



VINCENT PROLONGEAU
GBFoods France

HIVER 2021
NUMÉRO 2



DOSSIER

Raison d'être et entreprise à mission

PRIX : 20 €

JURIDIQUE

Assainissement
des accords
internationaux

BONNE PRATIQUE

Liebig
Saupiquet

ANALYSE

Égalim 2019,
quel bilan ?

CAS D'ÉCOLE

Candia
Pernod-Ricard

TENDANCE

Changement
de paradigme

ACTION

Mars Wrigley
Kronenbourg



+ 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

KEOLIS

Le juste prix de la RSE

Parce que les entreprises de marques ont compris depuis longtemps que pérennité rime avec responsabilité, et parce que la RSE est aujourd'hui une des incarnations les plus emblématiques d'une innovation depuis toujours indissociable de leur identité, ce numéro fait la part belle aux initiatives sociales et environnementales.

Ce n'est qu'un début. En 2021, les initiatives RSE, entraînant des surcoûts pour nos entreprises dans l'approvisionnement ou les processus de fabrication, constituent le premier contributeur aux hausses de tarif présentées aux enseignes de distribution, avec presque 30 % du total.

Elles visent aussi bien à réduire l'impact environnemental qu'à améliorer la qualité des produits, à favoriser l'ancrage territorial, à revaloriser les revenus agricoles ou à aider à la structuration de filières.

Dans le périmètre des adhérents de l'Ilec, elles concernent huit entreprises sur dix et pèsent près de deux cent cinquante millions d'euros, sans compter la part encore plus importante de ces investissements financée par des gains de productivité ou des réductions de marge.

Aujourd'hui, la présentation de ces initiatives dans le cadre des négociations annuelles et la nécessité de les financer partiellement par le tarif se heurtent, chez toutes les enseignes de distribution, à une fin de non-recevoir. Les discussions relatives à une revalorisation partielle des revenus agricoles dans quelques catégories de produits constituent la seule exception notable. Sans la maîtrise de leur tarif, comment les entreprises de marques peuvent-elles continuer à innover et à assurer le rôle majeur qu'elles entendent jouer et qui est légitimement attendu d'elles, dans la mise en œuvre des transitions environnementales, alimentaires, sociétales ?

La croissance des marchés est faible ou nulle, les gains de productivité ont des limites, les investissements médias des grandes marques ont déjà fondu, des plans de licenciement même massifs n'y suffiraient pas et ne peuvent pas constituer une réponse acceptable.

Il est urgent que la RSE s'installe au cœur des négociations commerciales et figure en bonne place dans les objectifs des acheteurs des enseignes.



*Richard Panquiaux,
directeur général de l'Ilec*



Revue éditée par l'Ilec

251, boulevard Pereire, 75017 Paris
Téléphone : 01 45 00 00 37
Site : www.ilec.asso.fr

Directeur de la publication
Richard Panquiaux

Conseil de la Direction
Gilles Pacault

Comité de rédaction
Richard Panquiaux, Daniel Diot, Sophie Palauqui,
Virginie Thomas, Gilles Pacault,
Jean Watin-Augouard, Sylla de Saint Pierre

Préresse
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 93 86
Courriel : virginie.thomas@ilec.asso.fr
N° ISSN : 2743-6136
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 des entreprises de consommation) a pour mission de promouvoir les marques de fabricants et les bonnes pratiques (loyauté des négociations et des conditions commerciales, respect de la réglementation, esprit de médiation), pour défendre les entreprises et la valeur qu'elles créent, et mettre en avant leur rôle bénéfique pour tous. 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

Juridique

6

**Accords internationaux,
le pari d'un
assainissement**

Daniel Diot, Ilec

Bonne pratique

9

**Liebig,
« Je vous ai compris »**

Entretien avec Vincent Prolongeau,
GBFoods France

14

**Saupiquet vers une
pêcherie certifiée**

Jean Watin-Augouard

Analyse

18

**Égalim 2019,
quel bilan ?**

François Ehrard et
Karine Ticot, Ilec

25

Pas plus cher en France !

François Ehrard, Ilec

Innovation

28

Grandir ensemble

Entretien avec Arnaud Sliwa, Wegrow

Cas d'école

47

Candia, 50 ans d'esprit coopératif

Avec la contribution
de Vincent Cariolle, Candia

52

Pernod Ricard, une RSE globale

Entretien avec
Jean-François Roucou,
groupe Pernod Ricard

Tendance

58

Changement de paradigme

Entretien avec Yann Hervé,
Sup de Pub

32 DOSSIER

Raison d'être et entreprise à mission

La loi Pacte donne la possibilité à l'entreprise de penser collectivement sa finalité.
Elle peut ainsi inscrire sa raison d'être dans ses statuts et aller plus loin dans
l'engagement sociétal en devenant une entreprise à mission.

Élisabeth Laville, Utopies

Jean Watin-Augouard, avec la contribution de
Camila Garcia Quijano, Danone

Entretien avec Augustin Boulot, B Lab France
Jean Watin-Augouard, avec la contribution de
Anne-Sophie Fontaine, groupe Bonduelle

62

La formation hybride

Entretien avec Valérie Jourdan
et Philippe Jourdan,
Promise Consulting,
et Jean-Claude Pacitto,
université Paris-Est-Créteil

Action

66

Mars Wrigley, toujours à la barre

Jean Watin-Augouard

68

Kronenbourg, l'Alsace au cœur

Avec la contribution de
Rémy Sharps, Kronenbourg SAS



Accords internationaux, le pari d'un assainissement

UNE NOUVELLE DISPOSITION, SOUTENUE PAR L'ILEC, IMPOSE DÉSORMAIS LA MENTION DES ACCORDS INTERNATIONAUX DANS LES CONTRATS QUI LIENT, EN FRANCE, FOURNISSEURS ET DISTRIBUTEURS. UN NOUVEAU PAS VERS L'ASSAINISSEMENT DES RELATIONS ENTRE LES DEUX PARTIES.

La loi d'accélération et de simplification de l'action publique (ASAP) du 7 décembre 2020 porte en son article 138 une disposition d'une grande importance : elle impose aux fournisseurs et aux distributeurs de mentionner, dans les contrats qui les lient (« conventions uniques » au sens du Code de commerce), les accords internationaux relatifs aux produits qui font l'objet de ces contrats français.

La mention des accords internationaux dans les conventions uniques françaises est une disposition que l'Ilec a soutenue pendant des années, reprise parmi les propositions du rapport de la commission d'enquête parlementaire sur les pratiques de la grande distribution publié en septembre 2019. Cette disposition vise à mettre en lumière l'existence d'accords conclus par des industriels avec les centrales internationales de distributeurs (Coopernic, CWT, Agecore, Patinvest, etc.), qui ne sont souvent qu'un moyen d'opérer un transfert de valeur des uns vers les autres sans contrepartie véritable. Échelon supplémentaire de négociation pour leurs fournisseurs, les structures créées à l'international par les grandes enseignes proposent, voire imposent, des prestations de service du type merchandising, référencement, statistiques et données, coopération commerciale, rendez-vous « top to top ». Ces services sont censés promouvoir la revente des produits dans un espace transnational, généralement européen. Ils donnent lieu, lorsqu'ils ne sont pas simplement fictifs dans le pire des cas, à des rémunérations

souvent disproportionnées, source de rentabilité pour les enseignes. En 2001, l'Ilec avait conduit une étude juridique et fiscale sur un phénomène alors naissant. La conclusion de partenariats axés sur l'accompagnement du développement international de certaines enseignes (Carrefour et Casino notamment) avec, en contrepartie, un accroissement des ventes ou des parts de marché pour les industriels, relevait d'un mouvement vertueux. Mais la croissance exponentielle des sommes en jeu, transformant au fil du temps certains de ces partenariats en structures dont le seul objectif est d'opérer un transfert de valeur des fournisseurs vers les distributeurs, est devenue pour les premiers, et pour l'Ilec, un sujet de préoccupation majeur.



Daniel Diot,
secrétaire général de l'Ilec

Travaux décisifs d'une commission d'enquête

L'Ilec s'est aussi attaché à appréhender le phénomène sous un angle fiscal. Il a attiré en diverses occasions l'attention des pouvoirs publics sur les sommes en jeu. Une proposition d'amendement visant à réincorporer ces sommes dans le bénéfice fiscal des enseignes françaises a recueilli le soutien de certains députés, mais elle n'a jamais été accueillie favorablement par les services du ministère de l'Économie et des Finances.

Le fait est que les centrales internationales et leur activité ont longtemps bénéficié sinon d'opacité, du moins d'une méconnaissance ou d'une connaissance trop parcellaire de la part des autorités. C'est pourquoi il faut saluer l'énorme travail réalisé



@ AdobeStock - Aania



LES ACCORDS INTERNATIONAUX se traduisent souvent par un rapport disproportionné entre les rémunérations exigées par certaines centrales et les prestations proposées, quand celles-ci ne sont pas fictives.

par la commission d'enquête parlementaire de 2019, qui a mis en lumière les abus pratiqués en la matière par certaines centrales. Sous la conduite de son président, Thierry Benoit, et de son rapporteur, Grégory Besson-Moreau, elle a auditionné publiquement l'ensemble des représentants des centrales, à l'exception des dirigeants d'Agecore, l'entité internationale d'Intermarché, qui n'ont pas jugé utile de se déplacer – ce que la représentation nationale a peu apprécié.

Ces auditions ont montré que les accords internationaux se traduisent souvent par un rapport disproportionné entre les rémunérations exigées et les prestations proposées, quand celles-ci ne sont pas fictives. Lors de son audition, l'Ilec a souligné que la généralisation n'est pas de mise, et que certaines enseignes proposent de véritables services qui présentent un réel intérêt pour les industriels.

Mais que ces services soient utiles ou non, il est ressorti des auditions un point capital, sur lequel les représentants des centrales, parfois poussés dans leurs retranchements, se sont exprimés clairement : de tels accords n'ont rien d'obligatoire, et les fournisseurs peuvent refuser d'y souscrire sans crainte de représailles commerciales. En pratique, ce n'est pas toujours vrai, il arrive que la signature de ces accords soit considérée par l'enseigne française membre de la centrale internationale comme une condition à la négociation nationale et à sa conclusion.

Centralité de la notion de loi de police

L'administration a eu longtemps des difficultés à appréhender ces accords. Ce sont des décisions de la Cour de cassation dans des affaires Apple (6 juillet 2016) et Expedia (8 juillet 2020) qui ont éclairé

et débouqué le sujet : elles ont en effet réaffirmé le caractère de loi de police des dispositions du titre IV du livre IV du Code de commerce, qui traitent des relations industrie-commerce, confirmant ainsi l'applicabilité du droit français aux accords produisant des effets sur le territoire français.

Au vu de ces décisions, l'Ilec a émis l'idée, il y a quatre ans, de mentionner à titre informatif l'existence et le contenu des contrats internationaux dans les conventions uniques conclues avec les enseignes françaises et visées par l'article L. 441-3 du Code de commerce, de façon à donner visibilité à ces accords et à permettre leur traçabilité.

Les méandres des travaux parlementaires ont permis de faire figurer cette mesure dans la loi, en l'occurrence la loi ASAP du 7 décembre 2020. Adopté en première lecture par le Sénat au printemps dernier, ce texte prévoyait la prolongation des mesures expérimentales de majoration du seuil de revente à perte et d'encadrement promotionnel. Puis ces mesures ont été visées par une disposition de la loi du 17 juin sur la crise sanitaire, prévoyant de les traiter par ordonnance. Les députés en ont, à juste titre, exigé le retour dans la loi ASAP, débattue en urgence à l'automne. Ce retour leur a donné l'opportunité de débattre de plusieurs amendements intéressants les relations industrie-commerce, dont deux ont été adoptés avec avis favorable du gouvernement. L'un, relatif aux pénalités logistiques (obligation de leur caractère proportionné et réintroduction de

L'Illec ne cessera d'œuvrer à des relations contractuelles équilibrées et pleinement collaboratives où chaque partie trouve son intérêt.

l'interdiction de la déduction d'office, supprimée en 2019), et le second, instaurant l'obligation de mentionner dans les conventions uniques les accords internationaux par lesquels les signataires de ces conventions sont directement ou indirectement liés, répondent aux attentes des industriels comme de l'Illec.

Le temps de la mise en œuvre, à l'avantage de tous

L'Illec vient de publier à l'attention de ses adhérents un guide autour de la disposition, en vue de sa mise en œuvre dans les accords annuels conclus à l'échelon national. L'objectif est double.

Dans un premier temps, il s'agit de faire la chasse aux accords disproportionnés, entre des rémunérations excessives (parfois très excessives) et des prestations surpayées, voire fictives. En obligeant les parties à mentionner l'existence de ces accords et à en révéler le contenu, la disposition donne à la DGCCRF l'ensemble des informations dont elle a besoin pour, le cas échéant, réaliser des contrôles et envisager de sanctionner les parties défaillantes dans la production de l'information, sous l'angle du non-respect du formalisme, ainsi que la centrale internationale, sous l'angle du déséquilibre significatif ou de l'avantage sans contrepartie ou disproportionné, même si l'accord est soumis à un droit étranger et relève, en cas de litige, d'une compétence juridictionnelle d'un autre pays que la France. C'est en ce sens que l'administration a assigné Eurelec, puis lui a infligé des sanctions administratives pour non-respect du formalisme de la négociation (en l'occurrence,

le non-respect de la date du 1^{er} mars pour conclure les accords annuels).

Mais à terme, l'objectif est surtout d'assainir les pratiques et les relations entre fournisseurs et distributeurs. L'Illec, observateur privilégié, a pu constater une forte dégradation du contenu de ces accords, qui s'est accentuée au cours des dernières années. Il est urgent de remettre du sens dans ces accords et dans ces relations contractuelles. Il ne s'agit pas de faire disparaître les accords internationaux, ce serait contraire au principe de liberté d'entreprendre et du commerce, il s'agit au contraire de les promouvoir, pour autant qu'ils portent sur des éléments qui apportent une valeur ajoutée proportionnée aux deux parties.

L'administration a tous les moyens pour appréhender les accords internationaux, nul doute qu'elle accomplira sa tâche. Le pouvoir politique, de son côté, doit cependant manifester sa volonté de contribuer à cet assainissement et de voir sanctionnées les centrales qui proposent, voire imposent, des prestations aux rémunérations démesurées, ou vides de contenu. La lutte contre les pratiques illicites, les « pratiques restrictives de concurrence », qui nuisent à la qualité des relations entre industriels et distributeurs, et par ricochet à toute la chaîne d'approvisionnement et aux consommateurs, doit être pour lui un objectif constant. Même si cela ne peut constituer une fin en soi. L'Illec en est le premier conscient, et ne cessera d'œuvrer à des relations contractuelles équilibrées et pleinement collaboratives où chaque partie trouve son intérêt, qui peut d'ailleurs être commun. C'est le sens de la disposition qui vient d'être adoptée.

■ Daniel Diot

Liebig, « Je vous ai compris »

L'HEURE DE LA COCRÉATION MARQUE-CONSOMMATEUR SONNE. ELLE PORTE AVEC LIEBIG SUR LA COMPOSITION DES RECETTES ET L'ORIGINE FRANCE. DESTINÉ À LA NOUVELLE GAMME EN BOUTEILLE, LE « 100 % FRANÇAIS » EST APPELÉ À COUVRIR LA MOITIÉ DE L'OFFRE D'ICI À 2025.



@ Adobestock - Studioventfire

Dans sa communication, depuis 2019, la marque Liebig remercie ses consommateurs¹ de l'avoir conseillée dans la composition de ses nouvelles recettes (« Merci d'avoir fait grandir nos soupes »). Est-ce un pari audacieux pour une marque ?

Vincent Prolongeau : La genèse de cette campagne repose sur l'ambition de conduire les consommateurs à bien saisir le changement que nous avons opéré - 100 % d'ingrédients naturels - et à comprendre que les promesses que nous affichons sur nos emballages sont sincères et issues de ce qu'ils nous ont déclaré lors d'entretiens. Nous avons répondu de manière fidèle à leurs demandes. La campagne est effectivement audacieuse car elle conduit la marque à se remettre en question. Fini le temps de l'achat d'espace pour se glorifier. Le ton est humoristique, car il ne s'agit pas de dramatiser.



Vincent Prolongeau,
directeur général
de GBFoods
France

Comment les consommateurs ont-ils été sélectionnés ?

V. P. : Il n'y a pas eu de sélection particulière. Un certain nombre d'études ont été faites auprès d'un échantillon représentatif de la population française.

Comment cette campagne a-t-elle été accueillie ?

V. P. : Les tests ont souligné que notre posture était ressentie comme honnête, authentique. Nous avons prouvé aux consommateurs que nous les avons compris. En matière d'impact, de clarté du message et de mémorisation, la campagne a été très bien accueillie. Le film a d'ailleurs été classé par Kantar comme l'un des trois meilleurs des vingt-cinq dernières années.

1 - « D'avoir râlé au sujet des soupes toutes prêtes, d'avoir râlé sur leur composition, leur goût. Grâce à vous, les soupes Liebig changent. »

.....

Avec sa campagne lancée en 2019, « Merci d'avoir fait grandir nos soupes », Liebig s'offre une auto-critique sans concessions à partir d'avis de consommateurs, remerciés par la marque pour avoir « rôlé ».



Liebig est la marque associée dans l'imaginaire des Français à la soupe depuis 1946, avec un certain nombre d'innovations ². De la soupe, rien que de la soupe ?

V. P. : Liebig est une marque historiquement associée à la soupe, qui couvre l'essentiel des attentes des Français et a su s'adapter à leur évolution, comme l'attestent aujourd'hui les soixante-huit recettes conçues dans les ateliers de notre usine du Pontet, près d'Avignon. La variété de la gamme, son attrait, lui permettent de se substituer à des recettes que l'on n'aurait pas le temps de faire chez soi. Elles se rapprochent le plus possible du fait-maison, avec des ingrédients sans colorant, sans conservateur, sans exhausteur de goût. Ces recettes sont disponibles toute l'année.

Vos derniers lancements revendiquent des légumes « 100 % français ». L'origine France concerne-t-elle uniquement votre gamme en bouteille ? Comment comprendre l'indication « 100 % d'ingrédients naturels, fabriqué en France » sur certains de vos produits ³ ?

V. P. : Leur point commun est qu'ils sont fabriqués en France, à l'usine du Pontet. Il est exact qu'il n'y a que la gamme en bouteille à proposer des légumes 100 % français. C'est une innovation récente, l'appartenance française séduit le consommateur, le rassure sur le plan de la qualité, de la sécurité alimentaire, et le fait participer au développement de l'économie

française. L'origine France constitue un avantage comparatif et crée une préférence. Aujourd'hui, le 100 % français ne représente que 25 % de nos approvisionnements ; notre objectif est de doubler cette proportion d'ici cinq ans. Pour le reste, 70 % proviennent d'Europe et 5 % d'Asie (les pousses de bambou de notre soupe chinoise par exemple). Parallèlement à la gamme en bouteille, nous avons lancé récemment deux références à base de légumes français : les veloutés de tomates et de poireaux-pommes de terre.

Le 100 % français va-t-il s'étendre à d'autres gammes ?

V. P. : Nous avons pour objectif de renforcer les partenariats avec les agriculteurs français. Mais il n'est pas simple de s'approvisionner en France pour un certain nombre de légumes, qui ne sont pas toujours disponibles en quantité. Et les légumes français sont souvent plus chers que certains légumes européens. Il faut donc travailler sur l'optimisation de la filière. Il en est de même pour le bio. Ce sera un long chemin pour atteindre le 100 % français.

De combien de régions proviennent vos légumes français ? De combien d'agriculteurs se composent votre amont agricole ?

V. P. : Nous nous fournissons dans toutes les régions françaises, particulièrement pour les deux principaux légumes : la carotte et le

potiron. Nous travaillons avec cent soixante agriculteurs et nous établissons des rotations géographiques en fonction des moments de l'année. Si la tomate est à trente kilomètres de l'usine, cela n'est pas le cas pour bon nombre d'autres légumes.

GBFoods France contribue-t-il à la structuration de filières en amont avec des objectifs de préservation des ressources, réduction des émissions de carbone, etc. ?

V. P. : Plus nous augmenterons notre approvisionnement français, plus loin nous nous engagerons dans cette voie. Pour l'heure, ce n'est pas le cas, nous travaillons avec des agriculteurs partenaires, certains de longue date, comme Priméale ⁴, l'un de nos fournisseurs de carotte fraîche. Nous tissons avec eux des relations de confiance, nous avons le souci de garantir la meilleure sélection, d'avoir un cahier des charges strictement respecté, de contrôler la volatilité des prix. Le concept de filière est un sujet sur lequel nous allons réfléchir dans les années à venir.

Quels sont vos objectifs environnementaux ?

V. P. : Sur notre site de production, nous avons mis en place en 2018 un système de récupération de la vapeur produite par les unités d'incinération de la région, à proximité de l'usine. En collaboration avec Engie et Suez, l'énergie produite par la combustion de ces déchets est réutilisée dans la fabrication de nos soupes, occasionnant une réduction de 75 % de nos émissions de CO₂ (7 000 tonnes en moins par an). Sur le plan du recyclage, toutes nos briques (un litre) et briquettes (trente centilitres) sont fabriquées avec du carton certifié FSC, qui garantit une gestion responsable des forêts. Elles sont entièrement recyclables, tout comme nos bouteilles plastiques.

2 - Les bouillons à base de Viandox (ox pour « bœuf » en anglais, 1920), les potages déshydratés en sachets (1946), les potages en boîte (1950), la première soupe en brique Pur Soup (1986), la soupe concentrée en mini-brique (1995), une gamme de soupes en bouteille aseptique, SoupCréative (1999), les soupes pour enfant Delisoup (2001), soupe ingrédient « Faites en tout un plat » (2009), gamme Bio (2017), soupe en bouteille (2018), « Cup » (2019).

3 - Gammes Bio, Gazpacho, Pastasoup, Pursoup, classique et familiale.

4 - Entreprise du groupe coopératif et agroalimentaire Agrial, Priméale est une marque de légumes frais grand public.

5 - Institut de formation régionale des industries alimentaires.

Qui achète Liebig ? Avez-vous un produit incontournable ?

V. P. : Quatre-vingt-quinze pour cent des Français consomment de la soupe au moins une fois par an. Dans le cas de Liebig, un foyer français sur trois en consomme une fois par an. Nos cœurs de cible sont les familles avec enfant de six à onze ans et les seniors. Notre objectif est de conquérir les adolescents et les jeunes adultes, habitués à la déstructuration des repas et à la disparition de l'entrée, moment privilégié de la soupe. Cette cible est sensible aux discours nutritionnels et aux principes d'équilibre alimentaire véhiculés par la soupe – qui a par ailleurs un fort pouvoir de satiété à un prix abordable. Quant à notre produit incontournable, je dirais le velouté de dix légumes.

L'extension vers davantage de soupes à consommer froides pour désaisonnaliser la consommation est-elle au nombre de vos projets ?

V. P. : La désaisonnalisation est au cœur de nos réflexions, car la consommation de la soupe chute d'avril à septembre. C'est un élément structurel en France, il est des pays où la soupe est consommée également l'été. Changer les habitudes sur le long terme est compliqué. Nous négocions avec la distribution pour maintenir un assortiment durant l'été.



La gamme Bio, lancée en 2017, couvre les incontournables comme les moulinés de légumes et des recettes originales tel le velouté de potiron aux graines de courge.

.....
Liebig travaille avec cent soixante agriculteurs partenaires, ici Lill Bazin de Priméale, une marque de légumes frais grand public, partenaire de la première heure de Liebig.



Diversifiez-vous vos circuits de commercialisation vers l'e-commerce, la restauration hors-foyer ? Le vrac peut-il s'envisager ?

V. P. : Nous sommes principalement commercialisés en grandes surfaces. Durant le confinement, l'e-commerce a explosé et sera une source de croissance essentielle dans les années à venir. Le hors-domicile est un circuit plus compliqué, car très souvent la soupe est faite par la restauration elle-même et l'alternative de la marque distributeur est plus aisée, car il n'est pas nécessaire de montrer la marque. Le vrac ? Un jour pourquoi pas !

Les réseaux sociaux entrent-ils dans vos modes de communication ?

V. P. : Nous développons notre communication via Facebook ou Instagram, deux canaux essentiels pour converser avec les adolescents. Nous devons être présents sur les forums consacrés au « bien manger, manger sain ». Nous ne pouvons plus nous contenter du format TV, qui les concerne peu, ou pas.

Combien d'emplois représentent Liebig et votre usine du Pontet en direct et indirect ?

V. P. : L'usine emploie deux cents salariés et nous avons des partenariats locaux. Nous sommes ainsi le premier client de l'agence régionale Adecco, nous avons des partenariats avec l'université d'Avignon et l'Ifria⁵ Sud Paca – pour l'embauche d'apprentis conducteurs ou de techniciens de maintenance.

Nous avons également un partenariat avec un groupement d'employeurs avec lequel nous partageons des emplois.

Menez-vous des actions de formation aux métiers industriels auprès des jeunes au-delà des obligations légales ?

V. P. : Oui, puisque nous avons développé avec l'université d'Avignon un partenariat, et participé à la création d'un diplôme universitaire inscrit au RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles). Chaque année nous nous engageons à former des jeunes en alternance : conducteur de système, de production automatisée... Nous avons ainsi durant neuf mois « tutoré » trois étudiants. Nous avons également développé avec l'Ifria une classe de maintenance pour accueillir, en alternance et à partir de 2021, de jeunes techniciens.

La raison d'être de Liebig est-elle en congruence avec la raison « d'en être » de ses salariés ?

V. P. : C'est un sujet qui m'est cher. Parler d'une raison d'être pour une entreprise et une marque, c'est parler d'éléments qui transcendent les actionnaires qui la possèdent ; on ne peut oublier son histoire. Liebig a appartenu à Danone ⁶, à Campbell Soup (à partir de 1997), au fonds d'investissement CVC Capital Partners (en 2013), et enfin à GBFoods ⁷, un groupe espagnol familial (depuis 2019). Ses missions et valeurs changent avec les actionnaires. Aujourd'hui, la mission de l'entreprise est de « célébrer la saveur locale » ⁸ ; la conviction est que, face aux multinationales, qui ont tendance à globaliser, il y a une forte attente locale du consommateur, un développement local et des goûts locaux, une proximité dans l'impact sociétal, le respect de l'environnement. GBFoods n'entend ainsi pas développer Gallina Blanca dans tous les pays ni exporter Liebig. Le cœur de la stratégie est de coller aux attentes

6 - Liebig a disparu en 1997 au profit de la marque Marie, mais elle renaît la même année, quand Danone décide de la vendre au groupe anglais Campbell Soup.

7 - Qui a également racheté Royco.

8 - « Celebrating local flavor ».

9 - En 2012, la marque avait pour signature Liebig met du cœur dans ses légumes.

“ Ce n'est pas un hasard si nous avons établi depuis deux ans un partenariat avec les Restos du Cœur, qui ont aussi un logo en forme de cœur. ”

locales et de responsabiliser les salariés, de favoriser les délégations de pouvoir, de développer la prise d'autonomie.

À quoi vous oblige une marque dont le logo a une forme de cœur ?

V. P. : Si nous n'avons pas l'exclusivité du cœur, ce logo est en droite ligne avec une marque patrimoniale qui a conservé sa singularité malgré les changements d'actionnaires. Liebig est la marque de soupe que les Français consomment le plus. C'est une marque populaire, accessible, qui propose un produit nourrissant. Dans la période actuelle durant laquelle les plus démunis sont nombreux, elle offre une option alimentaire peu onéreuse. Ce n'est donc pas un hasard si nous avons établi depuis deux ans un partenariat avec les Restos du Cœur, qui ont aussi un logo en forme de cœur. Nous valorisons leur action en la faisant apparaître sur nos emballages une partie de l'année. Une action promotionnelle propose, pour un produit acheté, un produit offert aux Restos du Cœur. Nous leur fournissons 60 000 litres de soupe chaque année. Nos salariés sont associés aux journées de collecte.

Qu'apporte Liebig au marché, qui en fait une marque incontournable ?

V. P. : Au moment du confinement, nous avons fait partie des marques qui ont été très prisées dans les linéaires, avec une croissance de plus de 70 % des ventes en mars. Au-delà du phénomène de stockage propre à chaque crise, les consommateurs témoignent de leur attachement à une marque qui les rassure. Nous avons donc une place dans leur cœur.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

Vers une pêcherie certifiée

SAUPIQUET ET LES AUTRES MARQUES DU GROUPE BOLTON FOOD SE DONNENT POUR 2024 UN OBJECTIF « 100 % PÊCHE DURABLE ». ELLES COLLABORENT ÉTROITEMENT AVEC DES ONG POUR PRÉSERVER LES ÉCOSYSTÈMES MARINS.



Selon quels critères une pêcherie peut-elle être dite responsable ?

Le premier enjeu est le respect de l'équilibre de l'écosystème marin. Notre approche scientifique, globale et systémique nous permet de tendre à une approche équilibrée d'approvisionnement. Nous sommes également convaincus que la création de synergies entre les entreprises et les ONG est un autre point essentiel à la mise en place d'un système durable. Notre défi consiste à trouver ensemble (armateurs, industrie du poisson en conserve, ONG et acteurs institutionnels) un équilibre qui puisse rendre la pêche véritablement durable, reposant sur l'observation de l'état des stocks de thon, de la santé de l'écosystème marin, mais également sur l'adaptation de nos méthodes de pêche et une gestion réfléchie des zones de prélèvement. Le logo Qualité Responsable apposé



Le groupe Bolton Food mène sa réflexion avec tous les acteurs de la filière.

sur nos boîtes met en avant notre démarche RSE : garantir une pêche durable, respecter l'environnement, les hommes, et favoriser une alimentation saine et équilibrée. Nous savons que le développement et la pérennisation d'une activité comme la nôtre reposent avant tout sur la préservation des ressources marines et sur une gestion saine de ces ressources.

Quelle est la part de la pêche à la ligne, que vous avez introduite en 2015 pour le thon ? Votre filière se singularise-t-elle pour les autres poissons ?

Bolton Food a conclu en 2016 un accord de partenariat avec le WWF afin de garantir une pêche durable et de favoriser la traçabilité des produits de la mer. Ce partenariat, qui implique l'ensemble des marques de l'entreprise (Rio Mare, Saupiquet et Palmera) et des

approvisionnement, vise à atteindre 100 % de pêche durable d'ici 2024, grâce à un ravitaillement en thon provenant de pêcheries certifiées MSC (Marine Stewardship Council) ou engagées dans des projets d'amélioration (*fishery improvement projects* ou FIP) visant à obtenir cette certification. En outre, nous avons investi dans le développement de méthodes de pêche artisanale, comme la pêche à la ligne, et dans l'intensification de la pêche sur bancs libres ou auprès de circuits certifiés, des pratiques qui représentent 33 % de nos approvisionnements en thon.

Comment évoluent vos sources d'approvisionnement, les zones marines non-surexploitées risquent-elles bientôt de ne plus l'être ? Quelle appréciation portez-vous sur l'organisation de la filière pour la préservation de la biodiversité marine ?

Notre politique d'approvisionnement suit les directives de la Fondation internationale pour une pêche durable (International Seafood Sustainability Foundation ou ISSF) et toutes les flottes qui nous approvisionnent respectent les périodes de fermeture de la pêche fixées par les organisations régionales de gestion de la pêche (ORGP), afin de permettre la reproduction et l'augmentation de la population de thons. Une grande partie de nos matières premières proviennent de l'Ouest du Pacifique, qui affiche le taux de prises accessoires le plus faible de tous les océans.

La traçabilité est un outil essentiel pour garantir la sécurité alimentaire et promouvoir la protection de l'écosystème marin. En 2015 déjà, nous avons été la première entreprise italienne et parmi l'une des premières au monde à obtenir du DNV-GL¹ la certification ISO 22005 (traçabilité de la chaîne agroalimentaire) de notre système de traçabilité, qui nous permet de surveiller une filière aussi complexe que celle du thon. Aujourd'hui nous allons plus loin, puisque nous avons développé

1 - DNV-GL est une société mondiale de services dans le management de la qualité et des risques.



un outil de traçabilité instantané de nos produits. Il s'applique à plus de cinq cents références sur dix chaînes de production. Il permet de vérifier en temps réel l'ensemble de nos fournisseurs sur la planète en suivant et en contrôlant sans délai les données d'approvisionnement. Il nous permet de fournir aux consommateurs qui en font la demande, sur les sites Internet de Rio Mare et Saupiquet, des informations détaillées et certifiées par un organisme tiers indépendant. Il est néanmoins important de noter qu'il nous est difficile de mesurer notre impact sur la durabilité des ressources, car nous ne sommes pas les seuls à agir sur les stocks.

Deux espèces constituent 86 % des prises de thon, le listao et l'albacore.

“ Le développement et la pérennisation d'une activité comme la nôtre reposent avant tout sur la préservation des ressources marines. ”

L'activité industrielle de la conserverie a-t-elle beaucoup évolué ces dernières années, face aux enjeux liés à la décarbonation, à la réduction de la consommation d'eau et à l'utilisation de matières recyclées ?

Les enjeux environnementaux auxquels l'industrie agroalimentaire doit faire face ont un impact important sur nos activités. La grande question est « Comment réduire l'impact écologique des processus de production sans diminuer leur efficacité ? ». Nous pensons y arriver en étudiant et en adoptant des solutions qui réduisent l'impact sur l'environnement et s'intègrent parfaitement

“ Nous pensons **augmenter rapidement le pourcentage** de produits issus d'activités de pêche **certifiées MSC.** ”

aux procédés de production. Ainsi, notre démarche environnementale s'articule autour de quatre axes : réduire l'empreinte carbone et hydrique de nos usines, maximiser la récupération des déchets, réduire l'impact écologique des emballages, et réduire l'empreinte écologique sur toute la chaîne d'approvisionnement.

Nos usines sont certifiées ISO 14001 et notre engagement consiste à diminuer leur impact sur l'environnement. Il concerne notamment les émissions de gaz à effet de serre, la consommation en énergie et en eau, la production et le recyclage des déchets, et les

matériaux utilisés pour conditionner les produits. Nous tenons à ce que les sites de Cermenate (Italie) et de Quimper, parmi les premiers d'Europe quant à leur capacité de production, soient également considérés comme de bons élèves en matière de réduction de l'impact écologique.

Par ailleurs, notre politique relative aux emballages intègre désormais des principes de choix des matériaux et d'amélioration de la durabilité des approvisionnements. Nous avons ainsi adopté le principe « 5 R » : *rethink* (reconsidérer les matériaux d'emballage du point de vue de la durabilité environnementale et sociale, afin qu'ils soient recyclables, réutilisables ou compostables, dans une perspective circulaire) ; *recycle* (encourager le choix de matériaux recyclés et sensibiliser le consommateur à l'importance du recyclage) ; *remove* (éliminer les matériaux en excès - suremballage - et ceux qui pourraient avoir des conséquences nocives pour la santé humaine à tout moment de leur durée de vie utile) ; *reduce* (utiliser des matériaux plus légers que ceux déjà utilisés ou disponibles sur le marché) ; *renew* (choisir des produits provenant de sources renouvelables, afin de minimiser l'empreinte environnementale de l'emballage).

Quelles relations entretenez-vous avec les ONG ?

Nous travaillons main dans la main avec les ONG pour la préservation des écosystèmes marins, pour garantir des produits nutritionnels de qualité, mais aussi pour accompagner les femmes et les hommes qui sont derrière nos conserves. En 2016, nous avons conclu avec le WWF un partenariat sur l'approvisionnement responsable en ressources halieutiques qui s'applique à toutes nos marques. La collaboration avec le WWF se fonde sur une série de critères et d'objectifs qui visent à encourager des pratiques de pêche durable et à garantir la protection de l'écosystème marin. Nous souhaitons augmenter l'approvisionnement et la production de produits durables, ainsi que la transparence et la traçabilité pour





© Paul Hilton

les consommateurs. Nous avons adopté une politique sur les droits humains solide et alignée sur les bonnes pratiques internationales. Grâce au partenariat avec WWF et à la certification MSC, à travers l'un de nos fournisseurs des îles Salomon et l'engagement de Saupiquet dans le FIP de l'Atlantique Est, nous pensons pouvoir augmenter rapidement ces prochaines années le pourcentage de produits issus d'activités de pêche certifiées MSC dans notre portefeuille.

Combien Saupiquet représente-t-elle d'emplois en France ?

Plus de trois cent cinquante emplois directs. Notre activité génère également de nombreux emplois indirects tout au long de notre chaîne de valeur, qui va de la pêche jusqu'à la distribution de nos produits en point de vente.

Les objectifs Égalim de revalorisation de l'amont ont-ils connu un début de concrétisation dans la filière pêche ?

La filière pêche n'est pas concernée par la fixation d'indicateurs de prix de marchés (uniquement produits agricoles), de ce fait il est difficile d'évaluer l'impact de la loi Égalim sur la revalorisation de l'amont.

Comment évoluent les besoins de financement du maillon industriel de la filière ? Quel est le coût additionnel d'une pêche plus responsable ?

Le coût de gestion pour développer un FIP sur le thon est en moyenne de 2 millions de dollars, ce qui aboutit à un coût supplémentaire moyen de 10 % sur le poisson certifié (matière première).

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

Un partenariat conclu en 2016 avec le WWF vise à atteindre 100 % de pêche durable d'ici 2024, pour toutes les marques du groupe.

Égalim 2019, quel bilan ?

EN S'APPUYANT SUR LES SORTIES DE CAISSES ET AUTRES DONNÉES ACCESSIBLES GRÂCE À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, IRI A ISOLÉ LES FACTEURS AFFECTANT L'ÉVOLUTION DES CATÉGORIES POUR LES GRANDES MARQUES, MARQUES DE PME ET MARQUES DE DISTRIBUTEURS. PAYSAGE CONTRASTÉ QUI N'EXCLUT PAS DES CONCLUSIONS GÉNÉRALES.

L'étude réalisée par IRI pour le compte de l'Ifec, portant sur la première année de mise en œuvre de la loi Égalim, met en avant les facteurs ayant pu agir sur la dynamique des marchés de produits de grande consommation (PGC), facteurs ainsi caractérisés : ceux qui sont affectés par les dispositions Égalim, le prix et la promotion, et ceux qui sont étrangers à cette loi et constituent ensemble un contexte ou « tendance de fond », à l'exception de l'assortiment, lui aussi exogène à la loi mais singularisé dans l'étude. L'analyse s'est focalisée sur douze catégories alimentaires, représentant 14 % du chiffre d'affaires PGC en épicerie, 61 % dans les liquides et 17 % dans les produits frais, ainsi qu'à trois catégories représentant 16 % du DPH (droguerie-parfumerie-hygiène). L'étude retient comme valeur de référence les évolutions en volumes.

Un marché de près de 110 milliards

Les PGC (périmètre IRI : épicerie, liquides, frais-libre-service, entretien, hygiène-beauté) représentent un marché de 108,6 milliards d'euros dans l'ensemble hyper et supermarchés, proximité, drive et enseignes à dominante de marques propres. Les marques nationales y représentent 73,1 milliards et les marques de distributeurs (MDD) 35,5 milliards ; les catégories alimentaires 93 milliards, dont 62 milliards intéressant des filières agricoles françaises.

En 2019, les ventes de PGC ont baissé de 2 % en volume. Le chiffre d'affaires en valeur est resté stable à 0,1 %, les prix ont augmenté de 2,19 % sous l'effet combiné d'une inflation

de 0,92 % et d'une valorisation des paniers de 1,27 %. Depuis 2013, la croissance du chiffre d'affaires en PGC est principalement le fait de ce phénomène de valorisation (montée en gamme), phénomène durable et indépendant du niveau d'inflation.

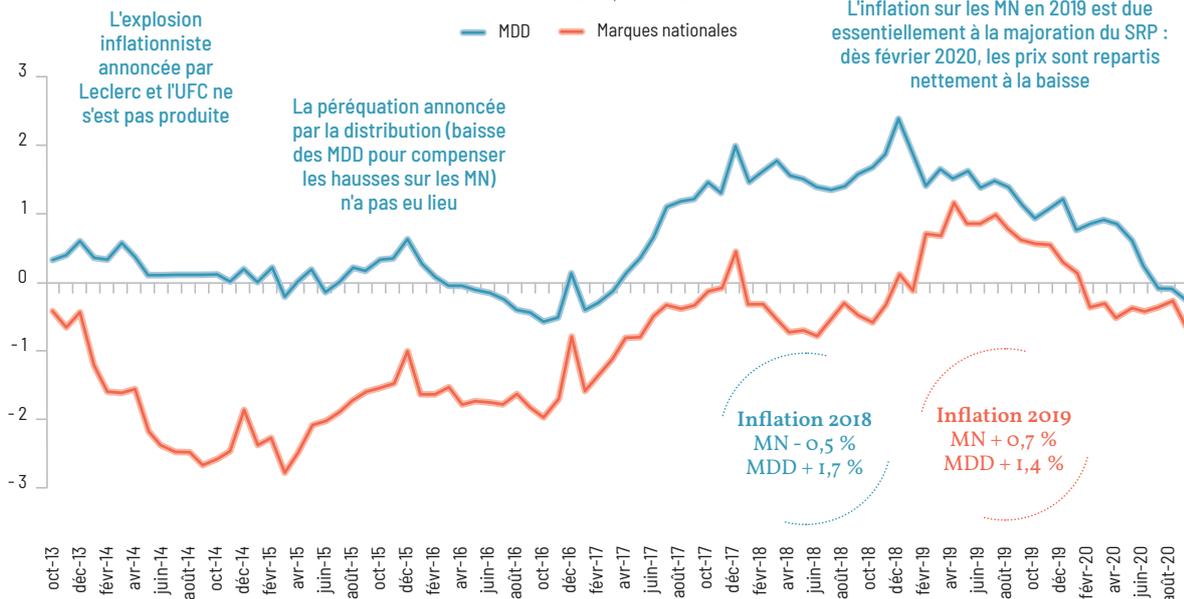
Le chiffre d'affaires des MDD a plus augmenté en 2019 que celui des marques nationales, ce qui n'était plus arrivé depuis dix ans. Les marques ont perdu 0,2 % de chiffre d'affaires, en dépit de la progression de 1,1 % des marques de PME : les grands groupes, hors cercle des « groupes milliardaires », ont perdu du terrain. Les MDD, elles, en ont engrangé 0,9 % alors qu'elles avaient cédé 0,7 % en 2018, avant la loi Égalim.

Constat général (SRP majoré, plafonnement des promotions)

Les PGC ont connu en 2019 une inflation proche d'un milliard d'euros, qui ne peut être imputée au seul relèvement du seuil de revente à perte (SRP) : la moitié vient des MDD. **Après six ans de guerre des prix, les marques nationales se sont trouvées en légère inflation** (469 millions, soit 0,7 %, après -0,3 % en 2018), due essentiellement¹ à la majoration du SRP (mais dès février 2020, les prix sont repartis à la baisse). **Les MDD ont été deux fois plus inflationnistes** (1,4 % ou 525 millions). Pour autant, l'explosion des prix annoncée par Leclerc ou l'UFC-Que choisir ne s'est pas produite. Mais la péréquation annoncée par la distribution (baisse de prix des MDD pour compenser les hausses sur les marques nationales) n'a pas eu lieu.

Inflation à un an

SOURCE IRI, PGC-FLS



EN 2019,

retour d'une légère inflation sur les marques nationales après six ans de guerre des prix. Toutefois, elles sont à nouveau en déflation depuis le début de 2020. Les MDD sont restées deux fois plus inflationnistes que les marques nationales en 2019.

Les rayons alimentaires ont connu en 2019 une baisse du poids des promotions (14,6 % des ventes vs 15,5 % en 2018) et surtout de leur générosité (24,4 % vs 28,7 % en 2018). Ce repli a été perceptible chez tous les fabricants de marques, des PME aux très grands groupes. À l'inverse, les MDD ont développé leurs promotions (leur poids promo demeurant très en-deçà du plafond prévu par le dispositif Égalim). Cette poussée promotionnelle, combinée à l'inflation sur les marques, a contribué à renforcer l'attractivité des MDD. Leur gain de part de marché a été le plus sensible dans les catégories où leur attractivité en prix face aux marques s'est le plus renforcée.

Les hausses de prix ont pénalisé les marques nationales. Cet effet négatif du prix sur les volumes, plus important en 2019 qu'en 2018, est lié à deux facteurs :

une hausse de prix plus importante, et une augmentation de la sensibilité au prix des marques nationales. Dans les douze catégories alimentaires étudiées par IRI, la hausse des prix a été de 2,9 % en 2019 après 2 % en 2018, avec en conséquence un effet plus négatif sur les volumes. Avec un surcroît de sensibilité au prix : 1 % de hausse de prix entraînant une baisse volume de 0,24 % au lieu de 0,2 % en 2018.

Globalement, l'encadrement des promotions n'a pas influencé de façon claire les performances du marché. En revanche, son impact a été perceptible dans les catégories qui ont enregistré une forte diminution de la promotion, soit en taux de générosité, soit en part de volumes promus. C'est le cas des produits festifs, qui ont reculé de 4,3 % en volume.

Ailleurs, la baisse du taux de générosité n'a pas amoindri l'efficacité promotionnelle, quel que soit le type de marque. Car malgré le plafond de 25 % du chiffre d'affaires, la majorité des industriels ont plus investi après le vote de la loi Égalim dans huit catégories sur douze pour les grandes marques, sept sur douze pour les PME, neuf sur douze pour les MDD.

1 - Il y a eu une revalorisation des prix des revenus laitiers lors des négociations de 2018 et 2019, qui n'a pas concerné les autres produits agricoles.

En 2019, et pour la première fois depuis dix ans, le chiffre d'affaires des MDD a plus augmenté que celui des marques nationales.

L'assortiment, extérieur au dispositif Égalim, a joué un rôle majeur dans le repli des volumes en 2019. Son expansion a nettement ralenti, pour les PME plus encore que pour les grandes marques, et les nouvelles références ont été moins performantes : une hausse de 1 % de l'assortiment génèrait 0,65 point de croissance pour les grandes marques en 2018, et seulement 0,25 point en 2019 ; pour les PME, 0,44 point au lieu de 0,58 ; pour les MDD, 0,2 au lieu de 0,3.

Douze des catégories touchées par le dispositif Égalim

Dans la catégorie des yaourts, les grandes marques ont reculé de 4,4 % en volume en 2019, tandis que les PME gagnaient 8,1 % et que les MDD stagnaient (+ 0,1). La hausse des prix, conjuguée à une augmentation de la sensibilité aux prix, a contribué au recul des volumes de la catégorie, mais l'essentiel du repli est imputable à une tendance de fond déjà à l'œuvre en 2018. La hausse de la part des promotions, en particulier pour les PME (+ 10 %), a limité la perte en volume.

Les fromages à pâte pressée ont été l'une des rares catégories où la croissance des grandes marques (+ 3,4 %) s'est accentuée en 2019, grâce à l'efficacité de leur assortiment. Les PME ont fait encore mieux (+ 3,9 %), portées elles aussi par l'assortiment. Les unes et les autres au détriment des MDD – près des deux tiers du marché –, qui ont cédé 0,9 %. Mais globalement, 2019 a vu une quasi-stagnation : le dynamisme de l'offre (assortiment), principal facteur de

croissance, a nettement ralenti. Les promotions ont été en forte augmentation, mais sans effet significatif. Les prix ont augmenté de 2 %, soit moins qu'en 2018 (3 %), avec moins de retombées négatives sur les volumes qu'en 2018.

Le lait longue conservation a enregistré un recul des ventes qui avait commencé avant la loi Égalim. Il est lié à une décroissance structurelle du marché, plus qu'à l'effet du prix ou de la promotion. La croissance de l'assortiment, divisée par deux en 2019, n'a pas joué de rôle moteur. Tous les acteurs ont perdu des volumes. Les PME ont subi le plus fort revers (- 4 %), avec un assortiment seulement stable, alors qu'il avait augmenté de 6 % en 2018. Le facteur prix n'a compté que pour 5 % dans le recul des volumes. Les promotions, en forte hausse, ont apporté des ventes additionnelles.

Pour le jambon cuit, c'est une tendance de fond défavorable qui avait expliqué un fort repli en 2018. Il a été suivi d'un autre en 2019. Absence de croissance de l'assortiment et hausses de prix importantes ont aussi contribué au recul du marché. Les hausses de prix semblent plus imputables à des effets matières premières qu'à la loi Égalim. Aucun type de marque n'a connu un bon exercice. Dans les MDD, l'expansion de l'offre a été divisée par deux, alors que ce levier était leur principal facteur de croissance en 2018.

Le déclin en volume de la catégorie des huiles était antérieur à Égalim. La baisse des ventes et la contribution relative de l'effet prix à ce recul se sont plutôt atténuées en 2019. Cette amélioration relative est liée au retour à la croissance des MDD, avec une forte augmentation des promotions (+ 26 %). La hausse

des prix a été moins sensible en 2019, d'où une contribution minoritaire du levier prix à la décroissance de la catégorie, alors qu'elle l'expliquait pour moitié en 2018.

Le café en dosettes est une catégorie dynamique tirée par l'offre : l'assortiment explique la quasi-totalité des gains en 2019, comme en 2018. Les promotions ont été plus nombreuses, mais moins efficaces. Le prix a eu un effet marginal. Les MDD ont renoué avec la croissance grâce à une hausse des prix (1 %) plus modérée que celle des grandes marques (3 %) et à une hausse massive des promotions (29 %). Le déclin des PME s'est accentué, lié à une tendance de fond et à la baisse de leur assortiment (- 6 % sur un marché à + 5 %); les effets prix et promotion expliquent seulement 15 % de leur recul.

Les confiseries de chocolat ont connu en 2019 une inversion de tendance et ont souffert du repli de l'offre. L'assortiment s'est nettement réduit, causant près de la moitié des pertes en volume. Cette baisse a surtout affecté les grandes marques. À l'inverse, les PME ont développé leur offre, avec à la clé une forte hausse des ventes. La légère hausse des prix et la diminution des promotions n'ont joué qu'un rôle secondaire.

Les tablettes de chocolat ont pâti de la stagnation de l'assortiment. La baisse des ventes, déjà perceptible en 2018, s'est amplifiée. L'inflation, modérée, a eu un rôle moindre dans la baisse des volumes. La promotion, en légère hausse, n'a pas eu d'effet significatif. Le déclin des grandes marques s'est accentué, en lien avec une baisse de leur offre (- 2 %). Les PME sont restées en croissance, mais leur dynamique a ralenti, du fait d'un prix moyen en forte hausse (+ 11 %). Les MDD ont perdu des volumes, mais moins qu'en 2018 et moins que les marques.

La catégorie whisky a connu un fort recul des volumes en 2019. Elle a été affectée par la tendance de fond, l'absence de croissance de l'assortiment, une forte hausse de prix (accentuée par un mode de calcul de la majoration du seuil de revente très pénalisant, car appliqué après droits de taxes et accises) et dans une moindre mesure, par un recul marqué des promotions. Dans ce contexte où 35 % du recul en volume est imputable au facteur combiné prix-promotion, les MDD ont accentué leur effort promotionnel de 113 % et ont augmenté leur part de marché de 25 % en volume, tandis que les grandes marques perdaient 8 %.

Pour les bières, après plusieurs années de forte croissance, l'exercice 2019 a été celui d'un léger déclin, dû à un contexte défavorable (météo, absence d'événement

Impact des leviers 2018-2019

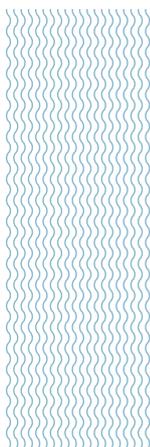
Delta de l'impact des leviers entre 2018 et 2019	DELTA DE CROISSANCE	DELTA ASSORTIMENT	DELTA PRIX	DELTA PROMO	DELTA AUTRES LEVIERS*
Grandes marques nationales	- 2 points	- 1,2 point	- 0,8 point	+ 0,3 point	- 0,3 point
PME	- 6,2 points	- 4,0 points	- 0,8 point	-	- 1,2 point
MDD	+ 3 points	- 0,1 point	- 0,4 point	+ 0,1 point	+ 3,4 points dont 1,1 point lié aux concurrents

* Concurrents, saison, tendance de fond, médias...

Les marques nationales et surtout les PME sont pénalisées en premier lieu par le levier assortiment. Elles sont également affectées par les mouvements de prix.



Plafonner le volume sous promotion à 25 % du CA n'a pas eu d'effet sensible, car pour la majorité des industriels, les volumes promus n'atteignaient pas cette proportion avant la loi.



type Coupe du monde...), et dans une moindre mesure à la hausse des prix. Le ralentissement a été perceptible pour tous les acteurs. La hausse des promotions et l'élargissement de l'offre, surtout de celle des PME (+ 17 %), ont joué dans l'autre sens. Les marques de PME gagnent ainsi 7,9 % en volume, tandis que les grandes marques perdent 1,5 % et les MDD 0,6 %.

Sur le marché des eaux, la détérioration de la tendance observée en 2019 est liée pour les deux tiers à une météo moins propice au printemps. Tous les acteurs en ont subi les effets : recul de 2,1 % pour les grandes marques, de 4,6 % pour les PME, de 2,9 % pour les MDD. Les leviers prix (quasi stable) et promotion (en nette baisse) ont contribué marginalement à la baisse des volumes. Le retournement de tendance a été brutal pour les MDD, qui ont de surcroît subi une baisse de leur assortiment de 3 %.

Dans les boissons gazeuses sans alcool, la baisse des volumes, déjà engagée antérieurement, s'est accentuée en 2019. Outre une tendance de fond mal orientée, la stagnation de l'offre et une hausse significative du prix moyen ont pesé sur les ventes. Les grandes marques ont amélioré leur position relative, en ne reculant que de 2 %, au lieu de 7,2 % pour les PME et 3,6 % pour les MDD. Le recul des PME résulte principalement de la forte réduction de leur assortiment (- 12 %).

Trois catégories « hors Égalim »

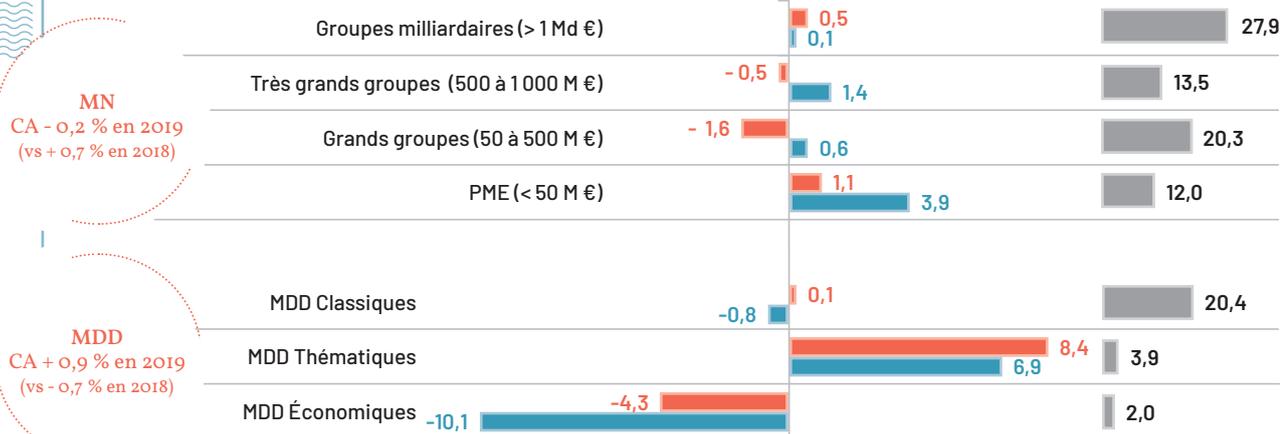
Les lessives généralistes – une des quelques catégories non-alimentaires à ne pas afficher de déclin en volume (+ 1 %) – ont tout de même connu un net ralentissement en 2019, hormis pour les marques de PME, en hausse de 35,4 %, tandis que les grandes marques stagnaient et que les MDD perdaient 0,5 %. Cette croissance des volumes « 100 % PME » est due pour les deux tiers à l'assortiment et pour un tiers aux facteurs prix et promotion. Les investissements promotionnels ont pourtant été massifs dans toute la catégorie.

Dans les gels douche, la baisse des prix et l'intensification de l'activité promotionnelle n'ont pas empêché de forts replis en volume chez tous les acteurs : - 2,4 % pour les PME, - 3,9 % pour les grandes marques, - 8,2 % pour les MDD. Ils s'expliquent par un contexte défavorable, et dans une moindre mesure par le repli de l'assortiment. La baisse des prix et la hausse des promotions n'ont eu qu'un effet bénéfique marginal sur les ventes.

Performances par type de fabricant en hyper-super

SOURCE IRI

■ Évol. CA 2019 (%) ■ Évol. CA 2018 (%) ■ PDM 2019 (%)



EN 2019,
le chiffre d'affaires des MDD s'est développé davantage que celui des marques nationales, ce qui n'était plus arrivé depuis dix ans. La croissance des MDD est venue principalement des MDD thématiques. Parmi les marques nationales, les PME restent les acteurs qui ont le mieux tiré leur épingle du jeu en 2019.

Le rayon des déodorants a connu lui aussi en 2019 une inversion de tendance, avec un recul des volumes de 3,1 %, dû au premier chef à la stagnation de l'assortiment, étale pour la deuxième année. Deuxième année aussi pour la baisse des prix (-1 %), mais avec un impact faible sur les volumes, de même que la hausse de la part des ventes sous promotion. Seules les PME, qui représentent une part infime du marché, ont échappé au marasme, avec des volumes en hausse de 34,6 %.

PME et grandes marques perdantes

D'un point de vue général, la tendance des marchés en volume a été moins bonne en 2019 qu'en 2018. Cela a touché principalement les PME, contrastant avec leur dynamisme des années précédentes (mais la tendance avait commencé à s'infléchir avant Égalim pour les PME : au deuxième semestre 2018, elles ne représentaient que 28 % de la croissance des PGC, au lieu de 51 % au premier semestre). Cela a touché aussi les grandes marques. PME et grandes marques se sont repliées de respectivement 6 et 2 %.

Seules les MDD ont eu une croissance positive, de 3 %. L'enjeu de l'étude a été de comprendre pourquoi.

L'analyse transversale des catégories a permis de hiérarchiser les leviers selon leur effet sur la consommation : prix (90 % des catégories affectées négativement), assortiment (70 %), puis promotions (40 %).

Entre 2018 et 2019 les catégories alimentaires ont connu globalement une inflation de 1,26 %, les catégories DPH une déflation de 1 %. IRI, au vu de douze catégories alimentaires, fait état de mouvements de prix ayant eu un effet sur les volumes plus fort que les évolutions en promotion.

La majoration du SRP de 10 % au profit du distributeur a eu un effet négatif sur les quantités vendues pour des marques nationales, qui ont reculé de 1,2 % (mais de 0,2 % en valeur). Leur sensibilité au prix s'est ravivée. Cette inflation n'a pas

C'est bien l'assortiment qui stimule la croissance, plus que le levier promotionnel, même si ce n'est pas le cas pour toutes les catégories.

été compensée par une baisse des prix des MDD, elles-mêmes connaissant une inflation voisine de 500 millions d'euros. Les MDD n'en ont pas moins réussi à s'octroyer des parts de marché au détriment des marques, dont les pertes s'expliquent par l'assortiment, mais aussi par leur sensibilité au prix : passé un seuil, les consommateurs s'orientent vers d'autres marques ou se détournent du marché.

Le plafonnement par la loi de la part du chiffre d'affaires sous promotion à 25 % n'a pas eu d'incidence sensible sur le volume des investissements promotionnels, car avant la loi la majorité des industriels n'étaient pas proches de cette valeur. Il y a donc eu une augmentation post-Égalim des volumes en promotion. Dans l'alimentaire, la baisse du taux de générosité (de 29 à 24 % en moyenne entre 2018 et 2019) a eu pour effet une part du chiffre d'affaires sous promotion en repli de 0,9 point, à 24,4 %, avec des hausses et des baisses selon les catégories. Mais pas d'impact négatif sur le niveau de la consommation.

Les produits d'entretien et d'hygiène, non visés par la loi Égalim, ont quant à eux poursuivi leur déflation, tout en connaissant une envolée des promotions. Si la loi a réduit les promotions dans l'alimentaire, elle a intensifié la guerre sur ce levier dans le DPH. Les taux de générosité, déjà bien plus élevés qu'en alimentaire avant la loi, y ont encore augmenté : 43,2 % de rabais moyen dans l'entretien, au lieu de 41,3 % en 2018 ; 37,7 % au lieu de 36,2 % en hygiène-beauté. Pour autant, les promotions ont été sans effet sur les volumes, qui ont connu leur plus fort déclin en dix ans. La déflation est ininterrompue en DPH

depuis 2013, le déclin des volumes depuis 2015... Il est largement imputable à des facteurs externes comme l'essor de nouveaux circuits, l'évolution des habitudes domestiques ou les préoccupations environnementales, sur lesquels prix et promotion sont globalement sans effet.

Un facteur majeur qui a affecté les marchés a été l'assortiment, sans rapport avec l'évolution législative. Les distributeurs ont souvent resserré leur assortiment en points de vente ou ralenti le rythme d'expansion des nouvelles références, ce qui explique pour beaucoup les pertes des PME, qui y sont très sensibles. Un rétrécissement du nombre additionnel de produits proposés par les grandes marques et de leur impact additionnel en chiffre d'affaires a été constaté. Même s'il n'est pas possible de l'affirmer pour toutes les catégories, c'est bien l'assortiment qui stimule la croissance, plus que le levier promotionnel. Cette tendance était amorcée avant Égalim et son encadrement des promotions. Reste que **le ralentissement de la croissance de l'offre observée en 2019 est globalement une tendance de fond** : l'augmentation du nombre de références par rapport à l'année précédente est de moins en moins importante : 0,7 % en 2019 au lieu de 3,5 % en 2014 ; et en octobre 2020, la tendance était négative. En 2019, beaucoup de PME ont bénéficié de la croissance des MDD, puisqu'elles en produisent près des trois quarts² ; d'autres ont subi de plein fouet les rétractions d'assortiment.

■ **François Ehrard**, responsable de la communication, et **Karine Ticot**, responsable des études de l'Illec

2 - Source Nielsen

Pas plus cher en France !

« C'EST MOINS CHER DANS LES SUPERMARCHÉS ALLEMANDS ! » UNE ALLÉGATION QUI, NON SEULEMENT N'EST PAS ASSISE SUR DES BASES SOLIDES, MAIS EST CONTREDITE QUAND LA COMPARAISON EST CONDUITE DE FAÇON RIGOUREUSE.

In'existe pas d'étude exhaustive fiable sur les niveaux de prix des produits de grande consommation (PGC) entre pays, car il est quasiment impossible d'effectuer des comparaisons pertinentes, c'est-à-dire menées sur des produits à la fois comparables et représentatifs des structures d'achat des consommateurs...

- Les habitudes de consommation – et donc le choix des produits achetés – sont nationales. En alimentation, le marché unique est une abstraction juridique. IRI a relevé en 2019 que sur les cent références les plus vendues dans cinq pays (Pays-Bas, Italie, Grèce, Royaume-Uni, France), aucune d'entre elle n'est commune ! Même quand un produit est proposé dans plusieurs pays, son importance dans le panier moyen diffère, rendant la comparaison de son prix plus ou moins pertinente pour refléter le coût réel du panier.

- Les structures de distribution (part des formats) ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre, or la largeur de l'offre dans une même catégorie diffère selon les formats de magasins. Les hypermarchés présentent davantage de produits premium ou locaux, qui tirent les indices vers le haut même s'ils coexistent avec une offre de prix bas.
- Dans un même pays, les niveaux de prix varient énormément entre enseignes : de presque dix-neuf points en France entre les deux enseignes les plus chères et les deux les moins chères. Un indice moyen par pays est donc trompeur.



- Les prix standards relevés en fond de rayon ne reflètent pas la réalité de la consommation, du fait des promotions, dont la part peut varier du simple au double – voire plus – d'un pays à l'autre selon les catégories, et dépasser 50 % en valeur dans certains pays. De plus, les taux de rabais moyens appliqués diffèrent : dans certaines catégories,

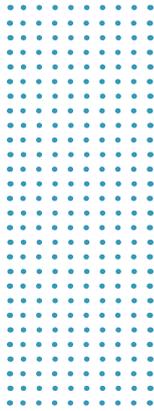
ils dépassent 40 %, en particulier en droguerie-parfumerie-hygiène (DPH). En France, des taux de 70 % y sont banals depuis deux ans, par effet de bord de la loi Égalim.

- Les marques de distributeur (MDD) sont, par définition, différentes d'une enseigne à l'autre, donc incomparables, alors qu'elles constituent une composante essentielle des paniers des consommateurs, et que leur indice de prix est inférieur à celui des marques.

- Comparer deux pays en appliquant dans l'un une méthode et dans l'autre une autre méthode ne permet pas de tirer des conclusions rigoureuses. Il existe deux types de relevés, prix de vente conseillé (PVC) en rayon et prix sortie de caisses, qui pour un même produit ne correspondent pas toujours (promotions, changements de prix, etc.) ; or, en Allemagne les relevés en rayons sont interdits...

L'étude "4 frontières"

Il s'agit de la seule enquête robuste sur le sujet, quoique limitée géographiquement, menée depuis 2007 avec Nielsen par le ministère de l'Économie



Les relevés enregistrent les prix sans considération de ce qui contribue à leur construction. Or il y a, en Europe, d'importantes différences de coûts entre pays.



du Luxembourg, comparant les prix pratiqués en magasin dans ce pays avec ceux des pays limitrophes : Belgique, Allemagne et France. L'édition 2020 montre que sur 111 540 produits, seuls 147 (0,13 %) sont communs et disponibles dans au moins deux enseignes des quatre pays, et moins de 10 % – soit 10 570 produits – dans au moins deux pays. Sur ces 10 570 EAN, trois macro-catégories alimentaires sont étudiées, où les indices de la France sont systématiquement inférieurs à ceux de l'Allemagne, de la Belgique et, à une exception près, du Luxembourg :

- dans les produits frais, un indice inférieur de près de six points à celui de l'Allemagne et de quatorze à celui de la Belgique ;
- en épicerie, un indice inférieur d'un point à celui de l'Allemagne et de dix à celui de la Belgique ;
- dans les liquides, un indice inférieur de trois points à celui de l'Allemagne et de treize à celui de la Belgique.

Les données Eurostat

Eurostat (office statistique affilié à la Commission européenne) couvre jusqu'à l'Union européenne des vingt-huit mais ses données, s'agissant des PGC, mélangent en alimentaire produits transformés et non-transformés, ignorent l'ensemble DPH, et couvrent tous les circuits : ce qui ne permet pas d'isoler l'évolution des PGC en grandes et moyennes surface (GMS), la seule au centre des controverses sur les prix.

- Le plus trompeur, et plus souvent allégué par les médias, est l'indice PPA (parité de pouvoir d'achat), qui n'a jamais eu vocation à classer les pays selon les niveaux de PVC, mais à comparer les PIB en neutralisant l'effet prix. Il fonde des indices de prix sur des paniers de produits non-identiques, c'est-à-dire sur des unités de besoin génériques telles que « poulet à rôtir » ou « yaourt aux fruits multipack de marque connue ». La composition réelle des paniers et des indices n'est pas publique, pas plus que la pondération des unités de besoin. L'indice PPA est instable et impropre à une lecture en tendance.
- L'indice IPCH (indice des prix à la consommation harmonisé), lui, permet de comparer des évolutions de prix à partir d'une base cent arrêtée en 2015, mais pas leurs niveaux. Il ne va pas sans limites méthodologiques, mais ne ment pas sur son objet. Ses résultats 2019 attribuaient au sous-ensemble « produits alimentaires et boissons non-alcoolisées » un indice de 106,19 pour la France et de 107,5 pour l'Allemagne, la France se situant au niveau de la moyenne européenne et l'Allemagne au-dessus.



L'étude « 4 Frontières » 2020 du ministère de l'Économie du Luxembourg, montre que **sur 111 540 produits**, seuls **0,13 % sont communs** et disponibles dans au moins deux enseignes des quatre pays (Luxembourg, Allemagne, Belgique, France), et **moins de 10 %** dans au moins deux pays.

Relevés de terrain

L'Illec a relevé, au cours de la deuxième quinzaine d'octobre 2020, les prix d'une quarantaine de produits identiques d'une dizaine de catégories, proposés à la vente en drive par seize magasins répartis dans trois zones de chalandise transfrontalières : Sarreguémises-Sarrebruck, Strasbourg-Kehl et Colmar-Freiburg. Au total des trois zones, entre les cinq enseignes allemandes et les cinq enseignes françaises visitées, les prix les plus bas pour ces produits de marque se répartissent à peu près équitablement entre les deux pays, avec un léger avantage aux magasins français, des prix alimentaires plus souvent inférieurs en France, et des prix DPH plus souvent inférieurs en Allemagne (où le marché est marqué par la présence dominante de « *category killers* »).

Contextualiser les données

Marché unique ne signifie pas marché uniforme : les relevés enregistrent les prix sans considération de ce qui contribue à leur construction. Or il y a, en Europe, d'importantes différences de coûts entre pays : de production (coût du travail...), de distribution (variété des modèles commerciaux et de conditions de la chaîne logistique) ou de fiscalité. La polarisation sur des indices de prix moyens par pays ignore aussi les différences de niveaux de vie et, pour l'ensemble « produits alimentaires », la part relative de l'alimentation dans le budget global des ménages. Elle fait aussi

oublier que le prix le moins élevé ne correspond pas forcément à la demande des consommateurs, souvent attentifs aux conditions sociales et environnementales de production ; un prix plus bas peut aussi signifier une moins bonne rémunération des producteurs par les grandes enseignes. Les distributeurs sont du reste seuls responsables des PVC : ils les arbitrent d'un rayon à l'autre par le biais de multiples péréquations, et les niveaux de marge pratiqués sont très variables.

Ce que dit la seule étude solide permettant de comparer les prix des PGC français, à savoir l'étude « 4 Frontières », c'est qu'ils sont plus souvent moins élevés que les prix allemands, auxquels il est de coutume de les comparer, avec force méthodes bancales et radiotrottoirs. Faute d'étude fiable permettant de comparer plus largement les PVC en Europe, tant sont nombreux les biais méthodologiques et les profils de consommation, il serait souhaitable que ce sujet soit traité avec plus de précaution et de rigueur. À cet égard, les acteurs économiques comme le grand public sont en droit d'attendre plus de transparence dans la constitution des indices Eurostat et un usage plus conforme à leur destination.

■ **François Ehrard**, responsable de la communication de l'Illec

Grandir ensemble

COMMENT MOTIVER LES ÉQUIPES À GRANDIR ET À GAGNER ENSEMBLE PAR LE PARTAGE DE BONNES PRATIQUES ET D'INNOVATIONS ? WEGROW ET SON ALGORITHME AIDENT, PAR LE JEU, LES ÉQUIPES À VALORISER ET À RÉUTILISER LES INITIATIVES SOUS-EXPLOITÉES OU IGNORÉES.



Comment définissez-vous votre outil

Wegrow ou « grandir ensemble » ?

Arnaud Sliwa : Wegrow aide à casser des silos afin que les équipes puissent partager en interne leurs innovations et bonnes pratiques. C'est un système de « gamification », qui incite à réutiliser ces réussites. Notre algorithme suit leurs effets dans l'entreprise. L'ensemble est intégrable aux grands outils comme Microsoft Teams, Facebook Workplace ou WhatsApp, afin de ne pas ajouter d'outil supplémentaire.

Quel a été le contexte de sa création ?

A. S. : J'ai créé Wegrow quand, alors directeur marketing chargé des produits laitiers frais de General Mills au Brésil, j'ai dû lancer des projets locaux avec des moyens limités. Je souhaitais favoriser des projets qui avaient plus de chance de réussir en ayant déjà rencontré des succès ailleurs. Ça s'est avéré difficile : l'information opérationnelle était noyée dans les réseaux sociaux d'entreprise, il fallait joindre directement les



• **Arnaud Sliwa,**
• **Fondateur**
• **et CEO de**
• **Wegrow-app.**
• **com**

personnes connaissant la réalité des lancements et se reposer sur un réseau personnel. On se heurte en effet à une certaine inefficacité des réseaux internes, qui souvent excluent les juniors ou les nouveaux. Beaucoup de temps et d'énergie sont perdus à retrouver une information pourtant bien documentée et opérationnelle.

Quels sont ces dysfonctionnements qui nuisent aux innovations ?

A. S. : Ils sont nombreux. Quand une innovation produit ou une innovation en communication fonctionne bien, comment la partage-t-on ? Première solution : le contributeur la communique à son manager qui, parfois, la partagera au travers d'un comité régional avec d'autres managers. Six mois plus tard, il est quasiment impossible de savoir qui a été touché. Deuxième solution : la poster sur le réseau social interne de son entreprise. Dans ce cas, l'initiative risque d'être noyée dans un flot incessant d'informations, et il est quasi impossible de savoir si elle a été réutilisée par

d'autres équipes. Dans tout grand groupe, soit l'information remonte, soit elle descend, mais il n'y a pas de transversalité en dehors des réseaux sociaux d'entreprise, flux constant qui submerge les équipes. Au milieu de ce torrent d'informations, Wegrow aide à consolider et sélectionner les glaçons qui ont une vraie valeur et doivent à ce titre flotter à la surface en permanence, les initiatives gagnantes qui doivent être réutilisées à grande échelle...

Sur quels types de pratiques porte votre outil ?

A. S. : Les équipes partagent des bonnes pratiques, des idées, ou encore des erreurs identifiées comme vectrices d'amélioration. Les bonnes pratiques peuvent être des innovations qui ont du succès, des activations efficaces, des campagnes ayant un bon retour sur investissement, des plans d'économie, ou des processus permettant de s'adapter à une crise – comme aujourd'hui à celle liée à la Covid-19. Les idées viennent de l'interne comme de la concurrence. Enfin, Wegrow dédramatise les erreurs sur un mode « oups ! » : les équipes partagent leurs erreurs et analysent ce qu'elles feraient différemment la prochaine fois. Chez nos clients, ces « oups ! » représentent près de 15 % des échanges et constituent une mine de données permettant de ne pas tomber dans les mêmes pièges.

Comment les pratiques échangées sont-elles hiérarchisées, et par qui ?

A. S. : Elles sont hiérarchisées par la communauté des utilisateurs, avec un rôle spécial des ambassadeurs, qui peuvent être des managers sélectionnés, ou les experts d'une marque ou d'un sujet, au niveau local ou global. Ils ont le pouvoir de sélectionner des posts pour les pousser en pleine lumière s'ils pensent qu'ils peuvent avoir des retombées à grande échelle. Cette étape est très importante, elle permet de sélectionner les informations sur lesquelles on veut vraiment agir. Combien de fois une inspiration reste-t-elle comme un Post-it collé au bord d'un bureau ou un courriel perdu dans une boîte de réception ? Chez Wegrow, quand des initiatives sont partagées, les équipes

savent précisément trois mois plus tard qui a trouvé cela utile, qui a agi dessus et pour quel résultat.

Wegrow nécessite-t-il de nouvelles compétences ?

A. S. : Wegrow est aussi simple à utiliser que WhatsApp, et ne nécessite pas d'apprentissage particulier. La « gamification » motive les équipes et crée un engagement fort. Nous avons avec les jeunes générations un vivier prêt à partager et à agir, qu'il suffit d'orienter dans la bonne direction. Les équipes sont

“ Combien de fois une inspiration reste-t-elle comme un Post-it collé au bord d'un bureau ou un courriel perdu dans une boîte de réception ? ”

guidées par des questions ; ainsi, quand un responsable emballage communique une manière de réduire le poids de son produit tout en préservant la barrière anti-UV, nous savons que son information va intéresser dix personnes de l'entreprise dans le monde. Notre algorithme les trouve et leur fournit cette information. Ces dix personnes vont ensuite signaler si ce partage leur a été utile et s'il a eu, ou non, des retombées sur leurs projets. Cette boucle permet aussi de récompenser les contributeurs les plus efficaces et de mettre en avant les posts les plus performants.

Les entreprises qui utilisent Wegrow se distinguent-elles par leur taille, sont-elles du même univers ? Certaines s'inspirent-elles de pratiques nées en dehors de leur domaine ?

A. S. : Nos clients exercent dans les univers de la grande consommation, de la distribution, du luxe, du tourisme et de la technologie. Ils partagent des initiatives internes, de la concurrence ou d'autres secteurs – notamment pour observer le travail des start-up.

Wegrow est utile à partir du moment où dix personnes font la même chose, en France ou dans le monde ; et donc plus utile à des groupes de plus de deux cents employés, que menacent les phénomènes de silos.

Jusqu'où peut aller le partage ?

A. S. : En interne, il n'a aucune frontière. Quand il s'effectue entre entreprises, il concerne les domaines spécifiques que l'on peut appeler d'intérêt public : le développement durable, la manière de réagir face à la Covid-19, les grands sujets qui font évoluer une industrie... La même problématique de partage s'observe dans les organisations où des données doivent rester confidentielles. Wegrow intègre les contraintes et les règles, pour que le partage soit de haute qualité tout en les respectant.

“ Wegrow fait la démonstration que chaque salarié est unique, qu'il a un talent, et que la somme de ces talents conduit au succès : certains sont inventifs, d'autres ont l'esprit critique (...), d'autres savent agir rapidement. ”

N'y a-t-il pas un risque de voir des entreprises se faire dépouiller de leurs innovations ?

A. S. : L'objectif de Wegrow est de donner de l'agilité et de la réactivité à l'entreprise. Cela peut concerner les PME qui veulent observer les signaux du marché comme les grands groupes qui souhaitent être plus réactifs. Il permet également de créer un lien entre grands groupes et PME fournisseurs ou clients, qui peuvent être invitées sur les plateformes à fournir des solutions performantes. La question de la propriété intellectuelle ne se pose pas, car les initiatives partagées sur Wegrow résultent de l'observation de la concurrence ou du marché, elles sont toujours des produits déjà lancés, donc publics.

Un tel partage signifie-t-il imitation ou innovation incrémentale ?

A. S. : Wegrow vise à l'accélération de l'innovation incrémentale. Une initiative a souvent besoin d'adaptation. Quand une équipe reprend celle d'une autre, elle est motivée à déclarer dans Wegrow ce qu'elle va améliorer ou changer. Wegrow aide à retrouver des idées communes venues de différents endroits. Il réunit les personnes autour de projets communs, en mobilisant l'intelligence collective, avec un impact productif mesurable.

Quelle est la part de l'intra-entreprise dans son utilisation ?

A. S. : Elle représente les trois quarts de l'usage. « Désiloter » est l'objectif principal de Wegrow. Pour autant, de grandes associations l'utilisent pour partager des initiatives entre leurs adhérents. Particulièrement depuis que la Covid-19 a restreint les rencontres. Wegrow est une machine à café virtuelle où les équipes échangent leurs actions gagnantes pendant la crise.

Conduit-il à révéler des innovations qui ont eu leur heure de gloire mais ont été trop vite enterrées ?

A. S. : Dans les grands groupes, les équipes recourent souvent au « test and learn », mais s'il y a beaucoup de « test », il y a moins souvent de « learn », malheureusement. Wegrow permet vraiment de connaître en permanence ces tests et suscite le partage des apprentissages, pour augmenter l'efficacité opérationnelle. Il permet de retrouver des idées appliquées puis oubliées : pour autant qu'on les documente avec des indicateurs de performance, on peut très bien les relancer.

Wegrow est-il plus ou moins facilement appropriable selon la culture de l'entreprise et les tranches d'âge ?

A. S. : Les entreprises qui veulent promouvoir une culture du partage plus qu'une culture hiérarchique sont effectivement plus intéressées par Wegrow. Nous mobilisons fortement les millenials, populations câblées pour partager, mais Wegrow instaure une vraie solidarité

intergénérationnelle. Les jeunes, plus familiers des techniques digitales, partagent les initiatives gagnantes de leurs aînés et les équipes triomphent ensemble.

Sur le plan managérial, qu'apporte Wegrow ?

A. S. : Être membre d'un groupe où les initiatives sont vraiment reconnues et utilisées est valorisant et créateur d'engagement. Wegrow fait la démonstration que chaque salarié est unique, qu'il a un talent, et que la somme de ces talents conduit au succès : certains sont inventifs, d'autres ont l'esprit critique dans la sélection des meilleures idées, d'autres savent agir rapidement. Avec Wegrow, le talent d'exécution est valorisé alors qu'il ne l'est guère d'habitude. Si nous mettons en valeur les bons éléments, nous ne désignons jamais les moins bons ; chacun a un rôle à jouer sur Wegrow et peut contribuer au projet global.

Wegrow crée un catalogue des initiatives gagnantes de toutes les équipes. C'est une manière de valoriser ce qui n'a jamais été fait, les personnes mobilisées, les premières à être face au client ou à vendre les produits. Valoriser leur intelligence et leurs initiatives est l'une des pierres angulaires d'une culture d'entreprise fondée sur les équipes opérationnelles.

Les observations conduites auprès de nos utilisateurs montrent tout d'abord que 90 % des équipes se sentent plus reconnues grâce à Wegrow. Le second effet positif est un gain de temps et d'efficacité : au lieu de vainement tenter de réinventer la roue, 80 % des projets qui s'inspirent d'initiatives qui ont réussi sont créateurs de valeur. Chaque année, Wegrow délivre pour les grands groupes une dizaine d'innovations incrémentales qui créent des millions d'euros de profit. Nos clients réussissent à lancer des innovations en trois mois au lieu des neuf habituels, car ils créent à partir d'une initiative éprouvée qui épargne du temps d'exploration. Le troisième effet positif est l'agilité globale : nos clients gardent la force d'un grand groupe tout en étant plus rapides et réactifs, c'est inestimable !



@adobestock - nakigitsune-sama

Avec Wegrow, toute innovation peut-elle se faire en télétravail ?

A. S. : La présence physique reste indispensable aux vastes projets d'innovation, ceux voués à « changer le monde ». Wegrow facilite les autres, ceux qui ont déjà pris forme et dont la valeur réside dans la rapidité de leur diffusion et de leur mise en œuvre. L'objectif est d'être beaucoup plus efficace sur 90 % des projets qui ne nécessitent pas une innovation de rupture. Cela permet de libérer beaucoup de temps pour les innovations de rupture qui nécessitent une présence physique. Nous fournissons des modules d'idéation pour aider à ce processus.

Des entreprises font-elles du Wegrow sans le savoir ?

A. S. : Les grands groupes l'ont souvent fait, mais de façon moyennement efficace, en faisant remonter les initiatives et en les partageant lors de congrès ou de séminaires. Malheureusement, cela prend beaucoup de temps, c'est peu impliquant pour les équipes, et un an plus tard on ne sait toujours pas ce qui a été réutilisé. Wegrow reprend cette approche en la digitalisant et en la « gamifiant », pour la rendre beaucoup plus efficace.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



Raison d'être et entreprise à mission

LE « BUSINESS AS USUAL » A VÉCU. PLACE À LA NOUVELLE ALLIANCE DU PROFIT ET DU BIEN COMMUN, SCELLÉE PAR LA LOI PACTE. CELLE-CI DONNE, POUR LA PREMIÈRE FOIS, LA POSSIBILITÉ À L'ENTREPRISE DE PENSER COLLECTIVEMENT SA FINALITÉ. ELLE PEUT AINSI INSCRIRE SA RAISON D'ÊTRE DANS SES STATUTS ET ALLER PLUS LOIN DANS L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL EN DEVENANT UNE ENTREPRISE À MISSION.

34

ÉLISABETH LAVILLE

De la raison d'être à la raison d'agir

38

JEAN WATIN-AUGOUARD

Blédina, B Corp par vocation

42

Entretien avec AUGUSTIN BOULOT

Certification de rupture

44

JEAN WATIN-AUGOUARD

Bonduelle, objectif impact positif

De la raison d'être à la raison d'agir

LA LOI PACTE ¹ OFFRE AUX ENTREPRISES UNE OPPORTUNITÉ STRATÉGIQUE POUR ACCÉLÉRER LEUR TRANSFORMATION POSITIVE, MATÉRIALISÉE PAR LEUR CONTRIBUTION AU BIEN COMMUN. CELLE-CI DOIT ÊTRE CRÉDIBLE ET COHÉRENTE AVEC LE CŒUR DE MÉTIER. IL EN VA DE LEUR NOTORIÉTÉ, DE LEUR LÉGITIMITÉ ET DE LEUR PÉRENNITÉ.



Parfois désigné par des termes comme « *mission* », « *purpose* » ou « *why* », le concept de raison d'être n'est pas récent et s'est développé ces dernières décennies. La crise sanitaire est venue renforcer un mouvement qui, à l'initiative des fonds d'investissement responsables, des ONG ou des institutions, demande aux entreprises de clarifier le caractère « essentiel à la société » de leurs activités ou de préciser la contribution qu'elles entendent apporter au bien commun. Dans ce contexte, l'idée d'un statut légal distinguant les entreprises qui placent au cœur de leur stratégie une telle mission sociétale positive progresse, des États-Unis à l'Europe, de l'Afrique à l'Asie. En France, la loi Pacte, promulguée le 22 mai 2019, est venue proposer aux entreprises les plus volontaristes de se doter d'une raison d'être et a rencontré l'engouement des dirigeants. Fin 2019, soit six mois après la promulgation de la loi, 72 % d'entre eux se disaient convaincus du bien-fondé de la démarche consistant à formuler sa raison d'être, 59 % affirmant être déjà engagés dans l'exercice et 25 % considérant l'avoir déjà mené à bien ².



Élisabeth
Laville,
fondatrice
d'Utopies

Dans la foulée, en 2020, les grandes entreprises se sont massivement emparées de ce nouvel outil, et de plus en plus d'entreprises engagées, de toutes tailles, deviennent sociétés à mission. Même s'il est trop tôt pour faire un bilan de ce qu'il transforme effectivement, ce dispositif en plein essor s'avère un outil précieux pour les entreprises qui souhaitent entamer la transition écologique de leurs activités.

La raison d'être... de la raison d'être : changer l'entreprise pour changer le monde

Dans la période inédite et incertaine que nous traversons, il est plus que jamais nécessaire pour les dirigeants d'entreprise de définir leur cap, pour tenir la barre malgré les turbulences de l'environnement plutôt que de naviguer à

1 - Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation de l'Entreprise.

2 - Étude Elan Edeman pour Entreprise et progrès.

3 - La communauté financière utilise le sigle ESG pour désigner les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance.

4 - William Clark, dit Bill Clark, est l'un des rédacteurs du modèle initial de la Benefit Corporation.

vue. De Peter Drucker à Larry Finck ou à Simon Sinek, théoriciens et praticiens s'accordent depuis les années 1970 sur le fait que tel est le sens de la raison d'être : non pas un exercice philosophique abstrait, mais un véritable cap stratégique, résolument tourné vers le futur, qui aligne la direction, les employés, les fournisseurs et les autres parties prenantes, « booste » leur motivation et fédère leurs efforts autour d'une vision commune de ce que l'on cherche à construire.

À l'heure de la crise climatique, ce cap doit plus que jamais être positif pour l'entreprise, mais également pour la société dans son ensemble : la raison d'être n'a pas pour objectif de décrire les activités actuelles et leur utilité sociétale supposée, mais bien d'annoncer et d'orienter la façon dont l'entreprise entend transformer son modèle et ses activités au service d'une transformation (positive) de l'économie et de la société.

On sait en effet désormais qu'il n'y a pas de scénario « *business as usual* » compatible avec la neutralité carbone planétaire à horizon 2050. Pour preuve : avec le confinement et l'arrêt exceptionnel des activités humaines, les émissions auront diminué, en 2020, dans des proportions (6 à 7 %) correspondant à ce que nous devrions faire chaque année jusqu'en 2050... Ce qui confirme que c'est bien radicalement, et non de manière incrémentale, par palier, que les entreprises doivent transformer leurs activités pour participer à la résolution des défis sociaux et environnementaux de notre temps³.

C'est d'ailleurs un autre intérêt de la raison d'être : elle pose les bases d'un nouveau récit collectif, d'un nouvel imaginaire du futur, qui précède et active la capacité de l'entreprise à y contribuer. Dans cette approche, elle est aussi un filtre, qui permet de donner



la priorité à des projets effectivement transformatifs, de leur allouer des ressources, de garantir la cohérence des choix et de fournir un cadre de décision servant aussi à dire non, parfois.

Il n'y a rien d'aussi puissant qu'une idée dont l'heure est venue

« Des États-Unis à l'Italie, en passant par la Grande-Bretagne, le Canada, le Pérou, l'Uruguay, Taïwan ou le Rwanda, l'idée de créer un statut légal spécifique pour les entreprises à mission se développe rapidement. La France, avec la loi Pacte et le statut de société à mission, fait partie de ces pays pionniers. », souligne Bill Clark.⁴

LA RAISON D'ÊTRE

est l'équivalent pour le navigateur de la boussole qui donne le Nord, là où la RSE et la matérialité seraient le radar marin qui aide à éviter les obstacles... Quant aux approches de mesure de la performance, comme B Corp, elles sont un outil multifonction, un compas qui permet de mesurer sa vitesse de progression et une météo marine qui aide à prendre les bons vents, les bons courants, pour avancer plus vite vers le cap.

“Les vents ne sont pas favorables à celui qui ne connaît pas son port d'arrivée.”

Sénèque

La pyramide de l'engagement



Le premier axe de la loi Pacte, à lui seul, est décrit comme une « pyramide de l'engagement » ou une « fusée à trois étages ».

La loi Pacte et le dispositif de société à mission sont venus consacrer un mouvement déjà engagé dans l'opinion, un point de bascule qui se produit en même temps à plusieurs endroits du monde. Alors que 51 % des Français considèrent qu'une entreprise doit être utile pour la société dans son ensemble⁵ avant de l'être pour ses clients (34 %), ses collaborateurs (12 %) ou ses actionnaires (3 %), la définition de l'entreprise en droit français ne reconnaissait pas, jusqu'alors, la notion d'intérêt social et n'incitait pas les entreprises à s'interroger sur les modalités de cette utilité sociétale.

Concrètement, la loi Pacte change cela avec un dispositif à trois étages, du moins contraignant (mais qui s'applique à tous : le Code civil) au plus engageant (qui ne s'applique qu'aux entreprises qui s'y engagent : la société à mission).

Alors qu'elle était en cours d'élaboration, en 2018 la loi apparaissait déjà comme une évidence, au point que 15 % des dirigeants disaient remplir les critères de la société à mission⁶. Certes, l'idée qu'une entreprise pourrait s'engager sur une raison d'être n'est pas neuve : Danone a ainsi publié dès 2005 sa mission visant à « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre », en appuyant son propos par la cession de certaines de ses activités, comme les bières

et les plats cuisinés. Mais depuis la promulgation de la loi, les raisons d'être fleurissent à un rythme accéléré. Fin juin 2020, les trois quarts des entreprises du CAC 40 affichaient déjà une raison d'être⁷. Certes, à peine 20 % de ces entreprises l'avaient inscrite dans leurs statuts, et un peu plus de la moitié (56,7 %) se contentent d'une raison d'être « factuelle » (décrivant l'activité), tandis que 23,3 % se focalisent sur la performance et que seulement 20 % relient leur activité à des enjeux sociétaux. D'ailleurs, on ne recensait fin 2020 qu'environ quatre-vingts entreprises ayant amorcé leur transformation en société à mission⁸, parmi lesquelles Maif, Norsys, Nutriset, Yves Rocher, Faguo, Léa Nature, OpenClassroom, Le Slip Français, Camif ou Utopies... ; et Danone reste pour le moment la seule entreprise cotée à avoir adopté ce statut.

Mais si le développement durable est avant tout un changement culturel, alors l'incitation adressée par la loi Pacte aux entreprises françaises pour qu'elles se dotent d'une raison d'être est clairement un pas dans la bonne direction – celle de la transformation positive

5 - Enquête IFOP-Terre de Siègne, La valeur d'utilité associée à l'entreprise, 15 septembre 2016.

6 - Étude du cabinet Prophil.

7 - Étude Confluence.

8 - Observatoire (en cours de création) de la Communauté des entreprises à mission.

9 - Baromètre Union des Marques, juillet 2020.

du capitalisme et de la société. D'une certaine façon, la crise de la Covid-19 a aussi accéléré le changement : ainsi 48 % des marques disaient à l'été 2020⁹ qu'elle avait engendré ou allait engendrer une réflexion sur leur raison d'être. Et 12 % déclaraient avoir déjà revu leur raison d'être depuis le début de la crise. Car pour être très fréquenté, ce chemin n'en est pas moins semé d'embûches.

Les preuves à conviction

D'abord, même si la raison d'être est aussi un outil de communication interne et externe, elle guide une transformation de longue haleine et n'a rien à voir avec le slogan éphémère d'une publicité répondant à des urgences de court terme : on ne change pas de « why » comme d'agence. Ensuite si l'engagement public a des vertus, dont celle de contraindre celui qui s'engage à être à la hauteur de ce qu'il affiche, les pures déclarations d'intention risquent toujours de faire émerger un « mission-washing » contre-productif. C'est ici que la raison d'être rencontre utilement la RSE. Parce que celle-ci force à la cohérence, en rappelant que la façon de progresser compte autant que le fait de choisir et d'atteindre la destination. Et parce qu'elle

“ Les pures déclarations d'intention risquent toujours de faire émerger un « mission-washing ».”

rappelle, donc, que la raison d'être restera vaine si elle n'est pas très concrètement traduite dans les produits, dans les processus et les prises de décision, dans les pratiques quotidiennes, dans le pilotage de la performance, dans la façon dont on recrute, forme et motive les personnes qui rejoignent l'entreprise, dans son modèle économique, dans ses échanges avec les parties prenantes, dans ses positions publiques, etc. Autant dire que, parce que les raisons d'être s'affirment sur un temps long, ce n'est que dans une temporalité plus lente, avec le déploiement concret (ou pas) des raisons d'être dans toutes ces dimensions, que le véritable bilan de la loi Pacte pourra être établi.

■ Elisabeth Laville

Pour en savoir plus : téléchargez l'étude « De la raison d'être à la raison d'agir » sur www.utopies.com.

Analyser les raisons d'être au prisme de l'impact positif

Pour réaliser un premier bilan de la loi Pacte, Utopies a construit un outil d'analyse des raisons d'être en dix critères, qui sont autant de questions à se poser avant de se lancer.

Les cinq premiers critères portent sur la démarche menée par les entreprises pour définir leur raison d'être :

- 1 **#CONFORMITÉ** – Quelle est l'ambition (inscrire sa raison d'être dans ses statuts, devenir une société à mission au sens de la loi Pacte...)?
- 2 **#CRÉATION** – Quelle implication des parties prenantes, quel équilibre entre recherche de consensus par une consultation large et parti pris fort ?
- 3 **#COMMUNICATION** – Quelle communication interne et externe de la raison d'être ?
- 4 **#CONCRÉTISATION** – Quelle révision de la stratégie et quelle feuille de route de transformation des activités pour accompagner la raison d'être ?
- 5 **#CERTIFICATIONS** – Quel recours à des certifications délivrées par des tiers pour crédibiliser la contribution positive globale et piloter la progression des pratiques ?

Les cinq critères qui suivent portent sur la formulation finale de cette raison d'être, le résultat de la démarche :

- 6 **#CHANGEMENT** – La raison d'être exprime-t-elle une volonté de transformer l'entreprise pour transformer (positivement) le monde ?
- 7 **#CRÉDIBILITÉ** – La raison d'être est-elle en ligne avec les pratiques historiques de l'entreprise, cohérente avec son image de marque ?
- 8 **#COHÉRENCE** – La raison d'être est-elle en cohérence manifeste avec le cœur de métier de l'entreprise, son modèle économique et l'essentiel de son offre ?
- 9 **#CONCISION** – La formulation de la raison d'être est-elle synthétique et mémorisable ?
- 10 **#CARACTÉRISTIQUE** – La raison d'être est-elle spécifique à l'entreprise qui la formule, assez pour la différencier de ses concurrents ?

Blédina

B Corp par vocation

UN AN APRÈS L'AVOIR OBTENUE POUR SES FILIALES AUX ÉTATS-UNIS ET AU CANADA, DANONE A ANNONCÉ LA CERTIFICATION B CORP DE BLÉDINA. ELLE EST AINSI DEVENUE EN 2019 LA PLUS GRANDE ENTREPRISE FRANÇAISE À POUVOIR REVENDIQUER CETTE CERTIFICATION INTERNATIONALE

« **B** Corp¹ est plus qu'une simple certification, c'est une vision, une philosophie, une communauté, un mouvement », estime Camila Garcia Quijano, responsable RSE et nature de Danone Nutrition, spécialisée France. C'est d'abord un audit complexe, qui doit conduire l'entreprise postulante à obtenir quatre-vingts points sur les deux cents qui correspondent au stade de la perfection. La notation porte aussi bien sur l'impact social et environnemental de l'entreprise que sur la transparence et l'éthique de son fonctionnement. Il aura fallu plus d'un an et demi à l'équipe de Blédina – numéro un français de l'alimentation infantile – spécialement constituée autour du projet, pour afficher 83,1 points et entrer dans la cour des grands.

Démarche volontaire

Au commencement, il y a eu l'ambition fixée en 2018 par Emmanuel Faber, directeur général de Danone, d'obtenir la certification B Corp en 2030, puis, récemment, d'avancer la date à 2025. Trois raisons au moins fondent ce choix, explique Camila Garcia Quijano : « Il fait sens avec le double projet économique et social de Danone, traduit dans notre vision "Une planète, une santé". La démarche holistique, la première du genre, porte sur toutes les facettes de l'entreprise. Enfin, la dimension



Camila Garcia Quijano,
responsable
RSE et Nature
Danone



internationale de la certification répond à la présence mondiale du groupe ». Pour l'heure, 45 % du chiffre d'affaires de Danone est certifié B Corp. « Nulle injonction à certifier Blédina B Corp n'est venue de la direction générale, précise Camila Garcia Quijano, c'est le fruit de notre libre volonté. Chez Blédina, marque centenaire, notre mission est d'apporter la santé par l'alimentation dès les premiers jours de vie du bébé. Depuis des années, nous agissons en évaluant notre empreinte environnementale et sociale, une philosophie directement en lien avec la certification B Corp. »

Concrètement, l'équipe constituée autour du projet a réuni des experts des cinq domaines couverts par B Corp : environnement, employés, communauté, consommateurs et gouvernance. « Au commencement, en octobre 2017, il nous a fallu conduire des analyses et audits dans les détails de chacun de ces domaines, se souvient Camila Garcia Quijano, aussi avons-nous réuni différentes équipes – RH, achats, finance, logistique, juridique, etc. – que j'ai dirigées ; ce projet était très important pour nous, comme en témoigne la présence d'un membre du comité de direction dès les débuts. » Mais avant de réunir les équipes, il faut motiver et mobiliser les salariés. « Dans la mesure où la certification n'est pas imposée par la direction générale, il faut consacrer du temps à ce que chaque salarié s'approprie le projet, lui donne du sens ; cela a demandé quelques mois. » Puis vient le temps

1-Benefit Corporation.



de l'analyse et de la grille d'évaluation : trois mois. Et celui de l'audit réalisé par B Lab, trois mois également. « Blédina était la première entreprise spécialisée dans l'alimentation infantile et dans la commercialisation du lait infantile à demander la certification B Corp. Il a fallu expliquer en détail nos pratiques vis-à-vis de notre soutien à l'allaitement maternel, la stricte réglementation de ce secteur tant sur la qualité du produit que sur la communication et la promotion que nous pouvons faire autour des substituts au lait maternel. Toutes ces discussions et partages

ont pris un an. » Au total donc, un an et demi pour obtenir la certification B Corp, procédure qui varie en général entre neuf mois et justement un an et demi.

Preuves à conviction

« L'obtention de cette certification B Corp est très exigeante, poursuit Camila Garcia Quijano, c'est une vraie fierté et cela salue le travail et l'engagement quotidien de nos 1 400 collaborateurs présents sur nos trois sites de production en France et au siège à Limonest. Elle confirme la pertinence de nos

La « Cueillette des curieux » permet aux familles de passer une journée chez les partenaires agricoles de Blédina pour voir où et comment sont produits les fruits et légumes.

actions et dresse la feuille de route pour demain. Loin d'être une fin en soi, elle nous engage à aller encore plus loin et à continuer sans cesse d'innover, et d'améliorer nos pratiques. » Dans le domaine de la gouvernance, l'un des cinq axes de B Corp, Blédina se singularise en associant son écosystème : « Nous ne travaillons pas dans notre coin, nous œuvrons aussi bien avec nos partenaires agricoles, des experts, des associations, une communauté de consommateurs. Nous sommes dans une optique de construction partagée, non seulement en étant à leur écoute mais aussi en les associant à la définition de notre stratégie. »

Sur le plan de l'environnement, chaque site de production doit réduire chaque année de 5 % sa consommation d'eau et d'énergie et valoriser l'intégralité de ses déchets. Pour l'axe « employés » Blédina se distingue depuis 2018 avec le programme du groupe « Une personne, une voix, une action ». Chaque année, le groupe sollicite ses salariés pour qu'ils donnent leurs avis sur la stratégie adoptée, les améliorations à apporter, ce qui mériterait d'être arrêté. « Nous allons plus loin dans l'opérationnel que les enquêtes de satisfaction faites auparavant tous les deux ans », souligne Camila Garcia Quijano. Le comité de direction de Blédina est paritaire, avec 50 % de femmes, rémunérées au même niveau que les hommes ; l'entreprise a obtenu

un score de 98 % à l'index de l'égalité femmes-hommes mis en place par le gouvernement français.

Les axes de certification « communauté » et « consommateurs » ont été richement illustrés : le programme « Malin » accompagne depuis 2012 les familles en grande précarité ; le « Grand Forum des tout-petits » facilite depuis 2013 le partage des connaissances sur les enjeux de santé des 1 000 premiers jours de vie ; la plateforme de financement participatif MiiMOSA soutient les agriculteurs partenaires dans leur conversion vers des pratiques agricoles plus durables ; depuis 2016 la « Cueillette des curieux » donne la possibilité aux familles de passer une journée sur les exploitations des partenaires agricoles de Blédina, pour voir où et comment sont produits les fruits et légumes entrant dans la composition des petits pots, et découvrir les enjeux liés à la biodiversité. « Toutes ces initiatives lancées depuis plusieurs années, observe Camila Garcia Quijano, sont des forces pour nous et ont œuvré à l'obtention du label B Corp. »

Introspection-implication

Le travail mené autour de l'obtention du label a permis aux salariés de mieux connaître leur entreprise. « J'aime bien les audits, confie Camila Garcia Quijano. C'est une charge de travail supplémentaire, mais l'effet miroir est

Grâce à la plateforme de financement participatif MiiMOSA, les agriculteurs partenaires de Blédina reçoivent un soutien supplémentaire dans leur conversion vers des pratiques agricoles durables.



très utile. Grâce à B Corp, nous avons analysé pour la première fois tout ce que nous faisons, question par question. Cette connaissance est partagée à tous les niveaux, par tous les salariés et nous permet d'identifier les axes d'amélioration. » Autre conséquence, les salariés s'impliquent davantage. « Les métiers de production, les opérateurs situés à l'amont de la chaîne de création de valeur, doivent être plus que jamais vigilants sur la qualité des produits, le choix des matières premières, les procédés industriels, les emballages... »

À l'aval, les commerciaux, moins impliqués au début du processus de certification, l'ont été réellement quand Blédina est devenue plus visible, grâce au logo B Corp qui figure désormais sur les petits pots. Une évolution dont Camila Garcia Quijano salue les effets : « Nous avons pu montrer toutes nos actions. La conversation avec nos clients a évolué, les discussions ne portent plus uniquement sur la partie financière, la négociation des prix, mais sur des terrains d'entente dans le domaine des engagements, des projets communs. C'est une vraie révolution, un changement de cap dans les relations avec nos clients. »

La certification change également les méthodes de recrutement. Elle enrichit le discours de la marque employeur. « La fierté d'appartenance est renforcée, constate Camila Garcia Quijano. J'ai pu observer des évolutions dans l'implication des salariés, qui acceptent plus facilement de se remettre et de remettre l'entreprise en question. Ils s'interrogent sur ce qu'ils font, comment ils le font, pourquoi ils le font. L'effet miroir est également personnel, je souhaiterais que la frontière entre l'engagement personnel et salarié disparaisse. »

Et demain ?

Tous les trois ans, la certification est contrôlée. « La grille d'audit évolue vers davantage de contraintes, qui nous conduisent à être meilleurs, se félicite Camila Garcia Quijano. Nous avons donc des points d'amélioration dans notre feuille de route. Si B Corp ne nous oblige à rien, la conception de nos produits doit être, dès leur origine, cohérente avec la philosophie de B Corp. B Corp, c'est donc bien

plus qu'une simple certification. C'est une philosophie d'entreprise et un mouvement. L'objectif n'est pas d'être certifié, c'est d'être B Corp, et d'avoir une même vision qui infiltre et insuffle toutes les strates de l'entreprise. »

Vision partagée avec les partenaires et les fournisseurs, dont l'amont agricole : « Depuis

“ Grâce à B Corp, nous avons analysé tout ce que nous faisons, question par question. Cette connaissance est partagée à tous les niveaux. ”

plus de quarante ans, nous avons des relations étroites avec les deux cents agriculteurs avec qui nous travaillons en France. Nous les accompagnons techniquement et financièrement dans une logique de transformation vers une agriculture régénératrice, plus durable et plus respectueuse de la planète. Nous définissons ensemble des objectifs de performance environnementale et sociétale de leur exploitation. » Au menu des démarches d'amélioration continue, les enjeux portant sur l'emballage, avec l'ambition que d'ici à 2025 la totalité des emballages soient recyclables, réutilisables ou compostables. Concrètement, cela se traduit par le passage d'un modèle de production linéaire à un modèle d'économie circulaire : écoconcevoir, consommer, recycler, réutiliser. « Nous avons l'objectif d'atteindre le zéro déchet sur toute la chaîne de valeur. » Foi de responsable RSE : toutes les équipes sont mobilisées.

■ Jean Watin-Augouard

Certification de rupture

LES GRANDES SOCIÉTÉS COTÉES, PILOTES VERS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ? C'EST L'IDÉE, ET ELLE PREND FORME. DÉCLINÉ EN MOUVEMENT ET EN LABORATOIRE, LE B NE SE RÉDUIT PLUS À « BUSINESS », COMME L'ATTESTE LE « B MOVEMENT BUILDERS ».



Quels motifs ont présidé à la création du B Movement Builders ?

Augustin Boulot : De nombreuses grandes entreprises sont engagées partout dans le monde dans la démarche de labellisation B Corp¹. C'est une démarche exigeante, qui demande du courage et du temps – parfois des années. Afin de faire vivre l'esprit B Corp et de favoriser des progrès concrets, B Lab a souhaité rassembler les entreprises éligibles dans un programme combinant mesure d'impact et collaboration avec d'autres entreprises. L'interdépendance et l'entraide sont au cœur du modèle B Corp.

Depuis quand est-il représenté en France ?

A. B : Le B Movement Builders est un programme international très récent. Nous avons la chance d'y voir participer une entreprise française, Bonduelle, choisie pour faire partie des quatre entreprises pilotes. De plus, Danone est « marraine » du programme,

puisque engagée depuis plusieurs années dans un chemin qui devrait la mener à devenir B Corp d'ici à 2025.

En quoi le B Movement Builders se distingue-t-il du B Lab ?

A. B : Le B Lab est l'organisation internationale à but non lucratif qui pilote le mouvement et le label B Corp partout dans le monde. B Lab France est sa déclinaison locale. Le B Movement Builders est un programme développé par B Lab pour accompagner les efforts des grandes entreprises qui s'engagent vers la labellisation. Elles ne sont pas encore certifiées B Corp, mais sont sélectionnées rigoureusement et leurs efforts seront supervisés par le conseil consultatif indépendant des normes de B Lab.

Les standards B Corp font partie des plus exigeants au monde. Il faut souvent du temps pour y parvenir, en particulier pour les



• **Augustin Boulot,**
• **Délégué général**
• **B Lab France**

grandes structures internationales. Ce n'est pas pour autant que nous devrions les laisser au bord de la route de cette transformation radicale, car sans elles, nous n'y arriverons pas. L'objectif est de leur proposer un cadre pour les aider à progresser.

Que faut-il comprendre dans le mot « Movement » ?

A. B : C'est un mot auquel nous sommes très attachés, il évoque la mise en mouvement de ces grands acteurs, susceptibles d'incarner un leadership vers une économie plus inclusive sur le plan social, plus régénératrice sur le plan environnemental et plus contributive sur le plan sociétal.

Comment est constitué le conseil consultatif qui contrôle la réalisation des objectifs ?

A. B : Il s'agit du conseil consultatif indépendant des normes de B Lab. Il est composé de dizaines d'experts sectoriels, thématiques et régionaux, dont la liste est publique. Les normes sont aussi testées, améliorées et discutées par les 100 000 organisations utilisatrices de l'outil d'évaluation d'impact : le BIA (Business Impact Assessment).

En quoi consiste-t-il ?

A. B : La démarche B Corp s'appuie sur le questionnaire dynamique de ce BIA. Il est gratuit et permet à toute entreprise d'évaluer et de comparer l'impact de ses activités selon cinq axes : la direction, les salariés, l'écosystème, l'environnement et les clients. Le questionnaire cherche aussi à mesurer si le modèle d'affaires de l'entreprise a des retombées positives au niveau social et environnemental. Cent mille entreprises dans le monde utilisent ce questionnaire pour piloter leur transformation. Les plus avancées peuvent demander la labellisation B Corp, mais ce

n'est pas une obligation. Pour nous, le chemin de transformation est tout aussi important. Le B Movement Builders est le reflet de cette philosophie.

Quel est votre objectif en matière d'adhésion ?

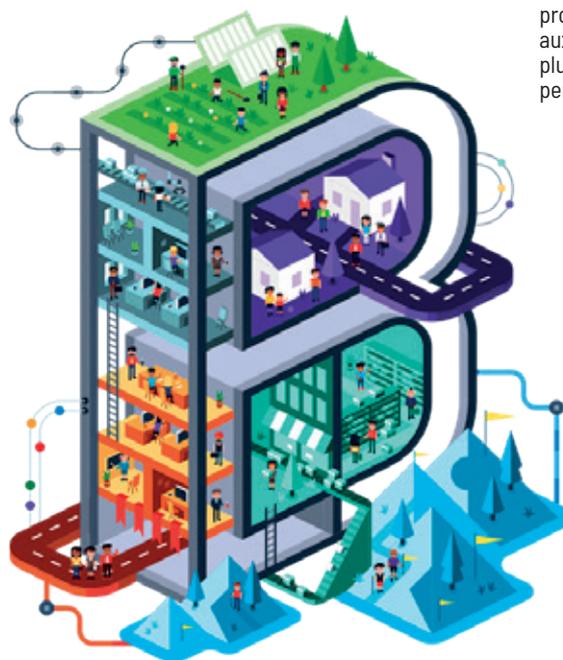
A. B : Nous n'avons pas d'objectif quantitatif. La priorité va à la qualité des actions et interactions mises en œuvre. Il nous faudra construire l'avenir du programme avec les entreprises pilotes.

Pourquoi n'accepter que les multinationales cotées en Bourse ?

A. B : Ce sont les entreprises pour lesquelles la transformation est à la fois la plus complexe et suivie d'effets aux impacts les plus importants, d'où un programme qui leur est consacré. Mais le mouvement et le label B Corp sont ouverts à toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur secteur et leur origine géographique.

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

LA LABELLISATION B CORP est la seule certification qui mesure l'impact d'une entreprise sur ses employés, sa communauté, son environnement et ses clients, et prouve qu'elle répond aux normes les plus élevées de performance vérifiées.



1 - Le B Lab réunit des multinationales cotées en Bourse dans le cadre du B Movement Builders pour redéfinir le rôle des entreprises dans la société. Les membres fondateurs sont Bonduelle, Gerdau, Givaudan et Magalu avec le soutien de Danone et de Natura & Co. L'ensemble des entreprises fondatrices totalise un chiffre d'affaires de 60 milliards de dollars et 250 000 salariés.

Bonduelle, objectif impact positif

AFIN DE PROMOUVOIR LES BONNES PRATIQUES ALIMENTAIRES AUPRÈS DU GRAND PUBLIC, LE NUMÉRO UN MONDIAL DU LÉGUME PRÊT À L'EMPLOI CRÉE UNE COMMUNAUTÉ DE CAUSES POUR DÉFENDRE LA NATURE ET IMPOSER UN MODÈLE D'AFFAIRES PLUS DURABLE.



@adobestock - Jiri Hera

En 2019, le groupe Bonduelle a présenté son *Manifesto*, avec pour signature *La nature, notre futur*. Cette politique « B ! Pact » s'est déclinée en un triple engagement pour la planète, l'alimentation et les hommes. Premier pilier : la planète. Le groupe se fixe entre autres objectifs l'emploi, dès 2025, de techniques culturales alternatives sur la totalité de ses surfaces cultivées, soit 126 000 hectares. « Nous développons depuis plusieurs années l'agroécologie et nous accompagnons nos partenaires agriculteurs pour qu'ils mettent en pratique les techniques, très nombreuses qui y sont liées », indique Anne-Sophie Fontaine, directrice RSE du groupe. Elles portent par exemple sur la diminution des intrants, la neutralité des substances utilisées, le maintien des sols vivants. « Les intrants sont



Anne-Sophie Fontaine,
directrice RSE,
groupe
Bonduelle

désormais réduits au minimum grâce à des techniques naturelles ou mécaniques, comme les filets anti-insectes ou le désherbage mécanique, explique-t-elle encore. Cette technique est d'ailleurs utilisée sur 44 % des surfaces cultivées pour Bonduelle. La rotation des parcelles permet également de réduire le risque de maladies et de ne pas épuiser les ressources du sol. Cette pratique ancestrale consiste à rallonger la durée de repos des parcelles. Par exemple, toutes les surfaces plantées en petits pois dans les Hauts-de-France, pour Bonduelle, sont en rotation longue de six ans. Cela signifie qu'une fois la récolte passée, aucun petit pois ne sera cultivé sur ces mêmes parcelles durant une période de six ans. Enfin, la technique du couvert végétal a de multiples vertus : elle préserve les sols et la biodiversité, participe à la séquestra-

tion de carbone et limite la prolifération de végétaux indésirables. Nos producteurs partenaires mettent en place le couvert végétal en interculture sur 36 % des surfaces cultivées pour Bonduelle. »

Sur les 126 000 hectares du groupe, 36 % des terres sont cultivées avec des techniques de conservation des sols, 27 % avec des couverts végétaux, et 44 % avec une gestion de précision de l'irrigation. Bonduelle accompagne les agriculteurs depuis longtemps grâce aux chefs de plaine, des agronomes chargés du suivi d'une cinquantaine d'exploitations. « Ce sont des conseillers très proches du terrain pour les récoltes ou la sélection des surfaces. Une culture du pois ne revient que tous les six ans, aussi est-il nécessaire d'être bien guidé pour connaître toutes les variétés. »

Le groupe encourage également par des conseils tous ses partenaires agriculteurs – au nombre de 2 800 –, aussi bien en Europe et en Russie qu'en Amérique du Nord, où les systèmes de certification ne sont pas tous homogènes. « Nous nous sommes fixé comme objectif d'avoir 80 % d'agriculteurs certifiés en 2025. En France, la certification Haute valeur environnementale engage nos agriculteurs. »

Le groupe a pris en 2019 l'engagement de réduire de 20 %, d'ici 2035, ses émissions de gaz à effet de serre. Cela concerne en premier lieu les usines, avec le développement de « mix d'énergie » – aujourd'hui, 10 % de leur énergie est renouvelable. Il s'emploie aussi à rationaliser ses transports. Un troisième domaine important de l'action sur les retombées environnementales concerne l'emballage, avec l'objectif de n'utiliser plus que des emballages recyclables ou réutilisables en 2025. Le groupe veille également à systématiser l'adoption d'un « état d'esprit économie circulaire » dans le développement de ses nouveaux produits. Des produits qui se placent, d'un point de vue nutritionnel, dans des catégories « vertueuses » : « Plus de 95 % sont classés A ou B sur l'échelle Nutri-Score », se félicite Anne-Sophie Fontaine.

Deuxième pilier : les hommes. Bonduelle s'est fixé un objectif de « 0 accident du travail » sur l'ensemble de ses sites. « Il est fondamental



que les salariés, forces vives du groupe, travaillent en toute sécurité, aussi bien sur les sites que partout ailleurs, note Anne-Sophie Fontaine. Cela nous oblige à une vigilance quotidienne. Nous devons sensibiliser tous les jours tous nos salariés, du haut management jusqu'au terrain. »

Par des projets locaux, précise-t-elle, le groupe entend impliquer la totalité de ses sites : « Nous accompagnons les enfants dans l'éducation à l'alimentation végétale, nous distribuons des produits au personnel des hôpitaux, nous avons offert plus de 100 000 repas lors du confinement à des écoliers californiens qui, privés d'école, étaient parfois privés de repas à midi. Notre mission est de rendre le végétal accessible à tous. Nous travaillons sur un engagement civique qui verra le jour l'an prochain. »

RSE pour tous et partout

Si son Manifesto a été écrit par le président du groupe, la société Bonduelle, en tant que transformatrice de légumes, est très proche de l'amont. La prise de conscience de la nécessité de préserver la nature, son principal actif, l'a conduite à engager tous ses salariés dans une démarche responsable : « La RSE irrigue toutes les strates du groupe ». Au cœur de la politique du groupe figure également la qualité des produits. « Un légume doit être récolté en pleine saison, rappelle Anne-Sophie Fontaine, moins d'une demi-journée sépare la récolte de la mise en boîte, mais on ne l'a pas assez dit aux consommateurs.

Le maïs Bonduelle affiche sur son pack plusieurs engagements du groupe pour les prochaines années : cultivé en France, zéro résidu de pesticides, zéro OGM, zéro conservateur et emballage recyclable.

“ La prise de conscience de la **nécessité de préserver la nature**, son principal actif, a conduit Bonduelle à engager tous ses salariés dans **une démarche responsable.**”

Aujourd'hui, les marques communiquent davantage auprès d'eux. Au-delà des produits, une marque représente une entreprise responsable et ce qu'elle apporte à la société implique de nombreuses parties prenantes. » Le groupe entend ainsi promouvoir de bonnes pratiques alimentaires auprès des consommateurs. « *Le consommateur sait qu'il doit manger cinq fruits et légumes par jour. Notre devoir en tant qu'industrie alimentaire est de mettre sur le marché des produits irréprochables quant à leur qualité et qui apportent toutes les vertus nutritionnelles par le végétal.* » Malgré les campagnes engagées depuis vingt ans, la consommation du végétal est stable. « *Notre ambition est donc de la promouvoir, car la variété de l'alimentation n'est pas suffisante et l'aptitude à bien cuisiner les légumes encore balbutiante. Une marque positive doit éduquer les consommateurs, particulièrement les enfants, mais aussi sensibiliser les chefs de la restauration.* »

Smart farming, drones, imagerie satellites, capteurs connectés... Les technologies numériques sont mises au service d'une agriculture plus durable.



Bonduelle a donc ainsi développé deux offres de service : bonduelle.fr/legumiz, à destination du grand public, et Greenology, un service complet pour aider les professionnels de la restauration à « cuisiner 100 % végétal, 100 % gourmand ».

Le groupe souhaite associer ses partenaires agricoles à la création de valeur par l'ouverture de son capital. Le projet et ses modalités ont été soumis au vote de son assemblée générale en décembre 2020, indique Anne-Sophie Fontaine, « pour que cette ouverture soit effective au printemps 2021 ». Cette démarche de création de valeur s'inscrit dans les filières agroécologiques : « *Dans notre feuille de route recherche-développement, agro et RSE, nous travaillons sur les systèmes de rémunération du futur avec les agriculteurs, et nous souhaitons davantage les récompenser pour les efforts qu'on va leur demander. Nous avons récemment lancé des produits en salades et en légumes sans traces de pesticides, ce qui impose des contraintes. Ils sont rémunérés à hauteur du service rendu.* » Dans le prolongement de la loi Pacte (2019), le groupe a défini sa raison d'être, entérinée lors de son assemblée générale du 17 décembre : « *Inspirer la transition vers l'alimentation végétale, pour contribuer au bien-être de l'Homme et à la préservation de la planète.* » « *Elle a été élaborée avec les actionnaires familiaux, le comité exécutif et a fait l'objet d'une consultation des salariés du monde entier* », conclut Anne-Sophie Fontaine.

Initiative originale, Bonduelle vient de rejoindre le B Movement Builders, lancé le 10 septembre dernier à l'initiative de B Lab, l'ONG qui gère la certification B Corp. Trois mille cinq cents entreprises ont obtenu cette certification dans le monde, mais B Lab peine encore à attirer les plus grandes d'entre elles. Avec cinq autres membres fondateurs du B Movement Builders, Bonduelle fait ainsi partie des premières à s'engager dans un modèle d'affaires plus durable et résilient, prenant en compte toutes les parties prenantes.

■ Jean Watin-Augouard

Cinquante ans d'esprit coopératif

CANDIA SE SINGULARISE PAR SES NOMBREUSES INNOVATIONS. CRÉÉE ET ANIMÉE PAR UNE COOPÉRATIVE D'ÉLEVEURS, ELLE FAIT DU DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE LAITIÈRE ET DE SON ENGAGEMENT AUPRÈS DES ÉLEVEURS SA PRIORITÉ POUR VALORISER ENSEMBLE LE LAIT DE DEMAIN.



La marque est miroir et actrice de son temps et sa longévité témoigne de sa légitimité et de son utilité sur son marché. La preuve par Candia, qui aura cinquante ans en 2021. Miroir, car son histoire est aussi celle de la société, quand en filigrane elle raconte l'évolution des modes de consommation, de commercialisation, de communication, etc. Actrice quand par sa recherche-développement et ses innovations, elle vient surprendre et étonner les consommateurs en leur apportant des solutions pertinentes dans leur vie quotidienne – auxquelles ils n'avaient pas souvent songé. Il en est ainsi des « grandes » marques, dont on peut dire que si elles venaient à disparaître, elles manqueraient aux consommateurs et au marché. Leurs



Vincent Cariolle,
responsable
marketing
de Candia

devoirs de vigilance et de pertinence en sont renforcés, sans le respect desquels la fidélité des consommateurs s'étiolerait. Actrice, Candia l'est aussi par son empreinte et son maillage territorial, grâce à ses cinq laiteries et ses deux beurreries ¹, sa filière laitière et ses 10 700 fermes, les relations qu'elle tisse avec ses parties prenantes. Candia coche toutes les cases.

Candia, marque pionnière

1971 : Candia révolutionne le marché du lait, alors sans marque nationale et dominé par le lait frais commercialisé en bouteilles. Dérivée du latin *candidus* (blanc, clair, radieux) et à ce titre symbole de pureté et de fraîcheur, Candia est la première marque de lait frais pasteurisé lancé par Sodima ².

“Un investissement massif vient d'être réalisé pour le lait infantile sur son site de Saint-Étienne afin d'accélérer le développement des ventes de lait Candia Baby...”

« Le 19 janvier 1971, la première brique de lait frais Candia sort de la laiterie de Vienne, en région Rhône-Alpes (aujourd'hui Auvergne-Rhône-Alpes), à quelques kilomètres du parc naturel régional du Pilat », raconte Vincent Cariolle, responsable marketing de Candia. « La coopérative possède une maîtrise et une expertise sur l'ensemble de la filière laitière : de la collecte en amont – puisque la coopérative appartient aux éleveurs – à la transformation – avec ses laiteries et beurreries – jusqu'à l'aval – avec la distribution des produits Candia partout en France. » Précurseur, Candia l'est à plus d'un titre. Celui du marché et des innovations, aussi bien sur le



@adobestock - Irina Schmidt

plan du produit que du packaging. Avec Candia, le lait aura ainsi son code couleur : rouge pour le lait entier, bleu pour le lait demi-écrémé et vert pour le lait écrémé. L'objectif est de débanaliser un produit du quotidien en plaçant les attentes des consommateurs au cœur des innovations. Le secteur s'enrichit avec, en 1973, la création du segment des laits aromatisés Candy (Candy'Up depuis 1988) puis celle, en 1974, des laits à teneur garantie en vitamines, qui aboutira à la naissance à la marque Viva, enrichie en calcium et vitamine D en 1983. Dès 1997, Candia commercialise du lait bio, puis du lait sans lactose en 2011. Elle propose depuis 2020 deux recettes de boissons végétales – noisette grillée et amande pralinée – pour tous les moments de consommation, du petit déjeuner au goûter. La marque révolutionne également le conditionnement dès 1985 avec la première bouteille d'1,5 litre GrandLait, la brique de lait UHT (ultra haute température) de longue conservation en 1986, la bouteille avec une poignée et un bouchon qui se visse en 1993.

Candia a en outre segmenté le marché avec les laits de croissance pour bébés (Candia Baby), enfants et adolescents (Candy'Up) et pour toute la famille (Viva). Depuis 2019, Candia bio est commercialisé en brique éco-conçue sans aluminium ni suremballage plastique³. Le cap est mis sur l'économie circulaire, puisque la coopérative s'engage vers du 100 % recyclable d'ici 2025. « Notre objectif, souligne Vincent Cariolle, est de favoriser l'écoconception de nos emballages en réduisant l'utilisation du plastique vierge et des matières fossiles. La recyclabilité est une de nos priorités et nous travaillons à intégrer de plus en plus de matériaux recyclés à moyen terme. » Depuis 2020,

1 - On distingue la marque Candia de l'entité Candia qui fabrique du beurre et de la crème principalement pour des marques de distributeurs. Les sites de production sont certifiés ISO 9001 et Ecocert pour les produits d'origine bio et font partie de l'Institut professionnel du lait de consommation (IPLC), un organisme de contrôle des laits de consommation en France.

2 - Sodima (Société de diffusion de marque) est une coopérative laitière créée en 1964, devenue Sodiaal (Société de diffusion internationale agroalimentaire) en 1989. Elle est également copropriétaire de Yoplait (détenue à 51 % par General Mills), créée en 1965 par la réunion de Yola et Coplait, marques exploitées par deux coopératives de la Sodima. Le nom Candia fut créé par le cabinet Novamark (Insight).

3 - Cf. ilec.asso.fr, « Candia 0 % aluminium », 28 janvier 2020.

4 - Les deux tiers du résultat courant sont redistribués aux éleveurs adhérents et le troisième tiers est investi dans la coopérative.



le Nutri-Score s'affiche sur les laits et boissons lactées Candia, avec des notes allant de A à B. Sur le plan de l'expansion, Candia passe à l'offensive : « un investissement massif vient d'être réalisé pour le lait infantile sur le site de Saint-Étienne afin d'accélérer le développement des ventes de lait Candia Baby en France et de laits infantiles à l'étranger ».

Solidarité

Précurseur, Candia l'est aussi sur le plan d'une gouvernance solidaire, puisqu'elle est

intégrée à Sodiaal, première coopérative laitière française qui appartient à ses éleveurs. « Ce modèle apporte des garanties, non seulement aux éleveurs par le partage équitable des bénéfices⁴, mais également aux consommateurs en leur apportant un lait accessible et de qualité. » La marque rapproche ainsi les producteurs des consommateurs. Solidaire, ce modèle l'est également par son mode de collecte couvrant toute la France, y compris les zones de montagne - qui représentent 30 % du

•••••
La coopérative Sodiaal rassemble 17 000 éleveurs qui bénéficient de contrats à vie.

À propos de Candia

Candia est la filiale lait, crème et beurre de Sodiaal, première coopérative laitière française, qui collecte 4,7 milliards de litres de lait auprès de 17 714 éleveurs à travers plus de soixante-dix départements.

Candia compte 1 500 salariés, cinq laiteries et deux beurreries, qui commercialisent 1,1 milliard de litres de lait, 50 millions de litres de crème et 62 000 tonnes de beurre. Candia offre une large gamme de produits et de marques emblématiques comme Viva, GrandLait, Candy'up, Candia Baby, Candia Professionnel ou Les Laitiers Responsables. *Source : rapport intégré Sodiaal 2019.*

total -, et ce « au même prix », précise Vincent Cariolle. Solidaire, aussi, car « l'engagement de Sodiaal à collecter le lait est un contrat à vie, les éleveurs pouvant bien sûr décider de sortir du contrat au bout de cinq ans ». Solidaire, encore, quand deux cents jeunes agriculteurs sont installés en 2019, dont quatre-vingt-treize bénéficiaires de la « Sodiaal Box », qui les accompagne aussi bien sur le plan financier que technique (gestion de l'exploitation, mise en contact avec les fournisseurs de matériel, choix des ingrédients).

C'est pour engager la filière laitière dans une démarche d'amélioration continue qu'est lancée en 1997 La Route Du Lait, première démarche de qualité et de traçabilité, qui deviendra La Route Du Lait Connectée en 2019. « Nous avons lancé en 2008 le lait *Dui aux petits producteurs pour valoriser une production laitière en zone de montagne avec un lait équitable.* » Solidarité rime d'ailleurs avec défense des régions : depuis 2011, Le lait de ma Région est produit et collecté localement dans quatre régions

“ C'est pour engager la filière laitière dans une démarche d'amélioration continue qu'est lancée en 1997 La Route Du Lait, première démarche de qualité et de traçabilité. ”

(Pays de la Loire, Nord, Pyrénées et Rhône-Alpes, lieux d'implantation des usines) et distribué dans des magasins de la même zone géographique. En buvant local, les consommateurs soutiennent les exploitants près de chez eux.

C'est pour s'engager davantage auprès de ses éleveurs, affectés à partir de 2015 par la dérégulation du marché du lait, et pour renforcer le modèle économique d'une filière laitière⁵ confrontée à une baisse de la consommation, particulièrement lors du petit-déjeuner (- 20 % depuis quinze ans) que Candia lance la campagne « Notre lait a des valeurs » et crée la démarche Les Laitiers Responsables en 2018. Celle-ci vise à rémunérer davantage l'ensemble des 17 000 éleveurs adhérents de la coopérative⁶. La charte prévoit également une alimentation des vaches sans OGM (< 0,9 %)⁷, une mise en pâture des animaux en moyenne cent cinquante jours par an et met l'accent sur le respect du bien-être animal avec une formation des éleveurs⁸.

Pour faire rayonner son modèle, la marque plante ses couleurs dans le monde entier au travers de filiales commerciales en Europe (Belgique, Italie, Grande-Bretagne) ou de partenaires distributeurs dans le reste du monde. C'est ainsi que, depuis 1986, Candia développe des franchises dans le monde entier. La marque apporte, outre une licence de marque, un savoir-faire technique et marketing auprès de groupes agroalimentaires dans des pays où l'industrie laitière est en plein développement. Ainsi, on retrouve Candia en Afrique (Algérie, Tunisie, Lybie, Sénégal, Côte d'Ivoire, Cameroun, Gabon, Mali) au Proche et Moyen-Orient (Liban, Jordanie, Syrie) et dans les îles de l'océan Indien (Madagascar, La Réunion, Maurice).

Le lait de demain

« Au-delà du goût, de la qualité et de la praticité de nos laits, les attentes des consommateurs ont changé. Ils ont besoin de savoir d'où viennent leurs produits, comment ils ont été fabriqués, quelle est leur composition, leur impact sur la nature... Cela nous amène à réinventer notre

manière de travailler tout au long de la filière », rappelle Vincent Cariolle. C'est ainsi que, depuis 2020, quatre-vingt-quinze exploitations laitières de la coopérative Sodiaal sont engagées dans un projet-pilote de labellisation⁹ bas-carbone mené par le ministère de la Transition écologique et solidaire. La sensibilisation à ces stratégies climat n'est pas nouvelle : 1 500 éleveurs ont déjà entrepris des diagnostics carbone¹⁰ et la coopérative laitière compte en déployer 1 000 nouveaux, puis les faire suivre d'un plan carbone, prélude nécessaire à la démarche de labellisation.

La coopérative s'engage à réduire de 20 % ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2025. « Nous contribuons à l'objectif de l'interprofession laitière de 20 % de réduction de l'empreinte carbone liés aux élevages entre 2016 et 2025. » Les diagnostics prennent en compte les impacts liés à la conduite du troupeau, les contributions positives de stockage de carbone, la contribution à la biodiversité, les impacts liés à l'utilisation d'engrais. Une fois certifiées Label bas-carbone, les exploitations pourront avoir recours à une nouvelle source de revenu avec la vente de crédits carbone à des entreprises ou collectivités. Parallèlement, la coopérative contribue à développer des modèles d'agriculture toujours plus engagés, avec plus de sept cents exploitations certifiées bio grâce à un programme d'aide à la conversion. Ajoutons la Charte des bonnes pratiques d'élevage qui, dès 2021, se renforcera sur tous les indicateurs spécifiques liés au bien-être animal. « Nous soutenons des exploitations à taille humaine qui comptent en moyenne soixante-sept vaches qui – pour la grande majorité d'entre elles – pâturent dès que les conditions le permettent. »

5 - Au cours de cette période, des marques telles que C'est qui le patron ?, Les éleveurs vous disent merci ou En direct des éleveurs... naissent et s'engagent pour une meilleure rémunération des éleveurs.

6 - Avec un prix de vente supérieur de 20 % à l'offre conventionnelle.

7 - Seuil de contamination fortuite et inévitable, conformément à la réglementation en vigueur.

8 - Sodiaal généralise son engagement Les Laitiers Responsables à l'ensemble de ses produits beurre, crème et fromage, en 2019.

9 - Candia est accompagnée dans son diagnostic et la mise en place d'un plan de réduction de ses émissions par l'association France Carbon Agri.

10 - CAP'2ER niveau 2.



De nouveaux défis

« Le lait est emblématique de tous les questionnements de notre société sur le bien-être animal, la juste rémunération des éleveurs, la notion de filière d'élevage durable, la préservation de la biodiversité, l'entretien des prairies... Chez Candia, nous avons l'ambition de coopérer ensemble pour produire un lait meilleur pour la nutrition, la santé, et la solidarité. Les défis à relever sont grands et le choix du lait de demain se fera non seulement sur le plan du produit, mais aussi sur son impact sur la société en général », analyse Vincent Cariolle. Illustration sur le plan publicitaire avec la nouvelle campagne « Candia, on n'a jamais fini de grandir », fondée sur les valeurs humaines de transmission et de solidarité chères à la coopérative depuis sa création. En voix off : « Quand vous choisissez Candia pour votre famille, vous accompagnez des fermes familiales qui font vivre nos campagnes, vous partagez des valeurs communes comme le partage équitable des bénéfices, vous soutenez une coopérative solidaire où chaque voix compte, qui collecte le lait dans toutes les régions de France. » CQFD...

Sodiaal a entamé son virage vers le bas-carbone et vers le développement d'une filière d'élevage durable.

■ Jean Watin-Augouard

Pernod Ricard, une RSE globale

LA PRÉSERVATION DES TERROIRS ET L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE SONT DES PILIERS DE LA FEUILLE DE ROUTE MONDIALE DU GROUPE DE SPIRITUEUX. DES OBJECTIFS AMBITIEUX ÉCHELONNÉS JUSQU'À 2030.



Pernod Ricard est la seule entreprise du secteur des vins et spiritueux à être, depuis 2018, membre du Pacte mondial des Nations unies. A-t-elle des responsabilités particulières qui l'engagent de manière singulière ? Son internationalisation (quatre-vingt-dix filiales) rend-elle le groupe encore plus vigilant ?

Jean-François Roucou : Pernod Ricard est membre du Pacte mondial des Nations unies depuis 2003 et travaille avec d'autres entreprises à des initiatives en faveur du développement durable. Notre engagement est continu sur deux plateformes d'action : rapport sur les objectifs de développement durable des Nations unies et travail décent dans les chaînes d'approvisionnement. En tant que groupe décentralisé présent dans



• **Jean-François Roucou,**
• **directeur**
• **performance**
• **durable groupe**
• **Pernod Ricard**

soixante-treize pays et possédant un portefeuille de marques mondiales, il est essentiel pour nous de disposer d'une orientation et d'une vision claire et que nos activités aillent toutes dans la même direction. Notre feuille de route RSE, intitulée *Good Times from a Good Place*, va dans ce sens. C'est une stratégie qui soutient directement les objectifs des Nations unies, fondée sur les souhaits et les besoins des consommateurs, intégrée à notre modèle d'entreprise et à son agenda mondial. Elle garantit son engagement à aborder les principaux sujets mondiaux : biodiversité, agriculture durable, droits de l'homme, formation pour préparer l'avenir, achats responsables, santé et sécurité, emballages et objets promotionnels durables, consommation

responsable d'alcool, etc. Elle comporte un plan adopté par toutes les filiales, avec des objectifs pour 2030 et des étapes en 2022 et 2025. Elle est soutenue par une structure de gouvernance solide.

Cette feuille de route 2030 a pour objectifs de « préserver nos terroirs ; valoriser l'humain ; agir circulaire ; être responsable ». En quoi a-t-elle enrichi celles de 2010 et de 2013 ?

J.-F. R. : Les versions précédentes étaient spécifiquement orientées sur l'environnement. Nous venons de clôturer notre feuille de route environnement 2010-2020 avec succès pour nos sites de production, avec des baisses de 23 % de la consommation d'eau (objectif de 20 %), de 33 % des émissions de CO₂ (objectif 30 %) et de 95 % de déchets en décharge. Cela nous a donné une base solide pour notre feuille de route 2030. Pour celle-ci, nous avons tenu à prendre en compte de manière cohérente l'ensemble des aspects stratégiques de la responsabilité sociétale, à savoir l'environnement – qui reste un enjeu majeur avec les piliers « préserver nos terroirs » et « agir circulaire » –, mais également les sujets sociaux, traités notamment dans les piliers « valoriser l'humain » et « être responsable ».

Par ailleurs, nous avons considérablement relevé le niveau d'ambition dans chacun des domaines de la feuille de route. Ainsi, nous allons engager chacune des quatre-vingt-dix filiales du groupe dans des projets de protection de la biodiversité, ou dans le domaine du climat. Nous allons réduire l'ensemble de nos émissions de CO₂ directes (celles de nos sites) ou indirectes (les produits achetés) d'un facteur 50 % en intensité. C'est considérable. Ce niveau d'ambition est la troisième différence avec nos engagements précédents : ils sont devenus des objectifs stratégiques majeurs, totalement portés par le haut management, et revendiqués auprès de tous nos parties prenantes, qu'il s'agisse des investisseurs, des salariés, des fournisseurs ou de la société civile.

La préservation des terroirs concerne quelle superficie, combien de vignobles ?

J.-F. R. : Notre action sur les terroirs concerne bien entendu les vignobles que nous exploitons via nos filiales. Ils représentent 5 600 hectares répartis dans huit régions viticoles très diverses : Argentine, Australie, Nouvelle-Zélande, Chine, Californie, Espagne, et bien sûr les vignobles de Cognac et de Champagne. Dans ces régions, nous voulons jouer un rôle de leader en mettant sur pied de nouveaux systèmes de production viticole réellement durables, conformes à notre vision de l'agriculture régénérative : une agriculture qui contribue à améliorer l'état du sol et à y fixer du carbone, à enrichir l'écosystème et à développer la biodiversité. Nous utiliserons pour cela nos propres vignes comme terrains d'expérimentation et de démonstration, afin de les partager avec tous les viticulteurs qui nous livrent leurs vins.

Au-delà des vignobles, nous nous engageons dans la même direction dans toutes nos filières agricoles majeures, pour avoir un impact positif et développer des pratiques durables d'une agriculture résiliente. Cela concerne au total 276 000 hectares, de céréales (blé, orge, maïs...), betterave, canne à sucre, agave, ou de cultures aromatiques comme le café ou la noix de coco.



1 200 viticulteurs coopèrent avec Martell pour engager des initiatives de viticulture durable.

Quelles mesures prenez-vous pour la décarbonation de la production et de l'amont agricole ? Quels objectifs vous fixez-vous ?

J.-F. R. : Notre ambition globale est de réduire de 50 % l'intensité carbone de nos activités entre 2018 et 2030. L'amont agricole est une partie majeure de notre empreinte carbone, avec les emballages, la logistique et la distillation. Il est trop tôt pour évaluer de combien nous pourrions réduire l'empreinte de l'amont agricole. Cela nécessitera la mise en œuvre de différents leviers, comme le recours à une énergie renouvelable pour la motorisation, l'utilisation de formes d'engrais moins émissifs, ou la fixation de carbone dans les sols. Cet objectif est très ambitieux, car il passe par la collaboration avec des milliers d'agriculteurs. Nous sommes persuadés que le monde agricole est conscient de cet enjeu et prêt à s'engager dans cette transition. C'est une nécessité.

Le blé dur qui entre dans l'élaboration de la vodka Absolut est cultivé à proximité de la distillerie, dans le sud de la Suède.

Combien d'agriculteurs sont associés à cette feuille de route ? Doivent-ils suivre une charte particulière ? La traçabilité des matières premières agricoles est-elle maîtrisée ?

J.-F. R. : Nous sommes en train de procéder au recensement détaillé de tous nos

« terroirs », et à l'évaluation des enjeux. Chaque terroir est spécifique, il y a des différences énormes entre un bassin de céréali-culture du nord de l'Europe, un vignoble arménien issu de la privatisation familiale d'anciennes coopératives d'État, ou un village de petits producteurs de café de la région de Vera Cruz, au Mexique. Au total, cela représente des milliers de familles et 276 000 hectares de terres agricoles. Concernant la traçabilité, nous avons une idée assez précise de ces zones de production, dans une trentaine de pays d'où proviennent les principales matières premières de nos vins et spiritueux. En effet, la grande majorité de nos marques sont associées à des appellations d'origine contrôlées, ou sont ancrées depuis leur origine dans des terroirs agricoles locaux desquels elles puisent leur qualité et leur spécificité, par exemple la vodka Absolut, issue d'un blé dur cultivé exclusivement dans le sud de la Suède, à proximité de la distillerie. Chez Martell, nous collaborons avec 1 200 vigneron pour engager des initiatives de viticulture durable. Le travail en cours consiste à en identifier aussi précisément que possible les enjeux en matière de biodiversité, d'eau, de climat, de sol, de conditions de travail, de droits de l'homme... Au terme de ce travail, nous serons en mesure d'identifier les actions prioritaires.

En matière de nouveaux produits pour le consommateur, comment votre stratégie environnementale s'illustre-t-elle ?

J.-F. R. : L'innovation est une composante essentielle de la transformation de notre industrie. Il s'agit, soit d'innovation sur les procédés de production, par exemple pour adapter les procédés de distillation à un objectif de neutralité carbone ou développer des pratiques agricoles moins dépendantes des pesticides, soit de nouveaux emballages éco-conçus, « 100 % circulaires » ou utilisant moins de ressources naturelles. Le premier type d'innovation n'est pas perceptible pour le consommateur, mais demande un effort de recherche et des investissements importants. Le second offre aux consommateurs des



produits différents, et l'invite aussi à faire évoluer sa façon de consommer et sa perception de la marque. Par exemple, avec son projet de « bouteille en papier », The Absolut Company vise à développer un emballage totalement renouvelable qui nous amène à reconsidérer la façon de produire, promouvoir et consommer les spiritueux ; le prototype de cette bouteille en papier est en phase de test, avec un lancement auprès des consommateurs prévu pour novembre.

Un industriel de PGC dont les contenants sont en verre a-t-il néanmoins l'opportunité d'agir en faveur de la réduction des déchets plastiques ? Depuis 2018, vous interdisez l'usage de pailles et mélangeurs à cocktails en plastique lors de vos événements promotionnels. Y a-t-il dans ce domaine d'autres actions envisageables, de votre chaîne d'approvisionnement à la diffusion de vos produits ?

J.-F. R. : Nous utilisons effectivement peu d'emballages en plastique, mais nous ne devons négliger aucune piste d'amélioration. Le PET représente environ 1 % des matériaux d'emballage utilisés par les marques du groupe. Nous devons nous assurer que ce matériau est recyclable (ce qui implique de respecter certaines règles sur les colles, les encres, les colorants, etc.), mais nous demandons également à nos fournisseurs d'incorporer de plus en plus de matériau recyclé (rPET) dans la fabrication des emballages. Et nous avons pour objectif d'atteindre 25 % de rPET en 2025. Nous travaillons également à privilégier des mono-matériaux et à éviter les poches plastiques multicouches, difficiles à recycler, ainsi que les autres composants en plastique (calages, bouchons, protections). Enfin, en dehors des emballages, sont associés à nos marques des objets publicitaires... notre objectif est « zéro objet publicitaire en plastique à usage unique » en 2021.

Nous estimons à plus de 99 % la part de nos emballages qui sont recyclables ; ils sont majoritairement en verre. Mais nous nous engageons à atteindre l'objectif de 100 % d'emballages recyclables, compostables,

“ Nous travaillons à privilégier des mono-matériaux et à éviter les poches plastiques multicouches, difficiles à recycler, ainsi que les autres composants en plastique. ”

réutilisables ou biosourcés en 2025. À cette fin, nous avons adressé des directives à nos filiales, fondées sur les « 5 R » (*rethink, reduce, reuse, recycle, respect*), visant les emballages et les objets promotionnels. Nous misons aussi sur la collaboration avec nos fournisseurs et nouons des partenariats, par exemple depuis 2018 avec l'initiative *New Plastics Economy* de la Fondation Ellen MacArthur.

Quelles solutions avez-vous mises en place pour réduire les déchets sur vos sites de production ?

J.-F. R. : Ces sites génèrent principalement des déchets non-dangereux (99 % du total) et certains déchets dangereux (1 %). Au nombre des premiers, les déchets d'emballage (verre, papier, carton et plastiques), ceux issus de la transformation des matières premières agricoles non valorisées sous forme de sous-produits (marc de raisin, tiges, sédiments, etc.) et des déchets issus des activités du site (boues d'épuration, déchets de bureau, déchets verts, etc.). Les déchets dangereux sont liés au fonctionnement des sites : contenants de produits chimiques, huiles usagées, solvants, déchets électriques et électroniques, néons, piles, etc. L'ambition de Pernod Ricard était de minimiser les déchets à la source et de tendre vers « zéro déchet en décharge » en 2020.

La clé pour atteindre ces objectifs est le tri à la source et la ségrégation des déchets, l'élimination de certains d'entre eux et la recherche de filières de recyclage et de valorisation appropriées pour les déchets restants. Cela nécessite aussi de former le personnel et de mettre en place l'infrastructure de bacs de collecte dans les usines. Les déchets en

Pernod Ricard en chiffres

1975 fusion de Pernod et de Ricard

8 448 M€ de chiffre d'affaire 2018/2019

N°2 mondial des Vins & Spiritueux

94% des collaborateurs fiers de travailler chez Pernod Ricard

16 marques parmi les 100 premières mondiales de spiritueux

19 000 salariés



La bouteille en papier Absolut a été créée en partenariat avec The Paper Bottle Company. Un test a été lancé en novembre 2020 au Royaume-Uni et en Suède, avec 2 000 bouteilles prototypes.

décharge ont ainsi diminué de plus de 95 % entre 2010 et 2020. En Suède, les vinasses de la distillerie d'Absolut alimentent directement les élevages porcins de la région d'Ahus dans le cadre d'un véritable écosystème industriel qui contribue à nourrir 250 000 porcs et 40 000 vaches tout au long de l'année. En France, la société Revico valorise en biogaz les vinasses issues de la production des distilleries de cognac Martell & Co. Pour les déchets dangereux nécessitant une filière de traitement spécifique, le groupe continuera à identifier les procédés de traitement appropriés localement.

Comment comptez-vous équilibrer votre consommation d'eau dans les bassins à risque ?

J.-F. R. : Dans un premier temps, il est essentiel de réduire au maximum la consommation des sites situés dans des zones géographiques où l'eau constitue une ressource sensible. Ainsi, les sites de production en Inde ont réduit leur consommation d'eau de 50 % depuis 2008. Ensuite, l'idée est d'identifier un projet par lequel nous pouvons générer des économies d'eau, ou restituer au milieu local (écosystème ou communauté) des volumes d'eau quantifiables, qui doivent

correspondre au moins au volume consommé par nos activités industrielles.

Nous avons commencé ce programme il y a plusieurs années en Inde, dans la région très sèche du Rajasthan, par la construction de bassins collinaires permettant soit de recharger la nappe, soit de fournir en eau les communautés villageoises. Les programmes peuvent également consister en projets d'adduction d'eau pour des villages isolés, ou de restauration de zones humides ou de bassins forestiers dégradés, permettant d'augmenter leur capacité de stockage. Après l'Inde, nous étendons progressivement ce programme à d'autres pays où l'eau est une ressource critique : Mexique, Arménie ou Australie.

Comment se décline l'ambition d'« agir circulaire » dans la conception de vos produits, avec quelles techniques et pour quel ordre d'investissement ?

J.-F. R. : Le modèle de la consommation à usage unique a atteint ses limites. De nouveaux modèles doivent émerger pour réduire la pression sur les ressources naturelles, la circularité est l'une des priorités du groupe. Produire de façon circulaire nécessite un changement d'état d'esprit lors de la conception des produits, et les investissements font partie intégrante de cette transformation. Pernod Ricard engage depuis 2019 toutes ses filiales à appliquer les 5 R dès la conception du produit : commencer par repenser l'emballage, l'optimiser en réduisant au maximum les matières premières utilisées, s'assurer de sa recyclabilité et de l'origine des matières premières ; pour le produit, s'assurer d'un processus circulaire avec réutilisation de l'eau consommée, diminution de la consommation d'énergie et des émissions de CO₂ associées, valorisation des déchets, etc. Absolut Vodka a ainsi réduit le poids de sa bouteille de 13 % tout en augmentant de 45 % le pourcentage de verre recyclé ; alimente des élevages bovins et porcins avec les sous-produits de son processus de distillation ; collecte le CO₂ issu de la fermentation afin qu'il soit réutilisé dans d'autres industries ; utilise 100 % d'électricité d'origine renouvelable et a atteint la neutralité carbone de sa production.

“ L'objectif est d'atteindre 100 % d'électricité d'origine renouvelable en 2025. Cela concerne nos 90 sites de production et les bureaux de nos filiales dans plus de 70 pays. ”

Depuis décembre 2019, le groupe est membre de RE100, une initiative mondiale menée par The Climate Group, qui rassemble deux cent vingt-et-une entreprises internationales engagées pour une électricité 100 % renouvelable. Quels sont vos objectifs ?

J.-F. R. : L'objectif est d'atteindre 100 % d'électricité d'origine renouvelable en 2025. Cela concerne nos quatre-vingt-dix sites de production et les bureaux de nos filiales dans plus de soixante-dix pays. Les moyens peuvent varier. En Inde, nous avons investi dans la pose de panneaux photovoltaïques sur les toitures (5 000 m²) de nos bâtiments industriels ; en Australie aussi, où les sites de production comptent plus de 10 000 panneaux solaires (plus de 2,5 MW). Dans d'autres pays, nous avons signé des contrats d'approvisionnement en énergie solaire, éolienne ou hydraulique. Ainsi, tous les sites de Chivas Brothers, d'Irish Distillers Limited et tous les sites français utilisent de l'électricité d'origine renouvelable. Nous en sommes à environ 71 % d'électricité renouvelable sur l'ensemble du périmètre, 74 % pour les seuls sites industriels. Pour aller plus loin, nous étudions la possibilité de souscrire un PPA (*power purchase agreement* ou « contrat d'achat d'énergie ») qui nous engagerait avec un investisseur dans le cadre d'un projet de génération d'électricité renouvelable. Nous pourrions l'utiliser pour couvrir les besoins de plusieurs filiales dans une même région.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

Changement de paradigme

LA PRISE DE CONSCIENCE A EU LIEU. D'ICI DIX ANS, LES ENTREPRISES, LEURS MARQUES ET LEUR COMMUNICATION SE SERONT ENGAGÉES DANS UNE TRANSFORMATION DE LEUR MODÈLE, CONDITION DE LEUR SURVIE. LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX LA COMMANDENT.

Selon vous, les entreprises ont-elles vraiment, et pratiquement, pris conscience du défi climatique et des enjeux environnementaux ? Vous indiquez dans votre livre ¹ qu'en « deux ans les mentalités ont clairement évolué »...

Yann Hervé : Je le crois en effet. Cette problématique est portée par des dirigeants convaincus du rôle que peuvent jouer leurs entreprises dans le maintien des grands équilibres sociétaux, dans un contexte où le législateur et certains investisseurs poussent à un développement soutenable et au zéro carbone. La crise associée au réchauffement climatique a été très médiatisée depuis 2018 (rapport du GIEC, marches climat, émergence sur la scène militante de Greta Thunberg, démission de Nicolas Hulot, feux de forêt en Amazonie, Australie, Californie...), au point de créer dans l'opinion une anxiété qu'a exacerbée la crise sanitaire. Cela a accentué le besoin des consommateurs d'être rassurés et de reconsidérer leurs actes d'achat : toujours à travers le prix, mais aussi en fonction de ce que la marque porte de valeurs et d'engagements. Nous avons assisté à une accélération de cette prise de conscience qui était l'apanage d'une minorité agissante. Elle touche aujourd'hui une majorité de Français.

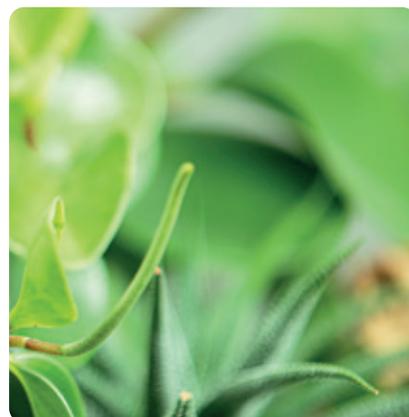


Yann Hervé, consultant, maître de conférence à Sup de Pub

Plus généralement, le « bien commun » et sa protection sont-ils maintenant un enjeu pour des entreprises longtemps préoccupées du court-terme ? Dans le cas contraire, à quelles conditions peuvent-ils le devenir ?

Y. H. : Oui, c'est un enjeu, même s'il y a des disparités dans la manière dont les entreprises y répondent. Le bien commun est un concept large, créer des emplois de qualité et développer un management de proximité attentif au bien-être des salariés, c'est déjà contribuer au bien commun et au maintien des équilibres sociaux. Sur le plan environnemental, certaines entreprises sont sur la bonne trajectoire et n'ont pas attendu les crises récentes pour prendre la mesure du problème et renforcer leurs efforts. À l'image de la révolution digitale, la dimension durable va s'intégrer peu à peu de manière native au modèle économique de l'entreprise. Mais elles sont encore nombreuses à être dans une culture où la fin du mois prend le pas sur la fin du monde. La triple crise – sanitaire, économique et sociale – que nous traversons risque en outre de freiner beaucoup de chefs d'entreprise dans leur volonté d'innover et de réinventer leurs modèles, d'autant que repenser la chaîne de valeur nécessite de lourds investissements. Le plan de relance proposé par le gouvernement est là pour faire en sorte que les entreprises continuent à investir, notamment autour des transitions vers la protection de l'environnement et globalement dans la manière de produire et distribuer. Nous avons besoin du législateur pour poser un cadre juridique, imposer des changements par la loi et donner un coup

1 - Stop au greenwashing - Comment les marques peuvent-elles nous aider à changer le monde ?, Maxima-Laurent du Mesnil Éditeur, 2020.



de pouce aux entrepreneurs. Avoir des normes comptables communes sur le plan européen qui porteraient au bilan l'impact carbone des sociétés serait un grand pas pour l'homme et pour l'humanité. Nous y allons tout droit.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) aurait-elle été un rideau de fumée comme on l'en accuse ? Et aujourd'hui, irrigue-t-elle vraiment toutes les strates de l'entreprise ?

Y. H. : La RSE a longtemps été considérée comme une manière de faire en sorte que rien ne change en profondeur. De plus, elle ne concernait réellement que les entreprises de taille importante. Elle a pu être mal perçue, car mal comprise par les managers opérationnels, considérée comme trop éloignée de la réalité des affaires sur laquelle on note généralement la performance d'une entreprise. Aujourd'hui, c'est l'inverse. L'expertise RSE est stratégique. Chacune des composantes de l'entreprise (marketing, ressources humaines, finance, achats, logistique, etc.) doit aujourd'hui s'appuyer sur la RSE pour faire sa propre transformation et penser différemment son modèle d'affaires et de management. Le marketing « des 4 P » - produit, prix, place (distribution) et promotion - est mort. Aujourd'hui, si l'on veut définir une raison d'être de marque, il faut y ajouter « planète » et « humains ». C'est un changement de paradigme qui modifie radicalement la manière de penser un produit, sa distribution, sa place et son rôle sur le marché. Les entreprises et les marques, dans les dix à quinze ans qui viennent, vont toutes adopter cette nouvelle approche et repenser leur modèle

économique, leur organisation, leur chaîne de valeur, leur recherche-développement, afin de proposer des produits ou services qui répondent à un cahier des charges où la performance sera financière et durable. Leurs salaires seront les principaux relais de cette transformation à impact positif, qui représente également un formidable levier de fierté d'appartenance et de mobilisation.

Mais revient-il aux entreprises et aux marques de changer le monde ? Et avec quels moyens ?

Y. H. : Le contexte ne leur laisse pas vraiment le choix. Le dilemme est simple : se transformer et contribuer plus fortement au bien commun ou mourir. Les entreprises, les marques, sont consubstantielles au capitalisme, qui lui-même doit se réformer et intégrer dans son modèle la limitation des ressources. Les entreprises doivent à leur échelle tout faire pour nous aider à réconcilier vision sociétale et économie de marché. La planète est unique et précieuse ; si certains tirent des plans sur une colonisation de Mars à horizon 2070-2100, nous devons collectivement investir et innover afin que notre planète soit la plus viable possible. J'y vois une formidable opportunité de créer de nouveaux contrats de confiance entre les marques et les consommateurs. Les baskets Veja ou C'est qui le patron ?! montrent que c'est possible, même si cela demande une conviction forte et beaucoup d'audace. Ces initiatives doivent nous inciter à faire mieux avec moins et jeter les bases d'une économie responsable et solidaire.

Vous écrivez que « les marques ont le pouvoir de créer un changement d'échelle important ». Est-ce leur prêter de l'influence ou un effet de masse ?

Y. H. : Unilever et P&G détiennent à eux deux plus de huit cents



marques dans les secteurs de l'alimentation et des biens de consommation courants, et sont en contact tous les jours avec des millions de consommateurs dans le monde. Quand ces groupes décident de s'engager à réduire les emballages, à recycler, à lutter contre le gaspillage alimentaire, à produire différemment en circularisant leurs modèles, à réduire leur impact carbone, oui, l'effet de levier est colossal. Il reste certes beaucoup à faire, mais si chacun fait sa part, nous serons tous gagnants. De la même manière, si Apple ou Nike, qui ont une influence sur des millions de jeunes consommateurs avec lesquels elles entretiennent une relation de proximité, font de l'écologie le summum du « cool », on gagne là aussi du temps pour changer les usages et les mentalités.

La récente mise en cause de certaines publicités à la télévision par la Convention citoyenne pour le climat ne porte-t-elle pas à relativiser la légitimité des marques dans l'opinion publique ?

Y. H. : La crise de confiance entre les marques et les consommateurs ne date pas d'hier. Mensonges, manque de transparence, ignorance des normes environnementales, crises alimentaires et sanitaires, conditions de travail scandaleuses... Tout cela a créé un climat de suspicion qui rend inaudible ce que les marques pourraient avoir de bien à raconter. Oui, la légitimité des marques est mise en cause, ce qui les inciterait même à rester dans leur pré carré commercial, sans trop en dire sur les actions qu'elles mènent, ou à ne plus prendre de risques. Concernant la publicité et la Convention citoyenne, le contexte est tendu. La crise du réchauffement

climatique affecte toutes les décisions. Certaines ONG et militants écologistes interdiraient volontiers la publicité s'ils le pouvaient car selon eux l'essence de la publicité est de pousser à la surconsommation. Leur position est cohérente avec leur vision du monde, je la comprends, mais faire table rase du modèle de consommation actuel est impossible. En revanche, être déterminé voire radical dans la volonté de le réformer, oui ! S'inscrire dans une vision de moyen et long terme, et décider que certains produits ou catégories de produits ne seront plus éligibles à une communication publicitaire qui passerait par les grands médias ne me semble pas déraisonnable, dans l'idée de mettre tout en œuvre pour freiner nos émissions de carbone et d'aller vers plus de circularité. Interdire la publicité d'une énergie polluante, d'un produit industriel non-recyclable ou non-circularisé, d'une marque qui refuserait le Nutri-Score ou tout autre élément de contrôle et de réassurance des consommateurs, ne me semble pas antinomique avec le projet de société qui est le nôtre. La réalité s'impose à tous. L'Ademe et l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP) font déjà un travail formidable de régulation et de vérification, je vous renvoie au dernier bilan (2019) réalisé conjointement par ces deux entités : « Publicité et environnement ».

Pensez-vous qu'à l'image du Nutri-Score, une notation des produits sous l'aspect de la décarbonation serait susceptible d'intéresser les consommateurs et d'influencer leur comportement d'achat ? Qu'en serait-il d'un « Emploi-Score » relatif à la localisation de la production ?

Y. H. : Je suis pour la création de labels, de tiers de confiance qui aident le consommateur à y voir clair pour aller vers plus de consommation responsable. De là à tout « scorer », je ne sais pas.

Les marques plus jeunes ont bien compris l'avantage compétitif qu'elles pouvaient tirer d'un engagement sociétal fort et lisible par le consommateur.

La question de l'étiquetage et des informations qui doivent être transmises est cruciale, mais complexe. C'est un vieux débat. Le digital peut jouer pleinement son rôle, permettre aux consommateurs de scanner eux-mêmes les produits et de prendre le temps d'en savoir plus sur la manière dont ils sont fabriqués, leur composition et leur impact environnemental. La question qui se pose derrière est la mise en place d'un outil de mesure commun et du référentiel qui permet de classer les produits. Aujourd'hui, plusieurs outils existent, avec des règles de notation différentes. Plus on saura mesurer de manière objective, plus il sera facile d'apporter aux consommateurs des réponses standardisées et pertinentes.

Les entreprises de produits de grande consommation (PGC) sont-elles plus exposées que d'autres à devoir justifier de leurs engagements environnementaux ?

Y. H. : De facto oui, car elles sont très présentes dans le quotidien des gens et pèsent lourd sur le plan économique, avec des impacts environnementaux importants. Beaucoup de PGC sont liés à des multinationales puissantes, ce sont des marques qui ont toujours énormément utilisé le marketing et la publicité pour se différencier et rester désirables, et souvent des marques assez anciennes, voire patrimoniales. Partant, les marques plus jeunes, qui veulent se faire une place dans le linéaire, ont bien compris l'avantage compétitif qu'elles pouvaient tirer d'un engagement sociétal fort et lisible par le consommateur (origine de la matière première, de la production, prix juste, etc.). Une grande marque peut le faire aussi : j'ai en tête l'opération de sauvetage menée par la gamme de desserts lactés, Danone aux fruits d'ici, pour un stock de fraises gariguettes acheté avant la crise et non-écoulé à cause du confinement ; elle a mis au point en un

temps record une recette originale et solidaire avec le producteur, qui a pu compter sur la marque pour pérenniser son exploitation. Un bel exemple d'agilité et d'engagement.

Vous appelez à une convention des marques. Quels en seraient l'intérêt, les motivations et les objectifs ?

Y. H. : Des états généraux de la communication ont débuté le 27 novembre 2020 sous la conduite de Mercedes Erra, présidente exécutive de Havas, et de Franck Gervais, alors président de l'Union des marques et directeur général Europe du groupe Accor. La responsabilité de la filière publicité est sur la table, filière qui emploie en France 700 000 personnes, pèse plus de 50 milliards d'euros et représente 1,5 % du PIB. La production de films, d'imprimés, de supports digitaux et la question de leurs retombées sur l'environnement font déjà partie des transformations engagées par de nombreuses agences à la demande des annonceurs. C'est ensemble que nous devons trouver les solutions. Le sujet de l'éthique dans un contexte antipub reste aussi d'actualité. Ces États généraux font écho à l'idée de convention des marques que j'appelais de mes vœux. La communication, la publicité, les médias, sont des industries historiquement très contributives et engagées, par leurs clients annonceurs ou directement auprès d'associations et fondations qui œuvrent à rendre notre monde meilleur. Chacun entend prendre ses responsabilités, mais arrêtons de stigmatiser la pub, qui reste un moyen d'expression et de création formidable, et très utile pour promouvoir les bonnes pratiques.

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

La formation hybride

LA CRISE SANITAIRE ET LA CRISE ÉCONOMIQUE QUI EN DÉCOULE ONT ACCRU LES BESOINS EN FORMATION PROFESSIONNELLE DES ENTREPRISES DE LA PLUPART DES SECTEURS, QUELLE QUE SOIT LEUR TAILLE. LA GÉNÉRALISATION DU TÉLÉTRAVAIL APPELLE DE NOUVELLES MÉTHODES DE FORMATION.



*Valérie Jourdan,
Promise Consulting¹*



*Philippe Jourdan,
Promise Consulting¹*



*Jean-Claude Pacitto,
université Paris-Est-Créteil*

Quels besoins de formation la crise sanitaire a-t-elle fait apparaître dans les entreprises ?

Philippe Jourdan : L'étude quantitative que nous avons menée en partenariat avec l'université de Corse et l'IFG² en avril 2020 auprès d'un échantillon de quatre cents chefs d'entreprise français sur leurs besoins d'accompagnement et de formation pendant et après le confinement a révélé de fortes attentes en matière de formation³. Il faut toutefois distinguer ce qui relève de l'urgence à court terme de ce qui est ressenti comme un besoin, sinon révélé, tout au moins exacerbé par la crise. Le premier besoin, apparu dans les toutes premières semaines d'adoption du travail à distance, est logiquement celui de la formation aux outils de visioconférence, outils collaboratifs, plateformes de partage, etc. Le besoin actuel, porté par la certitude que les méthodes hybrides de travail, associant « distanciel » et « présentiel », sont

amenées à durer, est de nature différente. Les dirigeants sont confrontés à deux défis : comment encadrer et motiver des équipes dans ce mode hybride ? Comment rassurer les clients, les fournisseurs, les salariés, toutes les parties prenantes de l'entreprise, dans un contexte d'incertitude généralisée ? Le besoin de formation sort grandi de la crise sanitaire, quels que soient les tailles d'entreprises ou les secteurs d'activité. Il prime même le besoin de réorganisation : 80 % des chefs d'entreprise envisagent de renforcer l'effort de formation dès la sortie de crise, tirant les enseignements des carences relevées pendant le confinement.

Rencontrez-vous des attentes spécifiques dans l'univers des produits de grande consommation ?

Jean-Claude Pacitto : Pas vraiment, sinon un besoin de disposer d'indicateurs fiables sur les perspectives de reprise de la consommation. À cet égard, nous sommes assez démunis, tant est forte l'incertitude actuelle : le consommateur devient imprévisible, la consommation de rattrapage n'est pas nécessairement au rendez-vous, la hausse de l'épargne traduit

¹ - Respectivement présidente et associé de Promise Consulting, et Panel On The Web. Philippe Jourdan est également responsable Master 2 ingénieurs d'affaires, Paris-Est-Créteil.

² - IFG Executive Education, groupe Inseec U, www.ifgexecutive.com.

³ - Pilotes de l'étude : Panel On The Web, Promise Consulting (www.promiseconsulting.com), société de conseil et d'études marketing, et IFG.



une montée des inquiétudes, autant de signaux qu'il convient d'analyser pour anticiper une éventuelle reprise de la consommation, incertaine aujourd'hui.

Qu'est-ce que la banalisation du télétravail change pour la formation professionnelle, tant du côté de l'offre que de celui de la demande (des entreprises et des salariés) ?

Valérie Jourdan : La généralisation du télétravail, ou plutôt son installation durable dans le monde du travail salarié, est une formidable opportunité pour développer de nouvelles méthodes d'apprentissage et de formation : les outils à distance permettront d'assurer des formations de salariés de différents pays en même temps. La modularité sera également plus forte : chacun pourra choisir son heure et son rythme de formation. L'hybridation des formations ouvre de grandes perspectives, plus grandes encore lorsque la 5G permettra une fluidité totale des formats vidéo. En revanche, le télétravail pose de réelles questions sur l'organisation du temps de travail, la séparation entre vie professionnelle et vie privée, sans aborder les enjeux de santé et d'équilibre psychologique, lorsque le temps passé au travail et celui consacré à la vie familiale et sociale se confondent.

On entend beaucoup dire depuis quelques années que le « savoir-être » importe autant en entreprises que le « savoir-faire » ? Qu'est-ce que le télétravail y change ?

J.-C. P. : Le travail à distance pose effectivement des questions sur les règles de savoir-être et de savoir-faire. Être salarié en entreprise, c'est, quelle que soit la fonction, adopter une posture, jouer un

rôle, se plier à des règles différentes de celles du cercle familial. Comment les transposer lorsqu'on est salarié à domicile ? Respect des horaires, posture au travail, tenue vestimentaire, environnement de travail, codification des relations entre services, entre niveaux hiérarchiques : la confusion des genres peut être cocasse, mais pas seulement. Le travail à distance peut favoriser le besoin d'autonomie de certains, mais il peut inhiber ceux qui recherchent l'émulation de groupe. Certaines activités, qui participent de la valeur ajoutée du travail de bureau, sont difficiles à transposer à distance : l'échange informel, le coup de main ponctuel, l'info partagée, l'idée discutée près de la machine à café... ne négligeons pas l'importance de ces moments-là.

Y a-t-il particulièrement aujourd'hui, au vu des enjeux du plan de relance de l'économie, carence d'exécutants qualifiés, voire surplus de diplômés bac + 5 et plus dans les jeunes générations ?

P. J. : Oui, dans une certaine mesure, mais à des degrés divers selon les secteurs. Le plan de relance se veut ambitieux sur la relocalisation de certaines activités industrielles. Mais certains savoir-faire ont tout simplement disparu ou sont en passe de disparaître. Dans le luxe, on parle de « mort silencieuse du geste artisanal » depuis plusieurs années, mort à laquelle certaines initiatives de la Maison Chanel tentent de s'opposer. L'Éducation nationale s'est parfois détournée de certaines formations, assurées en ordre dispersé par des chambres syndicales ou des grands groupes. Les métiers d'art demeurent des trésors en péril, même si la prise de conscience semble gagner du terrain. Ce qui est préoccupant, dans une optique de relance, c'est la disparition du savoir-faire local au profit du « *made in ailleurs* ».



© AdobeStock - Sergey Nivens



© AdobeStock - Sergey Nivens

LE TRAVAIL À DISTANCE, possible pour les premiers de cordée, plus difficile pour les premiers de corvée, a dans certaines organisations creusé le fossé entre catégories de salariés.

Sous ce même critère (besoin de cadres diplômés ou d'exécutants), comment voyez-vous évoluer les fonctions commerciales, du sommet aux forces de vente de terrain ?

V. J. : Pour disposer demain de commerciaux performants sur les marchés internationaux, les entreprises françaises ont besoin de s'inscrire dans une double révolution culturelle. La première est une juste reconnaissance de la place éminente des commerciaux dans l'industrie, encore marquée par le complexe de supériorité de l'ingénieur. Imitons les États-Unis, où le talent commercial s'apprend dès le plus jeune âge. Combien de commerciaux dirigent de grandes entreprises en France ? Très peu, si nous comparons avec d'autres pays. La deuxième révolution, c'est d'apprendre à manager l'explosion des métiers où les tâches d'exécution et de direction se confondent (on parle de dirigeants-exécutants ou d'exécutants-dirigeants). Les commerciaux en sont un parfait exemple.

La formation professionnelle tend-elle à accentuer les différences, parmi les salariés, entre les technophiles et les autres ?

P. J. : Elle a su faire évoluer son offre et proposer des formations adaptées à la transformation digitale des organisations. Pour autant, l'accélération des technologies est un défi. Il naît des centaines d'applications tous les mois. De nouveaux métiers voient le jour : UX designer, chef de projet digital, SEM ou SEA manager (référencement payant), *search engine optimisation manager*, développeur

Web, consultant CRM, *community manager*, *growth hacker* (activateur de croissance), expert en données, rédacteur Web ou encore développeur *digital business*. Sans parler de la sophistication des langages de programmation et d'exploration des données. Difficile parfois pour la formation

d'anticiper de tels changements, qui donnent le sentiment que l'écart se creuse entre les technophiles et les autres.

L'offre de formation professionnelle est-elle adaptée à tous les âges ?

J.-C. P. : Pas toujours, car notre culture reste dominée par un schéma où l'apprentissage précède l'exécution, la formation vient avant l'entrée dans le monde du travail. Certes, l'accent mis sur les formations en alternance a un peu fait bouger les lignes, mais elle s'adresse prioritairement aux plus jeunes, en âge d'être étudiants-salariés. La formation continue progresse trop peu, alors que le besoin de reconversion croît avec l'âge.

La demande de formation des salariés est-elle souvent motivée par le souci de quitter des fonctions en première ligne sur le front de la crise sanitaire (« les premiers de corvée ») pour d'autres plus protégées ?

V. J. : Non, à en juger par les demandes formulées jusqu'alors. En revanche, le travail à distance, possible pour les premiers de cordée, plus difficile pour les premiers de corvée, a dans certaines organisations creusé le fossé entre catégories de salariés. Cela peut expliquer l'empressement de certains dirigeants à imposer une part de présentiel à l'ensemble des cadres, afin de ne pas créer le sentiment que certaines catégories seraient moins exposées que d'autres.

À quelles conditions la formation professionnelle continue favorise-t-elle l'implication des salariés dans leur entreprise ?

J.-C. P. : Elle seule ne peut remplir ce rôle, mais en situant clairement le besoin de formation continue dans un bilan professionnel concerté entre l'entreprise et le salarié, et en anticipant une évolution de poste ou de carrière dès la formation envisagée, on restaure une confiance mutuelle entre les dirigeants et les salariés : les premiers n'ont pas le sentiment qu'ils financent une formation qui profitera à des concurrents en cas de débauchage, les seconds que le passage en formation est un signe avant-coureur d'une rupture du contrat de travail.

Le management des entreprises tel qu'il se pratique aujourd'hui doit-il évoluer pour que la formation professionnelle soit plus performante ?

V. J. : Oui, mais il a déjà évolué. Le besoin de formation s'inscrit désormais dans un continuum toute la vie active, et non plus comme un pis-aller en cas de périodes de chômage prolongé, même si cette image perdure. Le CPF (compte personnel de formation) y a fortement contribué.

Au-delà des primes ponctuelles, la crise sanitaire conduit-elle les chefs d'entreprise à mettre davantage en valeur leurs salariés ?

P. J. : Oui, selon les résultats de notre étude, c'est d'abord dans leurs relations de proximité (salariés, clients, entourage et fournisseurs) que les entreprises françaises entrevoient et entendent trouver leur salut : 69 % des chefs d'entreprise ont conscience d'avoir sollicité avant tout leurs salariés (58 % les clients de l'entreprise et 47 % leur entourage proche). Un des grands enseignements de la crise sanitaire est que les acteurs du premier cercle (salariés, clients, fournisseurs, entourage - y compris le cercle familial pour les plus petites entreprises) ne sont pas seulement des parties prenantes, mais des maillons essentiels de la survie. Ceux sur lesquels les chefs d'entreprise s'appuient en premier lieu. Lucides, les entrepreneurs français distinguent le soutien de court terme, celui de l'État, et l'appui de moyen et long terme, celui des salariés, clients et fournisseurs : les entreprises comptent avant tout sur la densité et la qualité de leurs interactions avec eux pour construire des réponses stratégiques et sortir de la crise économique, conséquence de la crise sanitaire.

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



Un des grands enseignements de la crise sanitaire est que les acteurs du premier cercle (salariés, clients, fournisseurs, entourage...) sont des maillons essentiels de la survie.



Mars Wrigley, toujours à la barre

IMPLANTÉ DANS L'ÉPICENTRE ALSACIEN DE LA PANDÉMIE, MARS WRIGLEY FRANCE A RÉUSSI À Y MAINTENIR L'ACTIVITÉ DE SES USINES AU PLUS FORT DE LA CRISE. ET S'INSCRIT DANS DES OBJECTIFS AMBITIEUX DE PRODUCTION DURABLE AU NIVEAU MONDIAL.



@ AdobeStock - Nantawit

Haguenau, Biesheim et Steinbourg : trois villes d'Alsace, du Bas-Rhin ou du Haut-Rhin, dans cette région Grand Est qui a été la première touchée par le coronavirus. Et trois usines Mars Wrigley confrontées au pic de la crise sanitaire (le groupe Mars compte en France trois usines Mars Wrigley, quatre usines Mars Petcare et une usine Mars Food). Le site de Haguenau, deuxième usine de M&M's cacahuètes dans le monde, produit des billes chocolatées, celui de Steinbourg des glaces, et celui de Biesheim des gommes à mâcher. Durant la crise, les gommes et articles saisonniers de Pâques ont été particulièrement touchés, avec des ventes en repli de respectivement 16,5 et 41 %. Mais les barres ont connu une croissance de 3 % et les billes chocolatées de 8,5 %, progressant plus vite que le marché. Quant aux glaces Mars, elles ont bondi de 38,6 %. Si le drive, les supermarchés et le commerce de proximité ont bénéficié de



Malgré la crise, Mars a enrichi sa gamme M&M's de tablettes de chocolat.

transferts de consommation aux dépens des hypermarchés, les marques de Mars Wrigley ont subi le contrecoup de la fermeture d'un circuit de distribution important pour elles : les cafés, hôtels, restaurants et cinémas.

Seule la production de l'usine d'Haguenau a dû être temporairement suspendue, du 23 au 30 mars, les effectifs n'étant plus suffisants pour faire fonctionner la chaîne de production conformément aux standards de sécurité et de qualité du groupe. Passé cette semaine critique, les trois sites alsaciens ont continué d'alimenter l'intégralité des marchés confiserie de chocolat, gomme, saisonniers, confiserie de sucre, afin de répondre à la demande des consommateurs avant un retour progressif à la normale. Comme les autres industries agroalimentaires, Mars Wrigley a satisfait au souhait des pouvoirs publics de poursuivre sa production et de répondre aux attentes

des populations, en évitant toute rupture d'approvisionnement.

Pour concilier cet impératif avec la nécessité de donner priorité à la santé et à la sécurité des salariés, le groupe a mis en œuvre des mesures drastiques de protection. C'est ainsi que le télétravail a été généralisé à tous les salariés dont l'activité le permet. « *Nous avons facilité le bon respect des gestes barrières et avons renforcé nos standards de nettoyage et de désinfection, précise Lionel Trapet. Nous avons instauré la prise de température systématique à l'arrivée sur site. Nous avons également optimisé la gestion des flux, pour limiter les contacts, en supprimant tout rassemblement d'équipe, et en renforçant les distances de sécurité entre personnes.* »

Au-delà de son activité propre, Mars Wrigley s'est engagé dans la crise, par le biais de sa fondation, à verser une dotation globale de 70 000 euros à trois associations alsaciennes en première ligne contre la précarité qu'a aggravée la crise sanitaire : les Restos du Cœur, le Relais du Cœur et la Banque Alimentaire. Par ailleurs, Mars France a fait un don de 27 000 articles de protection et deux cent cinquante tonnes de produits aux hôpitaux dans toute la France – ainsi qu'à des associations caritatives comme le Samu social de Paris – et un don de 150 000 euros à la Fondation Hôpitaux de Paris-Hôpitaux de France. Les impératifs de la crise sanitaire n'ont ralenti, chez Mars Wrigley, ni l'innovation marketing – avec depuis juin une extension de la marque M&M's¹ aux tablettes de chocolat –, ni les investissements pour un développement durable. Mars Wrigley a prévu que ses emballages seront 100 % recyclables d'ici à 2025, et qu'ils intégreront 30 % de matériaux recyclés. « *Nous travaillons avec Carrefour et Système U sur un mono-matériau pour accélérer la recyclabilité de nos emballages* », précise Lionel Trapet, directeur marketing de Mars Wrigley France. « *Mais il faut s'assurer de son innocuité et de la préservation bactériologique des produits.* »



Autre ambition du groupe en France : un nouveau modèle d'approvisionnement, pour lequel un milliard de dollars a été investi afin d'assurer avant 2025 un cacao 100 % responsable et traçable. Trois piliers sont privilégiés : la protection des enfants, en luttant contre le travail forcé et en développant leur accès à une éducation de qualité ; la préservation des forêts, en ne contribuant pas à la déforestation ; l'amélioration des revenus des petits exploitants. « *Nous avons un rôle*

Depuis quarante ans, Mars Wrigley œuvre pour une filière cacao durable au plan environnemental et humain, soutenant les petits exploitants et en particulier les femmes.

“Trois usines ont été confrontées au pic de la crise sanitaire en Alsace.”

essentiel, observe Lionel Trapet, car nous sommes le premier acheteur de cacao dans le monde ; notre engagement dans la filière est fondamental. »

Au niveau mondial, dans le cadre de son programme Sustainable in a Generation, indique Stéphanie Domange, présidente-directrice générale de Mars Wrigley France, « *le groupe envisage d'investir jusqu'à un milliard de dollars dans les prochaines années : pour aboutir à une neutralité carbone, en particulier dans les usines, en une génération* ».

■ Jean Watin-Augouard

1 – Cf. la saga M&M's, La Revue des marques, n° 104.

Kronenbourg, l'Alsace au cœur

SUR FOND DE CRISE SANITAIRE, LA RÉSILIENCE DU PREMIER BRASSEUR IMPLANTÉ À OBERNAI LUI A PERMIS DE S'ADAPTER AUX TRANSFERTS DE CONSOMMATION, ET D'ŒUVRER AU RENFORCEMENT DE LA FILIÈRE BRASSICOLE FRANÇAISE.



L'épicerie alsacienne du coronavirus n'a pas eu raison de l'activité de la brasserie Kronenbourg, filiale française du groupe danois Carlsberg. Implantée à Obernai, foyer de la pandémie qui a particulièrement affecté le Grand Est, première région touchée, elle a été confrontée de plein fouet aux deux crises, sanitaire et économique. La brasserie d'Obernai est la plus grande d'Europe, avec sept millions d'hectolitres produits par an. Il lui a fallu adapter sa capacité de production, tant à la demande du marché qu'aux conditions de travail pour assurer sa principale priorité : la protection de ses mille salariés. « Nous n'avons pas fermé, même temporairement, explique Rémy Sharps, président de Kronenbourg SAS, car nous avons l'impératif, comme acteur de la chaîne agroalimentaire, de garantir la continuité de la production. Sans



● Rémy Sharps,
● président de
● Kronenbourg SAS

oublier la nécessité de maintenir nos levures – microorganismes vivants – en activité, pour permettre un redémarrage optimal lors du retour à la normale. »

Sur le plan sanitaire, à l'annonce du confinement, la brasserie a continué à fonctionner en configuration minimale avec deux impératifs : réduire au maximum le nombre de personnes présentes sur le site et leur garantir un environnement de travail totalement sécurisé. Dans un contexte de pénurie de masques et de gel hydro-alcoolique, elle a aussi su se mobiliser, avec ses ingénieurs du centre de recherche-développement, afin de produire son propre gel hydro-alcoolique, dans un premier temps à l'usage de son personnel, puis à celui du personnel médical local. Dès avril étaient mis à la disposition des salariés du site – ainsi que des commer-

ciaux amenés à se déplacer en magasin – des kits sanitaires comprenant masque, lunette, gel hydro-alcoolique, vaporisateur de solution désinfectante et gants. « Fin avril, nous étions en mesure de proposer dépistage et diagnostic, indique Rémy Sharps. Chaque jour, tous les salariés concernés par une reprise physique devaient réaliser un autodiagnostic en neuf questions et contacter le médecin du travail en cas de réponse positive à l'une d'elles. »

Mais son fort ancrage local donne à Kronenbourg SAS d'autres responsabilités. Début avril, la brasserie a manifesté sa solidarité avec sa région, dont elle est une actrice économique majeure et le principal brasseur. « Avec la Fondation Kronenbourg, nous avons souhaité agir face à l'urgence, mais également nous inscrire dans le long terme de l'après-crise sanitaire, détaille Rémy Sharps. Nous avons fait un don de 150 000 euros au profit des malades, personnels soignants et populations vulnérables que la crise a fragilisés davantage, dons alloués à l'hôpital d'Obernai, à la Fondation universitaire des hôpitaux de Strasbourg et à la délégation Alsace de la Fondation de France. En plus de ce soutien financier, des dons ont régulièrement été consentis localement en masques de protection, gel hydro-alcoolique, blouses ou charlottes. »

Deux circuits, deux réalités

Durant la crise, le marché de la bière a suivi l'évolution de la demande par secteurs, grandes et moyennes surfaces de la distribution (GMS) et cafés-hôtels-restaurants (CHR). Dans le premier circuit, la brasserie a battu plusieurs fois son record de commandes journalières : « Avec des pics hebdomadaires



à plus 20 % pour une progression totale sur ce marché de 8 à 9 % depuis janvier dernier, observe Rémy Sharps. Dans ce circuit, les ventes de bière sont en progression et confirment leur dynamisme de ces dernières années. » La brasserie s'est concentrée sur ses plus grosses références et a dû différer des campagnes de communication et des lancements de produits, comme ceux des bières sans alcool 1664 Blonde (repoussé à juin) et Grimbergen Blonde (fin août). Dans le circuit CHR, qui représente en temps normal environ 30 % de l'activité de Kronenbourg SAS, Rémy Sharps prévoit un recul des ventes sur l'année de 30 à 40 %, du fait de fermetures prolongées d'établissements et de l'annulation des fêtes et festivals.

Le tourisme estival, les conditions d'un retour à la normale en CHR et en événementiel, les protocoles sanitaires encadrant les rassemblements, tracent aujourd'hui les perspectives du marché de la bière, alors que la multiplication de nouveaux foyers de virus depuis juillet appelle à la prudence. Tous circuits confondus, Rémy Sharps prévoit pour 2020 un recul des ventes de 8 à 15 %.

Les volontaires ont afflué à Obernai au cours du confinement, soutenus par les messages de solidarité envoyés par les forces de vente alors en télétravail.

“ À aucun moment nous n'avons connu de souci d'effectif. C'était l'union sacrée de toute l'entreprise : salariés, encadrement, syndicats. ”

Avec la crise, la production a dû se réorganiser au fil des semaines. À la mi-mars, la brasserie s'est structurée pour ne produire que 40 % de ses volumes habituels, puis elle a recouvré son niveau normal. Quant aux forces de vente, dès le déconfinement du 11 mai, 50 % de celles du CHR, encore à l'arrêt du fait de la fermeture administrative des établissements, sont venues renforcer, sur la base du volontariat, les forces de vente en GMS, mobilisées pour revisiter les magasins et remplir les rayons. Durant cette période, la capacité de résilience des salariés a été éprouvée et renforcée, estime Rémy Sharps : « *Au moment où la décision a été prise de réduire les lignes de production, l'ensemble des équipes de production ont exprimé leur souhait de se retrouver les manches et de reprendre le travail. À aucun moment nous n'avons connu de souci d'effectif. C'était l'union sacrée de toute l'entreprise : salariés, encadrement, syndicats.* »

La crise a placé la fabrication locale au cœur des attentes des Français. Kronenbourg SAS, premier brasseur à avoir obtenu en 2011 le

La crise a placé la fabrication locale au cœur des attentes des Français. Kronenbourg SAS est le premier brasseur à avoir obtenu le label Origine France garantie, pour les marques Kronenbourg et 1664.



label Origine France garantie – pour les marques Kronenbourg et 1664 –, entend valoriser sa certification auprès des consommateurs sur l'origine de ses produits et de leurs ingrédients. C'est avec du malt d'orge et du blé français, et le houblon Strisselspalt cultivé essentiellement en Alsace, qu'est brassée la bière 1664 qui doit son nom à la date de création de la brasserie.

Solidarité avec le CHR

La brasserie entend témoigner de son rôle, central, dans la consolidation de la filière brassicole française. Un rôle qui s'est manifesté dans le soutien au CHR dès le début de la crise sanitaire, avec une information régulière auprès des cafetiers et restaurateurs sur les formalités et les aides gouvernementales. « *Dès le 20 mars, Kronenbourg SAS a décalé de six mois les échéances de ses prêts aux établissements, se souvient aussi Rémy Sharps. Nous avons mis à disposition deux vidéos sur les procédures à suivre en cas de fermeture et de réouverture des installations de tirage pression en toute sécurité, pour assurer la préservation de la qualité de la bière servie aux consommateurs. Nous nous sommes aussi engagés comme partenaire de l'initiative solidaire et collective J'aime mon bistrot¹, pour apporter de la trésorerie aux établissements pendant leur fermeture, ainsi que de l'initiative 1 000 Cafés du groupe SOS, pour revitaliser le lien social dans des zones rurales fragiles.* » La solidarité et la réactivité se sont également manifestées auprès de l'amont de la production industrielle : la brasserie Kronenbourg, qui utilise du malt du Grand Est, du houblon en partie alsacien et des bouteilles fabriquées dans les Vosges voisines, a signé un accord avec une cinquantaine de houblonniers alsaciens, pour une augmentation du prix d'achat d'environ 30 %.

■ Jean Watin-Augouard

1 - Cette opération a concerné 7 000 établissements, qui ont reçu 28 000 précommandes de consommateurs pour alimenter leur trésorerie pendant la fermeture, pour un total collecté de 1,6 millions d'euros.

Coachez vos champions avec le programme dédié à l'application des sciences comportementales et du nudge !



La performance n'attend pas,
mettez les sciences
comportementales au
cœur de vos métiers !



Multipliez un taux de
conversation par 12



Améliorez la satisfaction
client de 16%



Augmentez de 80% la
collaboration entre
les équipes



Découvrez
le programme !

<https://bvanudgeunit.com/b-e-wiser>

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.