grande distribution d'exister, au prorata de leur présence en rayon.

Il faut être prudent ici et bien distinguer ce type d'effets des précédents : lui tient à la capacité de la marque à attirer des personnes dans le magasin, et à son incidence sur les emplois ; les autres racontent les flux des acteurs économiques, le carburant qu'ils injectent dans le moteur de l'économie française. Ce ne sont méthodologiquement pas les mêmes histoires.

■ *De la valeur ajoutée, donnée économique, ou de l'emploi, donnée sociale, quel le meilleur indicateur de l'effet d'entraînement ?*

**A. F. :** La valeur ajoutée n'est pas le meilleur indicateur. Je préfère travailler sur l'emploi, qui permet de mieux comprendre l'effet boule de neige à chaque étape. L'intérêt de cette étude est de sortir du poids direct d'un secteur pour comprendre dans quelle mesure importent les impacts indirects et induits des activités des adhérents de l'Ilec. Tous les emplois font partie de la même famille, dans laquelle il y a des cousins éloignés. L'arbre généalogique est plus grand que celui auquel on pense de prime abord.

*Propos recueillis par Jean Watin-Augouard*

## Numéro un européen, ancrage français

**A**vec quatre sites, quatre mille emplois directs et trente mille indirects entre l'amont et l'aval, et un approvisionnement agricole quasi exclusivement hexagonal, Heineken France est un animateur majeur de filières et de zones d'emploi.

*Entretien avec Pascale Perez Castellano, secrétaire générale de Heineken France*

■ *Comment illustreriez-vous, avec votre entreprise, l'effet d'entraînement de vos activités sur des secteurs tiers ?*

**Pascale Perez Castellano :** Entreprise toujours familiale, Heineken est le premier brasseur européen et français. Nous avons aujourd'hui 4 000 emplois directs en France au travers de nos deux activités, brasseur et distributeur (France Boissons), et l'étude que nous avons réalisée en 2012 pour mesurer notre impact socio-économique en France faisait état de 30 000 emplois indirects, qui concernent aussi bien l'amont que l'aval. En amont, les emplois sont liés aux matières premières, à l'agriculture, et la

France a de réels atouts ; 92 % des bières commercialisées par le groupe Heineken en France sont produites en France avec un approvisionnement en matières premières qui se fait quasi exclusivement en France, en particulier pour l'orge (100 %). Les emplois indirects concernent également l'aval, avec les grandes surfaces et les cafés-hôtels-restaurants, trente mille environ en France. Il faut savoir que 40 % du chiffre d'affaires des cafés provient de l'activité bière, dans son ensemble, toutes marques confondues.

■ *L'effet d'entraînement est-il grand sur les filières ?*

**P. P. C. :** Oui, pour l'orge : 30 % des achats d'orge du Groupe Heineken se font en France, premier exportateur mondial d'orge de malt. C'est une filière qui associe les agriculteurs producteurs d'orge de brasserie, la recherche variétale, les malteurs (le numéro un mondial de la malterie est un groupe français) et les brasseurs dans les territoires. Notre position en Alsace nous permet aussi de soutenir la filière houblonnière. Nous venons de signer un

## Cœur de tournesol, cœur d'emploi

**Chaque marque d'une entreprise industrielle de marques de PGC contribue à l'écosystème social de celle-ci.**

*Le témoignage de Romain Nouffert, directeur général de Lesieur et président de l'Illec*

Société française créée en 1908, Lesieur fabrique et commercialise des huiles, mayonnaises et sauces pour les consommateurs, les professionnels de la restauration et les industriels. Avec quatre usines qui y sont implantées, Lesieur participe à la richesse de la France, avec sept cents emplois directs. Auxquels s'ajoutent, selon l'application du coefficient multiplicateur calculé par l'étude Utopies pour l'Illec, 1 400 emplois indirects (fournisseurs et services) et 1 200 emplois induits (consommation des salariés, dépenses des administrations).

À titre d'exemple des emplois indirects, pour fabriquer une bouteille d'huile « Cœur de tournesol », Lesieur fait appel à une chaîne de fournisseurs variés : des agriculteurs français qui plantent et cultivent les graines de tournesol, des coopératives qui stockent les graines, des fabricants de préformes en plastique pour les bouteilles, des fabricants de bouchons, des imprimeurs (français), des cartonniers (français à chaque fois que cela est possible), des fabricants de colle pour les étiquettes, des sociétés de transport de fournitures et de produits finis.

Lesieur fait également appel à divers services pour le fonctionnement de ses usines et ceux qui y travaillent : maintenance spécialisée, nettoyage des espaces verts, matériels de laboratoire et produits chimiques, nettoyage des vêtements de travail, assainissement d'usine, universités pour travaux de recherche, agences de voyage, restauration collective...

Chaque fois que cela est possible, Lesieur choisit des prestataires locaux, comme c'est le cas pour les étiquettes et les cartons, les entreprises de maintenance. Beaucoup de fournisseurs sont des PME, voire des établissements et services d'aide par le travail (Ésat). De façon générale, Lesieur privilégie des fournisseurs avec lesquels il va pouvoir travailler dans la durée.

Sur le plan interne des ressources humaines, Lesieur est une entreprise qui favorise la mixité hommes-femmes (cinquante-cinquante au comité de direction), la mobilité interne (promotion touchant un poste sur deux), l'apprentissage et la reconnaissance des acquis par l'expérience.

partenariat avec le Comptoir agricole d'Alsace pour la marque Fischer, avec un approvisionnement cent pour cent alsacien.

■ *Et sur des zones d'emploi ?*

**P. P. C. :** Nous sommes présents dans trois bassins d'emploi en France avec nos brasseries en Alsace, près de Lille et à Marseille, sans compter notre siège social à Rueil-Malmaison. Cette année,

nous investissons 20 millions d'euros dans ces trois brasseries ; depuis 2010 Heineken France a investi 100 millions dans son outil de production français.

Nous avons également l'activité France Boissons, distributeur spécialisé auprès des cafés-hôtels-restaurants pour tous types de boissons qui détient 78 centres de distribution en France. Nous avons donc une très grande granularité, en termes de maillage du territoire.

Nous sommes engagés en faveur de la défense des cafés dans les territoires où le commerce tend à disparaître. Nous avons par exemple lancé depuis quatre ans le prix « *Des cafés pour nos régions* », afin d'apporter une aide concrète aux gérants dans la réalisation de leurs projets professionnels, création, reprise ou rénovation d'établissements, qui participent à la vitalité de leur commune ou de leur quartier. L'objectif est notamment de préserver le dynamisme économique et la vie des communes où ces établissements sont implantés, mais aussi de les aider à jouer pleinement leur rôle social dans les villes et villages de France. Notre activité de brasseur nous autorise à être caution bancaire, en accordant des prêts aux cafés-hôtels-restaurants pour redynamiser leur activité ; en 2016, nous avons accordé 195 millions d'euros d'emprunts bancaires.

■ *Les entreprises de PGC se caractériseraient-elles par la diversité des qualifications auxquelles elles ont recours ?*

**P. P. C. :** De par son activité de brasseur, métier à part entière, Heineken fait appel à des qualifications très diverses, qui concernent aussi bien les fonctions spécifiques liées à la production et au conditionnement de nos bières que tous les métiers qui gravitent autour, tels les commerciaux, le marketing, les achats, la logistique, tous métiers communs à l'univers des PGC. Et, au-delà des compétences fonctionnelles, nous recherchons de plus en plus de compétences de *leadership*, des qualifications d'ordre managérial, comportemental, qui portent par exemple sur le management collaboratif, l'agilité, la flexibilité...

■ *Quels sont justement les profils d'emplois les plus appelés à évoluer dans une entreprise comme la vôtre, et dans son écosystème socioéconomique, amont et aval ?*

**P. P. C. :** Un des enjeux en termes d'emploi porte sur le digital, qui appelle des évolutions de profils : aussi bien dans le commercial (e-commerce) que dans la relation avec les consommateurs, la distribution, mais aussi la communication interne avec les salariés, les ressources humaines ou le juridique. Le volet digital est transversal à toutes les fonctions du groupe et dépasse le seul marketing.

Le métier d'opérateur en brasserie évolue également vers davantage de qualification et de polyvalence. Lors de nos recrutements externes, nous recherchons des niveaux Bac + 2 en mesure de conduire les machines eux-mêmes, d'intégrer leur maintenance. Nous souhaitons des personnes autonomes et polyvalentes. En interne, l'expérience compense évidemment l'absence de diplôme. Dans le domaine des achats, nous attendons des acheteurs qu'ils achètent les matières et emballages au meilleur rapport qualité-coût, c'est leur fonction première, à laquelle s'ajoutent aujourd'hui des compétences touchant le développement durable, pour des achats responsables intégrant les problématiques liées à l'environnement, à leur impact sociétal.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

## Emploi en renouvellement

**D**ans l'industrie de PGC comme ailleurs, des métiers d'exécution vont disparaître au profit de métiers de création. D'autres perdureront avec le secours de la formation continue, afin d'apprivoiser la robotique.

*Entretien avec Guy Minguet, professeur à l'École Mines-Télécoms Atlantique*

■ *Entre les sites de production industrielle et les sites administratifs, R&D et supports d'un secteur comme celui de l'Ilec, quels sont les plus concernés par les évolutions de l'emploi ?*

**Guy Minguet :** L'introduction d'automates et de robots, autrement dit la digitalisation, concerne tous les secteurs industriels, en France comme dans d'autres pays européens et aux États-Unis. Son effet sur l'emploi s'analyse à quatre niveaux : la création, la transformation, la destruction et le déplacement. Une école techno-pessimiste prédit la fin d'une époque et les pires catastrophes. L'école techno-optimiste et pragmatique argue que la technologie de rupture s'est toujours invitée, détruisant des emplois mais en créant d'autres.

La création d'emplois se fait grâce à de nouveaux produits et services, de nouveaux marchés. Les emplois vont se créer dans le stylisme, les secteurs qui privilégient la créativité, la R&D, l'innovation. C'est le domaine de l'immatériel, qui a des effets sur la matérialité, sur les produits. Il y aura des créations d'emplois dans le commerce, mais cela concernera surtout des emplois hautement qualifiés, au détriment des fonctions actuelles d'employés (hôtes de caisse...). Ce seront des emplois de commerciaux connaissant parfaitement les produits et sachant les vendre, qui parfois viendront de l'univers technique et qui se tiendront à la frontière des nouveaux marchés, des nouvelles plates-formes. Des emplois seront également créés dans la maintenance, l'entretien de l'outil de production, des logiciels, tout ce qui sera lié à la sûreté et à la sécurité des installations, ainsi qu'aux problématiques environnementales. Ces fonctions demandent des niveaux bac technique, IUT et ingénieur.

La transformation des emplois passe par les automatismes, les robots et les interfaces entre les hommes déjà en poste et les machines intelligentes. Les fonctions de production et d'assemblage qu'assurent les ouvriers, hautement qualifiés ou

non, les chefs d'atelier, les contremaîtres, seront concernées. Ces personnels devront s'adapter grâce à la formation continue. Les générations les plus âgées devront surmonter le stress d'une nécessaire mise à niveau, pour apprivoiser la robotique et respecter les règles de maintenance et de qualité des produits. Pour les jeunes générations nées dans le numérique, le coût psychologique sera moindre.

Le numérique va également modifier les relations de travail, les relations managériales. Cela concerne les fonctions d'encadrement et de proximité (contremaîtres, chefs d'atelier, techniciens et dirigeants). Le rôle du manager va se trouver transformé, car il devra motiver et encourager ses équipes avec un langage de vérité, pour qu'elles se mettent à niveau. Il devra expliquer les raisons pour lesquelles l'entreprise se tourne vers la robotique, le numérique. Les nouveaux managers devront eux-mêmes avoir été formés à l'analyse économique de ces technologies, des nouveaux marchés, des nouveaux objets connectés.

■ *Faut-il s'attendre aussi à des destructions d'emplois ?*

**G. M. :** La destruction d'emplois touche ceux remplacés par les automates, et cela peut représenter de gros volumes. Les industries de marque sont mises en compétition sous l'aspect du prix par la grande distribution. Des emplois vont être directement menacés par cette relation commerciale tendue ; les emplois à risque, les plus susceptibles d'être automatisés, sont les plus routiniers, les plus manuels : ouvriers non qualifiés de la manutention et du procédé industriel, tous emplois simplifiés et simplifiables que les algorithmes pourront remplacer. La destruction d'emploi touche aussi les ouvriers qualifiés de la transformation chimique des matières premières, qui seront remplacés par des techniciens.

Plus difficile à cerner est le *déplacement* d'emplois déjà intégrés dans les entreprises, qui vont en partie muter en raison de la montée en puissance des plates-formes numériques, soit liées aux entreprises, car elles seront filialisées, soit créées par des informaticiens chevronnés qui vont aussi créer leur propre emploi. Ces fonctions sont les plus immatérielles, il s'agit des métiers d'interface, de coordination, et de services nouveaux (les « applis »).

*Propos recueillis par J. W.-A.*

---

### Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation

251, boulevard Pereire, 75017 Paris – Directeur de la publication : Richard Panquiaux – Éditeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris (01 45 89 67 36, jwa@tmride.fr) – Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétaire général de la rédaction et contact : François Ehrard (01 45 00 93 88, francois.ehrard@ilec.asso.fr) – Maquette et mise en pages : Graph'i Page (ividalie@orange.fr) – Imprimé par : SB Graphic, 38, rue Gay-Lussac, ZI de Mitry-Compans, 77290 Mitry-Mory – ISSN : 1271-6200 – Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial