



ELISABETH LAVILLE  
Utopies

AUTOMNE 2020  
NUMÉRO 1



DOSSIER

## L'industrie des PGC, un secteur de poids

PRIX : 20 €

**ANALYSE**

Pénalités logistiques :  
faut-il légiférer ?

**JURIDIQUE**

Quand Lidl  
compare sans  
objectivité

**TENDANCE**

Je mange, je doute  
Loin de chez soi,  
la défiance

**MANAGEMENT**

Le télétravail  
et au-delà

**BONNE  
PRATIQUE**

Lipton Ice tea  
Nestlé Waters

**CAS D'ÉCOLE**

Lustucru - Nespresso  
Orangina Suntory  
Président



+ de mobilités  
+ de vie



## Keolis, pionnier de la mobilité partagée

Leader mondial dans le développement des transports publics, Keolis est le partenaire de référence des décideurs publics qui souhaitent faire de la mobilité partagée un levier d'attractivité et de vitalité pour leur territoire. Premier exploitant mondial de métro automatique et de tramway, Keolis est également en France le n°2 du stationnement grâce à sa filiale EFFIA et le n°1 du transport sanitaire avec la création de Keolis Santé.

[www.keolis.com](http://www.keolis.com)

# KEOLIS

# Marques et valeur

La première édition de *La Voix des Marques* voit le jour à une époque extraordinairement troublée, alors que les conséquences économiques et sanitaires de l'épidémie de Covid-19 sont encore loin d'être pleinement appréhendées.

Depuis les premiers jours de mars, les entreprises de marque ont fait la démonstration de leur formidable capacité d'adaptation. Et c'est d'abord grâce à leurs collaboratrices et à leurs collaborateurs que les rayons des magasins sont restés approvisionnés en produits de grande consommation, en dépit de tous les obstacles.

Qu'il me soit permis de commencer par leur rendre l'hommage appuyé qu'ils méritent.

Cette première édition intervient aussi dans un contexte où pas moins d'une demi-douzaine de textes législatifs et réglementaires s'élaborent

avec pour objet d'encadrer la façon dont les entreprises de marque interagissent avec leurs clients et leurs fournisseurs, communiquent avec leurs consommateurs, les informent sur leur empreinte environnementale ou sur l'origine des produits qui la composent, organisent le cycle de vie de leurs emballages...

Si les pouvoirs publics manifestent un tel intérêt pour les marques, c'est qu'ils leur reconnaissent une capacité à structurer en profondeur les habitudes de consommation et le vaste écosystème dans lequel elles s'intègrent.

Pourtant, le modèle économique de nos entreprises et le système de création de valeur par la marque restent méconnus.

Souvent, notre activité est assimilée à une simple transformation de matières premières, occultant la valeur immatérielle de la marque et les investissements technologiques, industriels, médiatiques qui, depuis parfois des décennies, ont forgé sa relation de confiance avec ses consommateurs. Faire œuvre de pédagogie dans ce domaine est un objectif majeur de cette publication.

Cette première édition intervient enfin à quelques semaines du début des négociations annuelles, épisode trop crucial dans la vie de nos entreprises pour que les faits majeurs qui les caractériseront soient absents de cette publication.



*Richard Panquiaux,  
directeur général de l'Ifec*



Revue éditée par L'Ilec  
251, boulevard Pereire, 75017 Paris  
Téléphone : 01 45 00 93 86  
Courriel : virginie.thomas@ilec.asso.fr  
Site : www.ilec.asso.fr

**Directeur de la publication**  
Richard Panquiaux

**Conseil de la Direction**  
Gilles Pacault

**Comité de rédaction**  
Richard Panquiaux, Sophie Palauqui,  
Gilles Pacault, Jean Watin-Augouard,  
Sylla de Saint Pierre

**Prépresse**  
Direction : Sylla de Saint Pierre  
Mise en page : Aliénor Chateigner,  
Bertrand Debray.

**Régie publicitaire**  
Régis Laurent SEEPP SAS  
7, rue du Général Clergerie,  
75116 Paris  
Tél : 01 47 27 50 05  
Fax : 01 47 27 53 06  
Courriel : seepp@wanadoo.fr

**Administration**  
Virginie Thomas  
Tél : 01 45 00 9386  
Courriel : virginie.thomas@ilec.asso.fr  
N° ISSN : en cours  
Dépôt légal : à parution

**Impression**  
Imprimerie La Galiote-Prenant  
94400 Vitry-sur-Seine  
Certifiée Imprim'vert



La Voix des Marques est imprimée sur papier certifié PEFC (programme de reconnaissance des certifications forestières). Cette certification garantit que le bois mis en œuvre est inscrit dans une démarche de gestion durable de la forêt.



L'Ilec (Institut de liaisons et d'études des industries de consommation) est un acteur incontournable de **la relation-industrie-commerce**. Il rassemble quatre-vingt-sept entreprises qui fabriquent et commercialisent des produits de grande consommation de notoriété nationale et internationale, présents dans de nombreux rayons, alimentaires et non alimentaires. Depuis 1959, il est leur porte-parole dans la relation industrie-commerce et auprès des pouvoirs publics.

**Rendez-vous sur le site**  
[www.ilec.asso.fr](http://www.ilec.asso.fr)



**Analyse**

6

**Pénalités logistiques : faut-il légiférer ?**

Daniel Diot, Ilec

**Tribune**

9

**Crise & marques positives**

Élisabeth Laville, Utopies

**Action**

14

**La bonne date**

Lucie Bash, To good to go

**Tendance**

17

**Je mange donc je doute**

Jean Watin-Augouard

20

**Loin de chez soi, la défiance**

Rémy Oudghiri, Sociovision  
(groupe Ifop)

**Juridique**

24

**Quand Lidl compare sans objectivité**

Gilles Pacault, Ilec

Innovation

26

Les Prés Rient Bio,  
toujours pionniers

Christophe Audouin,  
Les Prés Rient Bio

Bonne pratique

44

Lipton au tout rPET

Émilie Vantajol,  
Ice Tea Lipton

47

Nestlé Waters,  
engagement  
des salariés

Françoise Bresson,  
Nestlé Waters France

30 DOSSIER

L'industrie des PGC,  
un secteur de poids

Malgré la notoriété des grandes marques de produits du quotidien, il est peu fait mention de ce qu'elles représentent dans l'économie nationale et le tissu industriel français. Les PGC ont pourtant un impact économique et social majeur.

Jean-Hervé Lorenzi, Le Cercle des économistes  
L'Ilec au sein des PGC

Jean Watin-Augouard, historien des marques  
Thierry Gaillard, Carambar & Co



Management

50

Le télétravail  
et au-delà

Alexandre Pachulski, Talentsoft

Cas d'école

53

Nespresso,  
l'aluminium circulaire

Hélène Coulbault,  
Nespresso France

56

Président,  
le repas et les rites

Gwenaëlle Lettermann,  
Lactalis Fromages

60

Lustucru,  
100 % française

Clémentine Aujay, Lustucru

63

Orangina,  
cap sur l'harmonie

Jean Watin-Augouard

## Pénalités logistiques : faut-il légiférer ?

DEPUIS PLUS DE 12 ANS, CE SUJET SENSIBLE A PLUSIEURS FOIS ÉTÉ SOULEVÉ ENTRE INDUSTRIELS ET DISTRIBUTEURS... SANS DISSIPER LES ÉQUIVOQUES NI PRÉVENIR LES DÉRIVES. L'INSCRIPTION DANS LA LOI DE QUELQUES PRINCIPES POURRAIT FAVORISER LE DIALOGUE DANS LA RELATION COMMERCIALE.

**L**a relation commerciale entre les industriels et les distributeurs est caractérisée par des engagements réciproques, qui consistent pour le fournisseur à produire les quantités commandées et à en assurer l'acheminement auprès du distributeur, qui réceptionne, paie et revend les produits dans ses magasins.

La remise des produits du fournisseur au distributeur est clé. Elle garantit au distributeur qu'il aura bien à sa disposition les quantités qu'il a commandées et qu'il pourra ainsi approvisionner ses magasins et *in fine* ses clients. L'enjeu est d'importance, et il explique, s'il ne le justifie, le principe des pénalités.

Une pénalité est une sanction pécuniaire infligée par le distributeur lorsqu'il estime que les conditions de la livraison des produits n'est pas conforme à son attente, qu'il s'agisse de délais (livraison tardive) ou de conformité des produits (quantités manquantes, produits endommagés, etc.).

### Instruments de suivi partagés

Les fournisseurs et les distributeurs ont l'habitude de mettre en place des instruments de suivi des livraisons, communément appelés « taux de service ». Il s'agit du rapport entre ce qui est commandé et ce qui est livré. Il est la traduction d'un engagement contractuel de qualité de service. C'est sur la base de ce taux de service que repose le principe de l'application des pénali-

tés en matière de conformité des livraisons ; c'est une sorte de seuil de tolérance. La question de la nature juridique des pénalités a donné lieu à des discussions doctrinales au sein de la Commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC). Pour les représentants des distributeurs, elles constituent une *clause pénale* qui sanctionne le manquement à une exécution contractuelle. Pour la majorité des fournisseurs, elles sont plutôt de *nature réparatrice*, et s'apparentent à des dommages et intérêts. La CEPC n'a pas tranché le débat, et a renvoyé aux parties le soin d'opter clairement et expressément, dans les documents contractuels, pour l'une ou l'autre des qualifications.

Ce débat est pourtant d'importance, car dans le premier cas la pénalité est due quelle que soit la conséquence préjudiciable pour le distributeur, alors que dans le second il doit établir la matérialité du préjudice subi du fait d'une livraison non conforme ou tardive.

Le principe des pénalités ne prête pas à contestation en soi. Dans d'autres secteurs d'activité, il existe aussi, pour sanctionner une inexécution contractuelle. Ce qui pose problème dans les relations entre industriels et distributeurs, c'est la *proportion* que représentent les montants des pénalités rapportée au chiffre d'affaires des entreprises concernées, ainsi que la façon dont elles sont appliquées, avec une généralisation de la déduction d'office (déduire le montant des pénalités de la facture des marchandises) et l'absence de réciprocité.



Daniel Diot,  
secrétaire général de l'Inec



## Charte, avis et recommandations pour une autorégulation

Plus inquiétante est l'inflation des sommes transférées au titre des pénalités ces dernières années. Le phénomène n'est pas nouveau : fournisseurs et distributeurs avaient signé une charte en 2007, complétée en 2012, sous l'égide de l'organisation ECR France (aujourd'hui Institut du commerce), qui avait été reconnue par la CEPC comme ayant valeur de « bonnes pratiques commerciales » (avis n° 9-1 du 5 février 2009).

Cette charte n'a jamais été véritablement appliquée par les distributeurs. Elle n'a pas produit les effets escomptés. Les montants exigés et payés au titre des pénalités ont augmenté de manière significative au cours des cinq dernières années, parallèlement à la guerre des prix. Elle est en fait devenue une source de financement complémentaire pour les distributeurs et un enjeu commercial. La question s'est imposée comme centrale dans les débats des États généraux de l'alimentation, fin 2017. Le ministre de l'Agriculture et la secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie ont saisi la CEPC afin qu'elle contribue à « renforcer la sécurité juridique en permettant de savoir quelles pratiques sont susceptibles de contrevir aux dispositions de l'article L. 442-1 du Code de commerce », qui vise principalement le déséquilibre significatif et l'avantage sans contrepartie ou disproportionné. La CEPC a publié début 2019 une recommandation sur la question. L'Ilec était co-rapporteur du texte avec la FCD. Les représentants des distributeurs, toutes enseignes présentes comprises, se sont montrés très constructifs, chacun défendant légitimement ses intérêts.

## 0,5 % du CA d'un fournisseur

Les premiers constats quant à la prise en compte de ces bonnes résolutions portées par la CEPC sont mitigés. Les résultats de l'enquête annuelle de l'Ilec sur les pénalités portant sur 2019 et le comportement des enseignes au cours de la crise sanitaire (très contrasté d'un distributeur à l'autre) conduisent désormais à s'interroger sur la nécessité de légiférer sur la question. L'enquête Ilec, réalisée auprès de ses adhérents, montre que les demandes formulées par les distributeurs au titre des pénalités logistiques représentaient 0,4 % du chiffre d'affaires des industriels en 2016, mais 0,8 % en 2019. Si ces demandes font l'objet de discussions entre les parties, les sommes concernées représentent toutefois *in fine* une charge financière de 0,5 % du chiffre d'affaires des industriels adhérents de l'Ilec, soit près de 150 millions d'euros. L'enquête montre également que la pratique de la déduction d'office est devenue la norme. Son interdiction a été supprimée du Code de commerce en 2019. L'Ilec avait souligné l'intérêt de conserver ce texte.

La crise sanitaire a placé les pénalités logistiques au centre des débats entre industriels et distributeurs. Les industriels ont été fortement affectés et ont dû faire face à un phénomène de « surcommande » de certains produits, les distributeurs craignant d'être moins bien servis que leurs concurrents, et donc mal positionnés en part de marché. La poursuite de leur activité en mode dégradé a conduit les industriels à demander la non-application des pénalités. Le sujet a occasionné de nombreux échanges avec chacune des enseignes.

Le sujet des pénalités, combiné au sort des contrats commerciaux 2020 « suspendus » du fait de la crise sanitaire, a donné lieu à une nouvelle recommandation de la CEPC, signée le 6 juillet dernier, qui prévoit une exonération de principe pour la période allant



Les pénalités  
ne doivent pas être  
une fin en soi,  
ni une source  
de financement  
additionnelle pour  
le distributeur.  
Elles doivent rester  
une sanction  
dissuasive.



de mars au 30 juin 2020, la reprise des pénalités ne pouvant par ailleurs se faire que dans le cadre de discussions bilatérales et à la condition d'un retour à des taux de service normalisés. Faut-il pourtant encore envisager de légiférer sur le sujet ?

### Compléments souhaitables

Le sujet de l'encadrement des pénalités est complexe. C'est pour cette raison que les pouvoirs publics ont jugé préférable de recourir à la CEPC, plus à même de réaliser une recommandation argumentée. Il est compliqué d'appréhender toute l'étendue du sujet en quelques principes insérés dans le Code de commerce. En l'état toutefois, et en support et complément des deux recommandations 19-01 et 20-01, il serait souhaitable de proposer plusieurs ajouts aux dispositions actuelles :

- Il est nécessaire de réintroduire l'interdiction de la déduction d'office : cette pratique est massive et générale. En déduisant d'office, le distributeur se place en position de force pour négocier. De surcroît, il bénéficie ainsi d'un effet de trésorerie non négligeable. C'est aussi un renversement de la charge de la preuve (au détriment du fournisseur qui doit prouver qu'il n'y a pas eu de manquement de sa part).
- Les pénalités doivent être proportionnées : ce qui pose véritablement problème, ce sont leurs taux et leur récurrence. Préciser dans les textes que la notion de proportionnalité s'applique spécifiquement aux pénalités paraît donc souhaitable.
- Il faut rendre obligatoire la présence de taux de service négociés et proportionnés dans les contrats.

Par ailleurs, il est légitime pour un fournisseur d'appliquer des pénalités sanctionnant une mise à disposition déficiente de ses marques dans les rayons du distributeur : le principe de pénalités pour rupture en rayon devrait à ce titre être une mention des conditions générales de vente, ce qui constituerait une bonne pratique de nature à favoriser une démarche collaborative.

L'Illec défend le principe des démarches collaboratives avec les enseignes afin de réduire les ruptures en magasin. Les pénalités ne doivent pas être une fin en soi, ni une source de financement additionnelle pour le distributeur. Elles doivent rester une sanction dissuasive – mais proportionnée – d'un manquement à une exécution contractuelle. L'Illec invite fournisseurs et distributeurs à ouvrir le champ des discussions pour remédier aux dysfonctionnements de la chaîne logistique. Les pénalités ne sont jamais la bonne réponse aux problèmes.

■ Daniel Diot

## Crise & marques positives

LES PRIORITÉS À COURT TERME DES UNS (L'EMPLOI, L'ÉCONOMIE) DEVIENNENT L'ARBRE QUI CACHE LA FORÊT DU LONG TERME POUR LES AUTRES (LE CLIMAT PAR EXEMPLE).  
LE DÉBAT SUR LES CONTREPARTIES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES  
DES PLANS DE RELANCE L'ILLUSTRE EN CETTE RENTRÉE...

### Faire de la transition écologique une réponse à la crise économique.

Une chose est certaine, dans le match des valeurs opposant ceux qui rêvent du monde d'après et le nombre tout aussi important de ceux qui veulent revenir au monde d'avant : la transition écologique ne gagnera que si elle est aussi capable d'apporter des réponses à la crise économique qui s'annonce. Si l'on n'arrive pas à montrer aujourd'hui que les solutions environnementales et la quête d'un impact positif sont aussi des solutions pour sauver les entreprises et les emplois, cela sera encore l'un contre l'autre. Ou l'un sans l'autre. Comme on l'a beaucoup entendu dire, la nature allait vraiment mieux durant le confinement mondial, mais ce n'est que parce que l'économie était à l'arrêt. Cette situation a certes eu des vertus pédagogiques, en faisant apparaître clairement aux yeux de tous l'impact de l'activité humaine sur l'environnement, ce que les scientifiques nous disent depuis longtemps. Mais l'enjeu au fond n'est pas de choisir entre l'économie et l'environnement : c'est de relancer l'économie tout en faisant en sorte que la

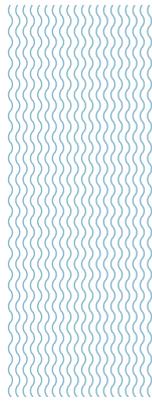
nature aille mieux – comme nous y invite l'économiste Kate Raworth avec sa théorie du *Doughnut* (beignet) qui a été notamment adoptée par la ville d'Amsterdam pour son plan de sortie de crise, et propose de répondre aux besoins du plus grand nombre (le « plancher social ») en restant dans les limites de la planète (le « plafond environnemental »). Autant dire que l'heure des Marques Positives<sup>1</sup>, engagées sur l'une et l'autre dimensions, est venue.



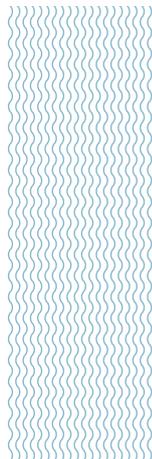
Elisabeth Laville,  
fondatrice d'Utopies

### Vers des logiques ascendantes, où les marques s'engagent sans tout attendre de l'État.

Car il n'y aura pas en la matière des exigences « descendantes » et étatiques. Ce que les entreprises et les marques décideront de faire proactivement, leur vision et leur contribution à la relance, tout comme ce qu'elles ont déjà manifesté en réaction à la crise sanitaire, construit sans doute tout aussi sûrement le monde d'après. D'une certaine façon, l'année que nous traversons agit en réalité comme un révélateur de la posture des entreprises, des marques et de leurs dirigeants : assez vite, au fond, on a vu celles qui restaient ancrées dans le monde d'hier et celles qui étaient déjà dans le monde de demain, celles qui se précipitaient pour négocier des rabais auprès de leurs fournisseurs et



À l'heure où il nous  
faut relancer  
l'économie tout en  
faisant en sorte que  
la nature aille  
mieux, il est  
manifeste que la  
crise aura accéléré  
un basculement  
des consciences.



celles qui s'engageaient à les payer comptant. La crise est avant tout un défi de leadership pour les dirigeants, sommés de se montrer à la hauteur de la situation et des enjeux. D'une certaine façon, le fait qu'il n'y ait pas vraiment de bénéficiaires à espérer à court-terme avec, dans certains cas, des dividendes suspendus, pourrait être aussi une opportunité unique de développer, sans pression des actionnaires, leur vision d'une prospérité à plus long terme – et de réinventer leurs offres, leurs activités, voire leur modèle économique, y compris pour des marques dont l'activité et le modèle économique reposent sur les énergies fossiles... Après tout, ce que l'on pensait impossible n'a jamais été aussi possible que dans cette crise sans précédent – et les exemples d'entreprises qui ont révolutionné leurs activités montrent la voie, de Wells Fargo passée des diligences aux activités bancaires, d'IBM passée des ordinateurs aux services, ou encore de Netflix passée de la location de DVD par correspondance au streaming. Ces changements de modèles économiques pourraient aussi se produire vers la transition écologique, d'autant plus qu'en ce moment la crise amène les entreprises, en ligne avec les réflexions antérieures sur leur raison d'être, à voir plus loin que la seule valeur économique de leurs activités pour en repenser la valeur sociétale et l'impact, concret et local...

### **Et si les qualités et les initiatives corporate montrées pendant la crise étaient pérennisées ?**

Certaines décisions et mesures radicales ont été prises dans l'urgence par les marques ou les collectivités – sur le télétravail généralisé, les fruits et légumes 100 % français en distribution, le soutien au commerce local, les paniers alimentaires à prix coûtant pour les familles en difficulté, la multiplication des pistes cyclables ou encore la réorientation de l'outil industriel local pour produire ce qui manque. Mais ces mesures ne pourraient-elle pas être généralisées demain, par certains au moins<sup>2</sup> ? Là aussi, ce sera une affaire de leadership. Mais clairement, certaines qualités que nous avons développées pendant les premiers mois de cette crise pourraient nous permettre de faire mieux face à d'autres aléas, climatiques notamment, demain.

1 - *Les Marques Positives, Mission - Innovation - Impact : leurs leviers pour changer le monde (en bien)*, Elisabeth Laville - Editions Pearson, 2019.

2 - Ainsi le groupe PSA a déjà annoncé son intention de généraliser le télétravail pour 80 000 de ses salariés ne travaillant pas dans ses usines et qui ne devront plus venir au bureau qu'un à un jour et demi par semaine.



**À gauche :  
Décathlon a  
retiré de la vente  
le masque  
Easybreath et mis  
ses stocks à la  
disposition  
des malades.  
À droite : la  
marque Patagonia  
n'a pas fini  
d'inspirer les  
marques de  
tous secteurs.**

C'est le cas de la solidarité (dont le GIEC nous répète qu'elle rendra les sociétés plus résilientes à la crise du climat), d'un certain sens du bien commun, de la résilience locale, de la mobilité douce... Par ailleurs certaines pratiques qui n'en finissaient pas de ne pas émerger dans le monde d'avant, comme l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'extension du télétravail ou encore la redynamisation des économies locales pourraient s'avérer décisives pour la relance, qui est notre prochain défi, immense. La première car la réduction du *gender gap* accroît notablement les résultats des entreprises. La seconde car les économies réalisées sur la location de bureaux pourraient utilement contribuer à l'austérité nécessaire. Et la troisième pour faire face tout à la fois aux tensions sur les approvisionnements et les débouchés, tout en relançant l'emploi.

Comme le disait le naturaliste américain Conway MacMillan : « *Avons-nous besoin de sauver cette espèce de condor ? Pas forcément... sauf que pour sauver le condor nous aurons besoin de développer les qualités qui nous permettront de nous sauver nous-mêmes.* »

## **Mission, interdépendance, innovation et impact : les qualités des Marques Positives de demain.**

Mais alors, quelles sont ces qualités que la crise a révélées chez les marques ? D'abord, sans doute, le sens de leur mission et de leur utilité sociétale. Alors que l'urgence sanitaire a questionné le caractère « essentiel à la société » de certaines activités, puis

effacé la frontière entre intérêt général et intérêts privés (on a vu combien, parfois, des questions de santé publique dépendaient de choix industriels), la nécessité de poser des actes, au-delà des mots de la raison d'être et des déclarations d'intention, n'a jamais été aussi manifeste. On retiendra notamment la façon dont la MAIF, plus que jamais assureur militant, s'est rapidement engagée dès le début du confinement à reverser à ses sociétaires les 100 millions d'euros économisés sur la baisse de la sinistralité automobile - un geste plus qu'efficace pour concrétiser toutes ses déclarations sur sa raison d'être, son statut de société à mission, etc.

Ensuite, la période du confinement nous a montré, de manière évidente, que lorsque l'économie et les activités industrielles s'arrêtent en raison d'une maladie qui frappe l'humanité, la nature de son côté recouvre la santé. Quelle plus frappante prise de conscience des impacts des activités humaines sur les biens communs que sont l'air, l'eau, l'environnement ? À l'heure où il nous faut relancer l'économie tout en faisant en sorte que la nature aille mieux, il est manifeste que la crise aura, sans doute, accéléré un basculement des consciences : cette interdépendance au vivant et à ses écosystèmes, comme cette idée qu'il n'est plus possible qu'une seule espèce s'approprie dix millions d'autres pour en



**100 MILLIONS D'ÉCONOMIES  
À LA DISPOSITION DES SOCIÉTAIRES**

*À gauche : la MAIF s'engage à reverser à ses sociétaires les économies réalisées sur la sinistralité automobile.  
À droite : le court Duperré, un terrain de basket à l'abandon rénové par Nike en 2015.*



faire « des ressources à portée de main »<sup>3</sup>, restent certes à être incarnées dans les modèles économiques et les pratiques - mais par chance, des exemples existent et des entreprises comme Patagonia ou Veja n'ont pas fini de montrer la voie sur le sujet... Comment devenir le Patagonia de son secteur ? C'est bien la question qui se pose désormais aux marques. Autre point majeur : la crise a montré que ce que l'on croyait impossible ne l'est pas. Comme le dit le proverbe, « *celui qui veut réussir trouve un moyen. Celui qui ne veut rien faire trouve une excuse* ». Mais face à l'urgence, les excuses sont déplacées et l'innovation se trouve libérée : Nike a ainsi réussi la prouesse de transformer les matériaux et pièces de son modèle Air en visières de protection pour les soignants en deux semaines seulement... contre dix-huit mois en moyenne pour passer du concept à la production sur une innovation, même simple, en temps normal. De même, le collectif français *Makers for Life* (né de l'initiative d'entrepreneurs nantais, de *makers*, de chercheurs, de professionnels de santé et d'ingénieurs) a mis au point et produit en seulement un mois un respirateur artificiel à bas coût (1000 € contre 10 000 €) grâce à des alliances contre-nature et open-source avec le CEA, Renault, Seb, l'Université de Nantes, le CHU de Nantes et des collectivités. Enfin, Decathlon

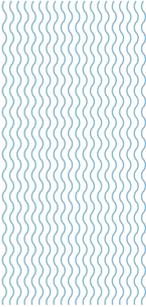
s'est aussi distinguée en prenant la décision de retirer son masque Easybreath de la vente pour en mettre les stocks à disposition des malades mais aussi des soignants, après qu'il eut été détourné de son usage par une start-up italienne pour le transformer en respirateur d'urgence pour les hôpitaux. Plus globalement, la façon dont on a pris des mesures radicales et contraignantes, au nom du bien commun, pour sauver les plus fragiles d'entre nous que sont les personnes âgées, ou encore celle dont on a quasiment généralisé le télétravail ou le vélo en ville, sans heurts, sont - elles aussi - riches d'enseignements à cet égard.

### **Les défis et les opportunités qui se posent aux marques dans cette période inédite sont gigantesques.**

Une leçon clef de cette crise restera aussi, pour chacun, le besoin de choses visibles et tangibles localement - du fait peut-être du recentrage forcé sur ma rue, mon quartier, mes épiceries, mes producteurs alentours, mes bars ou restaurants menacés de fermeture. Cette émergence d'un circuit court de l'impact, mesurable et opposable, est majeure. Au point que la relance par l'écologie gagnerait surtout à être une relance par le local : de la rénovation énergétique à la production d'énergie renouvelable (qui se passe près de chez moi, avec des emplois non délocalisables), en passant par la résilience alimentaire et l'économie circulaire, nombreuses sont les solutions écologiques qui s'offrent aux marques, en créant plus

d'emplois, plus d'activités économiques mais aussi plus de lien social, plus de sens, et évidemment moins d'émissions de CO<sub>2</sub>. Même les marques globales comme Nike, déjà citée, affirment désormais que leur impact doit être apprécié et visible localement, là où vivent leurs clients, ce qui l'amène à designer et financer intégralement le système de vélos publics BikeTown dans sa ville natale de Portland ou à transformer une friche urbaine en un terrain de basket devenu le plus beau mais aussi le plus populaire de Paris (le *playground* Duperré, dans le 9<sup>e</sup> arrondissement <sup>4</sup>). Pour conclure, les défis et les opportunités qui se posent aux marques dans cette période inédite sont gigantesques. Mais on aurait tort, comme souvent, d'opposer une logique simpliste et binaire à la complexité que nous offre le réel. Ainsi tout en privilégiant le langage d'actes et les preuves de l'engagement, les marques ne peuvent pas renoncer à façonner, avec toute la part d'influence que leur donnent leurs moyens marketing, un récit collectif racontant la façon dont elles voient le monde et veulent contribuer à le transformer. Les marques sont des points de repère décisifs, elles construisent les nouveaux imaginaires de la réussite sociale et proposent (par leurs produits, mais aussi par leur publicité et leur marketing) des façons de vivre à l'usage du plus grand nombre, qu'elles ont les moyens de faire passer du luxe à une forme de normalité, d'évidence. Or la transformation du futur passe aussi par la transformation des imaginaires du futur, comme la capacité à imaginer des scénarios alternatifs du futur précède (et active) la capacité à les réaliser. Comme les médias, ou les artistes, les marques ont ici un rôle clef à jouer. C'est en quoi la raison d'être est aussi une raison d'agir, et en quoi les raisons d'agir ont besoin d'une raison d'être. Comme l'écrivait Aristote : « *là où vos talents et les besoins du monde se rencontrent, là est votre vocation* ». C'est aussi, et tellement, vrai pour les marques.

■ Elisabeth Laville



De la rénovation  
énergétique à la  
production d'énergie  
renouvelable, en  
passant par la  
résilience  
alimentaire et  
l'économie circulaire,  
nombreuses sont  
les solutions  
écologiques qui  
s'offrent aux  
marques.



3- Voir *Manières d'être vivant* de Baptiste Morizot - Éditions Actes Sud.

4 - Voir l'étude *Utopies sur le Brand Urbanism*, publiée avec le soutien de JCDecaux en 2019.

# La bonne date

DLC, DDM, LES CONSOMMATEURS PEINENT À DISTINGUER DU PÉRIMÉ LE PRODUIT ENCORE CONSOMMABLE. COMMENT ÉVITER LE GASPILLAGE ? EN SENSIBILISANT ACTEURS DE L'ALIMENTATION ET ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES.



**L**e pacte du 28 janvier<sup>1</sup>, qu'ont signé des industriels, des distributeurs et leurs représentants de l'Ania ou de la FCD, comprend dix engagements en quatre champs d'action : sensibiliser les publics ; clarifier la différence entre DLC<sup>2</sup> et DDM<sup>3</sup> ; optimiser la valorisation des produits exclus des circuits de vente ; coopérer entre acteurs pour harmoniser les pratiques et optimiser les flux de distribution.

**Un comité de suivi doit être mis en place et un point d'étape sera fait en 2021.**

**Comment l'idée en a-t-elle surgi ?**

**Lucie Basch :** Too Good to Go<sup>4</sup> a commencé sa réflexion sur les dates de consommation il y a deux ans, en rencontrant des parlementaires et des acteurs de l'agroalimentaire, après que nous nous soyons rendu compte du manque de compréhension des dates par les



Lucie Basch,  
fondatrice de  
Too Good to Go

consommateurs. En octobre 2018, nous avons lancé la pétition « #ChangeTaDate ». L'objectif était d'interpeller les industriels pour les encourager à amorcer un travail de réflexion sur les DDM, qui ne sont pas un indicateur sanitaire mais qualitatif. Ont suivi une table ronde et la publication d'un livre blanc, et tout naturellement nous avons eu l'idée du pacte. Avec un comité de pilotage de quinze acteurs de la chaîne alimentaire et des ministères de l'Agriculture et de la Transition écologique, nous avons défini les dix engagements<sup>4</sup> qu'il contient.

**Pourquoi le mot « pacte » ?**

**L. B. :** Cela nous a semblé le bon mot car d'autres initiatives, comme le « Pacte sur les emballages plastiques », avaient déjà été lancées.

**Comment s'explique la forte représentation des distributeurs ? Est-elle**

### due aux obligations qui leur sont faites par la récente loi contre le gaspillage ?

**L. B. :** Nous travaillons au quotidien avec eux, grâce à l'application : la mise en œuvre du pacte est la continuité de leur action quotidienne avec nous. Il était facile d'avoir le contact avec eux. Nous avons sollicité nombre d'industriels, et ils sont nombreux à nous avoir rejoints depuis la signature du pacte. Nous sommes en discussion avec d'autres. Le nombre de signataires augmente régulièrement. Entre les fédérations et les plus petits acteurs, il y a un équilibre entre distributeurs et industriels parmi les signataires. Pour certains, le moment n'est pas forcément adéquat, mais nous sommes assurés qu'ils seront de plus en plus nombreux. Nous souhaitons rallier à notre cause tous les acteurs qui ont un rôle à jouer au niveau des dates de consommation, et cela concerne tous ceux de la chaîne alimentaire.

### Comment la durée optimale de consommation, qui est un aspect récurrent de la négociation entre les fournisseurs et les distributeurs, est-elle prise en considération entre les signataires du pacte ?

**L. B. :** Tout ce qui a trait à des clauses contractuelles ne peut faire l'objet de discussions entre acteurs ; cependant, afin de répondre à cet enjeu, nous prévoyons un groupe de travail sur l'engagement 6, qui réunira les différentes entités de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique afin de partager les bonnes pratiques, comprendre ce qui peut être assoupli et éviter le gaspillage lié aux « contrats dates ».

### Le comité de suivi des engagements est-il un prolongement du comité de pilotage ?

**L. B. :** Oui, il est composé des mêmes membres ainsi que des signataires ayant choisi d'être chefs de file dans un engagement.

### Des consommateurs sont-ils associés à la réflexion ?

**L. B. :** Avec notre pétition #ChangeTaDate, nous les avons associés à la démarche. La réflexion autour des engagements a été menée par les membres du comité de pilo-

tage, dont Famille rurales, une association de consommateurs. Nous faisons régulièrement appel aux consommateurs, par exemple aujourd'hui dans le cadre d'une étude pour déterminer la meilleure sémantique à apposer sur les emballages pour les DDM.

### Qui va concevoir les pictogrammes permettant une différenciation immédiate entre DLC et DDM, et seront-ils identiques quel que soit le produit ?

**L. B. :** Too Good to Go met à disposition ses moyens internes et externes pour la mise en œuvre des engagements. Nous travaillons avec les signataires à harmoniser la sémantique et les pictogrammes sur les emballages. L'objectif est d'harmoniser les pratiques ; nous travaillons avec des agences de communication, de nudge et de mesure.



“ Too Good to Go travaille dans de nombreux pays sur le sujet des dates de consommation. ”

### Les durées de vie des produits sont-elles indiquées plus clairement dans les autres pays européens ?

**L. B. :** Les problèmes liés aux dates de consommation sont les mêmes dans les autres pays, elles manquent de lisibilité et sont source de gaspillage alimentaire à chaque étape de la chaîne. C'est pourquoi Too Good to Go travaille dans de nombreux pays sur le sujet des dates de consommation. En Suisse, au Danemark, en Allemagne ou en Norvège, la mention « mais aussi après » a été ajoutée sur les emballages de certains

1 - Les entreprises peuvent se porter signataires sur le site [toogoodtogo.fr/fr/campaign/pacte](http://toogoodtogo.fr/fr/campaign/pacte)

2 - DLC (date limite de consommation)

3 - DDM (date de durabilité minimale) 2 - Cette entreprise certifiée B-Corp qui emploie 500 personnes dans quatorze pays vend (moyennant 1,09 euro) des paniers préparés par les magasins partenaires et composés de produits que l'acheteur ne connaît pas à l'avance et qui doivent être consommés le jour même.

4 - Par exemple, les magasins organisent des rayons antigaspi avec des produits comme le riz et les pâtes dont la DDM est dépassée et sont proposés à prix réduits.



industriels partenaires. Nous souhaitons à terme intervenir auprès de la Commission européenne, afin d'affiner le règlement Inco 11-69<sup>5</sup> qui régit l'apposition et la traduction des dates dans tous les pays de l'UE.

#### **Le pacte peut-il s'étendre à la lutte contre d'autres formes de gaspillage avec les mêmes acteurs ?**

**L. B. :** Pour l'instant, nous concentrons nos efforts sur les dates de consommation, qui représentent un chantier d'envergure. Néanmoins il n'est pas exclu qu'à terme nous réfléchissions à d'autres manières de réduire le gaspillage alimentaire avec nos partenaires. Ce pacte est un premier pas.

#### **Prolonger la date de durabilité minimale, est-ce réduire les rotations ?**

**L. B. :** C'est une possibilité, pas une certitude. Les industriels qui produisent à DDM longue cherchent à la prolonger parce qu'elle leur permet d'écouler leurs produits plus facilement et d'éviter les stocks morts. Jusqu'alors, ça n'a pas participé à la réduction des rotations. Nous ne pouvons assurer qu'ajouter cinq mois de vie à une conserve qui a déjà une date de deux ans aura un impact. Le but de l'allongement des durées de vie est de permettre au consommateur de conserver plus longtemps le produit ; mais avec des dates longues, il est difficile de savoir si cela crée une vraie différence pour la chaîne de production.

#### **Vous souhaitez remplacer la mention « À consommer de préférence avant le... » par « Meilleur avant le... ». Quelles instances en décident ? En quoi cette nuance serait décisive dans l'acte d'achat ?**

**L. B. :** La traduction de la DDM est fixée par l'annexe X du Règlement européen Inco, c'est donc du ressort européen. Pour l'instant, le Pacte sur les dates de consommation n'a pas vocation à modifier ce règlement, mais c'est un sujet que nous souhaitons porter au niveau européen et que nous avons commencé à présenter à la commission qui le traite. La nuance sémantique n'influe pas tant l'acte d'achat que le comportement à la maison : le but est que chaque citoyen fasse appel à ses sens (observer, sentir, goûter) avant de jeter un produit en DDM dépassée. Les dates de consommation sont responsables de 20 % du gaspillage alimentaire dans les foyers.

#### **Certaines dates limite de consommation pourraient-elles disparaître ?**

**L. B. :** Oui, comme c'est déjà le cas sur le sel, le sucre ou le vinaigre. À l'instar d'autres acteurs, nous souhaitons allonger cette liste. C'est l'une de nos propositions pour la Commission européenne.

#### **Le pacte peut-il conduire industriels et distributeurs à renforcer leur collaboration pour optimiser les flux et réduire les gaspillages en bout de chaîne ?**

**L. B. :** Oui, c'est l'objectif de l'un des axes de travail.

#### **Revenons à Too Good to Go : quelle est depuis son lancement la courbe de croissance de votre « panier surprise composé des invendus du jour des commerçants » ?**

**L. B. :** Grâce à notre communauté de douze mille commerçants engagés et de six millions d'utilisateurs en France, le nombre de paniers « sauvés » ne cesse d'augmenter depuis 2016. Nous en avons déjà sauvé plus de 12 millions.

■ Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

5 - eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:304:0018:0063:FR:PDF

# Je mange donc je doute

L'ALIMENTATION : DE LA MÉFIANCE À LA DÉFIANCE. UN COLLOQUE DU FONDS FRANÇAIS POUR L'ALIMENTATION ET LA SANTÉ (FFAS), QUI S'EST TENU LE 3 MARS 2020, A ABORDÉ UN PHÉNOMÈNE QUI TOUCHE L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE COMME IL TOUCHE LE MONDE POLITIQUE OU LA PRESSE.

Une accusation démentie n'est jamais tout à fait lavée, cela ne vaut pas que pour les personnes. Témoin la légende du "citron qui tue". L'additif alimentaire E330 est un acide citrique que poursuit une rumeur de toxicité. Il serait même cancérigène, et ses accusateurs allèguent à l'appui de ce soupçon la soi-disant caution de l'hôpital de Villejuif. L'affaire remonte à plus de quarante ans, et à ce "tract de Villejuif" avec pour sous-titre « Pensez à la santé de vos enfants » qui recensait 187 additifs alimentaires autorisés en les classant selon trois catégories : inoffensifs, suspects et toxiques-cancérigènes (utilisés par Coca-Cola, Martini, Schweppes citron, La Vache qui rit, la moutarde Amora). Il fut affiché en 1976 dans des salles d'attente de cabinets médicaux, dans des écoles, relayé par des journaux d'annonces, des livres. Bien que mainte fois dénoncée comme un faux, en particulier par l'hôpital de Villejuif en 1979 et par une circulaire du ministère de la Santé alertant les préfets, cette liste fantaisiste continue de circuler – même si aujourd'hui les sites chasseurs de rumeurs comme Hoax-net qui débusquent les fake news, dénoncent ce tract.

« À la suite d'une étude Gallup réalisée trois ans après le lancement du tract et de l'analyse de Jean-Noël Kapferer, professeur à HEC, ceux qui portent alors la croyance ne sont pas, comme on pourrait le croire, les moins instruits, les moins informés et les moins aisés, preuve que la rumeur n'est pas associée à des croyances populaires », se souvient le sociologue Claude Fisher. Pour lui, cette affaire montre que « tout le monde peut se faire manipuler par la vulgate dominante qui rend une fausse information crédible et même probable ». Et de rappeler que « les rumeurs ont deux vies ou deux cours : l'un latent,

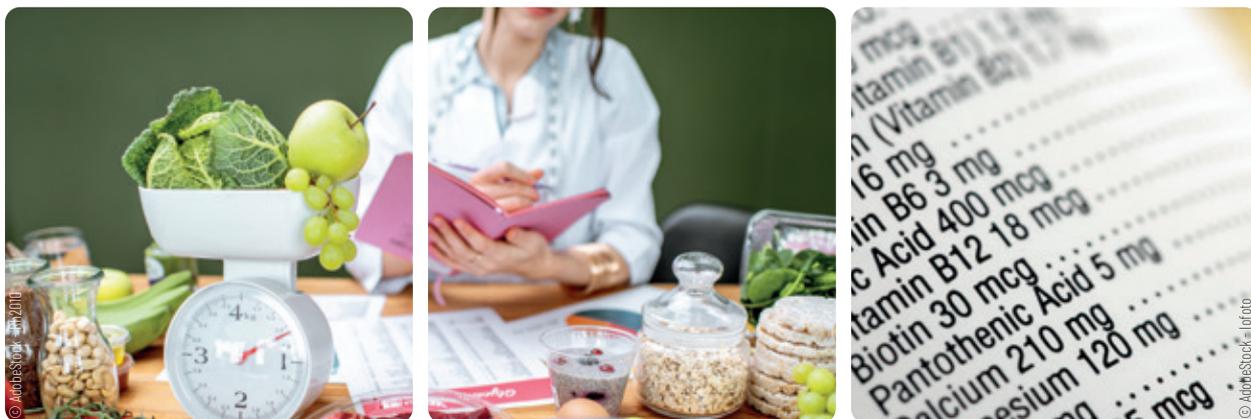
souterrain des périodes calmes, l'autre torrentiel, explosif dans les périodes de crise ». Nous sommes aujourd'hui dans la période de crise.

## Peur centenaire du "chimiqué"

« Nous sommes dans un âge de ruptures qui ne concerne pas seulement le domaine de l'alimentation, âge marqué par la défiance », continue Claude Fischler. La défiance ? « C'est quand la peur, la colère, le dégoût, s'ajoutent à la méfiance liée à la condition d'omnivore. » En 1931, un ouvrage signé Louis-Guillaume Rancoule<sup>1</sup> dénonçait « comment on nous empoisonne par des aliments chimiqués – les aliments chimiqués étant des aliments mortifères, comme maintenant ils le sont à peu près tous » et que l'auteur voyait « à l'origine de dégénérescence et de la plupart des maladies graves ». Pour autant, les Trente Glorieuses auraient dû édifier un socle de confiance, à en juger la frénésie de consommation. C'est compter sans les crises alimentaires qui se multiplient à partir de 1971 (colorant, huile de colza, veau aux hormones, vache folle, viande de cheval...) « Sur la longue durée, nous sommes confrontés, depuis les années 1950, à un changement fondamental dans l'agriculture et la production alimentaire ; nous sommes passés de l'écosystème domestique diversifié à l'écosystème planétaire spécialisé. »

## Devant la boîte noire

Durant des décennies, l'omnivore n'a pas ou peu pris de décisions sur le plan alimentaire. Il entre dans l'univers du choix. « Il est responsable de chaque molécule qu'il va faire pénétrer dans son corps. Nous entrons dans un âge nouveau en nous écartant



des règles fixées par les conventions sociales et en nous donnant un rôle supplémentaire, celui de faire le bon choix. » Depuis Brillat-Savarin les aphorismes édifiants ne manquent pas (« On est ce que l'on mange », « Dis-moi ce que tu manges, je te dirais qui tu es »...), mais l'omnivore ne sait pas ce qu'il mange, et ne sait plus quoi manger. « Nous mangeons des choses transformés, des Ocni, ou objets comestibles non identifiés, explique Claude Fischler. Nous sommes en présence d'une boîte noire. Porter atteinte à la naturalité, c'est ajouter quelque chose et c'est créer de l'inquiétude, de la peur. Aussi avons-nous besoin d'avoir de plus en plus d'informations sur nos aliments. »

L'ennui est que la prolifération des discours, des informations, des descriptions, des prescriptions, des injonctions, des proscriptions, des directives officielles (PNNS) ou commerciales (allégations nutritionnelles), vire à la cacophonie ; loin de taire les angoisses, elle les exacerbe. « Dites-moi ce que je dois manger », réclame l'omnivore. « Comment donner des directives sur des connaissances par définition réfutables, puisque les théories, pour être scientifiques, doivent être réfutables », se demande Claude Fischler, en disciple de Karl Popper. « Les grandes théories sont biodégradables », dit-il encore avec Edgard Morin. Et d'illustrer la propos avec la chasse au cholestérol, triomphante hier et jugée aujourd'hui contestable. Conclusion : « Il faut apaiser, élucider, éclairer, adopter de la réflexivité, sans chercher des coupables. Ne pas crier au "foodbashing", qui s'apparente à de la contre rumeur. » Est-ce là ce que font les adeptes de l'éviction alimentaire ?

## Forme ultime de la défiance, l'éviction

Pour comprendre les origines de la « défiance incarnée », Emmanuelle Lefranc, sociologue et docteure à l'EHESS<sup>2</sup>, a conduit en 2017-2018, une enquête ethnographique sur les pratiques d'éviction alimentaire (sans gluten, sans produit carné, sans lait de vache...), sur la base de cinquante entretiens<sup>3</sup>. Le point de départ de l'étude est une scène de conflit à l'hôpital entre une femme et des médecins chargés de son enfant hospitalisé et pour qui la cause de la maladie est une maltraitance nutritionnelle. Le fait est que cette mère refuse de donner à son enfant produits laitiers, viande, poisson ou aliment à base de gluten, et le justifie par la volonté de préserver sa santé. « Elle refuse le pouvoir médical et considère les médecins comme des gens obtus. Eux estiment que la mère a un souci d'ordre psychologique voire psychiatrique, explique Emmanuelle Lefranc. Il s'agit de comprendre ce qui anime cette femme, non pour juger son comportement mais pour étudier comment on y arrive. La défiance est le moteur de l'intransigeance, du refus de s'en remettre aux autorités. C'est au moment où les choix alimentaires entrent en conflit avec les professionnels de santé qu'apparaît la force de l'engagement de la femme, et ce qui anime son choix devient public. »

Cette défiance à l'égard du corps médical n'épargne pas les pouvoirs publics. Les personnes qui pratiquent les évictions alimentaires, notamment les produits laitiers, contestent leurs décisions, ainsi que le monde industriel comme l'a montré en 2018 une étude du Crédoc et du Cniel<sup>4</sup>. Elles critiquent le scientisme et soulignent l'incomplétude d'un savoir médical qui ne prend pas en compte la complexité du monde vivant. La défiance s'incarne de trois manières autour du corps : le protéger de l'extérieur, l'écouter et le

soigner, enfin le purifier par un choix alimentaire centré sur l'éviction de tout produit jugé toxique ou tout produit transformé, raffiné non brut. « Afin de comprendre ce qui motive certaines personnes à tenir autant à leur choix alimentaire, cinquante ont été recrutées sur des réseaux sociaux et des annonces chez les médecins, raconte Emmanuelle Lefranc. Ces personnes veulent être leur propre guide, leur propre expérimentateur, et vont jusqu'à réintroduire des microbes que l'industrie alimentaire avaient chassés, car elles craignent paradoxalement les produits aseptisés du monde industriel. » L'heure est à une « critique civilisationnelle radicale ».

### Confiance : le retour ?

« La confiance, dit Claude Fischler, est une suspension temporaire et fragile de la méfiance. » Devant la défiance devenue « proactive, agressive », il est « trop tard pour revenir à l'état de confiance », il faut « prendre des mesures de long terme ». Comment rendre l'éviction temporaire ? Difficile, car l'éviction permet de « gérer le rapport à la cacophonie. Décider une éviction, c'est une façon de choisir un principe d'ordonnement, d'organisation dans son comportement alimentaire. » Et puisque « l'hystérisation de la méfiance en défiance prend sa source dans la distance irréductible qui s'est établie et a grandi entre le mangeur et ses aliments, on craint les transformations quand elles sont faites par l'industrie, loin de notre vue, et on les accepte quand elles sont faites par le boulanger, le charcutier ou le fromager du coin ». L'omnivore a « constitué des archipels<sup>5</sup> isolés dans lesquels il n'y a plus de communication ». Les industriels réduisent le nombre d'ingrédients, parlent des origines de leurs produits, flirtent avec le locavorisme, promeuvent la proximité. « Celle-ci ne doit pas être seulement géographique, mais aussi sociale, affective : la main qui nous nourrit, on la connaît », rappelle le sociologue, en référence aux travaux du docteur Jean Trémolières<sup>6</sup>. Conclusion de Claude Fischler : « Il faut penser stratégique et non tactique, car les industriels de l'agroalimentaire qui ne changeront pas disparaîtront. »

■ Jean Watin-Augouard

1 - Auteur, en 1922, de *Comment guérir les maladies et se soigner par les aliments*.

2 - Emmanuelle Lefranc mène une recherche intitulée « La défiance en pratique : l'alimentation comme manière de résister ».

3 - Les résultats ont été communiqués le 30 mars dernier lors du colloque OCHA "Si je mange je vais en enfer".

4 - Baromètre de la confiance politique, Sciences Po Cevipof 2009-2019 ; étude Éviction, Lefranc, Paolo, Pardo, Wolf et al., OCHA-Credoc, 2018.

5 - Référence à Jérôme Fourquet, *L'Archipel français, naissance d'une nation multiple et divisée*, Seuil, 2019.

6 - *Diététique et Art de vivre*, Paris, Seghers, 1975.



Devant la défiance devenue « proactive, agressive », il est « trop tard pour revenir à l'état de confiance », il faut « prendre des mesures de long terme ».



## Loin de chez soi, la défiance

LA CRISE SANITAIRE A DAVANTAGE ACCENTUÉ DES MUTATIONS ÉCONOMIQUES ET SOCIÉTALES QU'ELLE N'EN A SUSCITÉ. MAIS LES FRACTURES SOCIALES, LOIN DE SE REFERMER, DEMEURENT BÉANTES.

**Les pronostics sont partagés entre retour en arrière et nouvelle ère. Après la crise sanitaire, le « nouveau monde » souhaité par beaucoup relève-t-il de l'utopie ?**

**Rémy Oudghiri :** Comme toute période de crise, le contexte est propice à la pensée utopique. La précédente crise, d'origine économique (2008-2009), avait suscité de nombreux discours annonçant que plus rien ne serait comme avant sur le plan économique et social. Il en avait été de même en 1973 avec le premier choc pétrolier, dans le sillage des réflexions du Club de Rome, à l'origine du courant écologiste. Toute crise engendre des réflexions sur un « après » radicalement différent de l'« avant ». Mais selon moi, deux mois de confinement ne suffisent pas à tout bouleverser. J'observe surtout des accélérations dans certains domaines. Par exemple, les idées écologiques sortent renforcées du confinement. Le fait nouveau, c'est l'alliance entre la défense de l'environnement et la santé. Les gens font désormais le lien entre crise sanitaire et crise écologique. Les ressorts de la pensée utopique se situent dans cette alliance. Ce qui aurait dû advenir dans cinq ans va se produire dans les deux ans à venir. Le modèle économique actuel va faire davantage de place à certains services publics comme la santé ou l'éducation, et il va sans doute favoriser une délégation de responsabilité aux pouvoirs locaux. Mais il ne va pas changer radicalement. L'histoire nous enseigne que les crises accélèrent les tendances en germe plus qu'elles ne bouleversent l'ordre.

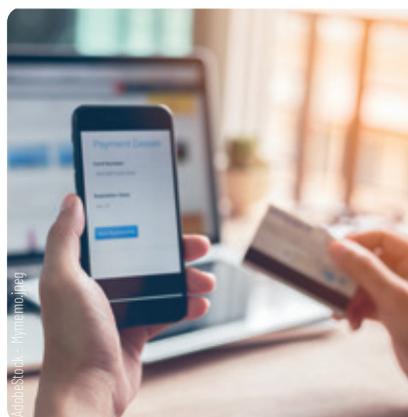


Rémy Oudghiri,  
sociologue et directeur général de Sociovision (groupe Ifoop)

**Cette crise sera-t-elle le marqueur d'une nouvelle génération ?**

**R. O. :** Depuis début mars, nous ne vivons pas de manière naturelle, nous avons mis entre parenthèses ce qui constituait le cœur de notre identité, de nos relations sociales, de notre convivialité. Il est probable que cette crise, même si elle concerne toutes les générations, marquera durablement celle des 18-20 ans. Un jeune de 20 ans aujourd'hui a été depuis son plus jeune âge exposé à de nombreux messages sur l'importance de bien manger, de « bouger », de boire régulièrement de l'eau, etc. Il baigne depuis le berceau dans une culture fortement préventive, et la crise sanitaire l'y a conforté.

Au nombre des tendances nouvelles, citons les services virtuels, le plus emblématique étant la téléconsultation médicale. On l'annonçait depuis des années comme une solution à la désertification médicale, mais rien ne changeait vraiment. La crise a comblé un manque ; la téléconsultation a pu devenir un complément à la consultation classique, même si elle ne remplace pas le contact physique. D'autres services virtuels de conseil se sont développés, dans le sport, la médiation, le yoga... Ils existaient avant la crise, mais de manière marginale. Avec le confinement, les fondements d'une nouvelle économie ont été jetés, sur fond de distanciation sociale, grâce à la monétisation de certains services. Ces services ne vont pas se substituer aux services « physiques », mais ils vont élargir la panoplie disponible



et ne seront plus considérés comme réservés à une minorité ultra-connectée. Soulignons aussi le développement des visioconférences dans les entreprises, les apéritifs virtuels, les divertissements eux aussi virtuels... Si la société se dématérialise depuis plus de 20 ans, la crise a donné un coup d'accélérateur à la tendance.

**Peut-il y avoir une nostalgie du confinement chez certains Français qui, ayant découvert les vertus du télétravail, redouteraient le retour au bureau ? Quel avenir envisagez-vous pour le télétravail ?**

**R. O. :** Une nostalgie, oui, et pas seulement pour ceux qui ont travaillé à distance. En premier lieu, le confinement n'a pas été vécu de la même manière selon le lieu, l'espace, le nombre de personnes confinées ensemble ou le type de travail. Il a mis en lumière des fractures de la société qui n'ont pas disparu par enchantement durant cette période, comme l'atteste l'augmentation des violences familiales. Pour autant, le confinement a permis à certaines personnes de travailler autrement, de manière souvent plus efficace et moins stressante (temps de transport réduit, meilleures relations avec la hiérarchie, etc.). Revenir au travail « comme avant » leur sera peut-être difficile à supporter. Et le télétravail va s'affirmer comme un mode de fonctionnement normal, ce qui n'était pas le cas en France avant la crise sanitaire. Il sera désormais admis dans les entreprises que l'on peut passer plusieurs jours chez soi ; le travail va devenir hybride dans son fonctionnement.

Nostalgie également pour ceux qui ont découvert les vertus de rester chez eux, de prendre le temps

de vivre, de faire des choses qu'ils n'avaient pas le temps de faire, de se retrouver, d'être avec leurs enfants : ceux qui ont vécu un « confinement heureux » avec le grand ralentissement du rythme social. Chez d'autres, le confinement a créé de l'angoisse, soucieux qu'ils furent de l'avenir de leur entreprise et de leur emploi.

Avant la crise, ceux qui avaient la possibilité de recourir à un travail hybride – mélange de « présentiel » et de « distanciel » – y étaient favorables, mais ils se heurtaient à une direction plutôt rétive, car peu confiante. Le confinement a prouvé qu'il était possible de travailler aussi bien sinon mieux chez soi qu'au bureau. En outre, le télétravail est source d'économie pour l'entreprise – qui peut réduire les espaces de bureaux – ; il est écologique, car il diminue le transport ; enfin il peut améliorer la vie personnelle en rééquilibrant le rapport entre temps de travail et temps personnel ou familial. Il va néanmoins poser deux questions : celle du contrôle de ses subordonnés par le manager et celle de la cohésion d'équipe. Nul doute que la place toujours plus importante prise par le télétravail participe d'un changement sociétal, car beaucoup de gens ont pris conscience qu'ils pourraient s'installer loin des centres-villes. On peut alors s'attendre à un exode dans les cinq années à venir, rendu possible par le développement du travail à distance.

**Quels sont les comportements alimentaires que l'obsession de l'hygiène va structurellement changer ? Voyez-vous, en lien avec la crise de la Covid-19 et la perpétuation de contraintes sanitaires, la perspective de transferts sensibles et durables à l'intérieur du budget des ménages ?**

**R. O. :** Avant la crise, les emballages étaient vilipendés au nom de l'écologie. Avec la crise sanitaire, ils ont retrouvé leur fonction



essentielle, qui est de protéger, d'isoler, de neutraliser. Le plastique est utilisé pour les visières des caissières et – sous forme de plexiglas – pour les séparer des consommateurs lors du passage en caisse. Les grandes surfaces ont réemballé les fruits et légumes. Ce retour en grâce va durer un peu, même si je pense que le plastique jetable et les emballages inutiles sont à terme condamnés. Sur le plan des transferts, la consommation locale, plus onéreuse, se heurte parfois au principe de réalité. La consommation dite responsable (le bio, le local) va certes progresser, mais parmi une minorité de la population, déjà acquise avant la crise. Le problème de l'accessibilité en terme de prix se posera toujours au reste de la population.

#### **L'« utilité commune »<sup>1</sup> peut-elle néanmoins conduire à privilégier le circuit court, les producteurs locaux et le « made in France », comme une manière de défendre l'« intérêt général » ?**

**R. O. :** Durant la crise, les producteurs locaux ont rivalisé d'ingéniosité pour aller au-devant des consommateurs, et ceux-ci ont joué la carte de la solidarité. Cette tendance va-t-elle perdurer ? Avant la crise, nos enquêtes soulignaient que les gens avaient de plus en plus envie de produits locaux, même si ces belles intentions n'étaient pas toujours suivies d'actes. Et il y avait une frustration, car tout le monde n'avait pas accès facilement à l'offre. On ne trouve pas une AMAP (Association pour le maintien d'une agriculture paysanne) à tous les coins de rue. La balle est désormais dans le camp des acteurs, car les consommateurs sont prêts à consommer local. Il faut donc développer les points de contact à travers tout le pays.

#### **La crise de la Covid-19 offre-t-elle aux marques et aux entreprises une opportunité de répondre par des actes à des attentes antérieures des consommateurs ?**

**R. O. :** Les marques ont une opportunité historique de transformer leurs discours en actes, car elles sont attendues sur ce plan et il ne faudrait pas décevoir les consommateurs. Avant la crise, quand il s'agissait de proposer une meilleure alimentation, de mieux traiter les producteurs, les gens affichaient de la défiance dans nos enquêtes. Aujourd'hui, les industriels ont commencé à changer leurs méthodes d'approvisionnement, de conditionnement, leurs cahiers des charges... Ils ont les moyens de monter d'un cran en qualité et en transparence, ce qu'attendent les consommateurs.

#### **L'hyperconsommation est-elle derrière nous avec son cortège d'achats impulsifs qui engorgent inutilement les placards ? L'heure est-elle à plus d'arbitrage dans le choix des produits ?**

**R. O. :** L'hyperconsommation est en perte de vitesse depuis longtemps, mais il y a toujours des hyperconsommateurs. Ce qui a changé depuis dix ans est qu'ils ne sont plus des modèles, ils ne font plus rêver, ils ne sont plus valorisés et ils sont de moins en moins nombreux – même s'ils continueront d'exister. On voit trois attitudes. D'un côté, il y a des gens réfléchis, raisonnés, sobres, qui souhaitent consommer différemment, en réparant parfois, en gaspillant moins, en fuyant la course à la consommation ; leur nombre ne va pas augmenter de manière spectaculaire, mais il augmentera quand même dans les années qui viennent. Il y a ceux qui, du fait de contraintes économiques, devront revoir leurs arbitrages ; ils continueront d'épargner par peur de l'avenir et seront conduits à faire des choix par manque

d'argent. Enfin, il y a les hyperconsommateurs, en déclin, que l'on rencontre souvent chez les jeunes : ils consomment beaucoup de marques, car ils sont dans une période où ils construisent leur identité et ont besoin de repères. Quand la personnalité se stabilise, elle a moins besoin de courir après des marques repères.

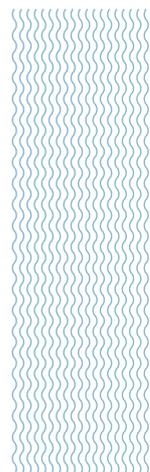
**Le climat de peur sanitaire alimente-t-il la conflictualité sociale ? Va-t-il accentuer les traits de la « société de défiance », notamment dans les relations professionnelles ?**

**R. O. :** J'en ai bien peur. Avant le confinement, la société française a connu le temps trouble des Gilets jaunes, celui du conflit des retraites... La France qui est entrée en confinement était profondément divisée et les fractures sont toujours béantes. André Malraux a dit : « *Notre unité d'action, c'est notre interrogation* ». Durant les quinze premiers jours du confinement, la sidération nous a réunis autour d'une catastrophe. On pensait de manière sincère que la France allait panser ses plaies et réduire ses fractures. Mais chassez le naturel, il revient au galop. Au fil des jours, les oppositions sont revenues ; la grande fracture qui va opposer les Français sépare d'un côté les tenants du camp sanitaire, qui pensent qu'il ne faut rien risquer, et de l'autre les tenants du camp économique, qui avancent la menace d'un effondrement total si la relance de la croissance n'a pas lieu rapidement. En clair, la Bourse ou la vie !

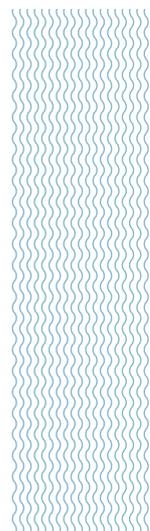
**Autre possible : fracture entre les « premiers de cordée » et les « premiers de corvée » ?**

**R. O. :** Absolument, cette fracture déjà ouverte avant la crise s'élargit davantage aujourd'hui. Résidence secondaire d'un côté, HLM de l'autre... Même si beaucoup de Français ont vécu la même expérience de confinement, ils ne ressortent pas plus soudés qu'avant. Nous sommes un des rares pays, avec l'Espagne, où le niveau de confiance envers les élites politiques a décliné au cours du confinement. Ailleurs, les gens ont globalement fait front avec leur gouvernement. L'unité de façade, réelle au début, a disparu au fil des semaines. La France qui est entrée dans cette crise était une société de défiance. Elle en sortira tout aussi défiante.

■ Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**



Il y a toujours des hyperconsommateurs. Ce qui a changé depuis dix ans est qu'ils ne sont plus valorisés et qu'ils sont de moins en moins nombreux.



1 - « Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits. Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune », art. 1 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789.

## Quand Lidl compare sans objectivité

COMPARAISON N'EST PAS RAISON. LA PREUVE PAR LA CAMPAGNE LIDL LANCÉE EN AVRIL 2016, QUI DÉNIGRAIT LES GRANDES MARQUES PAR UNE PUBLICITÉ COMPARATIVE SUBJECTIVE. ASSIGNÉE PAR PRODIMARQUES, LIDL VIENT D'ÊTRE CONDAMNÉE PAR LA COUR D'APPEL DE PARIS POUR SA CAMPAGNE ILLICITE.

**E**n 2012, la société Lidl décidait de réorienter profondément sa stratégie en France afin d'abandonner son positionnement traditionnel de hard-discounter pour se rapprocher des enseignes classiques. La société Lidl annonçait ainsi une rénovation profonde de son parc de magasins (1 500 points de vente), avec un agrandissement de leur surface moyenne et une restructuration de son offre – incluant un nombre réduit de marques nationales ainsi qu'une montée en gamme de ses produits à marque propre. Elle accompagnait cette évolution stratégique d'une explosion de ses investissements publicitaires puisque, dès 2015, la société Lidl allait devenir l'un des plus gros investisseurs média, toutes catégories confondues. En avril 2016, elle lançait une campagne multi-média (TV, radio, affichage, presse) dans laquelle elle suggérait que ses produits étaient identiques à ceux de grandes marques, mais moins chers. Vingt-cinq grandes marques alimentaires, appartenant en majorité à des adhérents de Prodimarques (Ilec), faisaient ainsi l'objet de ces comparaisons, toutes construites sur le même principe – comme illustré dans le visuel en page suivante. Considérant que la société Lidl cherchait clairement à s'approprier la notoriété et l'image des grandes marques pour ses propres produits et que ces publicités étaient à la fois trompeuses pour le consommateur et dénigrantes pour les grandes marques, Prodimarques a assigné la société Lidl en juin 2016 pour non-respect des règles relatives à la publicité comparative<sup>1</sup>.



Dans un arrêt rendu le 31 janvier 2020, la cour d'appel de Paris est venue rappeler et préciser les règles régissant la publicité comparative. Si le tribunal de commerce de Paris avait, dans un premier temps, rejeté les demandes de Prodimarques, cette décision de première instance a été infirmée par la cour d'appel de Paris, qui a déclaré la campagne publicitaire de la société Lidl illicite pour défaut d'objectivité. Pour rappel, l'article L.122-1 du Code de la consommation dispose que la publicité comparative est licite lorsque :

- elle n'est pas trompeuse ou de nature à induire en erreur ;
- elle porte sur des biens ou services répondant aux mêmes besoins ou ayant le même objectif ;
- elle compare **objectivement** une ou plusieurs caractéristiques essentielles, pertinentes, vérifiables et représentatives de ces biens ou services, dont le prix peut faire partie.

Il ressort des textes et de la jurisprudence qu'une comparaison est objective lorsqu'elle est fondée sur des éléments mesurables ou quantifiables, sans référence à des appréciations subjectives.

Or la campagne de publicité litigieuse s'appuyait sur des spots TV et radio mettant en scène des acteurs effectuant des tests fictifs sur des produits Lidl ainsi que sur des produits de grandes marques de fabricants. À l'issue d'une dégustation simulée, les acteurs concluaient seulement par un « *J'aime !* », tant pour la marque du distributeur que pour la grande marque,



et la publicité se terminait par le slogan *Deux « J'aime ! », mais pas au même prix*.

Pour se défendre, la société Lidl a prétendu que dans sa campagne publicitaire seul le prix des produits faisait l'objet d'une comparaison – et non leur goût –, les deux « J'aime » utilisés par la campagne litigieuse étant de simples constats.

Toutefois, et après de longs débats sur le caractère objectif de la comparaison des produits dans cette campagne, l'argumentation de la société Lidl n'a pas convaincu la cour d'appel, qui a suivi celle de Prodimages et a considéré que « *En utilisant l'interjection "J'aime !" après dégustation de chacun des produits en comparaison, qui ne constitue pas un simple constat mais une appréciation du plaisir culinaire que procure la dégustation de ces produits à l'acteur figurant dans le spot publicitaire, lequel se termine par l'avis suivant après dégustation de chacun des produits (en comparaison) présenté : Deux " J'aime !" , mais pas au même prix, la société Lidl introduit comme critère de comparaison des produits non seulement le prix, mais également le goût, lequel est par nature personnel et variable selon les habitudes alimentaires et la sensibilité de chacun. La société intimée a utilisé un élément subjectif invérifiable par le consommateur, qui exclut toute comparaison objective au sens de l'article L. 122-1 3° du code de la consommation, en sorte que la publicité comparative, objet des spots litigieux, est illicite.* »

Cet arrêt de la cour d'appel de Paris est particulièrement intéressant, car il rappelle les règles encadrant la publicité comparative, notamment le principe en vertu duquel une publicité comparative, pour être licite, doit comparer objectivement une ou plusieurs caractéristiques essentielles, pertinentes, vérifiables et représentatives de ces biens ou services. De plus, l'arrêt vient préciser que l'interjection « *J'aime !* » concernant des produits alimentaires renvoie au goût des produits. Or le goût étant par nature subjectif, il ne peut être utilisé comme élément de comparaison dans le cadre de publicités comparatives. Ces précisions jurisprudentielles viennent enrichir les règles régissant la publicité comparative et permettent une meilleure compréhension de celles-ci.

Cette décision vient ainsi rappeler à la société Lidl les limites à ne pas dépasser en matière de publicité comparative au risque de tomber dans l'illégalité. C'est un sujet important auquel Prodimages (Ilec) est particulièrement attachée dans sa mission de défense des grandes marques, et qui justifiait d'ailleurs cette action et son seul souhait d'obtenir une décision de principe, d'où sa demande indemnitaire limitée à un euro.

■ Gilles Pacault, conseil de la direction de l'Ilec

1 - Prodimages (Ilec) était accompagné sur ce dossier par Jérôme Buscaill, avocat au barreau de Paris, associé du cabinet DBK.

# Les Prés Rient Bio toujours pionniers

LES PRÉS RIENT BIO AIMENT LES DÉFIS. ORIGINELLEMENT FABRIQUÉS EN PLASTIQUE D'ORIGINE FOSSILE (PS), LES POTS DES YAOURTS BRASSÉS LES 2 VACHES ET CEUX DE FAIRE BIEN SONT, DEPUIS AVRIL 2019, EN MATIÈRE D'ORIGINE VÉGÉTALE (PLA). OBJECTIF : AVOIR TOUJOURS UN TEMPS D'AVANCE.



**N**écessité fait loi, dit-on. Elle peut aussi faire opportunité, ici, celle d'améliorer l'impact environnemental. La preuve avec Les 2 Vaches et Faire Bien, qui abandonnent, pour leurs yaourts brassés, le PS (polystyrène) pour le PLA (polylactide). Depuis avril 2019, l'acide polylactique, ou polyamidon, matière plastique d'origine végétale, s'est substitué au polystyrène, plastique d'origine fossile issu de la pétrochimie, alors non renouvelable et non biodégradable. « Victime du succès des 2 Vaches, nous étions en limite de capacité industrielle. Nous devons donc investir dans une nouvelle ligne, avec pour ambition de nous projeter dans l'avenir. Aussi nous était-il contre-indiqué d'opter pour une ligne clas-



**Christophe Audouin**  
Directeur Général,  
Les Prés Rient Bio

sique avec PS », explique Christophe Audouin, directeur général. Qui précise que « si la gestation du projet a été plus longue que prévue et l'accouchement compliqué, comme un premier enfant, l'année 2019 fut une très bonne année, avec en particulier une belle réussite sur le plan du produit et du packaging ».

## Pionnière depuis le berceau

Les Prés Rient Bio, filiale bio du groupe Danone se singularisent par deux marques. Les 2 Vaches, leader de l'ultrafrais bio, sont une marque connue pour sa pédagogie aussi bien sérieuse que joyeuse, destinée à modifier le comportement des consommateurs. Faire Bien (« bio et solidaire »), la deuxième

marque, destinée aux réseaux spécialisés, a pour raison d'être de pérenniser le métier d'éleveur en le rendant plus attrayant auprès des prochaines générations. « Il s'agit de trouver des solutions pour faciliter la relève, et la reprise ou la transmission des fermes bio, avec l'enjeu très fort du départ à la retraite des exploitants. L'argent provenant de la vente de ces yaourts permettra de faciliter la reprise de fermes par des jeunes qui, même s'ils sont volontaires, n'ont pas toujours les moyens. Notre objectif est de faire bien, ce qui justifie le nom de la marque. » Certifiée B Corp<sup>2</sup> depuis trois ans, la société Les Prés Rient Bio se doit d'avoir un impact positif. « Notre raison d'être est de faire partie de la solution, modestement certes, mais en apportant des réponses à la crise environnementale et sociale avec un nouveau modèle d'entreprise qui engage notre écosystème à nous suivre, aussi bien nos actionnaires, nos shareholders que l'intégralité de nos stakeholders dont nos consommateurs. »

## Les pieds dans le PLA

« La société Les Prés Rient Bio a parfois les bonnes et les mauvaises habitudes des startups et d'un grand groupe, poursuit Christophe Audouin. D'un côté la volonté d'être agile et d'agir comme les startups, avec parfois l'excès d'être amoureux des projets et de vouloir les communiquer en commettant des erreurs. De l'autre, l'appartenance à un grand groupe conduit à des pratiques bordées, certes vertueuses, mais parce qu'il est vertueux le groupe est souvent tétanisé par le changement, il ne trouve pas les clés pour le communiquer. Sur le projet PLA, très conséquent en termes d'investissements et d'enjeux financiers, nous avons été tiraillés en permanence entre ces deux tendances. »

Depuis 2006, les yaourts aux fruits et nature brassés étaient commercialisés en pots PS thermoformés<sup>3</sup> dans l'usine du Molay Littry, près de Bayeux (Calvados, Normandie)<sup>4</sup>. Le passage au PLA, en avril 2019, des yaourts Les 2 Vaches et Faire Bien a porté sur 50 % de l'activité. « C'est pour nous un enjeu majeur, pour lequel nous avons engagé une

“ L'argent provenant de la vente de ces yaourts permettra de faciliter la reprise de fermes par des jeunes qui, même s'ils sont volontaires, n'ont pas toujours les moyens. ”

La marque Faire Bien a pour raison d'être de pérenniser le métier d'éleveur en le rendant plus attrayant auprès des prochaines générations, afin de répondre au très fort enjeu des départs à la retraite.

longue réflexion durant vingt-quatre mois. Si la solution miracle n'existe pas, aucune solution d'emballage n'étant parfaite, nous les avons néanmoins exploré toutes : carton, verre, PET (polyéthylène téréphtalate) et PLA. » Le verre ? Il a été abandonné en raison de son bilan carbone<sup>5</sup>. « Si le carton offrait une option meilleure sur le plan carbone, il était plus coûteux et nous obligeait à recourir au suremballage. »

## Gains et limites

Comment plaider le projet auprès du groupe Danone, projet qui va l'engager dans des investissements très lourds ? Comment plaider la cause du PLA, matière première alors peu utilisée par Danone ? Comment utiliser une telle avancée ? « Nous sommes un peu le contre-exemple de la communication sur l'emballage, puisque nous avons volontairement décidé de ne pas communiquer,

1 - Cet article reprend l'intervention de Christophe Audouin faite lors de la conférence CNE Pack Focus : Allégations environnementales relatives aux emballages : vers une communication responsable, qui s'est tenue le 6 novembre 2019. Il s'enrichit d'un entretien ultérieur.

2 - Les Prés Rient Bio sont, après Bjorg, la deuxième entreprise agroalimentaire française à obtenir cette certification américaine, qui porte sur cinq axes : les pratiques de gouvernance, les engagements vis-à-vis de l'environnement, des communautés (partenaires, fournisseurs, clients), des salariés, et l'impact du modèle économique. Il faut être reconnu comme un acteur du changement sur l'environnement et la société, fidèle à la mission B Corp, « en ne cherchant pas à être la meilleure entreprise du monde, mais la meilleure pour le monde ». Le questionnaire (200 questions) est accessible sur la plateforme B Corp.

3 - La fabrication des pots en thermoformage donne de bonnes performances thermiques et mécaniques.

4 - C'est en 2010 que le projet Reine Mathilde voit le jour : il s'agit de faire de la Basse-Normandie une région pilote en matière d'élevage et de production de lait bio. Le lait bio provient de 35 éleveurs normands (70 % de la collecte) et de la coopérative Biolait (30 %). Clin d'œil à l'épouse de Guillaume le Conquérant, le projet Reine Mathilde, impulsé par Les 2 Vaches, a pour vocation de faciliter les conversions d'élevage en Basse-Normandie. L'usine a obtenu les certifications environnementales ISO 14001, ISO 50001 et Ecocert SAS. Depuis mars 2019, les produits fabriqués sur le site du Molay-Littry (Normandie) pour Les Prés Rient Bio, Les 2 Vaches et Faire Bien sont labellisés par le label de commerce équitable Fair For Life, créé par l'organisme de certification Ecocert.

5 - L'empreinte carbone d'un pot en verre est trois fois plus élevée que celle d'un pot en plastique. Les emballages représentent à eux seuls 40 % des matières plastiques consommées en Europe. Plastics Recyclers Europe (2017), *Blueprint for plastics packaging waste: Quality sorting and recycling.*

“ Dans certaines collectivités, les pots en PLA peuvent déjà être jetés dans la poubelle jaune, mais il faudra attendre 2022 pour qu'ils puissent l'être sur tout le territoire.”

*excepté sur le pot et le site. La raison d'être d'une B Corp passe avant la communication de l'impact qu'on peut avoir ou des critères de performance économique », explique Christophe Audouin. Et d'ajouter : « Quand on a une activité dans les produits laitiers, il y a d'autres sujets plus importants qui contribuent à réduire l'empreinte carbone, notamment les activités dans les fermes. »*

Aussi les gains mis en avant porteront sur d'autres aspects que la communication : « Nous ne souhaitons pas survendre le projet et penser que le PLA serait un accélérateur de la demande pour recruter des consommateurs. » Le pot est considérablement amélioré en termes d'impact, d'attrait, de visibilité en rayon et de storytelling. « Nous privilégions les vrais atouts de la marque Les 2 Vaches comme lors de la campagne en mai 2019 "On n'est pas des moutons", consacrée à nos engagements qui prouvent que nous voulons toujours avoir un temps d'avance ». Pour le consommateur, « la marque ne sort pas du marché en termes d'accessibilité prix ». Elle conserve sa commodité, avec la sécabilité des quadrettes de yaourts sans suremballage. En termes d'impact environnemental, l'avantage empreinte carbone du PLA sur le PS est avéré, « mais on ne communique rien sur les chiffres »<sup>6</sup> : « Nous préférons faire les choses à les dire. Nous acceptons de ne pas être parfaits dès le début et nous l'assumons. Nous réfléchissons à des pistes d'amélioration pour aller plus loin. » De fait, le PLA a ses



limites puisque si le choix a porté sur le sucre de canne et non sur le maïs, en raison de la présence d'OGM, si ce matériau est d'origine végétale certes biosourcé et renouvelable, c'est de Thaïlande qu'il est importé. Il faut également tenir compte de la consommation d'eau nécessaire à la culture de la canne à sucre, l'impact sur l'environnement local avec la déforestation, et la concurrence avec la production alimentaire. « Nous nous dirigeons vers des PLA issus de déchets agricoles plutôt que de sucre de canne », indique Christophe Audouin. Le PLA pourrait ainsi être produit à partir de matériaux non alimentaires, comme les algues, ou de co-produits comme les résidus de lait.

La marque privilégie le contact direct avec les consommateurs pour dialoguer et expliquer le PLA : « Durant deux semaines, l'équipe (vingt-cinq personnes) a pris la route avec deux véhicules électriques pour aller à leur rencontre. »

### Compostage, recyclage...

Autres projets dans les cartons, partagés avec Citeo durant les deux prochaines années : la compostabilité industrielle. « Nous réfléchissons à un compost industriel pour, demain, entrer dans des filières de compostage, mais il faut régler la question de la banderole autour du pot et de ses deux ingrédients, l'encre et la colle. » Autre projet : le recyclage. « Si le PLA est potentiellement recyclable, il ne l'est pas encore aujourd'hui, car il n'existe pas, comme pour le PS, de filière en France. Nous ne sommes pas très nombreux à proposer du PLA. » Dans certaines collectivités, les pots en PLA peuvent déjà être jetés dans la poubelle jaune, mais il faudra attendre 2022 pour qu'ils puissent l'être sur tout le territoire. À charge pour les centres de tri de distinguer les emballages recyclables.



## Demain le vrac ?

« À terme, nous allons rencontrer deux problèmes : celui de la taille critique à l'achat et le traitement du PLA en fin de vie », estime Christophe Audouin. L'heure est donc à la mobilisation de tous les acteurs de la chaîne de valeur en amont comme en aval, producteurs de PLA, éco-organismes, industriels, distributeurs, experts scientifiques, startups, ONG et consommateurs, pour expérimenter des solutions innovantes et accélérer la transition<sup>7</sup>. « Nous souhaitons conjurer tout dogmatisme, partir de l'existant pour améliorer les choses. Demain, devons-nous recourir au vrac pour sortir du PS, de PET et du PLA ? Si nous explorons la solution du vrac, nous nous heur-

tons à deux limites : limite économique, car le vrac en produit frais coûte paradoxalement plus cher, en raison de solutions techniques onéreuses, et limite réglementaire, car la responsabilité du risque alimentaire repose sur le fournisseur, qui sera sanctionné même si le consommateur, utilisant son propre contenant, n'a pas été vigilant sur sa propreté. »

■ Jean Watin-Augouard

6 - Le site de la marque indique que les émissions de gaz à effet de serre seraient réduites d'environ 30 % sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (selon une analyse préliminaire d'impact des émissions de CO<sub>2</sub> sur l'ensemble de la chaîne de valeur - de la culture de la canne à sucre à la fin de vie du pot -, de type ACV (analyse de cycle de vie), sous l'hypothèse que le PLA et le PS ne sont pas recyclés.

7 - La marque propose un projet pour la revalorisation des pots usagés en PLA en partenariat avec TerraCycle.

Hubert Jahouel,  
l'un des quarante-  
sept éleveurs  
laitiers bio  
partenaires de  
la marque.



DOSSIER

# L'industrie des PGC, un secteur de poids

LES GRANDES MARQUES DE PRODUITS DU QUOTIDIEN ONT UNE FORTE NOTORIÉTÉ ET LEURS PRODUITS SONT FAMILIERS À TOUS. MAIS CE QU'ELLES REPRÉSENTENT DANS L'ÉCONOMIE NATIONALE EST BEAUCOUP MOINS CONNU. LE SECTEUR DES PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION (PGC) EST POURTANT UNE COMPOSANTE IMPORTANTE ET INNOVANTE DU TISSU INDUSTRIEL FRANÇAIS, ET SON IMPACT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EST MAJEUR.

**32**

**JEAN-HERVÉ LORENZI**

Un secteur comme les autres ?

**37**

**L'ILEC**

Un acteur représentatif des PGC

**38**

**JEAN WATIN-AUGOUARD**

Industries de PGC d'hier à demain

**41**

**THIERRY GAILLARD**

Carambar & Co relève le défi

# Un secteur comme les autres ?

MALGRÉ UNE DÉSIDUALISATION MASSIVE, LA FRANCE CONSERVE DES ATOUTS  
DANS LES SECTEURS DE L'AGROALIMENTAIRE ET DU LUXE.  
LA CRISE DE LA COVID-19 VIENT ACCÉLÉRER LES TRANSFORMATIONS INDUSTRIELLES  
ET RELANCER LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ POUR REVITALISER  
NOTRE DESTIN INDUSTRIEL.

## Les industries de produits de grande consommation (PGC) vous paraissent-elles connues du grand public et reconnues comme des acteurs industriels ?

**Jean-Hervé Lorenzi :** Non, malheureusement, exceptés peut-être Danone ou L'Oréal, elles ne sont pas connues du grand public. Elles sont reconnues comme acteurs industriels en tant que tels, oui, mais quand on pense industrie, on pense Allemagne, Japon, rarement France...

## La France dispose d'entreprises à marques de forte notoriété, mais lui donnent-elles l'image d'une nation puissante dans l'univers des PGC ?

**J-H. L. :** Ces marques à forte notoriété se retrouvent plutôt dans le secteur du luxe – LVMH, Chanel, Dior... – et de l'automobile. Leur notoriété s'appuie sur une reconnaissance de « tradition ». Le groupe Seb est un remarquable succès, mais qui, au-delà des spécialistes de la finance et de l'économie, connaît le groupe et toutes ses marques ? Au mot « notoriété », je préfère celui de « fierté ».

## En France, un secteur d'activité de transformation a-t-il quelque chance d'être reconnu comme « industriel » s'il n'entre pas dans le cadre d'un « grand projet national » impulsé par l'État ?

**J-H. L. :** Je souhaiterais souligner trois



**Jean-Hervé Lorenzi,**  
vice-président  
d'UBS Holding  
France,  
président du  
Cercle des  
économistes<sup>1</sup>

phénomènes qu'il faut avoir à l'esprit pour comprendre la situation. Le premier porte sur la difficulté de définir le mot « industrie » en 2020, dans la mesure où nous l'associons traditionnellement à la transformation de la matière. On parle alors d'industrie manufacturière. Je considère comme industrie toute activité qui, de près ou de loin, permet à la matière d'être transformée, la dimension physique devant être conservée. Entrent dans cette définition le BTP, l'agroalimentaire, mais aussi toutes les « nouvelles technologies » qui touchent, même de loin, à l'acte de transformation de la matière. Deuxième phénomène : en comparaison de l'Allemagne, de l'Italie ou de l'Angleterre, la France a été victime d'une désindustrialisation brutale et massive. Elle a connu la plus forte régression. Enfin, l'histoire est devant nous, car nous assistons, si ce n'est à une réindustrialisation massive, du moins à une démondialisation de certaines activités industrielles, en raison d'une demande plus importante de proximité des clients finaux et donc de plus grandes réactivité et flexibilité. Ce phénomène s'observe dans bon nombre de pays, comme les États-Unis ou la France.

Un secteur d'activité de transformation n'a pas besoin d'entrer dans un cadre de grand projet national impulsé par l'État pour être

1 - Cet article est la fusion de deux entretiens, l'un réalisé le 6 janvier 2020, avant la Covid 19, l'autre, au cours du confinement, le 25 mai 2020.

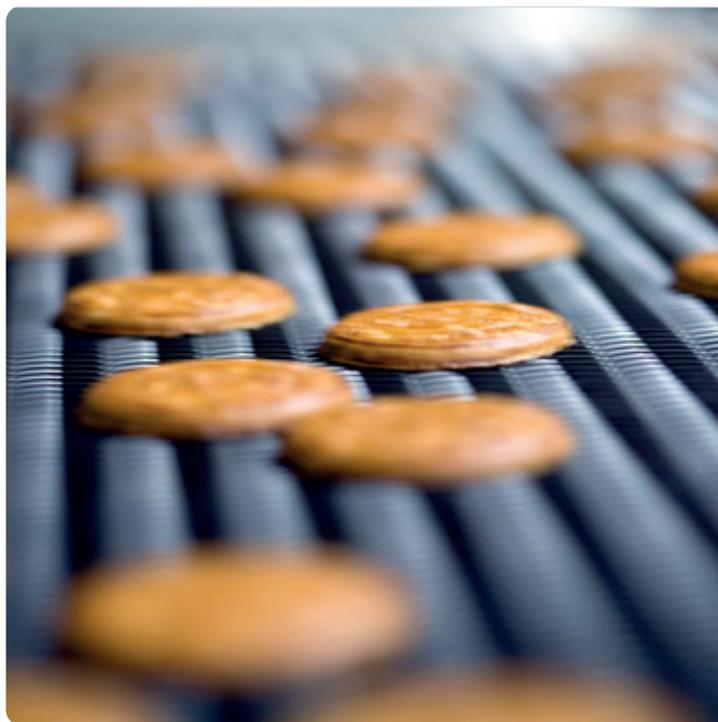
reconnu comme industriel, dans la mesure où ce dernier a largement abandonné l'ambition d'intervenir dans l'industrie. Aujourd'hui, les grands projets en France concernent l'aménagement du territoire par les transports : par exemple le Grand Paris ou la construction d'aéroports. L'engagement de l'État porte donc prioritairement sur les infrastructures et beaucoup moins sur les industries. Seul projet industriel franco-allemand : celui concernant les batteries, qui ne représente cependant que 700 millions d'euros. Les grands projets industriels nationaux – énergie, télécommunications – remontent à une quarantaine d'années.

**La politique des « territoires d'industrie » inaugurée en 2018 est-elle la première à être délibérément multisectorielle ?**

**J-H. L. :** Oui, car lors de la réflexion engagée par les universitaires sur la politique industrielle de la France, l'exemple de la Californie – qui a su mêler avec succès les activités de recherche avec les activités industrielles, la formation, la qualification des personnes – a marqué les esprits. Cet écosystème a donné une image très positive à l'industrie, image que nous avons perdue en France. La force des territoires d'industrie est d'être multisectoriels, on doit les considérer comme des grappes qui fédèrent les énergies et permettent aux entreprises, particulièrement les PME, de conquérir des marchés qui leur auraient échappé si elles étaient parties seules au combat. Ces grappes d'entreprises cassent les barrières, décloisonnent, réunissent les forces, regroupent des activités d'univers variés qui travaillent ensemble et ouvrent la voie à une réindustrialisation de l'économie française, par exemple à Grenoble et Toulouse.

**Cette politique signifie-t-elle un désengagement des stratégies de « champions » qui ont longtemps guidé les politiques industrielles ?**

**J-H. L. :** Cette question revient à la mode, comme l'attestent les déclarations de Margrethe Vestager, qui dit ne pas croire aux champions européens, ce qui est une erreur.



Valoriser les entreprises qui disposent d'une activité très puissante est un impératif qu'il faut conjuguer avec le développement des territoires d'industrie – ou écosystèmes industriels. Il n'y a aucune contradiction entre les deux, au contraire, l'un stimule l'autre et réciproquement.

**Sous l'aspect de la politique publique, de la « tutelle », quelle est l'ombrelle la plus légitime pour les industries de l'agroalimentaire (IAA) : l'Industrie (Bercy) ou l'Agriculture ?**

**J-H. L. :** Dans la mesure où il n'y a plus de véritable ministère de l'Industrie et que ni Bercy, ni le Budget, ni le Trésor ne se préoccupent de l'industrie, les IAA relèvent du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, qui joue un rôle majeur. Rappelons que les IAA françaises, jadis les premières, se sont déclassées par rapport à l'Allemagne et aux Pays-Bas. Elles sont victimes de la défiance des consommateurs, qui tournent le dos aux produits dits industriels, et d'un oubli de l'agriculture, réduite à portion

**La France conserve des atouts industriels dans les secteurs de l'agroalimentaire, ici les galettes St-Michel Biscuits.**

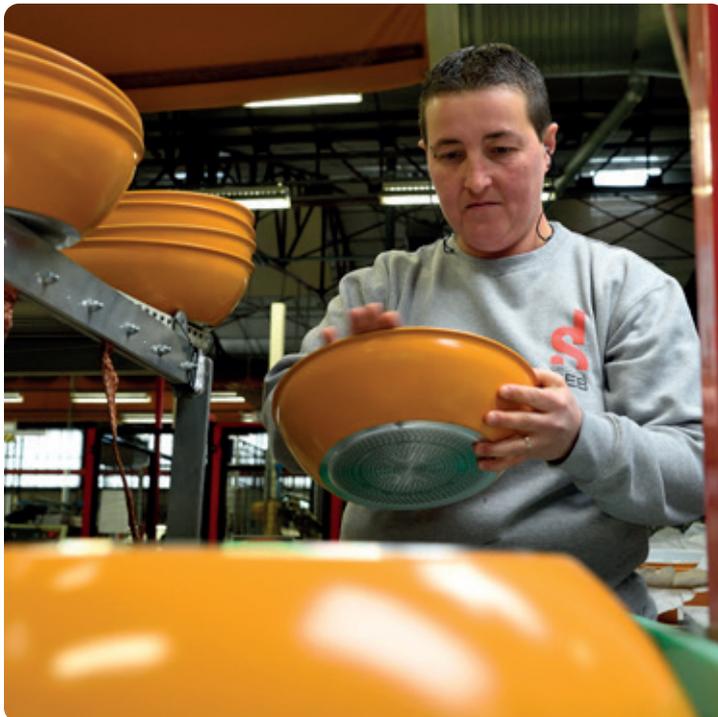
congrue. Il faut impérativement revaloriser les filières en mettant en valeur tous ses atouts inconnus. Il faut convaincre le ministère de l'Agriculture de s'appeler ministère de l'Agriculture et des Territoires.

**Les États généraux de l'industrie de 2009 ont-ils été suivis d'effets pour les industries de PGC ? Qu'ont-ils apporté de positif et pour quelles filières industrielles ?**

**J-H. L. :** Ces États généraux n'ont eu aucune suite tangible. Seule chose positive dans les politiques publiques : les taux de marge des entreprises – dont celles de l'univers des PGC, qui étaient devenus très faibles – ont été revalorisés grâce, en particulier, au CICE. Pour autant, le tableau industriel n'est pas si sombre, car la France dispose de filières industrielles puissantes, des secteurs d'excellence dans le luxe, les IAA, la défense, les transports et la santé.

**La prééminence du marketing, de la relation directe au grand public, du consumérisme associé, peut-elle porter préjudice à**

*L'usine Tefal (groupe Seb) de Rumilly en Haute-Savoie, produit les célèbres poêles depuis 1961.*



**l'image « industrielle » d'un secteur d'activité ? Cela serait-il le cas des PGC alors que ça ne l'est pas de l'automobile ?**

**J-H. L. :** Oui, le consumérisme porte en lui le soupçon, particulièrement pour les produits alimentaires industriels – très attaqués sur le plan de leur composition, des ingrédients et des perturbateurs endocriniens. La lutte contre le gaspillage ouvre la voie à une croissance plus vertueuse. L'automobile et les IAA sont dans la ligne de mire.

**Pensez-vous qu'il y a un déficit d'attractivité de l'industrie en général ou de certains secteurs ?**

**J-H. L. :** Ce n'est pas tant un déficit d'appétence que de compétences. Comment rendre les demandeurs d'emplois mobiles tant sur le plan de leur formation que sur celui, géographique, de leurs déplacements, quand telle offre est loin de leur résidence ? Nous subissons un demi-siècle de non-qualification des emplois dans l'industrie. Le véritable enjeu est de promouvoir le noble mot de « production », et de revaloriser le métier d'ingénieur par rapport à la finance, pour rendre de nouveau attractif le monde industriel.

**La crise actuelle semble à la fois crise de l'offre et de la demande. Quelles en sont les spécificités au regard des crises antérieures (1929, 1945, 2008) qui nous rendraient impuissants, faute des outils traditionnels adaptés pour la maîtriser ?**

**J-H. L. :** Cette crise ne peut être comparée aux précédentes. Elle est la conséquence de la mise sous cloche de l'ensemble de l'activité des pays du monde. Jamais une crise n'a été à ce point d'envergure internationale, jamais elle n'a été autant une crise de l'offre – et ce dès son commencement. L'arrêt de nombre d'activités, bien entendu, va entraîner une baisse des revenus et une augmentation très importante du chômage, comme on le constate aux États-Unis et le constatera très rapidement demain en France, qui comptera quelques centaines

“ Il serait judicieux de supprimer les impôts de production qui nous différencient de tous les pays européens. Mais ce n'est pas suffisant. ”

de milliers de chômeurs supplémentaires. Aussi, le pouvoir d'achat global de la société française va diminuer. La crise sera donc, dans un deuxième temps seulement, une crise de la demande.

**Vaut-il mieux miser sur l'offre, et avec quelles mesures ? Des mesures classiques d'allègement des contraintes (fiscales, sociales, normatives...), ou des mesures plus interventionnistes visant à soutenir l'investissement ou à consolider le tissu de relations interentreprises ?**

**J-H. L. :** Les moyens dont nous disposons pour combattre la crise doivent bien faire la part entre l'offre et la demande, et être orientés d'abord vers une politique de l'offre, car des milliers d'entreprises sont aujourd'hui en grande difficulté. Elles doivent être rapidement et massivement aidées, afin que la situation n'empire pas. Le soutien aux entreprises est prioritaire. Il doit couvrir un spectre beaucoup plus large qu'un seul accompagnement à court terme avec les traditionnels allègements de charges. Il serait judicieux, par exemple, de supprimer les impôts de production qui nous différencient de tous les pays européens. Mais ce n'est pas suffisant. Il faut d'abord aider les secteurs les plus meurtris - aéronautique, automobile, tourisme, restauration... -, qui vont beaucoup souffrir. La consommation va se déformer et diminuer sa part dans l'achat de biens durables.

Deuxième priorité : il faut rassurer les entreprises, auxquelles de nombreux prêts ont été consentis - 300 milliards - à très moyen terme. Car cet apport financier est une manière insuffisante de répondre à la crise et à l'angoisse des chefs d'entreprise, taraudés par la perspective du remboursement. Il faut transformer ces prêts en quasi-fonds

propres, parallèlement aux plans sectoriels. Enfin, sur le plan de l'investissement, le tissu industriel a beaucoup souffert, il faut donc une aide directe à l'investissement, la puissance publique prenant en charge une partie, un suramortissement à 110 % pouvant également être suggéré...

**Et du côté de la demande ?**

**J-H. L. :** Du côté de la demande, il y a les deux volets déjà mentionnés : la baisse du pouvoir d'achat et l'augmentation du chômage. Concernant le second, il faut mettre en œuvre une politique d'aide à l'embauche sous la forme de primes aux entreprises, car non seulement les faillites vont créer un chômage massif, mais des centaines de milliers de jeunes vont arriver sur le marché du travail en septembre, si ce n'est plus tôt. Pour agir sur la demande, il faut donc d'abord et avant tout privilégier les aides à l'emploi et agir sur un meilleur fonctionnement du marché du travail. Quant au premier volet de la demande, la baisse du pouvoir d'achat, l'heure n'est pas tant à la relance générale qu'à la réorganisation du système de rémunération de tous les salariés, qui depuis le début de la crise sanitaire ont témoigné d'un très grand courage : soignants, caissières, transporteurs et métiers non-qualifiés, car ce sont eux qui vont être le plus concernés par le chômage... À ceux-là, il ne s'agit pas de donner des primes, mais de revaloriser leurs salaires. Sur un plan plus général, il faudra stimuler la consommation, car les Français ont beaucoup épargné - 100 milliards d'épargne de précaution depuis le début de la crise. Et cette épargne ne va pas pour autant diminuer, en raison de la montée du chômage. Aussi l'enjeu n'est-il pas tant la redistribution des revenus que le marché du travail.

**Le temps semble passé de vanter une « France sans usine ». Comment agir pour que la relocalisation d'activités industrielles ne relève pas de la pensée magique ?**

**J-H. L. :** Non, cela ne relève pas de la pensée magique. Le problème est posé depuis longtemps. La France est, devant la seule Grèce, le vingt-septième pays européen en part de PIB de l'industrie. Elle est de loin le pays qui a le plus désindustrialisé. Il y a eu de nombreux signes avant-coureurs : le CICE, qui entendait rendre notre industrie plus compétitive et qui a fait l'objet d'un débat avec de fortes oppositions ; les Gilets jaunes ont souligné la

service public digne de ce nom, responsable et fortifié dans ses moyens. Ce sont les deux sujets prioritaires avant de s'interroger sur la dimension écologique. C'est après la restauration du système économique et du service public que le modèle de croissance pourra évoluer vers davantage de préoccupations écologiques, environnementales. Ne confondons pas les priorités et les urgences. N'oublions pas que nous allons être confrontés à court terme à la disparition de milliers d'entreprises et à un chômage massif. Évitions l'hémorragie, consolidons nos deux jambes : le système économique et le service public. Nous pouvons le faire de manière simultanée. C'est à la fin de l'année que nous pourrons alors réfléchir à notre nouveau modèle de croissance, qui ne sera pas efficient et pérenne si notre socle n'est pas consolidé. Dans l'ordre des priorités qu'il faut étaler dans le temps, réglons d'abord la crise sociale, rebâtissons ensuite un socle solide, puis réfléchissons à un nouveau modèle de croissance.

**“ Nous devons de nouveau maîtriser notre destin industriel, comme le font les États-Unis depuis la présidence d'Obama. ”**

disparition très préjudiciable du tissu artisanal, des TPE qui maillaient le territoire... L'actuelle crise a révélé nos impardonnables faiblesses dans la production de masques, d'instruments de contrôle, de gel hydroalcoolique, conduisant des entreprises à se substituer aux secteurs défaillants en changeant leur mode de production. Nous devons de nouveau maîtriser notre destin industriel, comme le font les États-Unis depuis la présidence d'Obama. Nous pouvons relocaliser dans un certain nombre de secteurs, en relançant les pôles de compétitivité, en privilégiant les industries de proximité.

**Quelle marge de manœuvre ont les pouvoirs publics pour concilier le temps court, où il faut prendre rapidement des mesures pour protéger l'appareil de production, et le temps long d'un nouveau pacte social privilégiant la santé, l'environnement, la formation ?**

**J-H. L. :** Le long terme ne porte pas uniquement sur la santé ou l'environnement, car il faut privilégier deux axes aujourd'hui négligés : la solidité du système économique et un

**Quand prévoyez-vous la sortie de la crise ?**

**J-H. L. :** Celle-ci demandera beaucoup de temps : nous ne retrouverons les chiffres d'activité d'avant, aussi bien au niveau mondial, européen et français, qu'au milieu de 2022. La reprise de l'activité se fera en U, avec une deuxième branche très allongée, la reprise sera très lente, en « mode dégradé », pour reprendre cette expression, pendant au moins six mois. Et cela hors événement exceptionnel qui viendrait la perturber, comme une autre vague de Covid-19 ou une guerre commerciale. Ce n'est pas donc pas avant l'été 2022 que les niveaux d'activité renoueront avec ceux d'avant la crise, moyennant un système économique plus robuste et un service public renforcé. Les nouveaux modes de croissance viendront après.

■ Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

# L'Ilec, un acteur représentatif

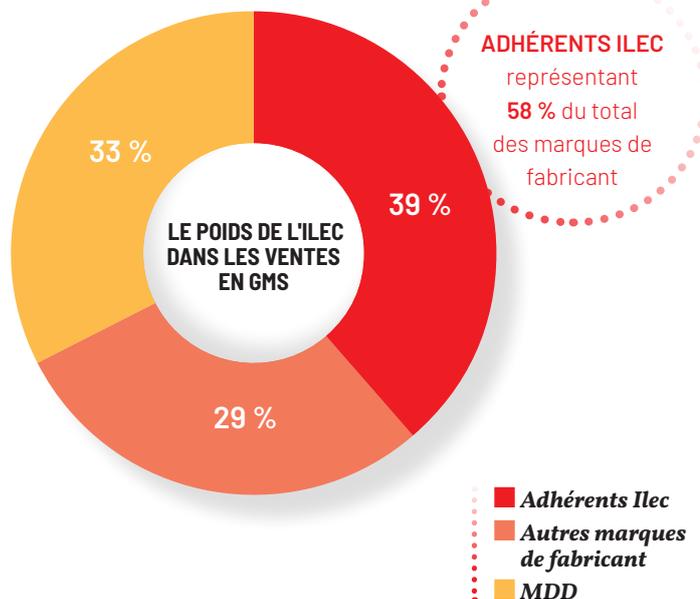
L'Ilec, acteur incontournable de la relation industrie-commerce, rassemble plus de 87 entreprises ou groupes d'entreprises qui fabriquent et commercialisent des produits de grande consommation (PGC). Avec aujourd'hui 42 milliards d'euros réalisés dans les circuits GMS - de l'hypermarché à la superette - les adhérents de l'Ilec, présents dans de nombreux rayons alimentaires comme non-alimentaires, représentent 58 % des ventes réalisées sous marques de fabricant.

## Les plus grandes marques de produits du quotidien.

Ces entreprises ont en partage un devoir d'excellence et de responsabilité sociale et environnementale, investi dans la marque, contrat de confiance avec les consommateurs.

L'Ilec s'attache à promouvoir les marques de fabricant et les bonnes pratiques - loyauté des négociations et des conditions commerciales, respect des textes, esprit de médiation - pour défendre les entreprises et la valeur qu'elles créent, et mettre en avant leur rôle bénéfique. Depuis 1959, il est leur porte-parole dans la relation industrie-commerce et auprès des pouvoirs publics. Depuis 2020, il a intégré à ses activités celles de promotion collective des marques de fabricant qu'exerçait Prodimarques<sup>1</sup>.

**Une implantation nationale.** Champions français dans leurs catégories ou filiales de groupes étrangers, les 87 entreprises adhérentes à l'Ilec comptent 1065 établissements répartis entre 485 sites de production ou de logistique et 580 sites tertiaires (sièges sociaux, sites commerciaux, centres de recherche). En France, ces différents établissements sont implantés dans neuf départe-



tements sur dix, la quasi-totalité du territoire. Ils ont, par leurs activités et leurs échanges économiques, un effet d'entraînement positif sur l'économie locale.

**Un important écosystème d'emplois<sup>2</sup>.** Le nombre d'emplois soutenus ou créés en France par les adhérents de l'Ilec est estimé à 646 000 emplois. Ceux-ci sont composés de 138 000 emplois directs (dans leurs propres établissements) ; 218 000 emplois indirects (dans la chaîne de leurs fournisseurs) ; 146 000 emplois induits (liés aux dépenses des salariés et aux dépenses liées aux secteurs publics) ; 144 000 emplois catalyseurs (en aval dans les circuits de distribution). L'effet multiplicateur est donc de 4,68 : un emploi dans un établissement de l'Ilec en soutient chaque année 3,68 de plus dans le reste de l'économie française. ■

## Les adhérents de l'Ilec

- 87 entreprises
- 1065 établissements
- 646 000 emplois soutenus, dont 138 000 emplois directs

1 - L'association Prodimarques a été intégrée à l'Ilec le 1<sup>er</sup> janvier 2020. Ses adhérents étaient aussi ceux de l'Ilec.  
2 - Source : étude Utopies 2015, partiellement réactualisée.

# Industries de PGC d'hier à demain

PORTEUSES D'INNOVATION ET RECONNUES COMME MIROIRS ET ACTEURS  
DES CHANGEMENTS SOCIÉTAUX, LES MARQUES DE GRANDE CONSOMMATION CONTRIBUENT  
À LA CRÉATION DE VALEUR ET À LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE.

« **D**ans la vie, il y a deux catégories d'individus : ceux qui regardent le monde tel qu'il est et se demandent pourquoi ; ceux qui imaginent le monde tel qu'il devrait être et qui se disent : pourquoi pas ? »

Georges Bernard Shaw pensait-il aux industriels, ces *Homo faber* créateurs de marques dont les premières – les Menier, Suchard, Lu... – furent au début du XIX<sup>e</sup> siècle les fruits de la première révolution industrielle, de l'ère de la mécanisation, des machines hydrauliques et de la vapeur ? Ils sont nombreux ceux à qui l'on prédisait que ça ne marcherait jamais. C'était compter sans leur opiniâtreté, leur passion, qui trouva un terrain favorable, et leur vision, un horizon sans fin. Leurs entreprises sont pour beaucoup toujours en activité, centaines, bi ou tricentenaires, qui entrent dans l'ère de l'interconnexion généralisée des machines sur fond d'intelligence artificielle. Illustrations de cette longévité, quelques-unes de celles qui dans l'univers des PGC auront fêté leur anniversaire en 2020 : Abbaye de Leffe (780 ans), Cerebos (100 ans), Delacre (150), Fanta (80), Findus (80), Hansaplast (80), Glen Grant (180), Knorr (150), Lanquetot (130), Lustucru (110), Teisseire (300 ans)...

Derrière ces noms de marques, des histoires d'hommes, de fondateurs qui ont accompli leur vocation en l'inscrivant dans un destin et ont écrit quelques pages de l'histoire de la société dans laquelle leur entreprise s'est développée



Jean Watin-  
Augouard,  
historien des  
marques

et continue de croître. Elles constituent des rouages essentiels du système économique, sans lesquels les effets accélérateurs et multiplicateurs entre la croissance des revenus, de la demande et de l'investissement seraient moindres. Il existe un lien entre la croissance économique d'un pays et la présence de marques. Il suffit, pour s'en convaincre, de comparer le niveau de développement des pays à marques et de ceux où les marques ne se sont pas épanouies (comme hier l'URSS).

## L'entreprise, longtemps ignorée

Il est une exception culturelle française, la culture du politique – parfois aussi du militaire, de l'ingénieur et de l'agriculteur –, qui a longtemps primé celle de l'économie, faisant de l'entreprise le parent pauvre de l'histoire sociale. « Le public auquel on rabâche sans cesse les noms des plus obscurs politiciens ignore presque complètement ces belles figures de grands constructeurs, de grands créateurs », regrettait Henri de Kérillis dans *L'Écho de Paris* du 24 novembre 1931. Ce jour-là, Georges Lesieur, créateur de la première marque d'huile à son nom, venait de s'éteindre. Ne cherchez pas son nom dans les livres d'histoire, non plus que ceux d'autres créateurs d'entreprises et de marques et entrepreneurs. Les historiens – hors Jacques Marseille et son Institut d'histoire économique et sociale de Paris-I Panthéon-Sorbonne – ont longtemps privilégié l'analyse macro-économique au détriment de





la micro-économie.

Aujourd'hui la presse, professionnelle ou grand public, ouvre ses pages aux marques et à leur histoire. Le Congrès international d'histoire des entreprises en France<sup>1</sup> qui s'est tenu en septembre dernier n'a pas ignoré, à côté des industries lourdes (automobile, énergie, chimie...) et des banques, les entreprises de PGC<sup>2</sup>. La Semaine de l'industrie ouvre ses portes à ces mêmes entreprises. L'heure est à la reconnaissance du rôle des créateurs et de leurs marques dans les mutations économiques, sociales et sociétales, dans l'évolution des mœurs, des modes et des pratiques de consommation, dans l'amélioration du bien-être. Pas un secteur – hygiène, alimentation, transport, communication, loisir... – ne se développe sans elles. Tous les créateurs ont la même foi chevillée au corps que résume cette triple ambition : un défi lancé au monde par leur vision, le dessein de le transformer en contribuant au bien commun, et le destin de le prolonger. En témoignent les sagas d'entreprises et de marques comme Danone, Nestlé, Bonduelle, Seb, etc., qui défient les lois de la gravité économique et managériale en traversant des guerres mondiales, des crises économiques,

des mutations démographiques, des révolutions technologiques et comportementales. Aussi bien l'histoire d'une société ne s'écrit pas seulement au Parlement non plus que la politique ne se fait à la corbeille<sup>3</sup>. Elle prend également sa source dans le récit des entreprises et des entrepreneurs, qui irriguent les champs industriels et sociologiques, les mentalités, les modes de consommation. L'entreprise est lieu de production, de socialisation, d'intégration, de formation et de consolidation de la nation par la territorialisation. La marque, faire savoir d'un savoir-faire, est l'empreinte mentale et physique, immatérielle et matérielle, d'une créativité industrielle. Miroir de son temps, la marque en est aussi l'acteur.

Analyser la place et le rôle des entreprises, c'est en filigrane raconter l'histoire de la société qu'elles traversent, parfois sur plusieurs siècles. La bière Abbaye de Leffe remonte à 1074, l'eau de Mélisse des Carmes Boyer fut créée en 1611, le cognac Martell en 1715, le champagne Moët & Chandon en 1743, la moutarde Maille en 1747, Vacheron Constantin se veut « *manufacture d'éternité depuis 1755* »... Actrices, les marques le sont par la rupture qu'elles apportent sur leur marché, les nouveaux usages et comporte-

**De nombreuses marques peuvent s'enorgueillir de leur ancienneté. Danone a fait de son centenaire un argument marketing tandis que l'eau de Mélisse des Carmes Boyer revendique ses 4 siècles au travers de son identité graphique.**

“ Derrière ces marques, des histoires d'hommes qui ont accompli leur vocation et ont écrit quelques pages de l'histoire de la société ”

## “ Les enjeux sociétaux s’inscrivent dans le devenir des entreprises et dans celui des industries de marques.”

ments. Leurs études couvrent un large spectre de la pensée humaine, elles sont à la confluence de nombreuses sciences humaines, histoire, sociologie, économie, sémiologie, psychologie, philosophie...

Voici le temps de renouer le lien entre l’homme, le produit, la marque et le consommateur, de replacer l’homme au cœur de la marque. « *Qu’est-ce que l’histoire ? Je proposerais de répondre : l’histoire est la connaissance du passé humain* », écrivit Henri-Irénée Marrou<sup>4</sup>. Quoi ! L’entreprise et la marque ne contiendraient que du « passé humain » ? L’heure est à un nouveau paradigme : l’histoire n’est pas seulement synonyme de passé, c’est aujourd’hui et demain. Demain les entreprises, par leur « raison d’être » (loi Pacte), vont « marquer » de manière singulière, laisser leur empreinte qui témoignera de leur implication responsable dans la société, sans laquelle celle-ci se fragmenterait davantage. Ne l’a-t-on pas vu durant

la crise de la Covid-19 ? De fait, plusieurs entreprises se sont mobilisées pour donner des masques, du matériel, produire du gel hydroalcoolique ou encore soutenir des filières fortement touchées<sup>5</sup>.

Certaines entreprises industrielles seraient-elles de belles inconnues du monde politique ? Que celui-ci s’interroge, dans son quotidien, sur les produits et services qui ont élevé le niveau de confort, d’hygiène, de santé, d’éducation. Raconter la consommation à l’aune des marques créées depuis les années 1950, c’est raconter comment elles ont provoqué et accompagné les mutations de la société et la vie quotidienne. Et derrière les marques, il y a des hommes, de l’imaginaire desquels ont surgi les produits nouveaux qui ont changé le monde ou du moins les manières de vivre. À leur origine, l’étincelle ou l’acte créateur est toujours un acte individuel, il relève toujours de l’imprédictibilité, même à l’ère de l’économie numérique et des réseaux sociaux. Nul ne peut augurer des marques de demain. Pour autant, il n’y a pas de marché saturé, il n’y a que des cerveaux saturés de fausses certitudes. Et puisque, comme l’écrivait Jean Bodin « *il n’est de richesse que d’hommes* », et donc de « créateurs », les marques, mues par les passions des créateurs, ont de beaux jours devant elles. Les enjeux sociétaux – une alimentation saine, le respect des hommes, le découplage entre croissance économique et croissance démographique, le lien social... – s’inscrivent dans le devenir des entreprises et dans celui de l’industrie. Des industries de marques, selon la règle d’or que la marque est faite par et pour l’homme et non l’homme pour la marque.

**Nestlé, Seb,  
de « vieilles »  
marques  
patrimoniales...  
toujours jeunes !**



1 - [businesshistory.sciencesconf.org](http://businesshistory.sciencesconf.org)

2 - Conférences : « Casino : quelles sources pour quel patrimoine ? » ; « Délocaliser pour innover ? Les marques passion de Decathlon (1997-2007) » ; « Exacompta : quand l’entreprise découvre son histoire » ; « L’entreprise Fragonard : d’une parfumerie touristique à un holding culturel » ; « Danone sous l’ère Carasso (1919-1973) » ; « Danone sous l’ère Riboud (1973-2017) » ; « Deux brasseries familiales en concurrence : Kronenbourg et l’Espérance, du XIX<sup>e</sup> siècle aux années 1970 ».

3 - « La politique de la France ne se fait pas à la corbeille », conférence de presse du général de Gaulle, 28 octobre 1966.

4 - *De la connaissance historique*, Henri-Irénée Marrou, p. 29, Le Seuil, 1954.

5 - Voir différents articles sur le sujet, rubrique Bonnes pratiques du site [www.ilec.asso.fr](http://www.ilec.asso.fr).

# Carambar & Co relève le défi

LA VOLONTÉ DE FAIRE RENAITRE DES MARQUES PATRIMONIALES FRANÇAISES  
DE CONFISERIE : UN DÉFI DANS UN CONTEXTE CONCURRENTIEL DÉFLATIONNISTE  
PRÉJUDICIALE À LA CRÉATION DE VALEUR.



**Quelle est votre appréciation, près de deux ans après l'adoption de la loi Égalim, des retombées de ses dispositions relatives aux relations industrie-commerce, à la majoration du SRP et à l'encadrement promotionnel ?**

**Thierry Gaillard :** La loi Égalim partait de postulats corrects et était ambitieuse dans ses objectifs. Avec deux ans de recul, à l'exception de quelques catégories en lien direct avec l'agriculture, les relations avec les distributeurs ont peu évolué. Les demandes systématiques de baisses de prix restent la règle, quels que soient la situation économique propre à chaque entreprise, l'évolution des coûts ou les investissements, par exemple en matière de RSE. En revanche, on commence à sentir une prise de conscience collective



**Thierry Gaillard,**  
président de  
**Carambar & Co**

quant à la nécessité d'évoluer vers des discussions plus constructives. Le chemin vers plus de création de valeur commune est long, restons optimiste.

**Quelles sont dans votre métier les conséquences des pressions déflationnistes qui prévalent dans le secteur agro-alimentaire depuis plusieurs années, en termes de R&D, d'investissement, d'emploi ?**

**T. G. :** Les demandes de déflation, systématiques et transversales à toutes les catégories et à toutes les entreprises sont une hérésie, puisque globalement les coûts des entreprises, des matières premières aux rémunérations en passant par l'énergie, les coûts de transport, les coûts de transformation ou

de distribution, ne baissent pas. Déflation rime avec érosion continue des marges donc des capacités d'investissement dans les hommes, les sites industriels, l'innovation ou la RSE.

“ Nous employons **directement 1300 personnes en France** dont plus de 1 000 dans nos sites de production. L'emploi indirect est estimé à 9000 personnes. ”

**Carambar & Co' a relocalisé géographiquement<sup>2</sup>, en inaugurant en novembre 2018 de nouvelles productions de chocolats Terry's<sup>3</sup>, à Strasbourg. Déflation et relocalisation seraient-elles compatibles ?**

**T. G. :** Nous avons dès le départ choisi de racheter des sites en France et de relocaliser la production. Un actionariat privé incluant une bonne partie de managers de l'entreprise, reprenant de belles marques patrimoniales françaises longtemps délaissées et les fabriquant localement, en France, voilà l'essence du projet de l'ETI Carambar & Co. C'est pour nous une volonté forte, un vrai parti pris. Mais cela reste un défi au quotidien, car les coûts de main-d'œuvre chargés sont deux à quatre fois plus élevés qu'en Espagne ou en Pologne où étaient fabriqués certains de nos produits.

**Quelles autres productions que Terry's avez-vous rapatriées en France ? Avez-vous construit un nouveau site industriel ?**

**T. G. :** Nous avons relocalisé aussi bien du chocolat que des poudres chocolatées ou des bonbons pour la France ou l'export. Nous sommes aujourd'hui en mesure de déclarer avec fierté qu'à de rares exceptions près, nos marques sont « made in France ». Nous n'avons pas de nouveaux sites en France, mais un peu plus de 30 millions d'euros auront été investis pour relocaliser des productions réalisées auparavant dans d'autres pays et pour moderniser nos usines.



Nous n'avons reçu aucun soutien public pour cet investissement car nous n'entrons pas dans les critères requis, à l'exception du crédit impôt-recherche, puisque nous avons relocalisé également nos deux centres de R&D.

**Combien Carambar & Co représente-t-il d'emplois directs et indirects ?**

**T. G. :** Nous employons directement 1300 personnes en France dont plus de 1000 dans nos sites de production. L'emploi indirect est estimé à 9000 personnes. Nous avons également recours à de la main-d'œuvre intérimaire sur nos sites de production, en fonction de la fluctuation de notre activité, mais aussi à des groupements d'employeurs qui permettent de faire bénéficier d'un emploi en CDI des personnes dont nous partageons le concours avec d'autres entreprises de nos bassins d'emplois.

**Le « fabriqué en France » crée-t-il un avantage concurrentiel sur le marché français ? Et plus de fidélité des consommateurs ?**

**T. G. :** Question intéressante et difficile. Toutes les enquêtes montrent un intérêt grandissant pour le local avec même une amplification liée à la crise de la Covid-19. En théorie, le « fabriqué en France » devrait constituer un avantage concurrentiel. Dans les faits, les consommateurs ne sont pas prêts à acheter plus cher, même si c'est justifié par le « fabriqué en France ». Cela nous oblige à être chaque jour plus compétitifs en termes de coûts. Le projet Carambar & Co, à savoir l'ambition d'investir dans le « mieux manger, plus naturel » et dans une fabrication française, a été accueillie très favorablement, mais... nous butons désormais sur cette pression sur les prix, qui nous limite dans nos capacités à investir.

**La relocalisation élargit-elle les possibilités de mutualisation (transport, par exemple) avec d'autres industriels ? Est-ce un atout pour attirer les talents ?**

**T. G. :** Je dirai plutôt que le coût d'une fabrication locale nous oblige à améliorer notre compétitivité, à imaginer des solutions.

La mutualisation, de la logistique par exemple, a été un levier d'économies et un facteur d'amélioration de notre service aux clients.

Pour ce qui est des talents, le « cocktail » Carambar & Co est effectivement attractif : une ETI française, des marques emblématiques, une fabrication locale, un vrai engagement en matière de RSE... C'est aussi au quotidien beaucoup de liberté d'initiative et d'action ; nous voulons être un peu l'antithèse de certains grands groupes internationaux – sans aucune critique bien entendu, puisque j'y ai fait mes armes.

### Relocaliser permet-il de mieux maîtriser la chaîne de valeur ? La R&D ?

**T. G. :** Ce sont des sujets auxquels nous attachons beaucoup d'importance et nous maîtrisons toute notre chaîne de valeur, des achats à la mise en marché. Au-delà de la relocalisation en France de la R&D et de la production, nous nous efforçons d'acheter de plus en plus localement, la plus grande partie de notre sucre et notre lait notamment.

### Quel est l'effort de votre R&D en matière de qualité nutritionnelle (colorants naturels, ingrédients, bio, additifs) ? À quelles conditions de prix (chez les consommateurs mais aussi pour la distribution) ?

**T. G. :** Développer des innovations et revisiter les recettes de nos produits historiques avec l'ambition d'en faire des produits bons gustativement et bons parce que plus naturels, moins sucrés ou mieux-disants est ce qui nous guide depuis le début de l'aventure Carambar & Co. Nous avons fait des avancées considérables sur ces sujets depuis trois ans, avec des lancements comme Poulain Bio, Poulain moins 30 % de sucre, Poulain au lait végétal, Kréma et Lutti Bio, sans gélatine animale... Cela reste une ambition fortement mobilisatrice en interne.

Mais autant se dire la vérité, il est aujourd'hui extrêmement difficile sinon impossible de développer et proposer des recettes mieux-disantes, de remplacer par exemple la gélatine animale par de la pectine de fruits, de



remplacer les colorants et arômes artificiels par des ingrédients végétaux, de proposer des variantes bio, de remplacer une partie du sucre par des fibres, sans avoir la possibilité d'augmenter nos prix. Ces recettes coûtent plus cher, c'est une réalité.

### Quels sont les enjeux de la robotisation et de la digitalisation pour une industrie agro-alimentaire comme la vôtre ?

**T. G. :** Fabriquer localement, en France, avec des coûts salariaux chargés nettement plus élevés et des impôts de production également plus élevés qu'ailleurs, sans pouvoir réellement le répercuter dans nos prix nous oblige à travailler avec l'obsession des coûts. Automatisation, digitalisation, simplification, massification sont des voies de travail pour nous.

■ Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

**Carambar & Co a relocalisé en novembre 2018 de nouvelles productions de chocolats, notamment Rocher Suchard, ici à Strasbourg.**

1 - Détenu par le fonds Eurazeo avec une participation minoritaire du management. La marque a changé de nombreuses fois de propriétaire : en 1965 la Générale alimentaire rachète l'entreprise ; en 1980, Carambar est acquis par Danone ; il est repris par le britannique Cadbury en 1998, puis par Kraft Foods en 2010, devenu Mondelez International en 2012.

2 - Après le rachat en mai 2017 à Mondelez de ses marques de confiserie (Carambar, Malabar, Terry's, Lutti, Kréma, La Pie qui Chante, les pastilles Vichy, Rochers Suchard, Michoko, Poulain, Dulciora).

3 - Des chocolats jusqu'alors produits en Pologne et en République tchèque.

# Lipton au tout rPET

CONDITIONNEMENT 100 % RECYCLÉ ET 100 % RECYCLABLE : UN INVESTISSEMENT AMBITIEUX POUR ICE TEA, QUI VIENT DE SE VOIR ATTRIBUER LE GRAND PRIX DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE LA MARQUE, ORGANISÉ PAR PRODURABLE ET LA LINKUP FACTORY.



**Lipton Ice Tea<sup>1</sup> vient de recevoir le Grand Prix de la RSM dans la catégorie BtoC produit<sup>2</sup>. Depuis combien de temps travaillez-vous sur le sujet des emballages composés de plastique recyclé ? Quand la décision a-t-elle été prise d'atteindre 100 % ? Est-ce un projet français, européen ?**

**Émilie Vantajol :** Nos équipes sont mobilisées depuis plusieurs années pour améliorer continuellement la recyclabilité de nos emballages. Nous avons déjà atteint un palier important en 2019 avec l'incorporation de 50 % de matière recyclée dans nos bouteilles. Le défi immense qu'on s'était lancé était d'atteindre 100 % en 2020. Grâce aux efforts



Émilie Vantajol,  
directrice du  
marketing  
(Ice Tea Lipton,  
Pure Leaf)

conjugués de nos équipes et de nos partenaires, nous y sommes parvenus. Nous sommes très heureux et fiers d'avoir été récompensés. Pour l'heure, la France et le Benelux sont pionniers sur ce volet. Nous avons à cœur de nous inscrire dans une dynamique forte, avec l'ambition de proposer 100 % d'emballages recyclables, compostables ou biodégradables, et d'intégrer 50 % de matières recyclées dans l'ensemble de notre portefeuille boissons en France d'ici à 2025.

**Pourquoi avoir retenu Lipton Ice Tea ?  
Toutes les gammes sont-elles concernées ?**

**É. V. :** Lipton Ice Tea est une marque de thé glacé engagée, qui travaille depuis plus de

10 ans à améliorer ses produits et leurs impacts sociétaux et environnementaux. Ainsi nos thés sont-ils certifiés Rainforest Alliance et réduisons-nous progressivement la quantité de sucre dans nos boissons, qui sont désormais toutes réduites en calories. Il y avait donc du sens à ce que Lipton Ice Tea franchisse le pas en premier. La quasi-totalité des gammes est concernée, à l'exception des formats 25 et 20 centilitres, qui franchiront le pas dans les prochains mois. 95 % de la marque est aujourd'hui en 100 % rPET.

### Quel est l'impact sur l'environnement en matière d'émission de CO<sub>2</sub> et de réduction de plastique vierge mis sur le marché ?

**É. V. :** On estime la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de notre marque à 21 %, ce qui est significatif. Cette initiative permet d'éviter la mise sur le marché de près de 4 800 tonnes de plastique vierge par an. De plus, l'intégralité des produits Lipton Ice Tea est embouteillée en France depuis cette année. Cette plus forte proximité géographique entre sites de production et clients finaux nous permet aussi de réduire considérablement notre impact carbone.

### Quelles ont été les contraintes à surmonter pour la mise en œuvre du projet ?

**É. V. :** Ce projet a représenté un défi immense pour nos équipes comme pour nos partenaires, car il impliquait en amont de repenser la production, l'embouteillage, mais aussi la logistique, dans une volonté forte d'améliorer à tout point de vue l'empreinte environnementale de la marque. Si je devais évoquer un enjeu, ce serait celui de l'approvisionnement en rPET nécessaire à la production de nos nouvelles bouteilles. Nous avons trouvé des solutions en concluant des partenariats avec différents fournisseurs, dont plusieurs situés en France. C'est le cas notamment de Plastipak, implanté à Beaune.

### Ce projet d'économie circulaire a-t-il impliqué des parties prenantes ?

**É. V. :** Nous avons travaillé de concert avec de nombreux acteurs en amont. À titre

“ L'objectif était d'identifier les freins au geste de tri et de réfléchir tous ensemble aux bons leviers et outils à déployer pour mobiliser les consommateurs...” ”

d'exemple, nous avons organisé fin 2019 – sous forme de FabLab – une demi-journée d'échanges inédite en présence d'une quinzaine de parties prenantes engagées sur la thématique du recyclage. Autour de la table, il y avait aussi bien des municipalités et des influenceurs que des associations et médias, sans oublier l'organisme de tri Citeo, qui nous accompagne de longue date sur l'ensemble de nos initiatives. L'objectif de cette démarche de co-construction était d'identifier les freins au geste de tri et de réfléchir tous ensemble aux bons leviers et outils à déployer pour mobiliser les consommateurs, y compris les plus jeunes, sur cet enjeu environnemental qui nous concerne tous, à la fois individuellement et collectivement. Partant du constat que les jeunes sont régulièrement confrontés à un manque de place à leur domicile, à une confusion des instructions de tri ainsi qu'à un manque de confiance vis-à-vis de la filière du recyclage, nous avons souhaité répondre à ces préoccupations en imaginant une campagne pédagogique, inclusive et ludique. C'est de ces interrogations collectives qu'est née l'aventure #LiptonGénérationTri.

### Ce projet vous a-t-il conduit à modifier vos chaînes de fabrication ou à en créer d'autres ?

**É. V. :** Comme indiqué précédemment, ce projet impliquait en effet de repenser nos chaînes de fabrication, mais aussi notre

1 - Lipton Ice Tea appartient à Pepsi Lipton International, joint-venture entre Unilever et Pepsico.

2 - Le Grand Prix de la RSM® de Produrable et Linkup Factory est organisé grâce au soutien de M6 Publicité, en partenariat avec l'Adetem, l'ILEC, Influencia, LSA, la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France, le Global Compact France, Ipsos et Audencia.



Quatre influenceurs ont participé tout l'été à l'opération #LiptonGenerationTri destinée aux jeunes pour inciter leurs communautés à adopter le geste de tri.



chaîne logistique, afin d'améliorer à tout point de vue l'empreinte environnementale de la marque. Le défi était immense, mais nous sommes aujourd'hui fiers du travail accompli.

#### Qu'en est-il de la recyclabilité du plastique recyclé ?

**É. V. :** Une bouteille en PET peut être recyclée à plusieurs reprises, qu'elle soit composée de plastique recyclé ou non.

#### Avez-vous des difficultés d'approvisionnement en plastique recyclé ?

##### Est-ce que la filière assure vos besoins ?

**É. V. :** Nous avons trouvé des solutions en concluant des partenariats avec différents fournisseurs, dont plusieurs situés en France – comme Plastipak. À ce jour, le taux de bouteilles en PET qui partent en recyclage est de 58 % en France. Il est vrai que ce taux devrait être plus élevé... c'est la raison pour laquelle nous avons lancé le #LiptonGénérationTri pour inciter les jeunes à davantage recycler. Les consommateurs sont un maillon essentiel dans le succès de l'économie circulaire.

#### Est-ce la première fois que vous lancez une campagne de sensibilisation au tri ciblant en particulier les jeunes ? Comment a-t-elle été conçue et sur quels réseaux est-elle diffusée ? Figure-t-elle également sur les bouteilles ?

**É. V. :** Le groupe PepsiCo participe et contribue régulièrement à des campagnes de sensibilisation au tri avec des partenaires comme Citeo. Je pense notamment à la campagne « Vous triez, nous recyclons », qui a rencontré un réel succès. Chez Lipton Ice Tea, c'est la première fois que nous ciblons les jeunes de manière aussi massive et aussi engagée sur un sujet majeur. Cette campagne a généré près de 25 millions de contacts tout au long de l'été. Pour revenir sur sa genèse, elle a d'abord impliqué une co-construction avec nos partenaires lors du FabLab organisé en 2019, puis la mobilisation de quatre influenceurs très suivis par les jeunes. Ces derniers se sont « passé le témoin » tout au long de l'été pour relever des défis et prodiguer des conseils en matière de tri. En parallèle, le lancement du mouvement #LiptonGenerationTri s'est accompagné d'une campagne de sensibilisation en télévision et sur le digital autour de notre engagement sur le 100 % recyclable et 100 % recyclé. Pour venir compléter ce dispositif, nous avons également prévu de la PLV en magasin ainsi que la distribution de sacs jaunes destinés au recyclage, avec au recto le logo *Recyclons* et au verso un rappel des consignes de tri.

#### Avez-vous des projets similaires dans le domaine de l'économie circulaire pour d'autres marques du groupe PepsiCo ?

**É. V. :** 2020 a été une année importante pour PepsiCo, car plusieurs marques nous ont rejoint dans cette démarche d'économie circulaire, je pense à Pure Leaf et à Tropicana notamment. Sans révéler plus de détails à ce stade, je peux d'ores et déjà vous annoncer que l'effort sera poursuivi en 2021.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

# Nestlé Waters, engagement des salariés

SI LA RAISON D'ÊTRE EST AUJOURD'HUI UN AXE STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES, LA RAISON D'EN ÊTRE L'EST AUSSI POUR LES SALARIÉS, EN QUÊTE DE SENS DANS LEUR TRAVAIL. NESTLÉ WATERS ENGAGE LES SIENS COMME FORCE DE PROPOSITION DANS SON PROGRAMME RSE « OSONS LE CHANGEMENT ».



## Quels sont, pour Nestlé Waters France, les enjeux de RSE ?

**Françoise Bresson** : Trois grands enjeux structurent la politique RSE de Nestlé Waters. Le premier porte sur le plastique, l'emballage de demain, la sensibilisation des consommateurs pour qu'ils comprennent que le plastique utilisé dans nos bouteilles est une ressource et non un déchet. Nous travaillons déjà sur l'intégration de matières recyclées dans nos bouteilles. C'est ainsi que nous avons lancé en novembre dernier la 75 cl 100 % rPET Vittel, rPET présent également dans la plupart de nos marques (Contrex, Hépar...).

L'économie circulaire est au cœur de notre démarche. L'innovation est un levier pour mettre en place ce que sera l'après-plastique, avec par exemple le bio PET. Nous sollicitons



• **Françoise Bresson,**  
• **directrice RSE et**  
• **communication,**  
• **Nestlé Waters**  
• **France**

des startups pour développer des emballages bioconçus, biodégradables et recyclables. Nous réfléchissons à des nouvelles façons de recycler le plastique avec Carbios, une start-up française. Pour sensibiliser les consommateurs aux enjeux du recyclage, nous communiquons par des campagnes collectives, car nous avons besoin d'eux pour qu'ils placent la bouteille dans la bonne poubelle. Nous associons également nos clients, distributeurs, restaurateurs, tous les lieux où l'on peut acheter une bouteille d'eau. Enfin, la collecte doit devenir prioritaire, car si 99 % des bouteilles sont collectées sur le territoire, 58 % seulement sont recyclées, le reste étant soit incinéré (30 %), soit enfoui dans des décharges agréées. Il reste 1 % dans la nature et c'est 1 % de trop. Notre objectif est de passer de 58 à 90 % de bouteilles recyclées en 2025.

Le deuxième enjeu concerne la gestion durable de l'eau, en collaboration avec les parties prenantes locales, agriculteurs, collectivités. Sur le plan local, nous prenons soin de protéger l'impluvium. C'est ainsi que pour Vittel notre politique est zéro nitrate, zéro pesticide depuis plus de vingt-cinq ans. La biodiversité est préservée, comme l'atteste le retour d'animaux dont le nombre avait tendance à baisser (coccinelles, chauve-souris, aigles...). Nous avons planté dix mille arbres. Toujours dans ce cadre de la préservation de l'eau, l'usine de Vittel est depuis 2019 certifiée AWS (*Alliance for Water Stewardship*), présidée par WWF. Et nous travaillons à ce que celle de Vergèze le soit en 2020.

“La bouteille d'eau est devenue un symbole de la pollution plastique en général, alors que le PET qui compose les bouteilles est un des rares plastiques à se recycler à 100 %.”

Le troisième enjeu est de repenser nos modèles pour diminuer les impacts carbone de notre activité, mesurer et réduire les émissions de gaz à effet de serre. Notre projet ferroviaire ballast 100 % électrique concerne la liaison de l'usine Perrier de Vergèze à Fos-sur-Mer. Nous économisons 27 000 camions, soit 2 500 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> par an. Nous avons également lancé la première locomotive européenne hybride (électrique-diesel) à Vittel pour les trajets jusqu'à Arles.

**Comment était perçue la RSE par les salariés avant la campagne H<sub>2</sub>Orizons, osons le changement, lancée en février 2019 et quels sont ses résultats ?**

**F. B. :** Les bouteilles en plastiques sont au cœur des polémiques dans les médias, et des attaques d'ONG qui visent le sans-plastique. La bouteille d'eau est devenue un symbole de la pollution plastique en général, alors que le

PET qui compose les bouteilles est un des rares plastiques à se recycler à 100 %. Nos salariés sont directement concernés et confrontés aux critiques<sup>2</sup>. On les sentait évoluer, prêts à s'engager, à mieux comprendre les enjeux environnementaux. Certains sont d'ailleurs personnellement très engagés.

Nous avons donc décidé de leur proposer de nous accompagner sur ces sujets et de leur permettre d'interagir avec le comité de direction. Nous avons créé la plateforme de communication H<sub>2</sub>Orizons, osons le changement, le O étant stylisé en goutte d'eau, afin de mobiliser les salariés par des actions concrètes, de créer une dynamique d'équipe, de trouver des solutions.

Deux approches sur cette plateforme. Une approche généraliste, baptisée H<sub>2</sub>Open mind, s'adresse à des salariés ouverts d'esprit, adeptes du changement, souhaitant s'informer et monter en compétence sur divers aspects de la RSE, en assistant à des conférences et en suivant l'actualité dans une newsletter pour prendre part aux transformations de l'entreprise. Ils sont invités à participer à des événements, comme la mission de sensibilisation des coureurs et des spectateurs aux gestes de tri au marathon de Paris, en avril 2019, le *Clean Up Day*, pour ramasser les déchets à Paris le long des berges de Seine, et dans le sud de la France près des usines en juin 2019. Le deuxième groupe, les H<sub>2</sub>Odacieux, réunit des acteurs du changement, salariés recrutés selon leur volonté de faire bouger les comportements à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Ils ont pour vocation de faire monter en compétence leurs collègues par des conférences, des « minutes RSE », des veilles RSE ; ils créent des interactions avec le comité de direction pour porter des projets, impulser une nouvelle vision, imaginer des produits qui peuvent être développés à court terme, et engagent l'entreprise.

**Qui a participé à ces deux démarches ? Les usines sont-elles associées ?**

**F. B. :** Nous avons beaucoup de profils relativement jeunes, de moins de trente-cinq ans. Le groupe des audacieux réunit dix-sept personnes, seize femmes et un homme, issues de

cinq services. Les salariés des usines, tenus informés par la veille, ne sont pas encore associés, mais ils le seront ultérieurement afin que notre approche soit vraiment transversale.

### Quels sont les résultats ?

**F. B. :** Ces démarches défont les silos d'entreprise, les enjeux sont partagés par tous les salariés, qui tirent une fierté de leur appartenance à la société. Les sondages de satisfaction après les conférences Déjeuners Shaker ouvertes à tous les salariés, qui ont accueilli par exemple Dominique Bourg, venu parler du monde en 2040, ou le neuroscientifique Albert Moukheiber, donnent des notes entre 8,7 et 9,7. Ces conférences réunissent chaque fois une centaine de personnes entre midi et 2 heures. Dans l'ensemble, cent-trente salariés se sont engagés parmi les trois-cents destinataires du projet. S'il n'y a pas eu globalement de désistements, il y en a eu chez les « audacieux », car certains ont quitté l'entreprise, mais ils ont été remplacés par une nouvelle campagne de candidature. Je regrette qu'il n'y ait pas plus d'hommes.

### Les premiers H<sub>2</sub>Odacieux ou H<sub>2</sub>Odacieuses ont-ils fait des émules ?

**F. B. :** Oui, puisque la campagne de recrutement des audacieux a suscité six candidatures. Pour autant, il n'est pas toujours simple de mobiliser des personnes qui ont des contraintes de travail ou de vie familiale. Ils peuvent néanmoins faire partie des H<sub>2</sub>Opend mind.

### La gouvernance a-t-elle changé vers moins de hiérarchie, comme le souhaitent les « audacieux » ?

**F. B. :** On leur avait effectivement demandé d'imaginer leur propre gouvernance dans leur groupe. On constate qu'ils ont des réflexes très normés. Ils se rendent compte qu'il est très difficile de s'émanciper des principes avec lesquels ils ont été éduqués. On revient vite à des

**H<sub>2</sub>odacieux**  
Acteurs du changement

**H<sub>2</sub>open mind**  
Adeptes du changement

**H<sub>2</sub>orizons**  
Osons le changement

choses connues. Les nouvelles formes de démocratie participative ou d'interaction de groupe ne s'appliquent pas naturellement.

### La plateforme de communication Osons le changement peut-elle nourrir la marque employeur ? Et cette démarche peut-elle faire école dans le groupe Nestlé ?

**F. B. :** Oui, elle bénéficie à la marque employeur car c'est une preuve que l'entreprise donne de son engagement. Cette plateforme peut non seulement attirer les talents mais aussi retenir ceux présents dans la société. Nous sommes précurseurs dans le groupe et Nestlé s'interroge pour savoir comment dupliquer la démarche.

### Qu'en est-il de l'obtention B Corp qui compte au nombre des objectifs des H<sub>2</sub>Odacieux ?

**F. B. :** Cela fait effectivement partie des missions des H<sub>2</sub>Odacieux de réfléchir sur l'approche B Corp. Mais c'est une certification très exigeante qui demande de repenser les modèles dans leur presque totalité. Un travail titanesque, mais passionnant. Et c'est ce genre de réflexion qui les anime et qui fait que ce type de programme est intéressant.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

1 - Les quatre points de la norme sont : prélèvement d'eau durable, maintien du bon état des eaux, préservation des zones de grande valeur pour la conservation et la gouvernance de l'eau.

2 - L'ensemble de Nestlé Waters, usines comprises, compte 2 500 salariés dont 150 à Vélizy - le siège social.

# Le télétravail et au-delà

LA CRISE SANITAIRE VA CONDUIRE LES ENTREPRISES À RECONSIDÉRER LE MANAGEMENT SOUS LE PRISME DE LA CONCERTATION ET DE L'EMPATHIE. ET POUR LES SALARIÉS, CONCILIER TÉLÉTRAVAIL ET PRÉSENCE AU BUREAU REBAT LES CARTES.

**L**e déconfinement et la priorité donnée à la sécurité sanitaire des salariés conduisent les entreprises à réinventer l'organisation du travail. Doivent-elles le faire en usant de contrainte ou de concertation ?

**Alexandre Pachulski :** Le principe de base doit être le volontariat – revenir au bureau ou pas –, pour ne pas créer une rupture brutale avec les habitudes prises pendant le confinement. Pour ceux qui reviennent, la concertation doit primer. Le bureau est un outil, un instrument de travail à la disposition des salariés. Beaucoup de gens n'ont pas le choix, leurs enfants étant toujours chez eux car toutes les écoles n'ont pas encore rouvert. Indépendamment de ces contraintes, nous avons fait un bond dans le temps : travail et vie personnelle sont tellement liés que cela conduit les gens à reconsidérer leur relation au travail, et certains à changer de vie. Si les entreprises ne sont pas prêtes à la concertation, il leur sera très difficile de motiver leurs salariés.

**Comment communiquer en interne pour rassurer les salariés sur le plan sanitaire et sur celui de leur avenir ?  
Le management intermédiaire est-il appelé à devenir plus visible ?**

**A. P. :** Le management de proximité est le relais indispensable des ressources humaines pour tout ce qui a trait au management et au développement des talents. C'est le relais qui

connaît bien les salariés, sait personnaliser les relations, créer des liens. Avec la crise, ce relais est d'autant plus important que les conditions de vie diffèrent dans une même profession. La RH crée le cadre, et la façon de l'appliquer relève du management de proximité. La communication doit être régulière, humble, transparente, avec des buts précis, des échelles de priorité, elle doit expliquer les arbitrages. Il faut éviter toute posture du leader sachant tout, sûr de lui.



Alexandre Pachulski,  
co-fondateur Talentsoft\*

**Certaines entreprises optent pour la poursuite du télétravail, fortement recommandée par le gouvernement, tandis que d'autres laissent le choix à leurs salariés de se rendre sur leur lieu de travail. À quels types d'entreprises le télétravail est-il le plus approprié ? Seulement les entreprises de service ?**

**A. P. :** La donne a changé. La crise a montré les travailleurs du « réel », caissiers, éboueurs, transporteurs, tous contraints. Mais elle a aussi montré que le télétravail n'est pas l'apanage d'une catégorie de salariés. Il s'applique à tout le monde dans la mesure où il est un levier qui accorde une liberté supplémentaire aux gens, leur donne plus de marge de manœuvre pour combiner vie professionnelle et vie personnelle. C'est alors un vrai levier de motivation. Le choix du télétravail dépend du besoin de produire soit collectivement, soit individuellement. Misons sur la responsabilité individuelle.

\* www.talentsoft.fr



*La crise va conduire à porter un regard nouveau sur des métiers « invisibles » ou des travailleurs du « réel ».*

**Le mot télétravail n'est-il pas inapproprié s'il laisse accroire que les salariés le confondent avec farniente, alors que leur productivité a sensiblement augmenté durant le confinement<sup>1</sup> ?**

**A. P. :** J'ai entendu bien des propos odieux à l'égard du télétravail. Le constat est sans appel : les gens ont globalement travaillé plus en télétravail, car on ne sait plus si on dort au bureau ou si l'on travaille à la maison. Et le télétravail, dans le contexte du confinement, fut pour beaucoup dégradé, car tous n'avaient pas le matériel approprié, et étaient souvent entourés de leurs enfants. Il faudrait, non plus parler de télétravail mais de travail à distance, et que les salariés ne soient plus contraints de justifier leur présence dans tel ou tel lieu du moment que le travail est fait. Si le confinement a fait sauter des idées reçues sur le télétravail, certains continuent de douter de son bien-fondé, refusant toute confiance aux salariés qui en font le choix.

**Sommes-nous tous faits pour le télétravail ?**

**Quels sont les conditions de son bon usage ?**

**A. P. :** Non, nous ne sommes pas tous faits pour le télétravail, qui n'est pas paré de toutes les vertus. Il serait parfois abrutissant et certains, du fait de leur personnalité, ont besoin de repères, de se placer dans un rôle auquel leur domicile ne prédispose pas, ni à un état d'esprit de travail. Quand on ne connaît pas bien les gens avec lesquels on doit travailler à distance, on perd en qualité d'échange. Il peut être aussi difficile de sanctuariser le bureau chez soi, de conjurer le risque d'intrusion. Nous sommes des animaux sociaux et avons besoin de temps et

de lieux pour être ensemble et créer du lien qui nourrit la relation au travail. L'empathie doit être une valeur reine au travail, nous devons comprendre comment les gens fonctionnent, de quoi ils ont besoin. Une des clés pour régler la question du télétravail, c'est le choix du moment, du sujet, des personnes. Cela ouvre un champ des possibles et de nouvelles créations de valeur, par plus de sérendipité, mère de l'innovation.

**Ne va-t-il créer une nouvelle lutte non pas tant de classes entre cols blancs et cols bleus que de postes, entre digitaux et non digitaux ?**

**A. P. :** Je le redoute. La rentrée risque d'être tourmentée par une double crise économique et sociale. La crise va conduire à porter un regard nouveau sur des métiers « invisibles » ou des travailleurs du « réel », sans lesquels les « privilégiés » ne pourraient jouir de la possibilité de choisir de nouvelles opportunités. Comment étendre ce privilège à des gens qui ne l'ont pas ?

**Les Français souhaiteraient travailler plus longtemps chez eux<sup>2</sup>. Y a-t-il une nostalgie du confinement chez ceux qui doivent revenir au bureau où règnent les barrières sanitaires et la distanciation ?**

**A. P. :** Absolument, la nostalgie est avérée. La bonne nouvelle, pour certains, est qu'on leur dit de rester chez eux. Aujourd'hui, l'employeur doit vendre un projet aux salariés tentés par le télétravail qui justifierait qu'ils viennent au bureau. Il faut créer un engagement nouveau pour éviter la nostalgie.

**Une nouvelle ère s'annonce-t-elle d'un management qualitatif en termes de projets, d'objectifs, de sens, davantage fondé sur**

# L'opportunité de reconsidérer les modes de travail va conduire à s'interroger sur la transversalité plutôt que sur les silos.

## **l'autonomie, la subsidiarité, et délaissant le management quantitatif fondé sur le nombre d'heures travaillées ?**

**A. P. :** Ce sera un management privilégiant l'empathie, un management qui tourne le dos aux solutions toutes faites, un management qui responsabilise les salariés. L'opportunité de reconsidérer les modes de travail va conduire à s'interroger sur la transversalité plutôt que sur les silos. Ce qui était recommandé depuis des années devient une évidence. Le « comment vas-tu ? » du manager au salarié n'est plus une question extravagante mais de bon sens. Il n'est de salariés compétents que reconnus dans leur singularité et leurs valeurs. En langage anglosaxon on parle d'"empowerment".

## **La culture d'entreprise ne risque-t-elle pas de se déliter avec la distanciation physique qui nuit aux rites de convivialité ?**

**A. P. :** Oui, et j'en ai peur. Quand on abolit les rites du quotidien, on altère la culture.

## **Comment demain prendre le pouls de l'organisation, sonder les cœurs, mesurer l'adhésion aux projets de l'entreprise ?**

**A. P. :** Ce ne sera pas simple. Il y a des outils comme celui que nous utilisons, Toguna<sup>3</sup>, un opérateur de concertation qui inclut une dimension de construction et permet de passer du "storytelling" au "storymaking", pour créer un engagement commun, une dynamique fondée sur le projet.

## **Le recrutement peut-il être entièrement virtualisé ?**

**A. P. :** Je ne sais pas quel impact aura sur les

enfants la crise actuelle, sur le plan relationnel, affectif, s'ils ne peuvent plus s'approcher de leurs amis, les toucher. Il y aura un impact sur leur construction psychologique et cognitive. Mais les adultes sont également concernés. Dans l'entreprise, je ne crois pas au recrutement par les seuls robots, car elle a besoin de lien social au cœur du travail. Un robot peut identifier des profils intéressants par des algorithmes, mais il ne peut détecter les profils inspirants qui vont aider l'entreprise à progresser. Le robot ne peut pas « sentir » les gens. Mais certains recruteurs, aujourd'hui, fonctionnent comme des machines !

## **Va-t-on vers une fusion RSE-RH, l'enjeu de la responsabilité sociétale des hommes (« RSH ») leur étant de plus en plus commun, point de passage obligé de la raison d'être de l'entreprise ?**

**A. P. :** Cela a du sens, car la RH ne doit plus être une simple administration du personnel mais une créatrice de sens. Pour autant, c'est aussi le rôle du PDG et de l'équipe de direction, qui ne doivent pas être obsédés par le seul profit. Il faut l'approbation du comité de direction et des actionnaires, sinon ça demeure un vœu pieux.

■ Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

1 - Selon une étude CSA pour LinkedIn, 45 % des télétravailleurs estiment avoir plus travaillé qu'avant le confinement.

2 - Enquête Publicis Sapient France 2020 : 62 % des Français seraient prêts à continuer à télétravailler après le confinement ; 74 % des entreprises planifient de laisser une partie de leurs salariés en télétravail permanent.

3 - Le Toguna est le nom d'une hutte qui réunit les villageois chez les Dogons, peuple d'Afrique de l'Ouest (Mali et Burkina Faso).

# Nespresso, l'aluminium circulaire

DE L'ALUMINIUM RECYCLÉ ET UNE FILIÈRE DE RECYCLAGE DES CAPSULES : POUR NESPRESSO, LA MAÎTRISE DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL EST UN CHEVAL DE BATAILLE. COMME D'INFORMER LES CONSOMMATEURS QUE DES SOLUTIONS DE RECYCLAGE SONT DISPONIBLES ET FACILES D'ACCÈS.



**R**e-re-re-re-re-cyclable ! Comment un tel message pourrait-il ne pas être compris ? Pour les consommateurs qui ne parleraient pas sa langue couramment, Nespresso précise que « l'aluminium de (ses) capsules est 100 % recyclable » et ajoute : « Nous faisons en sorte que toutes nos capsules Original soient issues à 80 % d'aluminium recyclé d'ici 2021. » Ce pourcentage pourrait être augmenté, mais « on ne peut, pour l'heure, utiliser de l'aluminium recyclé pour la membrane de la capsule, le département R&D poursuit son travail afin de trouver une solution », explique Hélène Coulbaut, responsable de la communication de Nespresso France.

Depuis la fin du mois de mai et jusqu'en août, Nespresso prend la parole dans une cam-



• **Hélène Coulbaut,**  
• **responsable de la**  
• **communication**  
• **de Nespresso**  
• **France**

pagne multimédia, affichage, presse et numérique, avec sept annonces d'un ton pédagogique et humoristique. « Nous voulons être compris de manière rapide, car l'affichage, c'est deux secondes d'attention. » Cette campagne internationale était programmée pour sortir fin mai, d'abord en France ; la fin du confinement a permis de conserver le planning initial. Sa raison d'être ? « Si dans leur grande majorité nos clients connaissent en partie les initiatives de développement durable de Nespresso, le grand public ne sait pas que nos capsules sont recyclables, comment ils peuvent les recycler, ni où les rapporter, ou encore qu'ils peuvent les jeter directement dans leur poubelle de recyclage », explique Hélène Coulbaut.

“ Nespresso a voulu simplifier plus encore le geste de tri des Français, en créant en 2009, avec Éco-Emballages, la première filière de recyclage de tous les petits emballages métalliques.”

Des capsules 100 % recyclables ; un circuit de collecte et de recyclage propre à Nespresso ; 5 000 points de collecte ; plus de 90 % des clients ont une solution de recyclage à proximité.

À l'étranger, la campagne se décline avec d'autres messages, car les systèmes de recyclage diffèrent. Et c'est la première fois que la marque communique aussi bien sur l'aluminium recyclé que sur le recyclage des capsules, ce qu'il avait déjà fait en 2015 : la nouveauté, et la nouvelle avancée écologique cinq ans plus tard, c'est que ses capsules sont conçues à partir d'aluminium recyclé.

### Maillage du territoire

Dès l'origine, Nespresso a fait le choix de l'aluminium : il présente le double avantage d'être le meilleur matériau pour préserver les arômes du café (air, humidité et lumière) et d'être 100 % recyclable, à l'infini. C'est depuis 1991 que l'entreprise s'est engagée dans la récupération des capsules, d'abord en Suisse.



En France, les clients peuvent rapporter leurs capsules depuis 2008. Nespresso a créé son propre circuit de collecte et de recyclage, qui compte aujourd'hui cinq-mille points de collecte : boutiques Nespresso, les deux tiers des déchetteries de France, et les points de retrait de colis Mondial Relay (coiffeurs, fleuristes...). « Ces points de collecte, se félicite Hélène Coulbault, permettent à plus de 90 % de nos clients d'avoir une solution de recyclage près de chez eux. » À l'heure de la lutte contre le gaspillage, la marque indique avec humour sur une de ses affiches que « tout est à jeter ». Nespresso a voulu simplifier plus encore le geste de tri des Français, en créant en 2009, avec Éco-Emballages (aujourd'hui Citeo), la première filière de recyclage de tous les petits emballages métalliques<sup>1</sup>, les centres de tri n'étant pas équipés pour les traiter. « Nous travaillons avec Citeo pour équiper les centres de tri de machines à courant de Foucault, une technique qui éjecte tous les petits emballages en aluminium inférieurs à six centimètres de diamètre, explique Hélène Coulbault. Dans les centres de tri non équipés, tous les emballages inférieurs à la taille d'un pot de yaourt, qu'ils soient en carton, en plastique ou en aluminium, ne sont pas triés et sont mis en décharge ou incinérés : du gaspillage, quand on sait que l'aluminium est recyclable à l'infini. »

Ces emballages, ce sont les capsules Nespresso, mais aussi bien les barquettes, feuilles d'aluminium, les aérosols, les canettes, les plaquettes de médicaments aluminisées... La filière a vu le jour grâce au Club de l'emballage léger en aluminium et en acier (Celaa), fondé par Nespresso en 2009, qui a réussi le pari de réunir avec Éco-Emballages des acteurs publics (Ademe, Association des maires de France) et privés (Syndicat des boîtes boissons, Groupe Bel, Coca-Cola) concernés par le recyclage des métaux.

1 - Cette filière est financée par Citeo et Nespresso, respectivement 400 € et 300 € par tonne d'aluminium sortie des centres de tri. Elle a reçu une mention spéciale des étudiants au Grand Prix de l'Essec 2017 (cf. *Bulletin de l'Ilec* n° 464).

2 - Nespresso recycle également ses consommables, les étuis en carton. Ainsi que les machines, réparables avant d'être recyclées.

« On les recycle toutes », assure une affiche. Une carte sur le site de Nespresso indique les lieux où les Français peuvent recycler, soit tous les Parisiens et une grande partie des Franciliens. « Pour le reste de la France, précise Hélène Coulbault, tout dépend de l'équipement des centres de tri. La majorité des grandes villes, Strasbourg et son agglomération, Lyon et son agglomération, Grenoble, Nîmes, Montpellier, Perpignan, Angoulême, La Rochelle, La Roche-sur-Yon, Nantes, Rennes, Rouen... ont rejoint la filière. Il revient à Citeo de suivre la modernisation des centres de tri. »

## Solutions pour entreprises

Un tiers des Français ont donc déjà accès à ce service de recyclage, directement par leur poubelle de tri. Ils seront 50 % en 2022. Pour les professionnels, Nespresso propose un service de collecte des déchets et de recyclage spécifique. Les clients qui consomment plus de cinq-cents capsules par mois se voient proposer un service gratuit assuré par Paprec ou par La Poste (enlèvement par le facteur). Toujours sur le même ton, Nespresso prodigue ce conseil : « Ne ratez pas le bac. » Traduction : recyclez nos capsules en les jetant dans le bac à tri. Souvent le bac jaune, celui du papier, du carton, des flacons en plastique... Les lycéens qui préparent l'autre bac n'auront pas été les derniers à comprendre le clin d'œil, et le message.

## Ménager les ressources

Parallèlement à la promotion du recyclage de l'aluminium<sup>2</sup>, Nespresso entend favoriser une consommation responsable des ressources, aussi bien le café, l'eau ou l'énergie. Il se veut donc « minimaliste » : « Quand la machine Nespresso prépare un espresso avec une capsule, elle utilise la dose précise de café (pas plus de 7 g), d'eau (40 ml) et d'énergie, explique Hélène Coulbault. Toutes nos machines s'éteignent automatiquement au bout de neuf minutes, et même deux pour notre nouvelle machine

**NESPRESSO.**

**WHO ELSE?\***

Nos capsules sont en aluminium 100 % recyclable.  
Nous nous engageons à vous simplifier le recyclage.  
Et qui d'autre que vous pour nous aider à les recycler ?

**NESPRESSO AGIT POUR LE RECYCLAGE.**  
Vos solutions de tri sur [Nespresso.com/agit](http://Nespresso.com/agit)

*what else?\**

\* Qui d'autre ?  
\*\* Quoi d'autre ?

Vertuo Next. Le système portionné permet une consommation de précision qui optimise les ressources, alors qu'avec du café filtre le gaspillage est fréquent. »

What else? « Who else car qui d'autre que les consommateurs pour nous aider à recycler », rappelle Hélène Coulbault. Si la star de cette campagne est la capsule, George Clooney accompagne toujours la marque en s'engageant de façon concrète en tant que membre du Conseil mondial de développement durable de l'entreprise.

■ Jean Watin-Augouard

# Président, le repas et les rites

INVENTÉ POUR RENDRE LE CAMEMBERT ACCESSIBLE À TOUS LES BUDGETS, PRÉSIDENT NE SE CONTENTE PAS D'ÊTRE LE NUMÉRO UN DES PRODUITS LAITIERS FRAIS, PLÉBISCITÉ PAR TEMPS DE CRISE ; IL ENGAGE SA POPULARITÉ AU SERVICE DU « MIEUX MANGER ».



**D**epuis 2010, la gastronomie française est inscrite au patrimoine culturel immatériel de l'Unesco<sup>1</sup>. Elle se singularise en particulier par un repas au rituel bien défini, qui ne saurait oublier le fromage – un incontournable qui semble ne pas avoir souffert de la crise sanitaire, comme l'attestent ses ventes durant cette période. « La crise a impacté très fortement les marchés sur lesquels opère Président<sup>2</sup>. Celui du beurre a progressé de 21 %, celui des crèmes de 25 % et celui des fromages de 18 % – dont les fromages familiaux coulommiers, camembert, les fromages emballés et l'emmental en particulier –, ce qui est très satisfaisant. On était, par exemple, en rupture permanente pour le fromage râpé », indique Gwenaëlle Lettermann, directrice marketing de Lactalis Fromages<sup>3</sup>. En revanche, « les marchés qui ont pâti sont ceux des fromages de plateau, comme le fromage à



● Gwenaëlle  
● Lettermann,  
● directrice  
● marketing  
● de Lactalis  
● Fromages

la coupe (de - 30 à - 50 %), et de l'apéritif frais – sur lesquels la marque Président est peu présente. » Certains marchés se sont arrêtés ou effondrés, comme le grand export ou l'approvisionnement de l'hôtellerie-restauration, qui représente autour de 15 % du marché français.

## Président, une marque résiliente

Pour répondre à la demande des consommateurs et livrer du mieux possible les distributeurs, « nous avons pu maintenir, comme d'autres industriels de l'agro-alimentaire, une activité essentielle à la chaîne alimentaire. [En interne], nous avons dû et pu nous adapter, grâce à nos collaborateurs qui ont, dans cette crise, été propulsés aux avant-postes économiques. Il a d'abord fallu faire face à la hausse de l'absentéisme, lié à la Covid-19 – très compréhensible –, qui a été de plus de 6 % dans un premier temps avant de retomber autour de 4

à 5 %.

« Sur le plan sanitaire, le groupe a sécurisé l'activité des salariés présents sur les lignes de production. « Notre priorité depuis le début de la crise a été de garantir la santé de nos collaborateurs. Notre culture permanente de l'hygiène nous a facilité les choses. Nous avons l'habitude des précautions sanitaires, du lavage des mains, des gestes barrières. Nous avons seulement dû les renforcer afin de garantir la protection des salariés, et cela a très bien fonctionné. » Du côté de la demande, qui a bien sûr évolué, « il a fallu composer avec quelques goulots d'étranglement. La logistique... dont les camions, mais aussi les fromageries qui ont, à notre demande, réduit les petites séries au profit des grosses références. Notre objectif était de limiter les ruptures d'approvisionnement autant que possible, mais nous n'avons pas pu livrer autant que nous le souhaitions, car nous n'avions pas assez de fromages en hâloirs pour répondre à la demande. » Celle-ci pouvait évoluer également selon les régions : « Quand elle chutait par exemple en Bretagne pour certaines productions, elle augmentait en Mayenne pour l'emmental. Il a fallu revoir nos équipes et réalouer une partie de nos forces. Nous nous sommes adaptés. »

Sur le plan des innovations, « certaines ont été reportées, car les forces de vente manquaient pour les implanter en rayon, et celles lancées en octobre 2019 et janvier 2020 n'ont pas rencontré le succès escompté car, durant le confinement, les Français - ne souhaitant pas rester trop longtemps dans les magasins - ont privilégié les produits classiques, leurs produits habituels », analyse Gwenaëlle Lettermann. C'est pour la même raison que le drive a affiché durant cette période pour Président une hausse de 76 %, suivi par la proximité (+ 24 %), le supermarché (+ 15,6 %) et l'hypermarché (seulement + 5,8 %). « Les Français ont privilégié les magasins où ils n'étaient pas obligés de rester plus d'une



heure. Le drive a ainsi été une découverte pour beaucoup de foyers. »

### Président, marque pilier

Cinquantenaire, Président est toujours la première marque nationale de produits frais laitiers. Elle a gagné en 2019 une place sur le podium du classement Brand Footprint de Kantar, pour atteindre la deuxième marche, derrière Herta<sup>4</sup>. « Nous sommes fiers de voir notre belle marque bien devant une "megabrand" mondiale comme Coca-Cola », savoure Gwenaëlle Lettermann. Au nombre des leviers de croissance et de pérennité de la marque, la fréquence d'achat : « Président est l'une des marques qui touchent le plus de foyers français, avec près de neuf foyers sur dix. » Deuxième levier : la mixité entre les différentes catégories de produits : « Nous avons étendu la marque sur de nouveaux segments, le bleu, la raclette, l'offre panée cœur de repas que l'on peut consommer avec des légumes... » Cela permet, troisième

Visuel extrait de  
la Monographie  
Président,  
édition 2020.

“ Notre priorité depuis le début de la crise a été de garantir la santé de nos collaborateurs. Notre culture permanente de l'hygiène nous a facilité les choses. ”

1 - [ich.unesco.org/fr/RL/le-repas-gastronomique-des-francais](http://ich.unesco.org/fr/RL/le-repas-gastronomique-des-francais).

2 - Source Iri semaines 9 à 22.

3 - Lactalis propose également des fromages AOP : Lepetit, Graindorge, Lanquetôt.

4 - Consumer reach points : 206 millions (+ 2 %) ; pénétration : 84,5 %.

## Genèse d'un Président

Janvier 1968 : les Français ont un nouveau président ! Habitué aux révolutions depuis plus de deux siècles, ils décident cette fois de ne pas descendre dans la rue pour manifester. Choix judicieux, puisque ce président entame, en 2020, son onzième quinquennat ! Le plébiscite est quotidien : il se vend un camembert Président chaque seconde en France. Son créateur, Michel Besnier, fils du fondateur et président du groupe de 1956 à 2000, aurait pu l'appeler le Petit Lavallois – première marque de camembert du groupe en 1933 –, le Voyageur – 1948 –, ou encore Besnier – autre camembert du groupe.

Ce sera Président, car, dira Michel Besnier, « *les Français sont tous des présidents et il y a des présidents partout* ». Autre question cruciale : quelle étiquette donner à cette première marque de camembert nationale ?

En rupture par rapport aux étiquettes traditionnelles qui montrent une vache ou un moine, Michel Besnier s'inspirera du whisky : épis dorés sur fond noir agrémenté de trois blasons (Bretagne, Maine et Normandie). D'une marque qui voulait démocratiser le camembert en le rendant accessible, Président est devenue une marque de confiance, de référence. Président est d'ailleurs la « marque de camembert préférée des Français ».

levier, de proposer, grâce à un travail d'innovation, de nouveaux plaisirs fromagers « *en plus du camembert, de l'emmental et de la bûche de chèvre...* ». Le savoir-faire appelle un « *faire-savoir* » pertinent, une image de marque cohérente. « *Président regroupe une gamme de produits très différents, aux codes graphiques également différents. La marque n'avait pas de code graphique commun à tous ses produits. Chaque produit a sa personnalité, mais il manquait un air de famille très fort* », analyse Gwenaëlle Lettermann. La marque s'est ainsi attachée à définir une identité forte, reconnaissable d'un produit à l'autre au travers d'une même ligne graphique et d'une campagne publicitaire mettant en avant les quatre produits piliers : le beurre, le camembert, l'emmental et la crème fraîche. « *Cette campagne émotionnelle atteste que la marque est présente dans la vie des Français à tous les moments, avec des produits emblématiques de la culture alimentaire française qui lui préexistaient, quand d'autres marques de fromages ont été créées sans lien avec cette*



*culture* ». L'étude Meaningful Brands réalisée par Havas en 2019 souligne les points forts de la marque : la largeur de la gamme, les innovations, des solutions gain de temps, du plaisir. « *Marque de confiance, familiale, simple, accessible en prix, Président est un pilier incontournable du marché des produits laitiers* », résume Gwenaëlle Lettermann.

## Président, une marque service

Si la marque conseille depuis 2012 de « *prendre la vie côté plaisir* » – celui du goût –, elle conseille également de ritualiser les repas. Afin de conduire les Français à « *manger mieux, manger vrai, manger ensemble* », Président a lancé une étude il y a plus d'un an. « *On a tendance, aujourd'hui, à réduire le "bien manger" aux seules qualités nutritionnelles des produits indiquées par des applications comme Yuka et à l'opposer au plaisir, souvent associé au péché dans la tradition judéo-chrétienne. Ce qui est anxiogène et peut parfois générer des troubles du comportement alimentaire comme l'orthorexie ou l'obsession du bien manger* », constate Gwenaëlle Lettermann, porte-parole du programme pédagogique *Manger Mieux, Manger Vrai, Manger Ensemble*.

Plus de sept Français sur dix se disent soucieux de manger « bien », de leur santé. C'est pour répondre à leurs attentes que quatre experts en nutrition et sociologie du réseau international Atlantic Santé, ainsi que Laurent Coutant, responsable du marketing nutrition pour Lactalis, ont conçu une première monographie en janvier 2020, qui expose les comportements à privilégier pour mieux manger, parmi lesquels l'adoption de « rituels »<sup>6</sup>. « *Ils ont démontré qu'ils sont très importants : faire une pause pour diminuer les risques de pathologies métaboliques, partager son repas et manger ensemble, préparer son repas pour redécouvrir les sens... sont trois étapes d'une autorégulation aussi importante*

5 - 80 % des Français déclarent adapter leur comportement en fonction des notes obtenues dans les applications.

6 - Source Monographie Président, édition 2020 : <https://bit.ly/Monographie-Président>.

que la qualité nutritionnelle et qui permet de mieux manger. Notre objectif est de défendre un rapport apaisé à l'alimentation et au plaisir de manger », explique Gwenaëlle Lettermann.

La crise sanitaire est venue confirmer les recommandations de cette étude, puisque « les gens ont pris conscience que cuisiner pouvait être un loisir et non une corvée. Le confinement a mis le pied à l'étrier de beaucoup de personnes, et 53 % des Français ont déclaré avoir cuisiné plus régulièrement qu'avant ». Si la fin du confinement peut faire sortir les Français des rituels du repas, « notre enjeu est de les accompagner pour les rendre accessibles et indispensables. C'est ce sur quoi nous travaillons actuellement. Président veut devenir une marque service qui aide les consommateurs à cultiver les plaisirs de cuisiner et manger au quotidien, et ainsi manger mieux », précise Gwenaëlle Lettermann. Ne troublons pas le rituel de la réflexion...

■ Jean Watin-Augouard



# STRATÉGIES FORMATIONS

16<sup>e</sup> Conférence

## Tendances communication

Le rendez-vous annuel des professionnels  
de la communication

Mardi 24 Novembre 2020 - Paris

Retrouvez le programme complet, réf : 4659 sur [www.comundi.fr](http://www.comundi.fr)  
Pour nous contacter : [info@comundi](mailto:info@comundi) ou au 01 84 03 04 61

Présidée par



**Hervé MONIER**  
Directeur communication  
en temps partagé, **Generali...**,  
consultant et auteur du  
**Brandnewsblog**

#TendancesCom

EN PARTENARIAT AVEC



ORGANISÉ PAR



# Lustucru, 100 % française

FABRIQUE FAMILIALE DEPUIS 1911, LUSTUCRU FONDE SA RAISON D'ÊTRE SUR LE PATRIOTISME ALIMENTAIRE, AVEC POUR SINGULARITÉ UNE MAÎTRISE DE LA FILIÈRE, GAGE DE SON SAVOIR-FAIRE SÉCULAIRE. L'HEURE EST AU FAIRE-SAVOIR.



**L**a Covid-19 aurait, semble-t-il, favorisé l'émergence d'une consommation alimentaire privilégiant la production nationale. En témoigne l'essor des ventes directes des producteurs locaux, aidés en cela par la fermeture provisoire des frontières. Dans le concert patriotique, ajoutons les conversions parfois subites des grandes surfaces au « *made in France* ». Il est des marques qui n'ont pas eu besoin de revêtir l'habit patriotique qu'elles portent depuis leur origine. Ainsi en est-il de Lustucru depuis 1911. « *Une chance, pour nous*, souligne Clémentine Aujay, sa responsable marketing. *Durant la crise sanitaire, nous n'avons pas eu besoin de nous approvisionner dans des pays lointains. Le crédo de notre marque est d'être 100 % française* ».



● **Clémentine Aujay,**  
● **responsable**  
● **marketing**  
● **Lustucru**

## Preuves à conviction

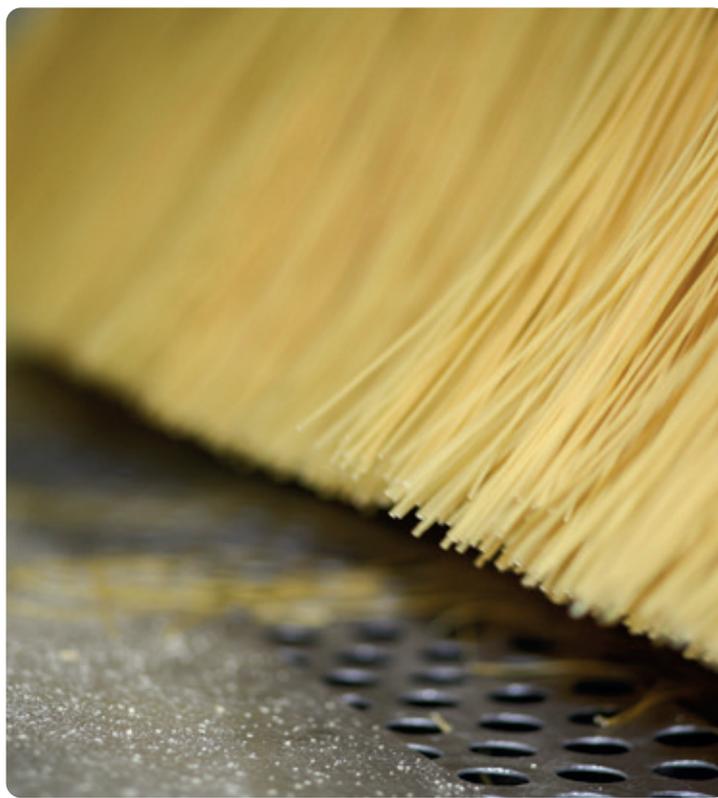
Les ingrédients utilisés par Lustucru sont français. L'intégralité du blé vient de la Beauce, qualifiée de « *grenier à blé de la France* », à proximité

du moulin de Rouen (construit par le grand-père de Bernard Skalli, actuel président de la marque), qui transforme le blé dur en semoule sur les bords de la Seine. Dans les Hauts-de-France, trente agriculteurs implantés aux alentours du site de production assurent la livraison d'œufs de poules élevées en plein air – à partir desquels est fabriquée la gamme de pâtes aux œufs (trois œufs frais par kilo). « *Celle qui séduit le plus nos consommateurs* », précise Clémentine Aujay. L'usine de fabrication est à Chiry-Ourscamp, à côté de Compiègne, au cœur de la Picardie, également située dans les Hauts-de-France. « *Nous nous approvisionnons au plus près de notre moulin ou de notre fabrique. Notre circuit est le plus court possible, qui nous donne une empreinte carbone elle aussi la plus faible possible. Nous montons une filière en Normandie avec des agriculteurs locaux pour être encore plus proches. Sur le plan des emballages carton, ornés du célèbre damier, tous sont certifiés FSC – issus de forêts gérées durablement.* » Quant au siège, il est à

Boulogne-Billancourt. L'ensemble représente deux cents personnes. « Une PME au nom de Pastacorp, en charge d'une grande marque patrimoniale, un héritage précieux à conserver et à développer de génération en génération », précise Clémentine Aujay. « Notre signature – "fabrique familiale depuis 1911" – exprime notre fierté. Nous avons ajouté "fabrique familiale" en 2018... Le premier terme atteste de notre savoir-faire : celui du moulin et de nos maîtres semouliers, et celui de notre atelier de fabrication et de nos maîtres pastiers. Nous fabriquons tout de A à Z et nos produits affichent le Nutri-Score A. La famille, quant à elle, fut hier celle des Cartier-Millon ; aujourd'hui celle des Skalli, avec Bernard Skalli, président issu de la quatrième génération, et Antony Cohen-Skalli, directeur général issu de la cinquième génération. Cette affirmation témoigne de notre indépendance face aux fonds d'investissement mondiaux ou aux multinationales. Il est utile de le rappeler aux consommateurs qui pensent que Lustucru est une entreprise multinationale » (cf. encadré page suivante).

## Résilience

Autant d'atouts – ingrédients français et locaux, et circuits les plus courts possibles – qui ont permis à Lustucru d'affronter la crise sanitaire en répondant à la demande des consommateurs. « Durant la crise, le marché des pâtes, produit du quotidien voué au stockage, fut une catégorie très achetée, car très consommée. Après une explosion des achats de mi-mars jusqu'à avril, les ventes ont repris leur cours normal, signale Clémentine Aujay. C'est un produit que tout le monde aime, quelles que soient les générations ou les classes sociales... 96 % des Français en achètent au moins une fois par an. Il fait l'unanimité puisqu'à table, le même menu peut réunir parents et enfants autour d'un plaisir commun. Il offre un très grand nombre de possibilités selon les types de pâtes, de plats (chauds, salades), selon les accompagnements, et se décline même en dessert avec des gâteaux de pâtes. On en sert aussi à l'apéritif », résume-t-elle. Durant la crise, Lustucru a été conduit à rationaliser le nombre de ses références en les adaptant à la demande du consommateur et en conjurant le



**De gauche à droite : Bernard Skalli, président issu de la quatrième génération, et Antony Cohen-Skalli, directeur général issu de la cinquième génération.**

## Un peu d'histoire!...

Elles auraient pu s'appeler Cartier-Millon, patronyme de leur créateur... elles auront pour référence le « père Lustucru », connu pour sa réplique à la mère Michel qui ne retrouvera jamais son chat ! Elles, ce sont des pâtes alimentaires fabriquées à Grenoble depuis 1860 par Louis Cartier-Millon, industriel qui se singularise au début du XX<sup>e</sup> siècle avec des pâtes aux œufs frais. Reste à leur trouver un nom et un emballage. Idée originale du fils : organiser un concours d'affiches. Les plus grands affichistes de l'époque – nous sommes en 1910 – vont prêter leur talent : Forain, Willette, Poulbot, Synave, Weber, etc. Sur 300 dessins proposés, celui de Synave, un damier bleu et blanc, est retenu. Et Forain propose que le produit soit incarné par un personnage : le fameux père Lustucru, en référence à la chanson. Ont-ils fait autre chose que de chercher le chat ? Toujours est-il que des années plus tard, en 1981, une certaine Germaine essaiera de proposer ses œufs fêlés à Lustucru... sacrilège, car tout le monde sait qu'« il n'y a pas d'œufs fêlés chez Lustucru » ! En 1984, la pauvre Germaine est enlevée par des petits hommes verts devenus « fêlés des pâtes ». Après un temps de repos, on la retrouve en 1994 vantant la cuisson rapide en trois minutes. En 2002, l'activité pâtes fraîches et riz (ainsi que la marque de riz Taureau ailé) tombe dans les mains de Panzani, le groupe Skalli conservant dans la société Pastacorp celle des pâtes au blé dur. Lustucru contribue depuis 110 ans à l'écriture de l'histoire des marques alimentaires familiales françaises, à laquelle elle ajoute encore aujourd'hui des pages.



risque de pénurie : « il fallait monter en stock plus rapidement, et concentrer la production en l'augmentant sur les références incontournables à plus gros volumes que tout le monde connaît : coquillettes, macaronis, spaghettis... ». Sur le plan logistique, des tensions se sont fait sentir au niveau du transport, très sollicité pour répondre à une plus forte demande des grandes surfaces en matière de références classiques, elles-mêmes sous pression des consommateurs. « Les équipes étaient sur le pont pour livrer dans les temps et il a fallu trouver des solutions pour approvisionner tous nos clients. » Sur le plan des innovations, « certaines étaient déjà dans les linéaires en février-mars, et nous n'avons donc pas eu besoin de les reporter ».

Au sortir de la crise sanitaire, les regards se portent sur l'évolution des ventes, potentiellement erratique, arbitrages obligent. « Le temps de l'ultra-consommation et des Caddies débordant de produits les moins chers possibles semble derrière nous. Le consommateur veut, certes, toujours consommer, mais également agir en orientant ses achats vers davantage de produits français. Il souhaite des marques engagées, honnêtes, authentiques, sincères. Il veut davantage d'humain dans la marque et mieux comprendre comment les produits sont élaborés (savoir-faire, origine des ingrédients, fabrication...). Si la crise économique va contracter le pouvoir d'achat, les pâtes, produits du quotidien et peu onéreux, ne devraient pas en souffrir », avance Clémentine Aujay. Avec un taux de notoriété de 96 %, Lustucru bénéficie d'un capital sympathie très fort, constitué depuis plus d'un siècle. « Marque régressive qu'on a connue dès son enfance, elle éveille des émotions très fortes, elle parle à tout le monde. » Le classement Brand Footprint de Kantar la place en 2019 au neuvième rang des marques préférées des Français<sup>2</sup>. Preuve que dans l'univers des marques, le pouvoir de séduction ne sérode pas avec l'âge.

■ Jean Watin-Augouard

1 - Histoires de marques, Jean-Watin-Augouard (Eyrolles/TM Ride, 2006).

2 - 114 millions de consumer reach points et un taux de pénétration de 70,3 %.

# Orangina, cap sur l'harmonie

FORT DE QUATRE USINES EN FRANCE ET D'UNE R&D FRANÇAISE, ORANGINA SUNTORY FRANCE MISE SUR LA NATURALITÉ ET LE PLAISIR, TOUT EN VEILLANT AU DÉVELOPPEMENT DURABLE. LA NEUTRALITÉ CARBONE DE SES USINES L'ATTESTE.



**I**l est des entreprises qui n'ont pas attendu la loi Pacte pour se donner une raison d'être. Ainsi du groupe japonais Suntory, fondé en 1899 et toujours aux mains de la famille Torii<sup>1</sup>. « Son fondateur, Shinjiro Torii, fut un pionnier à la devise audacieuse, toujours ancrée dans nos valeurs, Yatte minahare ("On n'abandonne jamais") », explique Mickael Motin, directeur commercial. Bien avant que la RSE ne soit un point de passage obligé de toute entreprise, Suntory s'était donné pour mission de « créer l'harmonie avec l'homme et la nature ». Sa promesse n'a jamais changé : « Protéger l'eau, base de tous ses produits, source de vie et d'inspiration, ou Mizu to ikiru ». Le groupe, qui a acheté Orangina Schweppes en 2009<sup>2</sup>, est international mais avec des marques locales. « Nous entrons dans une

nouvelle ère, expose Mickael Motin, celle du "One Suntory" ou synergie autour de trois piliers : une vision commune pour tous les marchés en Europe, des valeurs communes, des priorités communes sur la croissance par le développement d'une présence physique et mentale de notre portefeuille de marques, l'efficacité par des synergies avec les autres marchés et pays,



© Médiation

**Mickael Motin,**  
**directeur**  
**commercial**  
**food**

1 - 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires, trois-cents entreprises et trois secteurs d'activité (spiritueux, boissons aux fruits, restauration).

2 - Rachat aux fonds d'investissement Lion Capital et Blackstone. Orangina Suntory France est filiale de Suntory Beverage & Food, l'une des cinq branches du groupe Suntory. Elle est, depuis janvier 2020, présidée par Makiko Ono, qui dirigeait précédemment les ressources humaines et le développement durable pour Suntory Beverage & Food. Le groupe est numéro deux des boissons rafraîchissantes sans alcool en France avec 20,2 % du marché en valeur, derrière Coca-Cola (49,6 %). Six marques phares (Oasis, Schweppes, Orangina, Pulco, MayTea et Champomy) touchant 17 millions de foyers. 97 % des boissons du groupe vendues en France sont élaborées en France, dans les usines de La Courneuve, Donnery, Meyzieu et Châteauneuf-de-Gadagne.

le développement de nos collaborateurs avec la création d'une école de l'industrie, et le développement durable. »

### Sucre, eau, plastique...

« Le groupe fait de l'harmonie le maître mot de sa politique RSE avec les consommateurs, la nature, la société et les collaborateurs », souligne Héroïse Tarraud, directrice des relations extérieures et du développement durable.

Premier pilier : les boissons et les recettes pour lesquelles le groupe s'est engagé à réduire le sucre de 25 % entre 2006 et 2020, le plus souvent sans le remplacer par des édulcorants. « Notre service de R&D basée en France travaille sur les innovations ou les reformulations des recettes existantes », précise Héroïse Tarraud. Le groupe s'engage à proposer avant la fin de l'année des boissons 100 % sans arôme ni colorant artificiel.

Deuxième pilier, le groupe fait de la protection des ressources en eau une priorité en réduisant la consommation d'eau dans les usines de 20 % par litre de boisson produit depuis 2006. Il a noué un partenariat en 2017 avec le Grand parc de Miribel-Jonage, 2 200 hectares dans la région lyonnaise, pour une durée de vingt ans. Le groupe apporte 100 000 € par an pour financer le projet de préservation de la source et des activités de sensibilisation du grand public, en particulier les plus jeunes, pour comprendre le cycle de l'eau et sa préservation. Toujours dans le cadre de la



“Orangina Suntory France est le premier fournisseur de boissons en France à atteindre la neutralité carbone de ses sites de production...”

protection de la nature, « Orangina Suntory France est également le premier fournisseur de boissons en France à atteindre la neutralité carbone de ses sites de production, ajoute Héroïse Tarraud. Ces quatre dernières années, 120 millions d'euros ont été investis dans nos quatre usines. » De 2007 à 2018, le groupe a réduit de 35 % ses émissions de CO<sub>2</sub> : « Au fur et à mesure de l'amélioration des technologies disponibles, nous allons continuer cet effort. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier, en partenariat avec ÉcoAct, nous compensons les émissions récentes par un grand projet de replantation et de préservation de la forêt amazonienne au Brésil. Aujourd'hui, nos usines ne participent plus au réchauffement climatique. »

### Critère écologique dans les choix internes

Protection de la nature encore, le groupe

place l'écoconception au cœur de ses prises de décisions.

« Nous avons mis en place cette année un écocalculateur pour connaître, prévoir et maîtriser les émissions de carbone et les impacts environnementaux de chacun des paramètres de notre production, poursuit Héroïse Tarraud, cet outil permettra des simulations en amont des projets d'innovation et de rénovation, pour choisir la solution optimale et faire de l'environnement un critère déterminant des arbitrages internes. »

Protection de la nature toujours, le groupe accompagne chez Loop le développement de la consigne des bouteilles en verre avec les marques Orangina et Schweppes. Il met en place le logo « Métal recyclable à l'infini » sur ses canettes pour inciter au tri. Enfin : « Le big challenge pour notre secteur, c'est le plastique<sup>3</sup>, enjeu mondial, priorité gouvernementale et attente forte des consommateurs. Les nouvelles réglementations - moins 50 % de bouteilles plastiques PET en 2030, interdiction des plastiques à usage unique d'ici 2040 - nous



conduisent vers une transformation de notre industrie. Notre priorité est de trouver des solutions alternatives acceptables d'un point de vue environnemental. » Elle est aussi d'alléger le poids des emballages PET, réduit de 18,5 % en 2018 par rapport à 2006 (objectif : moins 20 % en 2020). Et d'intégrer du PET recyclé : 20 % actuellement, 50 % en 2025. Sur le plan de l'innovation, il s'agit de supprimer le plastique vierge et d'avoir en 2030 100 % de bouteilles en plastique issu de matériaux recyclés mécaniquement, par des enzymes ou bio-sourcés, plastique issu du végétal (innovation technique développée par Suntory)<sup>3</sup>. « Nous serons les seuls à proposer cette bouteille qui représente une réduction de 50 % des émissions de CO<sub>2</sub>, par rapport à la bouteille en plastique vierge. Nous n'utiliserons plus de plastique issu du pétrole pour fabriquer nos bouteilles », affirme Héloïse Tarraud.

Troisième pilier, le groupe a demandé en 2019 à l'ensemble de ses salariés « de se prononcer et de voter pour les associations avec lesquelles ils



© Médiamétrie

**Pauline Varga, directrice marketing**

souhaitaient qu'Orangina Suntory France noue des partenariats d'entreprise et des partenariats où chacun pourra s'engager de façon volontaire ». Ils ont choisi Planète Urgence, qui propose des missions à l'international, le Secours populaire et Ishpingo, association qui œuvre pour la préservation de la forêt amazonienne. Les modalités sont variées : journée de bénévolat, congés solidaires, arrondi sur salaire. Orangina Suntory France a ainsi reçu le prix EY de l'agroalimentaire 2020 dans la catégorie « engagement sociétal ».

## 2019, année mitigée

Les Français sont à la recherche de bien-être, de naturalité et de d'authenticité ; 80 % font un lien fort entre santé et alimentation ; 55 % placent la naturalité comme première tendance ; un sur deux se déclare attentif au taux de sucre dans les boissons ; 30 % évitent les édulcorants. « Ces préoccupations n'occulent pas pour autant le plaisir : 63 % des Français y sont attachés dans l'alimentation<sup>5</sup> », remarque Pauline Varga, directrice marketing : « Le levier numéro un de croissance de notre catégorie de produits demeure le plaisir. Elle affiche - 2,2 % en volume mais + 3,3 % en valeur (chiffres Nielsen), ce qui reflète l'évolution des consommateurs vers des segments plus valorisés (thé, bio...au déclin des colas) et des nouveaux formats plus petits<sup>6</sup>. »

Depuis 2015 a commencé une inversion des courbes des colas et du hors-cola (boissons aux fruits et aux plantes), en faveur des seconds<sup>7</sup>. La catégorie est dominée par les offres qui combinent plaisir et naturalité. Orangina Suntory France est numéro un du hors-cola avec 34 % du marché volume et valeur. Année mitigée pourtant en 2019, avec

3 - La bouteille en plastique recyclé a la plus faible empreinte carbone. Par ordre croissant après le plastique : Tetra Pack, bouteille plastique vierge, canette en aluminium, verre.

4 - En 2030 : en moyenne 65 % en plastique recyclé mécaniquement, 18 % en plastique recyclé par des enzymes grâce à un partenariat avec Carbios, et 17 % en plastique d'origine végétale.

5 - + 4 points depuis 2019 ; 49 % pour tous pays.

6 - C'est pour répondre à la quête de naturalité que le groupe lance sa première gamme bio destinée aux adultes, MayTea, Les eaux de thé, et qu'Oasis affiche deux nouvelles recettes 100 % d'ingrédients d'origine naturelle.

7 - Marché en volume : 43 % pour le cola, 57 % hors cola. Depuis 2013, le cola a perdu 266 millions de litres quand le hors cola a gagné 390 millions de litres.

une baisse de 7,6 % en volume et de 3,7 % en valeur. « Ces chiffres étaient néanmoins prévus, reflets d'événements conjoncturels : l'encadrement des promotions depuis les ÉGA et le retour de Coca-Cola chez Galec, résume Pauline Varga. La loi ÉGA a eu un effet négatif plus important dans la catégorie des boissons sans alcool, la plus généreuse en profondeur de promotion, avec 24 % d'offre au-delà du seuil<sup>8</sup>. Nous y étions l'acteur le plus généreux avec le plus de ventes sous promotion. Nous avons donc réduit notre poids promotionnel à 21,7 % de nos volumes en 2019 au lieu de 24,5 % en 2018, pour nous retrouver au niveau de nos concurrents. » Ajoutons une météo moins favorable qu'en 2018, alors qu'Orangina Suntory France a un portefeuille de marques (dont Pulco, MayTea et Schweppes agrumes) plus météo-sensible que ses concurrents. Objectif 2020 : + 3 % en volume... hors coronavirus.

ambitions fortes. Cela s'est traduit par une évolution de notre modèle managérial, de notre outil de production et de notre offre de boissons. Nous avons mis en place des ateliers RSE pour identifier les sujets que les salariés jugent prioritaires, et un comité RSE composé de membres des différentes directions de l'entreprise, pour partager nos objectifs (propositions et avancées). Des groupes de travail transversaux sont régulièrement réunis sur des projets spécifiques comme l'enjeu des emballages. Et, comme évoqué [en page 65], les salariés ont pu désigner trois associations afin de s'engager pour des causes qui leur tiennent à cœur.

### **Vous avez créé une école de l'industrie.**

#### **Quelles sont ses singularités ?**

**H. T. :** Depuis 2016, nous avons investi plus de 120 millions d'euros dans nos quatre sites de production. Le renouvellement des équipements pour des outils plus performants en consommation d'énergie nous a permis de réduire les émissions de carbone de 35 % par rapport à 2007 ; 60 % de nos équipements ont été renouvelés ces dernières années. Cela s'est accompagné d'un investissement important pour former les salariés de nos usines à ces outils. Dans le passé, nos plans de formation étaient déployés par usine ; il était difficile de mesurer finement leur effet sur l'efficacité opérationnelle. L'objectif de l'école de l'industrie que nous mettons en place est de déployer une méthode de formation efficace pour tous nos sites de production, et d'améliorer le suivi de ces formations et de leur efficacité opérationnelle. Il s'agit aussi de mettre en place une organisation apprenante pérenne en interne, avec des parcours de formation des formateurs et en engageant nos fournisseurs d'équipements dans des partenariats.

■ Jean Watin-Augouard

## **Les parties prenantes impliquées dans la RSE**

### **Entretien avec Héroïse Tarraud**

#### **Votre action sociétale est-elle communiquée auprès des consommateurs ?**

**H. T. :** Elle l'est sur notre site OranginaSuntoryFrance.com et sur nos réseaux sociaux d'entreprise (LinkedIn, Instagram, Twitter). Nos marques portent nos engagements à travers leurs communications, par exemple Pulco avec la campagne de presse 2019 « La vérité citron », qui a mis l'accent sur les baisses de sucres réalisées ces dernières années sans remplacement par des édulcorants ; ou Oasis avec le « 100 % d'ingrédients d'origine naturelle » sur les emballages et en télévision ; ou encore MayTea avec le logo « 50 % de plastique recyclé » sur toutes ses bouteilles.

#### **Les salariés contribuent à la RSE ?**

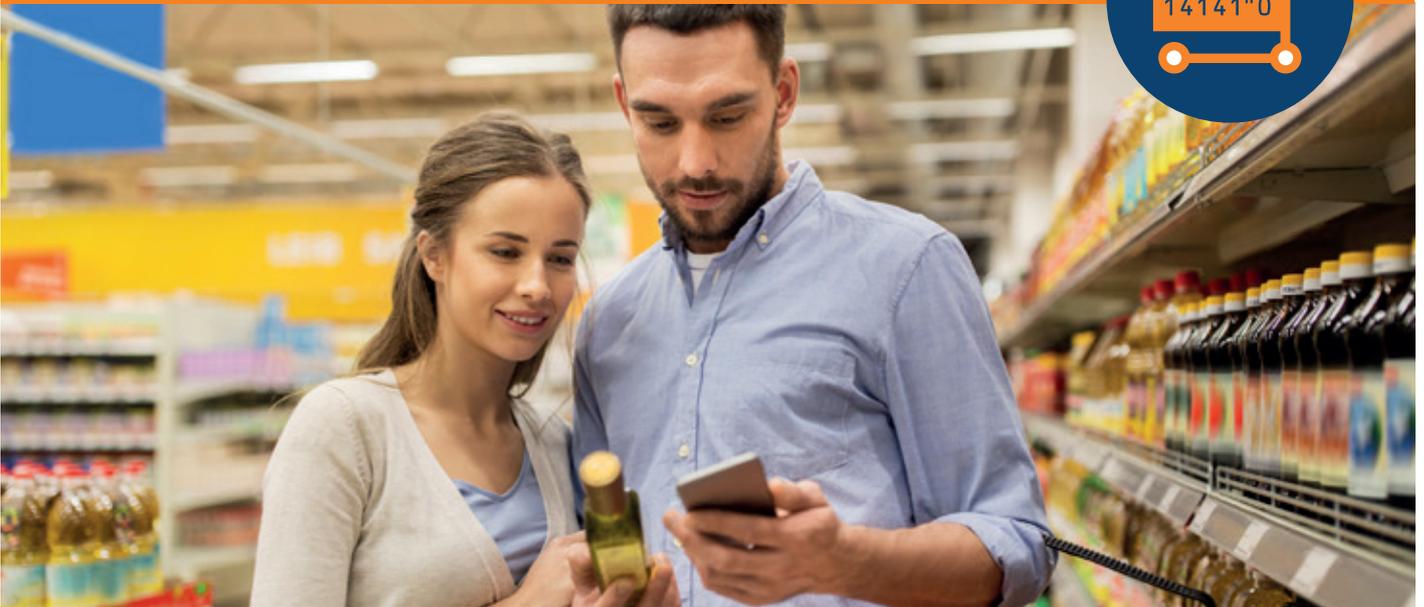
**H. T. :** Oui, nous avons réfléchi collectivement à ce que nous pouvions changer, avec des



● Héroïse Tarraud,  
● directrice des  
● relations  
● extérieures et du  
● développement  
● durable

8 - Biscuits salés, 17 %, alcool 10 %. De manière générale 50 % des baisses de volumes liées aux baisses de promotion ne sont pas reportés en fond de rayon.

## Valorisez et partagez vos informations produits avec CodeOnline Food, la base de données de référence de la filière agro-alimentaire !



Aujourd'hui, la donnée est la clé pour répondre aux enjeux de digitalisation des entreprises et aux demandes des consommateurs d'informations produits fiables, transparentes et actualisées.

**GS1 France et les acteurs de la filière agroalimentaire ont développé CodeOnline Food.** Ce service en ligne permet aux entreprises et marques du secteur d'exercer leur responsabilité d'informer sur les données de leurs packagings et encadrées par le règlement INCO\*\*.

Grâce à CodeOnline Food, ces informations sont mises à disposition des différents canaux de distribution (magasins, e-commerce...) et applications, qui peuvent les partager auprès des consommateurs.

\*\* Règlement européen n°1169/2011, dit INCO, fixant les règles d'information du consommateur sur les denrées alimentaires

**35%** des consommateurs utilisent des applications pour s'informer sur les produits alimentaires

Source : étude ObSoCo/Ferrero/  
GS1 France/Sodebo - janvier 2020

**Pour en savoir plus, connectez-vous sur :**

[www.gs1.fr/Notre-offre/  
CodeOnline-Food-  
la-base-de-donnees-  
alimentaires](http://www.gs1.fr/Notre-offre/CodeOnline-Food-la-base-de-donnees-alimentaires)



Les organisations partenaires engagées dans l'initiative collaborative CodeOnline Food

\*Le langage international des affaires



## SIACI Corporate & Specialty, un spécialiste des risques industriels et commerciaux à vos côtés



**SIACI Corporate & Specialty**, spécialiste de la couverture et de la prévention des risques, intervient aux côtés des entreprises industrielles et commerciales en France et dans le monde. Fort d'une équipe de 800 experts et d'un chiffre d'affaires de 202 millions d'euros en 2019, **SIACI Corporate & Specialty** développe un large panel de spécialités qui vont de la Construction au Transport terrestre et maritime en passant par l'assurance des Risques politiques, Financiers, Responsabilité civile & environnement, Flotte automobile et Crédit, etc.

**SIACI SAINT HONORE**, un leader européen du conseil en gestion des risques et du courtage en assurance des biens et de personnes, conçoit et développe des solutions sur-mesure pour ses clients, grandes entreprises, ETI et PME. Il les accompagne sur l'ensemble de la chaîne de valeur pour manager et piloter leurs risques en IARD, Transport, Protection sociale, Retraite, Epargne Salariale, Rémunération et Mobilité internationale.