



HERVÉ NAVELLOU
L'Oréal France

PRINTEMPS 2021
NUMÉRO 3



PRIX : 20 €

ANALYSE

. Les faux-semblants de la rentabilité

JURIDIQUE

. La médiation dans les relations commerciales

BONNE PRATIQUE

. L'Oréal
. Coca-Cola

TENDANCE

. Cybercriminalité
. Marketing contributing

TRIBUNE

. Emballages, une révolution en cours

CAS D'ÉCOLE

. La RSM, « contrat de cohérence »
. Findus

Mobilisation pour la souveraineté des données alimentaires !

NumAlim, Société Coopérative d'Intérêt Collectif, rassemble les représentants du secteur agroalimentaire, pour accélérer la prise en main de leurs propres données alimentaires

Les données alimentaires sont stratégiques pour la confiance des consommateurs et la compétitivité des entreprises du secteur.

Nos engagements :

- 1. Conduire** la démarche collective de création de valeur issue des données produit.
- 2. Accompagner** les acteurs des filières dans la gestion et la valorisation de leurs données.
- 3. Garantir** des données exhaustives, agrégées, fiables et faciles d'accès.
- 4. Animer** une plateforme d'échange, d'enrichissement de données et de services.



Acteurs de l'agroalimentaire, rejoignez le collectif NumAlim pour vous aider à collecter, organiser, maîtriser et valoriser vos données

Avec le soutien des pouvoirs publics et de BPI France

Rejoignez le collectif sur www.plateforme-numalim.fr

Inscrivez-vous à la Newsletter NumAlim pour recevoir toutes nos actualités !

Deux objectifs qui n'en font qu'un

La loi impose que les négociations commerciales se terminent le 1^{er} mars. Heureusement, car sans cette « date butoir », elles seraient permanentes ! Le millésime 2021 a rendu son inquiétant verdict : pour la huitième année consécutive, les prix de cession des marques nationales aux enseignes de distribution seront en baisse.

À peine une sur cinq aura été en mesure de faire accepter une hausse légère de son tarif, aucune n'aura été capable de simplement couvrir les hausses de ses coûts, l'écart moyen entre le résultat de la négociation et le besoin des fournisseurs industriels dépassant trois points.

La photo sera pire à la fin de l'année, c'est une certitude, une fois comptabilisées les dérives des accords internationaux et les pénalités logistiques appliquées avec méthode – à défaut de discernement – tout au

long de l'année. En espérant que la flambée des cours des matières premières et des intrants de toute nature, qui ne se dément pas et qui constitue un motif valable de réouverture des négociations, pourra être répercutée dans les mois à venir. Pour nos entreprises, la ponction en cumul depuis 2014 est comprise entre 12 et 20 %, l'hémorragie représente plus de 2,5 milliards d'euros. Il n'est pas question de s'habituer, encore moins de se résigner. Mais il est légitime de se poser la question de savoir quand et par la grâce de quels événements il sera possible de mettre un terme à cette spirale déflationniste.

La loi constitue, aujourd'hui encore, un des éléments de réponse, même si le plus important reste la nature de la relation, plus ou moins transactionnelle ou collaborative, que les enseignes veulent entretenir avec leurs fournisseurs ; elle a permis de faire reculer certaines pratiques illicites qui polluaient les relations commerciales, mais n'a pas traité l'indispensable question du rééquilibrage d'un rapport des forces dont les bilans des négociations montrent chaque année à quel point il est sans ambiguïté favorable à la distribution. Pendant de nombreux mois, le député Grégory Besson-Moreau a travaillé à une proposition de loi visant à « *rééquilibrer les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs* » ; le 15 avril, il a présenté un autre texte, dont personne ne nie l'urgence absolue, pour « *la protection de la rémunération des agriculteurs* ».

Les deux objectifs ne seraient-ils pas inextricablement liés ?



*Richard Panquiaux,
directeur général de l'Ifec*



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 des textes, esprit de médiation), pour défendre les entreprises et la valeur qu'elles créent, et mettre en avant leur rôle bénéfique pour tous. Il rassemble quatre-vingt dix entreprises qui fabriquent et commercialisent des produits de grande consommation. 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

ANALYSE

6

**Les faux-semblants
de la rentabilité**

Karine Ticot et
François Ehrard, Ilec

BONNE PRATIQUE

9

**2020,
année solidaire**

Dominique Besançon,
association Dons solidaires

12

**L'Oréal,
transformation intégrale**

Entretien avec Hervé Navellou,
L'Oréal France

18

**Coca, objectif
neutralité carbone**

Entretien
avec Arnaud Rolland,
CCEP France

JURIDIQUE

22

**Prévention et gestion
des conflits**

Bruno Deffains,
université Panthéon-Assas

Les faux-semblants de la rentabilité

NON, LES DISTRIBUTEURS NE SONT PAS INTRINSÈQUEMENT MOINS PROFITABLES QUE LES INDUSTRIELS. SI CERTAINS LE SONT, CELA NE TIENT PAS À UNE RÉPARTITION INÉGALE DE LA VALEUR, MAIS À UNE MAÎTRISE TRÈS HÉTÉROGÈNE DE LEUR PROPRE MODÈLE ÉCONOMIQUE.

L'ilec a conduit en 2020, avec le professeur Simon Parienté, une étude de rentabilité comparée des distributeurs et des industriels de produits de grande consommation (PGC), portant sur les années 2017 et 2018. Elle a été réalisée à partir d'un échantillon de 2 225 industriels (alimentaires et non-alimentaires, 147 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit 50 % du chiffre d'affaires national), et 4 164 acteurs de la grande distribution, intégrés et indépendants (139 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit 75 % du chiffre d'affaires national)². Une étude similaire avait déjà été menée sur les années 2014 et 2015.

Les modèles économiques des industriels et des distributeurs sont fondamentalement différents, et comparer leur rentabilité à partir d'un indicateur de marge nette ou opérationnelle n'a pas de sens. La marge nette, comme la marge opérationnelle, est exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires (CA). Or le CA réalisé par un distributeur est sans commune mesure avec celui réalisé par un industriel, ce qui « écrase » mécaniquement la marge du premier. Le CA annuel moyen d'un industriel en France est de 66 millions d'euros, contre 27 milliards d'euros pour les principaux acteurs de la grande distribution, soit un ratio de 1 à 409.

1 - Simon Parienté a notamment été directeur du master Finance d'entreprise et vice-président Chargé des finances. Auteur d'une dizaine d'ouvrages universitaires dont le dernier, *Diagnostic financier de l'entreprise - méthodologie et stratégies gagnantes*, est paru en 2020 chez Dunod. Hors publications académiques (articles arbitrés), Simon Parienté a effectué un très grand nombre d'études financières empiriques lourdes sur les industriels et distributeurs français de produits de grande consommation.

2 - Comptes sociaux issus de la base de données Diane.



Besoins en capitaux et investissements

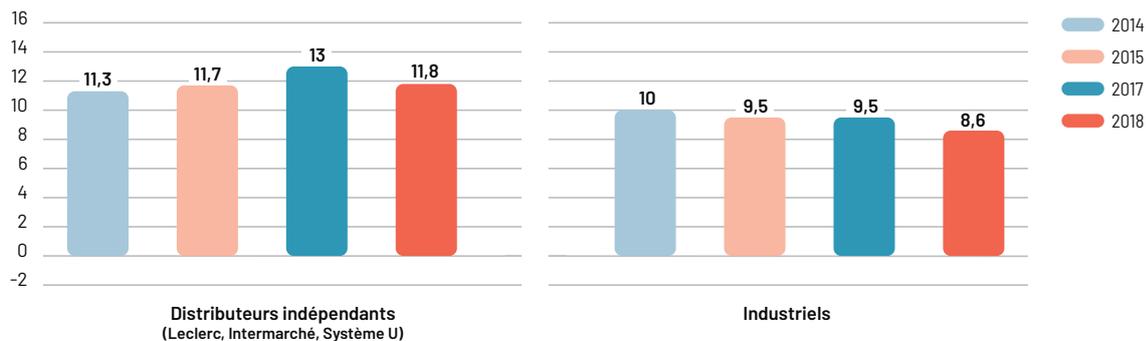
Un industriel doit investir constamment, pour maintenir le bon fonctionnement de ses usines et de son outil de production, mais aussi pour développer et améliorer son offre de produits. L'innovation produit implique des dépenses lourdes (recherche-développement, marketing et communication, protection juridique...), avec une faible visibilité des chances de succès, et donc de retour sur investissement : en moyenne, deux lancements de produit sur trois se soldent par un échec. Pour un distributeur, les investissements portent plutôt sur les entrepôts et les magasins. La visibilité est plus grande et le niveau de risque moins important que pour un industriel. Le ratio dépenses d'investissements/chiffre d'affaires (Capex/CA) des principaux distributeurs cotés (Carrefour, Tesco, Walmart...) est généralement assez proche de 2 %, alors que celui des fabricants de PGC (Danone, L'Oréal, P&G) atteint ou dépasse 4 %.

Besoins en fonds de roulement (BFR)

L'industriel doit constituer des stocks et faire fonctionner ses usines avant de pouvoir vendre ses produits ; il est payé à soixante jours par le distributeur et son BFR représente en moyenne 35 % de son CA. Le distributeur est payé comptant par les consommateurs, tout en réglant ses fournisseurs à soixante jours ; son BFR est donc négatif et il fonctionne avec un stock minimal.

1/Rentabilité des industriels et des distributeurs indépendants

ROCE-AEX = PROFIT OPÉRATIONNEL/ACTIF D'EXPLOITATION



Le seul indicateur pertinent pour comparer des modèles économiques aussi différents est une mesure de la rentabilité des capitaux employés, qui compare les deux variables de l'équation à considérer : les revenus et le coût des capitaux utilisés pour générer ces revenus.

Les bénéfices d'une entreprise doivent être évalués en fonction de l'ensemble des investissements réalisés et du coût des capitaux employés pour les financer. C'est d'autant plus vrai lorsqu'on compare les deux modèles - industrie et distribution -, dont les niveaux respectifs de CA sont sans rapport. Le ROCE (profit opérationnel rapporté à l'ensemble des actifs de l'entreprise) est alors l'indicateur le plus pertinent.

Industriels vs distributeurs indépendants (cf. figure 1)

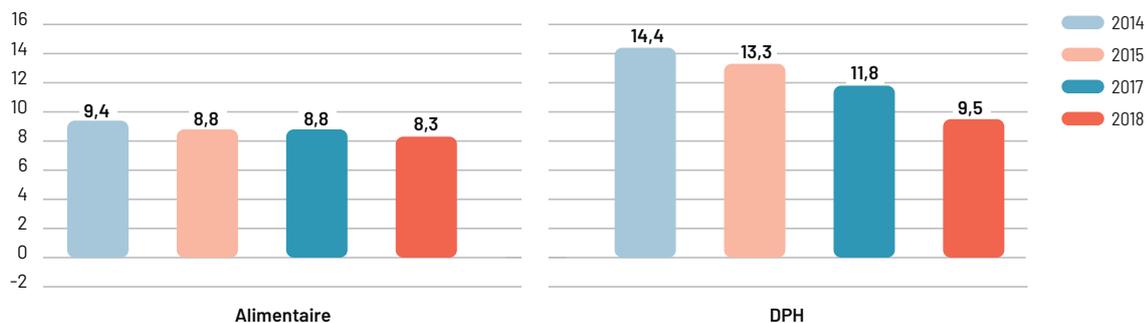
Sur la base de l'indicateur ROCE, les distributeurs indépendants (modèle Leclerc, Intermarché, Système U) se révèlent plus rentables que les industriels.

L'écart de rentabilité en faveur des distributeurs indépendants s'est même creusé dans les dernières années : leur profitabilité moyenne s'est maintenue à un bon niveau entre 2014 et 2018 (de 11,3 % en 2014 à 11,8 % en 2018), alors que celle des industriels s'est notablement effritée (de 10 % à 8,6 %).

L'effritement de la rentabilité des industriels depuis 2014 a touché les fabricants de produits alimentaires, et de manière spectaculaire les fabricants d'entretien et d'hygiène-beauté.

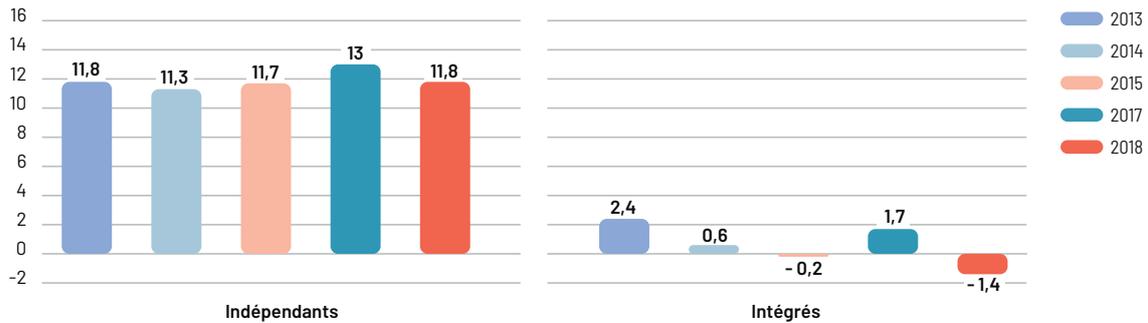
2/Rentabilité des industriels alimentaires et non alimentaires (DPH)

ROCE-AEX = PROFIT OPÉRATIONNEL/ACTIF D'EXPLOITATION



3/Rentabilité des distributeurs indépendants et des intégrés

ROCE-AEX = PROFIT OPÉRATIONNEL/ACTIF D'EXPLOITATION



Alimentaire vs non alimentaire (cf. figure 2)

La baisse de la rentabilité des industriels alimentaires dans les dernières années a été notable dans la majorité des secteurs d'activité, en particulier l'épicerie et les produits de base.

La détérioration de la tendance pour le secteur droguerie-parfumerie-hygiène (DPH) entre 2014 et 2018 a été spectaculaire. Et ce sont les grandes entreprises de ce secteur (CA inférieur à 250 millions d'euros) qui ont été les plus affectées. Elles ont été les principales cibles de la guerre des prix engagée en 2013, qui a entraîné un fort repli de leurs prix de cession nets à la distribution.

Les deux principaux déterminants de la rentabilité des industriels sont, d'une part le secteur d'activité et la capacité à créer de la valeur par la marque, d'autre part le poids de l'activité à l'export, qui souligne l'effet dilutif de celle réalisée en France.

Pour les industriels de l'alimentaire, la rentabilité varie quasiment du simple au triple entre les produits de base et les liquides (alcoolisés et non-alcoolisés).

Les entreprises qui réalisent plus de 30 % de leur CA à l'exportation dégagent une rentabilité deux fois plus élevée que celles qui exportent moins, et le font grâce à des marges supérieures.

Indépendants vs intégrés (cf. figure 3)

La distribution est loin d'être un tout homogène, elle est polarisée entre des indépendants (adhérents de Leclerc, Intermarché ou Système U) dont la situation est florissante, et des groupes intégrés (Carrefour, Casino, Auchan, Cora-Match) dans une situation très difficile.

La rentabilité nettement supérieure des distribu-

teurs indépendants par rapport aux intégrés ne s'explique pas par de meilleurs prix d'achat, mais par trois facteurs principaux :

- L'exploitation de formats de magasins de taille moyenne (petits hypermarchés et grands supermarchés), mieux adaptés aux besoins des consommateurs, moins affectés par l'érosion des ventes de produits non-alimentaires au profit du commerce en ligne et des magasins spécialisés, et maximisant de ce fait le chiffre d'affaires au mètre carré.
- Des frais mieux maîtrisés : la somme des frais de personnel et des consommations de services représente près du quart du CA des hypers intégrés, mais seulement 16,3 % de celui des indépendants.
- Le recours à la dette (censée rapporter plus qu'elle ne coûte) et à son effet de levier : les indépendants se financent aux deux tiers par de la dette, les intégrés se financent aux deux tiers sur fonds propres.

Les trois groupements d'indépendants bénéficient de niveaux de rentabilité voisins ; parmi les intégrés, Carrefour, Casino et Auchan se trouvent dans une situation tendue, mais Cora-Match fait figure d'exception, avec une rentabilité proche de celle des indépendants, attestant de la faible incidence des écarts de prix d'achat sur la rentabilité comparée des enseignes. Alors que la rentabilité de Carrefour, Casino et Auchan s'est détériorée entre 2014 et 2018, celle de Cora-Match s'est améliorée : une possible conséquence bénéfique de son alliance à l'achat avec Carrefour.

Alors, la faible rentabilité des grands distributeurs par rapport à celle des industriels ? Une idée reçue qui s'appuie sur des indicateurs peu pertinents... et qui a fait long feu.

■ **Karine Ticot**, responsable des études, et **François Ehrhard**, responsable de la communication de l'Ilec

2020 année solidaire

L'ANNÉE 2020 MARQUE UNE RUPTURE EN MATIÈRE DE SOLIDARITÉ ET D'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DES ENTREPRISES POUR LE DON DE PRODUITS. CETTE RUPTURE PORTE AUSSI BIEN SUR L'AMPLEUR DES DÉMARCHES QUE SUR LEUR NOUVEAUTÉ.



© Dons solidaires

Il y aura probablement un avant et un après 2020 dans de nombreux domaines, et certainement en matière de solidarité des entreprises. L'année a été marquée par l'ampleur des actions réalisées et par les nouvelles démarches solidaires initiées en pleine crise par les marques, avec à la clé un nouveau souffle pour l'engagement responsable des entreprises.

2020, une année charnière pour les entreprises

Depuis dix-sept ans, Dons Solidaires collecte des produits non-alimentaires invendus de première nécessité auprès des entreprises et les redistribue à des associations d'aide aux personnes en difficulté. Chez Dons Solidaires, le confinement de mars 2020 a déclenché des opérations de solidarité d'une ampleur inédite : pour aider les plus démunis à respecter



Dominique Besançon,
déléguée générale
de l'association
Dons Solidaires

les gestes barrières, les structures de solidarité à rester ouvertes et pour faire face aux besoins de nouveaux bénéficiaires. De la PME à la multinationale, la réponse des entreprises aux appels au don de produits lavants, de produits d'entretien et de gel hydroalcoolique a été spectaculaire. Durant trois mois, Dons Solidaires a reçu des centaines de palettes chaque semaine et a distribué plus de trois millions de produits à trois cent cinquante associations. Pour répondre au souhait des fabricants de soutenir le personnel soignant, l'association a reconditionné et livré cinquante palettes de produits mixés – Wilkinson, Sensodyne, Head & Shoulders, Hôtel Mégastore et Shiseido – à cinquante établissements (hôpitaux et Ehpad) de la Fondation Hôpitaux de Paris-Hôpitaux de France. Par ailleurs, Dons Solidaires s'est aussi mobilisée avec ses entreprises partenaires (Bic, Stabilo, Mattel)

“En 2020, Dons Solidaires a redistribué à neuf cents associations des produits équivalant à cinquante et un millions d’euros.”

pour soutenir les associations du secteur de l'enfance, en distribuant dès le printemps du matériel scolaire ou de loisirs créatifs et des jouets.

Ce mouvement massif de solidarité ne s'est pas limité au début de l'épidémie, puisqu'avec le soutien de cent quarante entreprises sur l'ensemble de l'année 2020, Dons Solidaires a redistribué deux fois plus de produits qu'en 2019, à neuf cents associations en France et pour une valeur marchande équivalente à cinquante et un millions d'euros. Pour apporter cette aide, les entreprises ont accéléré leurs dons d'inventus, donné des produits destinés à la vente, ou encore adapté leur organisation en créant un comité de dons. Dons Solidaires a aussi bénéficié d'une hausse des dons financiers d'entreprises, qui ont permis de livrer gratuitement les associations au pic de la crise.

Pour les entreprises, cette année aura été l'occasion, soit d'une expérience fondatrice en matière de don – avec un impact national au-delà du cercle local –, soit, pour celles engagées de longue date, de conforter leur démarche RSE et de démontrer leur capacité d'impact social.

Le « monde d'après » de l'engagement solidaire est là

Les entreprises n'ont évidemment pas attendu la crise pour s'engager auprès des associations. Toutefois, s'il a été beaucoup question d'un « monde d'après » pour nos modes de vie, le « monde d'après de la solidarité » des entreprises semble bien là, à la faveur d'une prise de conscience éclose durant cette crise sanitaire. En France comme ailleurs, la précarité a tellement explosé (un million de personnes ont basculé dans la pauvreté) qu'il n'est plus possible de l'ignorer : aux 9,8 millions de personnes vivant sous le seuil de pauvreté s'ajoutent de nouvelles populations touchées par la grande précarité – chômeurs, salariés au chômage partiel, étudiants... En conséquence, à la nécessaire générosité d'urgence du printemps, succède désormais une attente forte d'engagement pour lutter contre cette précarité, à laquelle plus personne – grand public, entreprises, salariés et consommateurs – ne veut rester insensible et contre laquelle les entreprises ont montré qu'elles pouvaient agir avec efficacité.

Un engagement sociétal volontariste des entreprises

Sous des formes renouvelées, la réponse des entreprises n'a pas tardé à se manifester : en intégrant le don de produits au cœur d'opérations marketing et commerciales solidaires et inédites, au bénéfice d'une cause choisie, dépassant ainsi le don d'inventus initié dans les politiques RSE.



Opération « #PrenonsSoinDesAutres »

Menée du 25 août au 6 septembre 2020 dans les magasins Carrefour Market, puis du 1^{er} au 14 septembre dans les autres enseignes de la chaîne, l'opération « #PrenonsSoinDesAutres » a réuni Beiersdorf (via la marque Nivea) et Dons Solidaires. Pour chaque produit Nivea acheté, « un geste pour soutenir les familles » a été réalisé. Crèmes hydratantes, gels douche, déodorants et autres produits de soin ont été distribués par Dons Solidaires à plusieurs associations, permettant ainsi à 15 000 familles de bénéficier gratuitement de produits d'hygiène.

De nombreuses propositions de partenariat entre Dons Solidaires et des entreprises ont vu le jour. Au second semestre, une dizaine d'opérations spéciales ont été menées avec des marques souhaitant s'engager pour une cause particulière, de manière durable. Dès la rentrée scolaire, des opérations « produits-partage » étaient en place : dans le cadre de son opération « #PrenonsSoinDesAutres » avec Nivea, Beiersdorf a permis de distribuer des produits d'hygiène à des familles en situation de grande précarité (cf. encadré p.10). Pour lutter contre la précarité de l'hygiène corporelle et domestique, Procter & Gamble a organisé, pour une dizaine de marques chez plusieurs distributeurs, une opération « un produit acheté = une contribution solidaire » pour Dons Solidaires ; le groupe a également renforcé l'engagement structurel de la marque Always pour lutter contre la précarité menstruelle, en réservant dans sa production une part pour le don de produits. Au moment des fêtes, Mars Wrigley a engagé ses marques Celebrations et M&M's et impliqué ses vendeurs dans l'action « Un Noël magique et solidaire » (cf. encadré ci-contre). La décision de certains groupes d'affecter une part de leur production au don de produits (pour avoir la capacité de soutenir des projets indépendamment des stocks d'inventés) et le renouvellement annoncé, pour 2021, d'opérations spéciales confirment le véritable engagement sociétal des entreprises, loin d'opérations ponctuelles.

Révélateurs de la volonté de s'engager publiquement, des partenariats se sont également multipliés entre marques et associations, sur Internet et sur les réseaux sociaux. Pour contribuer à l'effort environnemental, le groupe Quadripack et sa marque L'Arbre Vert ont créé « 1001 respects », invitant le grand public à poster sur les réseaux ses actions pour la planète et s'engageant à soutenir financièrement des associations, notamment Dons Solidaires, au titre de la lutte contre le gaspillage. Le décalage du Black Friday en 2020 a aussi permis à de nombreuses entreprises d'organiser un « Green Friday » sur les sites de leurs marques. Ainsi, Mustela (Labo-



Opération « Un Noël magique et solidaire »

Face à la crise sanitaire qui impacte le budget des familles, Mars Wrigley et Dons Solidaires ont lancé l'opération de produits-partage « Un Noël magique et solidaire » au bénéfice de l'opération « Noël pour Tous » de Dons Solidaires. Du 15 octobre au 31 décembre 2020, Mars Wrigley redistribuait vingt-cinq centimes à Dons Solidaires pour tout achat d'une boîte Trésor Celebrations, tandis que les consommateurs bénéficiaient d'une réduction de cinquante centimes sur cette même boîte.

ratoires Expanscience) a reversé à Dons Solidaires le montant du chiffre d'affaires réalisé sur son e-store lors du Green Friday. Marqueur du temps, les entreprises placent les associations en première ligne dans la communication de leurs opérations solidaires. Une formidable visibilité grand public est ainsi offerte à des acteurs associatifs, qui ont fait la preuve, pendant la crise, de leur rôle décisif d'intermédiaire pour distribuer l'aide des entreprises aux plus démunis.

Après une année de crise sanitaire, une nouvelle ère semble émerger en matière d'engagement des entreprises et de leurs marques pour mener de véritables programmes de solidarité. Une tendance, que l'on espère de fond, et qui sera entretenue par la mise en œuvre, dès début 2022, de la loi anti gaspillage non-alimentaire. Pour un « monde d'après » plus vertueux.

■ Dominique Besançon

L'Oréal, transformation intégrale

ENGAGÉ DEPUIS PLUSIEURS DÉCENNIES DANS LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, LE GROUPE L'ORÉAL ENTEND ASSOCIER TOUTES SES COMPOSANTES ET SES PARTIES PRENANTES À UN NOUVEAU PROGRAMME EXPRIMANT SA RESPONSABILITÉ SOCIALE : « L'ORÉAL POUR LE FUTUR ».



Plusieurs dates jalonnent la transformation du groupe vers le développement durable : 1995, 2005, 2009, 2013, puis récemment octobre 2020, avec le manifeste « L'Oréal pour le futur ».

Qu'ont-elles apporté, chacune, de singulier ?

Hervé Navellou : Le développement durable fait partie de notre histoire depuis très longtemps. En 2013, « Sharing Beauty With All » fut le premier grand programme global visant à transformer notre organisation, en lien avec les enjeux environnementaux et sociétaux. Au nombre des étapes charnières de notre histoire, citons l'année 1979, durant laquelle le groupe abandonna les tests sur les animaux - une décision rendue possible par les recherches menées au préalable sur des



Hervé Navellou,
directeur général
de L'Oréal France

tests alternatifs. Un laboratoire de recherche sur l'environnement a été créé en 1995. En 2002, nous avons été l'une des premières entreprises à réaliser des audits sociaux de nos fournisseurs. En 2007, nous avons créé la Fondation L'Oréal... Sur le plan environnemental, à une époque où ce n'était pas encore un sujet majeur, nous nous sommes engagés à réduire notre empreinte environnementale, nos émissions de carbone et nos déchets, notamment dans nos usines. Dernière étape charnière : en 2020, à l'issue de « Sharing Beauty With All », les objectifs que nous nous étions fixés en 2013 étaient pour la plupart atteints, voire dépassés : nous sommes ainsi parvenus à réduire nos émissions de carbone de 78 % alors que l'objectif était de 60 %. Ce fut l'opportunité de développer une vraie culture dynamique en interne, dans l'ensemble des métiers et des activités, en

associant aussi bien les salariés que les fournisseurs. Nous fixer des objectifs ambitieux nous a permis de faire bouger les lignes. Et de lancer un nouveau programme : « L'Oréal pour le Futur ».

Comment votre groupe se distingue-t-il dans les cinq domaines d'engagement de ce programme : climat, biodiversité, eau, ressources et inclusion sociale ?

H. N. : « L'Oréal pour le Futur » a été lancé en juillet 2020, pour une durée de dix ans. Ce programme concerne non seulement le périmètre de notre propre activité (Scope 1), mais aussi celui de nos activités indirectes, fournisseurs, clients et consommateurs (Scope 2 et 3). Il a pour dessein de définir une série d'objectifs chiffrés pour l'ensemble de nos activités – calculés selon l'approche *science based targets* – afin qu'elles s'inscrivent dans le scénario d'un réchauffement climatique limité à 1,5 °C. C'est certes très contraignant, exigeant, mais surtout ambitieux. L'originalité de ce programme en cinq chapitres est d'envisager tout le cycle de vie du produit : de l'approvisionnement en matières premières à son usage par les consommateurs. Il est le fruit du travail mené de manière conjointe par sept groupes d'experts, avec la participation de différentes ONG, pour identifier des objectifs concrets et chiffrés portant sur la réduction de notre empreinte environnementale, celle de nos fournisseurs et celle de nos consommateurs.

Pour le climat, notre programme embrasse de larges enjeux. Notre ambition est d'atteindre la neutralité carbone pour l'ensemble de nos sites – aussi bien en France qu'à l'étranger – dès 2025, et d'être à ce terme approvisionnés à 100 % en énergies renouvelables. Nous visons à réduire de 25 % les émissions de gaz à effet de serre liées à l'utilisation de nos produits par les consommateurs – on oublie en effet souvent que l'usage final est responsable d'une grande partie des émissions de carbone. D'ici à 2030, les émissions de CO₂ dans le transport devront être réduites de 50 %, comme celles générées par nos fournisseurs stratégiques.



Pour l'eau, la consommation de nos sites avait déjà diminué de 51 % avant 2020. Nous souhaitons que toute nouvelle formule soit totalement neutre, c'est-à-dire qu'elle ait un impact environnemental nul. D'ici à 2030, la consommation d'eau par produit fini et liée à son usage chez le consommateur sera réduite de 25 %. La totalité de l'eau utilisée dans notre processus industriel doit être recyclée et réutilisée en boucle sur les sites. Nous souhaitons également que nos fournisseurs utilisent l'eau de manière responsable. Pour la biodiversité et la protection des écosystèmes, l'intégralité de nos ingrédients et matériaux d'emballage doivent être traçables et issus de ressources durables, et aucun ne doit contribuer à la déforestation. Nous devons avoir un impact positif sur la biodiversité.

Pour les ressources naturelles, toujours d'ici à 2030, nous devons tendre vers une économie circulaire : 55 % des matières premières que nous utilisons sont actuellement biosourcées et nous voulons atteindre 100 % d'emballages plastiques recyclables

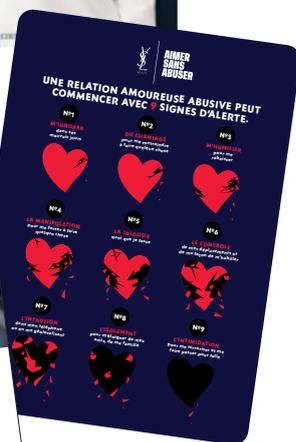
« L'Oréal pour le futur » impose que toute nouvelle formule soit totalement neutre, c'est-à-dire qu'elle ait un impact environnemental nul.

“ Le programme « L’Oréal pour le Futur » a été construit bien avant la crise. Celle-ci a confirmé la pertinence de nos choix.”

et biosourcés. Notre second objectif est que 95 % des formules soient également biosourcées.

Enfin, **l’inclusion sociale** est une valeur centrale de notre groupe. Deux axes sont prioritaires. Le premier est de bâtir une société plus inclusive à tous égards et de conduire nos partenaires à nous emboîter le pas selon un même niveau d’exigence. Nous souhaitons que les salariés de nos fournisseurs soient correctement rémunérés dans le monde

Les marques agissent : contre l'illettrisme (Lancôme), contre les violences conjugales (Yves Saint Laurent Beauté), contre le harcèlement de rue (L'Oréal Paris).



entier. Nous engageons des opérations pour l'accès à l'emploi de cent mille personnes issues de communautés en difficulté. Et trois millions de personnes bénéficieront des programmes d'engagement sociétal de nos marques. Deuxième axe : mieux informer les consommateurs, pour créer une dynamique et les rendre plus responsables de leurs choix, avec en particulier un affichage de l'impact social et environnemental des produits déjà décliné sur les produits capillaires de la marque Garnier – et qui devra l'être à terme pour l'ensemble de notre portefeuille. Nous voulons capitaliser sur la force de nos marques pour agir, influencer et sensibiliser. Par exemple, L'Oréal Paris se mobilise sur la question du harcèlement des femmes à travers le programme « Stand Up contre le harcèlement de rue ») et forme vingt mille personnes par an avec l'ONG Hollaback! et la Fondation des Femmes ; Lancôme est très impliquée dans la lutte contre l'illettrisme des femmes (programme « Write her Future ») et a déjà accompagné deux cent cinquante personnes en France ; La Roche Posay accompagne les femmes atteintes du cancer. Grâce à nos marques, nous informons également nos consommateurs sur le tri avec l'initiative « Trions en beauté ».

La crise de la Covid-19 vous a-t-elle conduits à modifier votre feuille de route ?

H. N. : Le programme « L’Oréal pour le Futur » a été construit bien avant la crise. Celle-ci a surtout confirmé la pertinence de nos choix et l'évidence de le mettre en œuvre très rapidement. Il y avait urgence à se mobiliser, à agir pour accélérer nos actions de transformation

Quels sont les points de passage obligés d'une transformation légitime et durable ?

H. N. : On peut dégager trois facteurs de réussite. Le premier : mettre les questions de développement durable et d'engagement sociétal au cœur du modèle de l'entreprise, de son activité, pour en faire un objectif stratégique. Le deuxième facteur repose sur la manière d'associer les métiers, de mobiliser

toutes les équipes, de les former, d'orchestrer leur contribution. Troisième facteur : il n'est pas de projet crédible sans en mesurer rigoureusement les impacts, sans des outils efficaces. Nous utilisons depuis plusieurs années un outil développé en interne, qui attribue une note à chacun de nos produits en en mesurant l'impact environnemental – ce à partir d'informations telles que les ingrédients, l'emballage, l'usine de fabrication, le transport ou les actions sociétales de la marque qui porte le produit... 80 % des produits mis sur le marché doivent progresser par rapport à la note moyenne de la marque à laquelle ils appartiennent.

Quels sont les effets sur le plan des investissements et sur celui des emplois ? Y a-t-il un effet d'entraînement ?

H. N. : Oui, par exemple le programme « Green Sciences » mis en place par nos chercheurs pour avoir des matières premières et des ingrédients à impact environnemental nul, des matières premières renouvelables. Les investissements suivent quand les enjeux sont prioritaires. Nous ne nous demandons pas si investir dans le recyclage coûte de l'argent. Nous avons le devoir moral d'agir : une entreprise se doit d'être utile dans son environnement.

Cette transformation porte-t-elle sur la manière d'attirer les talents ? Lesquels ? Et sur la manière d'exercer demain vos métiers ?

H. N. : Les entreprises qui ne prennent pas à bras-le-corps le développement durable n'attireront guère les talents de demain. On le constate avec les jeunes, qui veulent donner du sens à leur travail et choisissent les entreprises en fonction de leur ambition et de leurs actions en matière de développement durable. Elles ont un pouvoir d'attraction considérable. De nouveaux métiers vont apparaître, car le développement durable exige de la rigueur, de la technicité. Le groupe L'Oréal a entrepris un programme de formation de ses équipes aux enjeux de développement durable : les limites planétaires,



la manière de gérer l'empreinte environnementale d'un produit, les nouvelles technologies – tant en matière de formules que d'emballage.

Le laboratoire de recherche sur l'environnement a été créé dès 1995.

Cet enjeu concerne-t-il toutes les strates de l'entreprise ?

H. N. : Absolument. Deux grands sujets aujourd'hui touchent toutes les strates de nos organisations – la digitalisation et les enjeux environnementaux –, qui appellent de nouvelles compétences, de nouvelles disciplines.

Comment impliquez-vous les salariés et les parties prenantes dans la conceptualisation des engagements et leur mise en œuvre ?

H. N. : Pour la filiale France que je dirige, nous avons formé 80 % d'entre eux – soit trois mille personnes sur six mois – aux fondamentaux du programme « L'Oréal pour le Futur » à travers différents webinaires. Nous avons déployé des ateliers autour de quatre thématiques pour recueillir des propositions

d'actions concrètes : la réduction des émissions de CO₂ au-delà de ce qui est déjà en œuvre dans les usines, la réduction de l'utilisation de plastique au-delà de l'emballage, la réduction des déchets (produits invendus, fins de série, seconde vie des produits) et l'éducation du consommateur. Nous souhaitons également associer nos fournisseurs, en consacrant des sessions et des journées à l'explication de notre niveau d'ambition, au partage de bonnes pratiques.

Votre dernière campagne de communication met en scène six femmes et un homme, tous salariés du groupe. Est-ce la première fois que L'Oréal ne recourt pas à des stars ?

H. N. : Oui, les salariés mis en scène sont des personnes très engagées, qui étaient volontaires pour participer à cette campagne. Ce sont les meilleurs témoins de nos engagements, nos meilleurs ambassadeurs, car ce sont notamment eux qui contribuent, au quotidien, à améliorer nos impacts environnementaux et sociétaux. Ils sont issus d'univers et de métiers divers : marketing, environnement, recherche, production... La France est le pays pilote pour le déploiement de cette campagne.

La dernière campagne de communication fait des collaborateurs les ambassadeurs du programme développement durable de L'Oréal.



Est-ce également la première fois que vous communiquez auprès du grand public sur le développement durable ?

H. N. : Oui, c'est la première fois que nous menons une campagne sur les engagements environnementaux et sociétaux de cette manière, même si depuis quatre ans nous informons sur l'importance du tri dans nos publicités, avec un message récurrent – *Trions en beauté* – et un site Internet auquel le consommateur peut se référer.

Dans l'imaginaire collectif, L'Oréal n'est pas immédiatement associé à une entreprise engagée...

H. N. : Vous avez raison, mais cette image est erronée, car L'Oréal est une entreprise très engagée, depuis longtemps. Elle n'a cependant pas assez communiqué en ce domaine, d'où ce déficit de notoriété. Nous avons voulu agir avant de dire. Soulignons par exemple qu'une organisation internationale de référence, le Carbon Disclosure Project (CDP), nous attribue pour la cinquième année un « triple A » en matière de développement durable. L'Oréal est la seule entreprise à s'être vu décerner cinq ans de suite cette note exceptionnelle dans chacune des trois thématiques évaluées par le CDP : la lutte contre le changement climatique, la préservation des forêts et la gestion durable de l'eau. Autres exemples : l'institut Éthisphère, numéro un mondial dans la définition et la promotion des standards d'éthique des affaires, nous classe pour la onzième année comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde. Nous sommes aussi dans le top 10 mondial de l'indice Diversité et Inclusion de Refinitiv¹.

Nos actions sont pour l'heure très reconnues par les spécialistes, un peu moins par l'opinion publique. Ce qui justifie notre dernière campagne de communication.

1 - L'indice Refinitiv évalue la Diversité sous l'angle de l'égalité professionnelle, de la diversité culturelle au sein des équipes et des comités de direction, et des initiatives et des objectifs fixés en matière de diversité.

Comment votre raison d'être « Créer la beauté qui fait avancer le monde » a-t-elle été conçue ? Avez-vous associé les salariés, des agences ? Votre slogan *Parce que je le vaux bien* est-il toujours pertinent ?

H. N. : La raison d'être a été travaillée en interne avec différentes équipes de collaborateurs dans le monde. Nous avons voulu exprimer de la manière la plus sincère et fidèle ce que l'on est, pourquoi et pour quoi on se bat. Notre slogan *Parce que je le vaux bien* demeure, car c'est celui de la marque L'Oréal Paris, quand la raison d'être engage le groupe L'Oréal dans sa globalité. Sa mission, universelle, est d'inventer la beauté pour tous.

À l'heure où l'utile semble prendre le pas sur le futile, l'essentiel sur le superficiel, à quels besoins et attentes la beauté peut-elle répondre ?

H. N. : De fait, nous sommes dans une époque marquée par des attentes de transparence, de sincérité, d'utilité et de sobriété. Les marques doivent plus que jamais bien définir leur mission, leur territoire, leur utilité. La beauté n'échappe pas à ces impératifs. Nous avons créé le site *Au cœur de nos produits* afin de donner au grand public de l'information sur leur composition. Nous avons aussi lancé en janvier dernier une campagne sur les réseaux sociaux, pour inciter les consommateurs à nous poser des questions, et leur apporter des réponses en direct, grâce à nos experts et chercheurs. Nous allons reconduire régulièrement ce genre d'opérations.

Le groupe L'Oréal s'engage-t-il vers le statut d'entreprise à mission ?

H. N. : Notre priorité est d'abord d'agir, d'obtenir des résultats, de nous engager concrètement. Tirer le secteur des cosmétiques vers le meilleur. Nous avons comme responsabilité d'être aussi exemplaires que possible.



Dans une récente communication, L'Oréal se présente comme étant « solide et solidaire »...

H. N. : L'année 2020 a montré notre solidité, notre résilience et notre résistance aux chocs de la Covid-19. Nous avons été solides dans nos relations avec nos clients, nos consommateurs, nos parts de marché et l'accompagnement de nos salariés. Solidaires, nous l'avons été aussi quand nous avons adapté nos lignes de production pour fournir du gel hydroalcoolique aux personnels soignants, et nous avons aidé nos clients en facilitant les conditions de paiement. Ces deux mots – solide et solidaire – reflètent bien les engagements du groupe.

■ Propos recueillis **Jean Watin-Augouard**

L'ambition du groupe est d'être approvisionné à 100 % en énergies renouvelables dès 2025.

“ L'institut Éthisphère nous classe pour la onzième année comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde. ”

Coca, objectif neutralité carbone

SUBSTITUER LE RECYCLÉ AU PLASTIQUE VIERGE DES EMBALLAGES, OPTER POUR LE CARTON, DÉVELOPPER LE RÉEMPLOI, RECOURIR À UNE ÉNERGIE À 100 % D'ORIGINE RENOUELABLE... COCA-COLA EUROPEAN PARTNERS FAIT FEU DE TOUT BOIS POUR GAGNER LA BATAILLE DE LA DÉCARBONATION.



Coca-Cola European Partners (CCEP) s'est donné pour objectif la neutralité carbone d'ici à 2040. Cet objectif est-il limité à l'Europe ? Quelles mesures verront le jour en 2021 ?

Arnaud Rolland : CCEP est le principal producteur et distributeur de boissons rafraîchissantes sans alcool en Europe et le plus grand embouteilleur indépendant de Coca-Cola au monde. Cette ambition de neutralité carbone concerne l'Europe, car CCEP opère uniquement sur les marchés européens. Nous desservons une population de plus de trois cents millions de consommateurs en Europe occidentale, notamment en France, mais aussi en Allemagne, Andorre, Belgique, Espagne, Grande-Bretagne, Islande, Luxembourg, Monaco, Norvège, Pays-Bas, Portugal et Suède. Pour atteindre ses objectifs, CCEP réduira de 30 % les



Arnaud Rolland,
directeur RSE
de CCEP France

émissions de gaz à effet de serre (GES) de l'ensemble de sa chaîne de valeur à l'échelle européenne d'ici à 2030, par rapport à 2019. Les emballages que nous utilisons représentent plus de la moitié du total de nos émissions de GES. Agir en diminuant le tonnage des matériaux utilisés pour les emballages, en réduisant leur poids, en incorporant massivement des matériaux recyclés – comme le plastique recyclé, l'aluminium et le verre recyclé –, tout en développant des emballages réutilisables, est donc clé pour atteindre ces objectifs. En 2021, toutes nos nouvelles canettes passeront de l'acier à l'aluminium : cela générera une diminution de 18 % de leur empreinte carbone, grâce à deux fois moins de matière et à un changement de procédé faisant appel à de l'électricité produite à 100 % par des énergies renouvelables.

Quels sont, dans la chaîne de valeur, embouteilleur-producteur-distributeur, les maillons qui émettent le plus de GES ?

A. R. : Nos efforts de réduction des émissions de GES portent sur l'ensemble de notre chaîne de valeur. Cependant, plus de 90 % de nos émissions sont indirectes (« scope 3 »). C'est pourquoi nous devons travailler en étroite collaboration avec nos fournisseurs, en les accompagnant pour fixer leurs propres objectifs de réduction basés sur la science climatique et en leur demandant d'utiliser 100 % d'électricité renouvelable d'ici à 2023.

Qu'entendez-vous par « émissions absolues » de GES et sur quels leviers allez-vous agir pour les réduire de 30 % d'ici à 2030 par rapport à 2019 ?

A. R. : Depuis 2010, nous avons réduit ces émissions de 30,5 % sur l'ensemble de notre chaîne de valeur. Nous poursuivons ces efforts. Réduire de 30 % les émissions absolues de GES par rapport à 2019 est conforme à une trajectoire de limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C et à l'accord de Paris sur le climat. Notre objectif sera de réduire les émissions dans les cinq domaines de notre chaîne de valeur : emballage, ingrédients, opérations, transport et réfrigération. Nous réduirons autant que possible nos émissions de type « scope 1 » (émissions directes) et « scope 2 » (émissions indirectes liées aux consommations énergétiques), et nous demanderons à nos fournisseurs de s'engager davantage dans la réduction des émissions de type « scope 3 ». À très court terme, nos actions consistent à éliminer le plastique vierge (issu du pétrole) de nos emballages et à passer à 100 % de plastique recyclé ; continuer à réduire le poids de nos emballages ; rendre nos réseaux de distribution et nos modes de transport plus efficaces ; changer nos matériels réfrigérés pour plus d'efficacité énergétique ; utiliser davantage le rail-route pour transporter nos produits ; éliminer les combustibles fossiles de nos sites de production (six sites de production en Europe deviendront neutres



en carbone avant la fin de 2023) ; utiliser davantage de véhicules électriques et hybrides ; innover dans les emballages réutilisables et les fontaines à boisson.

Cela vous conduit-il à créer des nouvelles technologies, dans le recyclage du plastique par exemple ?

A. R. : Nous sommes convaincus que la lutte contre le réchauffement climatique ne pourra se faire sans le développement de nouvelles technologies, dont beaucoup existent aujourd'hui seulement à l'état de concepts, loin de l'échelle industrielle nécessaire. Aujourd'hui, il n'y a pas assez de PET recyclé de bonne qualité disponible pour passer à 100 % de plastique recyclé sur tout notre portefeuille en Europe de l'Ouest. C'est pourquoi nous soutenons des start-up qui cherchent à développer des techniques innovantes de recyclage. Nous travaillons aussi avec les recycleurs plus traditionnels, avec des contrats d'achat à long terme de PET recyclé, pour les aider à augmenter leur capacité et à innover. Par exemple, CCEP investit



Stockage de balles de bouteilles plastique au centre Infineo à Sainte-Marie-la-Blanche (Côte-d'Or). Infineo est une co-entreprise Plastipak/Coca-Cola European Partners France.

“Les empreintes carbone des matériaux recyclés sont inférieures de 70 à 90 % à celles des matériaux vierges.”

et continuera à investir dans des techniques de dépolymérisation, qui vont nous aider à éliminer le PET vierge issu du pétrole de nos emballages, grâce à l'apport sur le marché de PET recyclé « identique » au vierge. En juillet 2020, CCEP Ventures, le fonds d'investissement dans l'innovation de CCEP, a investi dans la start-up CuRe Technology, spécialiste de la dépolymérisation du plastique. Ce soutien financier permettra à CuRe d'accélérer le développement de sa technologie, de l'usine pilote à la commercialisation, et à CCEP de bénéficier de la majorité de la production.

Comment associez-vous vos fournisseurs à votre objectif ?

A. R. : Notre objectif est de réduire nos émissions indirectes de 2,5 % en moyenne chaque année. C'est pourquoi nous nous sommes engagés à collaborer avec tous nos fournisseurs stratégiques. D'ici à 2023, nous demanderons à nos fournisseurs de fixer leurs propres objectifs de réduction des émissions de GES en ligne avec la science climatique, de s'engager à utiliser 100 % d'électricité renouvelable dans l'ensemble de leurs activités et de partager leurs données sur l'empreinte carbone avec nous.

À gauche, une bouteille 50 cl élaborée avec 50 % de PET recyclé ; à droite, l'emballage carton Coca-Cola KeelClip, une alternative au film plastique de regroupement.



Cela vous conduit-il à en changer ?

A. R. : Non, ce n'est pas à l'ordre du jour. Nous travaillons en partenariat avec nos fournisseurs avec un objectif commun. Certains de nos grands fournisseurs sont d'ailleurs déjà engagés dans des objectifs climatiques très ambitieux.

Est-il possible d'associer à votre objectif les derniers maillons : commerce, cafés-hôtels-restaurants, restauration collective, consommateurs ?

A. R. : Collaborer avec nos fournisseurs, nos clients, nos consommateurs et nos autres partenaires est essentiel. Nous allons continuer à travailler avec nos clients pour leur proposer des solutions qui répondent à leurs besoins et qui nous permettent de réduire notre empreinte GES.

Votre objectif peut-il vous conduire à revenir à la bouteille consignée ?

A. R. : La fin de vie des produits que nous distribuons a un impact sur leurs émissions de GES. Développer la collecte et le recyclage de nos emballages réduit les émissions de GES générées par leur fabrication ; les matériaux recyclés ont des empreintes carbone nettement plus faibles que les matériaux vierges, inférieures de 70 à 90 %. C'est pourquoi nous nous sommes fixé comme objectif de collecter 100 % de nos emballages et d'atteindre, d'ici à 2030, 100 % de matériaux recyclés. Parallèlement, nous développons les emballages réutilisables, comme nos bouteilles en verre consignées. Des tests sont en cours avec certains de nos clients distributeurs. Notre conviction, pour améliorer la collecte des emballages, est de mettre en place un système de consigne, et nous soutenons son introduction dans tous les pays où nous opérons.

Allez-vous au-delà des objectifs de l'accord de Paris sur le climat ?

A. R. : Notre trajectoire vers la neutralité carbone intègre la nécessité - objet d'un consensus scientifique - de maintenir le réchauffement climatique sous le seuil de

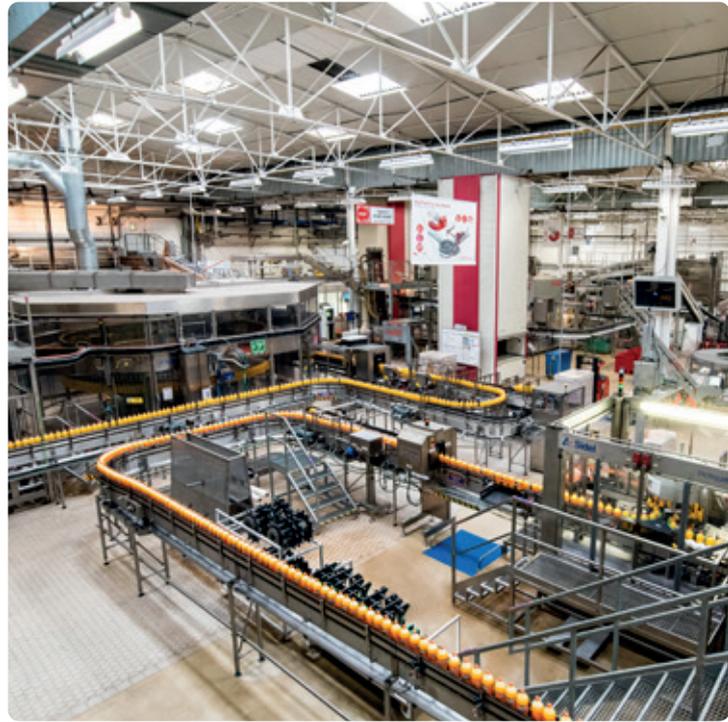
1,5°C. Nous devons collectivement atteindre la neutralité carbone au plus tard en 2050. Nous nous sommes fixés comme objectif de l'atteindre en 2040. Nous avons intégré un objectif de réduction du carbone dans le plan d'intéressement à long terme de nos dirigeants ; cela signifie que notre comité de direction est directement incité à réduire les émissions de GES tout au long de la chaîne de valeur.

Vous êtes-vous fixé des indicateurs annuels pour suivre votre feuille de route ?

A. R. : Nous avons identifié des indicateurs et nous continuerons à communiquer sur les progrès réalisés chaque année dans notre rapport annuel intégré. Nous continuerons aussi à éditer des données sur notre empreinte carbone dans la publication annuelle du Carbon Disclosure Project.

Quel est le coût d'un tel plan et comment est-il financé ?

A. R. : Le plan d'action immédiat de CCEP repose sur un investissement de 250 millions d'euros sur trois ans, qui a débuté en 2020 et apportera un soutien financier ciblé aux domaines d'action de la décarbonation. Cela comprend le travail pour réduire l'empreinte carbone de nos matériels réfrigérés et nos initiatives pour des emballages plus durables, comme l'évolution vers 100 % de plastique PET recyclé et l'investissement dans de nouvelles techniques de recyclage du plastique par dépolymérisation. En 2020, cet investissement a permis la transition de nos films plastique de regroupement vers une solution d'emballage carton



innovante, comme KeelClip et CanCollar, pour nos packs de canettes.

L'affichage d'un objectif de neutralité carbone va-t-il avoir des retombées positives sur les actes d'achat ?

A. R. : Pour les consommateurs, la question du changement climatique est primordiale, elle affecte toujours plus leur mode de vie et leurs choix, y compris leurs décisions d'achat. Notre objectif est qu'ils apprécient nos boissons de la manière la plus durable possible.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

.....
L'usine Coca-Cola de Castanet-Tolosan (Haute-Garonne) figure dans le top 3 mondial des usines les plus économes en eau.

“ Nous avons intégré un objectif de réduction du carbone dans le plan d'intéressement à long terme de nos dirigeants ; cela signifie que notre comité de direction est directement incité à réduire les émissions de GES.”

Prévention et gestion des conflits

LA MÉDIATION EST UNE TECHNIQUE PAR LAQUELLE UN TIERS, LE MÉDIATEUR, AIDE LES PARTIES À TROUVER UNE SOLUTION MUTUELLEMENT ACCEPTABLE. APERÇU DE CE QUE RECOUVRE LA NOTION DE « MÉDIATION ÉCONOMIQUE ET ORGANISATIONNELLE » ET DE SES VERTUS PRÉVENTIVES.

La médiation est un outil peu coûteux, qui élargit l'accès à la justice. Pourtant, ses bénéfices ne sont pas bien connus. Malgré la valeur économique et sociale de mieux en mieux documentée de son utilisation, la demande en services de médiation est encore très faible. Paradoxe : le taux de réussite en cas de médiation est élevé, mais ces réussites restent limitées en nombre, cette voie n'étant pas utilisée de manière systématique par les parties en conflit. Il est donc essentiel de développer une culture de la médiation – entre autres par sa promotion dans les entreprises. La sensibilisation et la formation sont indispensables pour faire comprendre qu'elle est efficace, non seulement pour gérer les conflits, mais aussi pour les prévenir. Ce qui est vrai d'une manière générale l'est plus encore avec la crise économique qui accompagne la crise sanitaire : elle conduit les entreprises à comprendre les mérites du dialogue et de la coopération plutôt que la confrontation en cas de litige. Les statistiques du Médiateur des entreprises montrent que la médiation est choisie par un nombre croissant d'entreprises, que ce soit pour des problèmes d'exécution de contrats, de délais de paiements, de facturation ou autres (deux mille en

2019, près de dix mille en 2020). Au-delà des circonstances actuelles, la question de la prévention et de la gestion des conflits est une préoccupation majeure qui impose de développer une culture « médiationnelle » dans les entreprises. Les enjeux contractuels et économiques sont considérables dans la plupart des secteurs, qui doivent trouver des structures de formation adaptées pour répondre aux attentes.

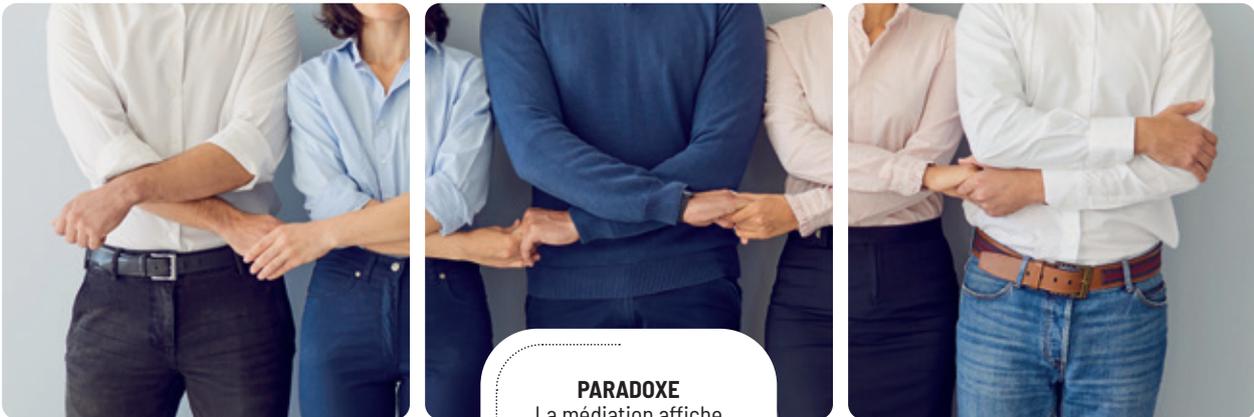


Bruno Deffains, professeur à l'université Panthéon-Assas¹

Qu'est-ce que la médiation économique et organisationnelle ?

La médiation est communément définie comme un mode de règlement des conflits, comme une alternative ou comme une option au traitement judiciaire des litiges individuels. Certes, elle permet de régler les conflits autrement. Toutefois, une telle représentation, uniquement orientée vers le traitement curatif du conflit, n'offre qu'une approche incomplète. En développant une approche organisationnelle et économique de la médiation, il paraît nécessaire d'en considérer la dimension préventive. La médiation facilite l'évolution des relations contractuelles dans le temps, et permet un dialogue entre les parties qui vise à restaurer les liens de confiance. Elle permet aussi de traiter leurs éventuels engagements informels. En offrant un cadre de dialogue accessible à tous, elle remédie à certaines sources d'échec des

¹ - Directeur du DU Médiation organisationnelle et économique, membre de la Commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC).



PARADOXE

La médiation affiche un taux de réussite élevé, mais un nombre de recours des entreprises encore faible, par manque de sensibilisation, quoiqu'en augmentation : 2 000 en 2019 et près de 10 000 en 2020.

négociations, dues notamment à une information asymétrique ou imparfaite, ainsi qu'aux biais cognitifs dont souffrent les parties. Cette capacité à faciliter le dialogue et l'adaptation du contrat contribue à améliorer les relations entre partenaires économiques, rendant leur coopération plus forte et productive. Ainsi, la médiation contribue à créer de la valeur, sur le plan tant microéconomique que macroéconomique, et à améliorer le cadre relationnel de la coopération interentreprises, ce qui peut être un facteur de compétitivité pour les entreprises françaises.

Un autre avantage de la médiation, en sa qualité de cadre neutre et officiel de résolution des litiges, est d'introduire un certain rééquilibrage des relations entre partenaires différents par l'envergure (PME et grandes entreprises) ou par la nature (publique ou privée), grâce à un espace de dialogue commun. Les effets de la médiation sont démultipliés si elle est introduite en amont, dans le cadre de la médiation de projets, permettant une action préventive des conflits. Ainsi, la médiation s'inscrit dans une logique de droit moderne, adaptée aux réalités économiques.

La médiation est un système de justice organisationnelle. Elle a deux dimensions dont l'importance est généralement négligée : d'abord sa dimension dans l'ordre de la culture organisationnelle (commander autrement), qui vise particulièrement la prévention des conflits au sein des collectifs humains, intra- et inter-organisationnels ; ensuite

un savoir, un savoir-faire et un savoir-être typiquement médiationnels (connaître autrement), car pour fonctionner valablement la culture de la médiation doit

s'appuyer sur un autre type de validation des savoirs, et pas sur les seules connaissances issues de savoirs atomisés disciplinairement.

**Médiation préventive :
une coordination par
l'affiliation au collectif**

Chaque entreprise, chaque administration publique, choisit son mode préférentiel de coordination. Chaque mode de coordination s'extériorise différemment et se traduit dans un système régulateur distinct.

Fréquemment, le système régulateur qui préside la coordination correspond à **la coordination par régulation de contrôle**.

Il s'agit d'un système strict et a priori : les ordres sont détaillés sur les tâches ; les sanctions ou les récompenses suivent immédiatement le contrôle. La représentation de l'obéissance aux règles est comportementaliste (visée « behavioriste »). La représentation du modèle gestionnaire correspond à une division administrative (scientifique) du travail.

Plus rarement, **la coordination par régulation autonome** est choisie comme système régulateur privilégié. Il s'agit d'un système très souple : les ordres visent des objectifs, des résultats. Le contrôle s'exerce a posteriori et les sanctions frappent seulement les comportements définis comme abusifs. Les représentations dominantes correspondent à des modèles de délégation.

On donne tout pouvoir aux initiatives, à la créativité et au dynamisme individuel ou d'équipe, qui sont récompensés.

La culture de la régulation conjointe pour ajuster le système régulateur

En toute hypothèse, des tensions surgissent lorsque le système régulateur se confronte aux quatre contraintes qui conditionnent la coexistence organisationnelle. Toute coordination qui privilégie les contraintes économiques et financières – par rapport aux contraintes sociales ou aux contraintes techniques – suscitera des réactions de contre-performance ou de désaffiliation. Toute coordination qui privilégie les contraintes sociales – par rapport aux contraintes économiques et financières ou aux contraintes techniques – suscitera des effets de coûts accrus et d'instabilité compétitive. Toute coordination qui privilégie les contraintes techniques – par rapport aux contraintes sociales ou aux contraintes économiques et financières – suscitera un sentiment de déshumanisation. Pour résoudre ces antinomies, il faut corriger le système régulateur. C'est la voie de **la coordination par régulation conjointe**. L'ajustement s'opère par l'ordonnement de règles de compromis entre les quatre contraintes centrifuges. Toute la difficulté consiste à bien saisir les critères de validité, qui détermineront ces règles de compromis. Mais comment la médiation organisationnelle contribue-t-elle à stabiliser une culture de la régulation conjointe ?

À cette fin, quatre axiomes de justice forment une coupole de coordination, sous laquelle doivent s'inscrire et s'harmoniser les contraintes techniques, les contraintes sociales et les contraintes économiques ou financières. Ces axiomes de justice sont les quatre charnières de la régulation conjointe. Cette régulation conjointe paraît apte à accentuer l'affiliation des individus au sein du collectif. Autrement dit, la culture de la médiation organisationnelle pourrait offrir un cadre favorisant la réflexivité des acteurs, en la dirigeant vers les quatre points cardinaux de la justice perçue par les individus au sein d'une entreprise ou d'une administration publique.

Ces quatre axiomes sont :

- 1 – l'équité perçue** (théorie de la justification et théorie de la justice organisationnelle) ;
- 2 – l'intégrité ressentie** : contextualisation des règles perçue comme rationnelle (ayant du sens) et éthique (ayant du bon sens) ;
- 3 – l'autonomie conférée** (théorie de l'autodétermination) ;
- 4 – l'empathie ressentie** (la bienveillance et la reconnaissance).



Plus faible est la justice perçue dans le groupe, plus grandes seront les défaillances des individus (déstabilisations psychologiques, maladies, absentéisme, turnover, contre-performances dans les tâches, désaffiliation...). Le marteau de la « culture médiation » doit donc enfoncer les quatre clous de la justice pour consolider une cohérence relationnelle et organisationnelle, en frappant successivement par un audit systémique (opérant un diagnostic organisationnel), par des actions de formation et enfin par des interventions ajustées aux besoins.

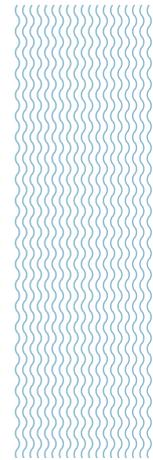
Les épreuves d'une culture médiationnelle

Entre un agrégat d'individus et un collectif humain, il y a deux conséquences et deux différences.

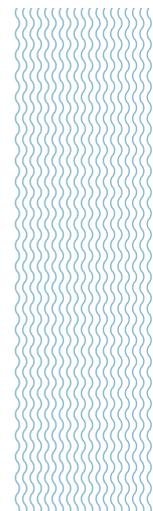
- Deux conséquences : la plus-value née d'un collectif organisé ; la meilleure satisfaction des besoins individuels. Un vrai groupe maximise le résultat de son action collective en une somme plus importante que celle résultant de la simple addition des actions individuelles non-coordonnées. C'est l'intérêt pour tous et pour chacun. Grâce à la redistribution de cette plus-value du collectif, le bénéfice de chaque individu est lui-même maximisé.
- Deux différences : un agrégat est non-relationnel et inorganisé, alors qu'un groupe est un système organisé. Pour composer un vrai groupe, il faut résoudre deux questions successives :
 - pourquoi a-t-on besoin d'un collectif humain ? (épreuve relationnelle) ;
 - comment former ce collectif humain ? (épreuve organisationnelle).

La première épreuve est relationnelle. Sa réussite donne au groupe sa force d'attraction, et lui conserve sa capacité d'affiliation. Son échec entraîne un effet centrifuge, les actions individuelles ne se laissent plus coordonner, et parfois les individus se désaffilient et s'enfuient hors du groupe. Ce qui donne une force centripète au groupe, c'est la finalité qui fait sens aux yeux de chacun de ses membres. La finalité d'un collectif humain est le ressort d'adhésion des individus qui le composent. Si l'on suppose qu'ensemble on atteindra un résultat meilleur qu'en gardant isolées les actions individuelles, alors on choisit de s'affilier au groupe.

En revanche, lorsque la finalité initiale paraît dévoyée, il n'y a plus de sens, ni de raison de rester dans le groupe. La force centrifuge agit sur les représentations mentales des individus, en les déci-



La médiation organisationnelle permet de développer une culture de la régulation conjointe, en appui sur la justice perçue par les individus.



La médiation organisationnelle, comme mode de gestion et de prévention, fournit une aide précieuse au leadership pour fédérer un collectif humain.

dant à cesser de partager les représentations sociales du groupe. À quel moment les résistances naturelles sont-elles vaincues ? Malgré les forces centripètes comme le conformisme social, il vient un moment où la désaffiliation s'opère. Ce moment est subjectif : c'est le moment de l'indignation, d'un sentiment intolérable d'injustice. Cette désaffiliation est facile à comprendre.

Platon et Aristote attribuaient une double face à la vertu de justice – à la différence de toutes les autres vertus. Une face individuelle : la vertu de justice caractérise la valeur sociale d'un être humain. Une face collective : la vertu de justice détermine le bon gouvernement de la cité. C'est le double visage de l'épreuve relationnelle : pas de vrai groupe sans une gouvernance juste ; pas de vrai groupe sans l'élimination des individus parasitant la juste redistribution de la plus-value du collectif.

L'épreuve organisationnelle est seconde. Sous la coupole de la justice, chaque groupe doit s'organiser pour maximiser sa propre plus-value. C'est le rôle d'une coordination des actions individuelles au sein du collectif humain. L'action collective (ensemble coordonné des actions individuelles) nécessite deux préalables : des règles et un leadership. Autrement dit, un système régulateur (les règles et le leadership se déployant sous diverses formes : régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe...) et un système de justice (les règles et le leadership veillant à la justice, pour créer et conserver la capacité d'affiliation du groupe).

Les tensions sont fortes entre les contraintes qui influent sur la coordination de l'action collective. Il y a des contraintes économiques et financières, des contraintes sociales, des contraintes techniques. La complexité de ce tourbillon de contraintes pour les règles et le leadership s'avère d'autant plus difficile à maîtriser que les compétences des acteurs sont bornées par les savoirs disciplinaires qu'ils détiennent, et par leur rationalité limitée à tout rendre sensé. Cette approche des savoirs et des décisions qui s'y réfèrent attise les tensions relationnelles. D'où l'augmentation des conflits, en nombre et en intensité, dans tous les collectifs humains. Et plus spécialement des conflits de justification des règles.

Au carrefour des deux épreuves, il y a la médiation organisationnelle comme mode de gestion et de prévention. La culture de la médiation fournit une aide précieuse au leadership pour fédérer un collectif humain. Dans un premier temps, il s'agit de repenser la coordination. Pour améliorer la légitimité du système régulateur, et donc les conditions de succès des règles, il importe de favoriser une coordination par la corégulation, en réservant la coordination de contrôle aux comportements abusifs. La formation du management intermédiaire est une démarche indispensable pour asseoir cette culture organisationnelle plus inspirante. Un premier pas vers la réussite de l'épreuve relationnelle... La culture de la médiation travaille ensuite sur les subjectivités individuelles (les représentations mentales) et sur la subjectivité partagée collectivement (les représentations sociales) au sein d'un groupe.



Dans un second temps, il s'agit d'harmoniser les contraintes organisationnelles. À l'expérience, on constate que les réponses données aux contraintes économiques et financières, aux contraintes sociales ou aux contraintes techniques, sont privilégiées et contingentées par le seul retour réflexif sur l'apprentissage disciplinaire de chacun. Il importe de lever ce barrage mental par un travail de réflexivité pluridisciplinaire. C'est une action de formation qui peut y parvenir, notamment pour appréhender la complexité des contraintes à coordonner pour mieux affilier chaque individu à l'organisation, mais aussi pour identifier les cadres représentationnels des individus et du groupe. L'action pédagogique ne peut cependant rester isolée d'interventions corrélatives, aussi nécessaires. Au préalable, les préconisations de formation doivent être ajustées à chaque entreprise, à chaque administration publique. Un audit systématique, reposant sur un diagnostic organisationnel, paraît judicieux. Le top management sera alors éclairé sur ses propres épreuves relationnelles et organisationnelles à surmonter. Il décidera en parfaite connaissance de cause si des actions préventives de formation sont nécessaires, et lesquelles.

La formation, vecteur de culture médiationnelle

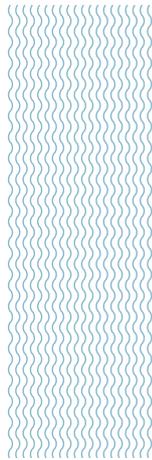
La formation à la médiation organisationnelle et économique répond à quatre objectifs.

1 – Saisir les perspectives organisationnelles. Puisque la médiation correspond à un triptyque (régler les conflits autrement ;

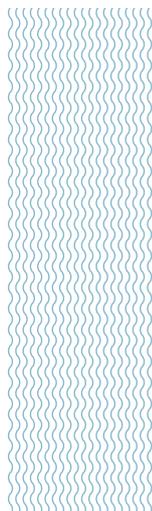
commander autrement ; savoir autrement), la caisse à outils du manager doit s'instrumenter dans les trois volets. Aucune formation n'offre un tel équipement méthodologique. La spécificité des enseignements proposés réside dans l'ajustement des compétences managériales des dirigeants, en les orientant vers des concepts et des méthodes originaux, mais complémentaires de ceux appris en faculté de droit et d'économie, de psychologie, de sociologie, ou en école de commerce.

Les modes de prévention et de règlement des différends affectent les systèmes de régulation et de justice dans toutes les entreprises. Dans tout collectif humain, on constate une pluralisation des valeurs, des règles et des statuts. La différenciation et la classification sont toutes deux des causes de discrimination. De plus, s'ils ne respectent pas les attentes de légitimité, les ordres inadéquats créent du désordre... La formation confronte des disciplines aux registres hétérogènes, des savoirs dont le lexique et l'agencement n'ont pas été appris. Au-delà d'une simple traduction, notre enseignement vise à susciter des transferts créatifs à partir d'une juxtaposition de ces registres.

2 – Développer des perspectives sociétales. Nos sociétés sont structurées par des discours et des comportements dominants. Leur philosophie se dit démocratique parce qu'un être humain y est égal à un autre être humain. Si ce respect est perdu, notre société cesse d'être libre. L'évolution sociétale vers une culture large de la médiation,



Il est essentiel de disposer d'une grille d'analyse pour évaluer l'apport d'un processus de médiation et mesurer la création de valeur qu'il représente.



c'est-à-dire vers une prévention accommodante des conflits et vers un règlement participatif des différends, peut « recimenter » le tissu économique et social.

3 – Anticiper les risques, en évitant d'opérer sans aucune culture de la prévention. L'audit interne des entreprises ou l'éthique organisationnelle de l'administration publique expliquent pourquoi il faut prendre en compte tous les risques comportementaux, notamment les risques conflictuels. Ces risques ont un coût caché pour l'organisation, et pas seulement un risque d'image. À partir d'un diagnostic organisationnel orienté justice, il s'agit d'identifier ce type de risque, afin de le prévenir ou de le traiter à l'intérieur de l'organisation, mais aussi dans les relations inter-entreprises. Grâce à un diagnostic simple des perceptions de justice organisationnelle, on peut préconiser des solutions ou des interventions appropriées pour éliminer les coûts cachés de tels risques comportementaux. De ce point de vue, il est essentiel de disposer d'une grille d'analyse pour évaluer l'apport d'un processus de médiation et mesurer la création de valeur qu'il représente pour l'organisation.

4 – Intégrer la culture de la médiation dans les comportements décisionnels et managériaux. La maîtrise des concepts fondateurs de la prévention et du règlement des différends est nécessaire afin d'apprendre à analyser les situations sources de conflits. Il s'agit là d'une condition pour être en capacité de développer des compétences dans le bon usage de la communication (non-verbale, orale, écrite), de déployer des compétences dans l'économie des relations interpersonnelles, et d'incorporer dans les pratiques de gestion la perception de la légitimité par les destinataires des prescriptions organisationnelles. Il est également important d'adapter des spécialisations économiques et managériales en fonction des connaissances et des habiletés pratiques utiles aux différents secteurs ou à des branches économiques particulières. C'est ainsi qu'il deviendra possible d'inscrire la culture de la prévention dans le cadre représentationnel des décideurs.

Ces objectifs sont au cœur du diplôme proposé aux professionnels par l'université Paris II Panthéon-Assas à la prochaine rentrée universitaire.

■ Bruno Deffains

La médiation dans les relations commerciales ?

DANS LA GRANDE CONSOMMATION, SECTEUR TRÈS ENCADRÉ, LE RÈGLEMENT AMIABLE DES DIFFÉRENDS PASSE PAR DES INSTITUTIONS AUX MISSIONS SPÉCIFIQUES ET PLUS OU MOINS COMPLÉMENTAIRES, QUI SOUFFRENT DE NE PAS CONSTITUER UN DISPOSITIF EXHAUSTIF.

Bruno Deffains, dans l'article qui précède celui-ci, décrit parfaitement la médiation et ses mécanismes. Et fait à juste titre la promotion du diplôme proposé par l'université Paris-II Panthéon Assas, dont l'objectif est de former des médiateurs et de voir ainsi prospérer ce mode de résolution des différends. La médiation est un processus amiable, volontaire et confidentiel de résolution des conflits. Le principe en est simple, il s'agit de proposer aux parties l'intervention d'un tiers, indépendant et impartial, dont l'objectif est de contribuer par le dialogue et l'écoute à un compromis permettant de résoudre le différend. Le médiateur n'intervient ni comme un juge, ni comme un arbitre. Ses préconisations n'ont pas vocation à s'imposer aux parties.

Dans le contexte des relations industrie-commerce, le développement de cette institution s'avère cependant très spécifique. Les négociations commerciales qui viennent de s'achever présentent un atypisme certain, qui les distinguent des autres. Elles se tiennent à un moment de vérité pour les dispositions de la loi Égalim et de l'esprit des États généraux de l'alimentation qui l'ont précédée et inspirée. Soit Égalim est une réussite (encore faut-il s'entendre sur les éléments permettant de considérer que c'en est une), soit c'est un échec, et les pouvoirs publics devront en tirer les conclusions qui s'imposent.

Médiateurs institutionnels et médiateurs internes

S'il est toutefois un élément nouveau qui s'affirme, c'est le rôle dévolu à la Médiation des relations commerciales agricoles¹, dirigée par Francis Amand. Cette institution a été instaurée par la loi 2010-874 du 27 juillet 2010, dite loi « de modernisation de l'agriculture et de la pêche », avec l'objectif initial de faciliter la rédaction de contrats entre l'amont agricole et les premiers transformateurs, sur la base du constat que cette contractualisation était nécessaire. Elle a pris son intitulé actuel avec la loi 2014-1170 du 13 octobre 2014, dite loi « d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt », qui a étendu sa compétence de l'amont à l'aval de la chaîne agroalimentaire. Le médiateur peut désormais être saisi par tous les acteurs : des agriculteurs aux transformateurs, et jusqu'à la grande distribution.

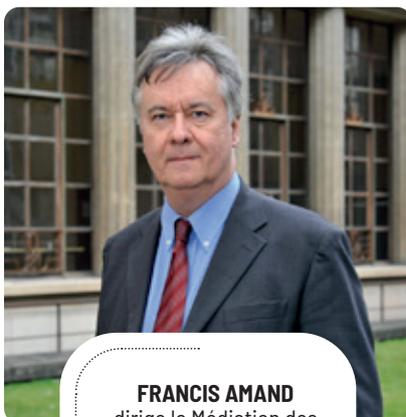
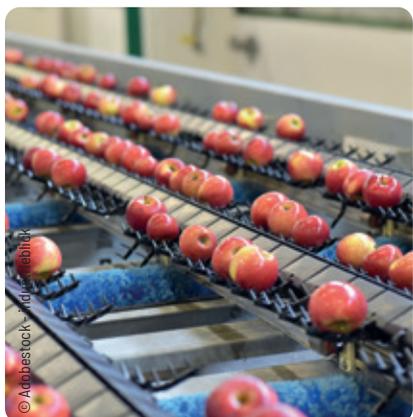
Parallèlement, sous l'égide de Bercy était créée en 2010 la Médiation interentreprises², avec pour mission de favoriser des relations collaboratives et durables entre clients et fournisseurs. Cette institution intervient principalement en matière de respect des dispositions légales et contractuelles relatives aux délais



*Daniel Diot,
secrétaire général de l'Ifec*

1 - agriculture.gouv.fr/le-mediateur-des-relations-commerciales-agricoles

2 - economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises



FRANCIS AMAND
dirige la Médiation des relations commerciales agricoles depuis 2012. Cette institution est saisie en cas d'écarts significatifs des positions des industriels et des distributeurs lors des négociations commerciales. Les nombreuses saisines dont elle a fait l'objet au cours des négociations 2021 traduisent, de fait, les insuffisances du dispositif Égalim.

de paiement. Bien qu'étant compétente dans tous les secteurs d'activité, elle s'est montrée jusqu'ici réticente à s'intéresser aux relations industrie-commerce. Sollicité par le ministère de l'Agriculture et le Médiateur agricole, Pierre Pelouzet, le Médiateur des entreprises, a indiqué récemment que ses services n'ont pas une connaissance suffisante de ces relations pour intervenir efficacement.

Sous l'égide de la Médiation des relations commerciales agricoles, ont également été mis en place dans certaines enseignes (en fait toutes à l'exception de Leclerc à notre connaissance) des médiateurs internes, salariés du distributeur ou de la centrale d'achat, mais indépendants de leurs services achats, placés directement auprès de la direction générale. Le médiateur interne a pour rôle de chercher une solution amiable aux litiges commerciaux advenus entre son enseigne et un fournisseur. La procédure de médiation interne n'est ni obligatoire ni contraignante pour les parties au contrat. L'intention est louable et doit être saluée. Elle a toutefois, par définition, une efficacité relative, car un médiateur interne demeure sous un lien de subordination à son employeur, et ne peut à ce titre être totalement exempt de subjectivité, quelle que soit sa bonne foi. L'institution de médiateurs internes n'a pas donné, à notre connaissance, les résultats escomptés. Elle ne doit pas pour autant rester lettre morte.

Un rôle crucial cette année

Depuis 2018, année où a été créé l'Observatoire des négociations commerciales³, la Médiation des relations commerciales agricoles joue un rôle particulier. Sous l'égide des services de Francis Amand et avec l'apport des organisations professionnelles représentatives (Ilec, Ania, Coopération agricole, Feef, FCD, FCA, ...) et de Leclerc, l'observatoire publie tous les ans les résultats agrégés des négociations commerciales, permettant d'établir un constat difficilement contestable, fondé sur les curseurs commerciaux (prix trois fois net principalement) dans plusieurs catégories de produits alimentaires. Cet observatoire permet d'objectiver les résultats, et d'éviter l'éternelle controverse entre fournisseurs et distributeurs sur les hausses de tarifs et les prix finalement convenus.

Ces deux institutions sont la traduction d'une tentation toujours présente des pouvoirs publics de réguler l'économie, à tout le moins de jouer un rôle d'arbitre. C'est particulièrement le cas cette année, car la réussite ou l'échec des principes Égalim aura une influence sur le contexte de l'élection présidentielle de 2022. D'où la pression mise par le ministère de l'Agriculture pour favoriser les saisines de la Médiation des relations commerciales agricoles en cas d'écarts significatifs des positions des industriels et des distributeurs, car la médiation

³ - agriculture.gouv.fr/premiers-resultats-de-lobservatoire-des-negociations-commerciales.

peut cette année jouer un rôle crucial en matière de négociations commerciales.

C'est dans cette optique que l'Ilec a reçu Francis Amand le 4 février dernier, afin qu'il présente à ses adhérents les modalités de la saisine. L'enjeu est considérable : la Médiation des relations commerciales agricoles a fait l'objet de nombreuses saisines dans le cours des négociations 2021. Du sort de ces médiations dépend la photo, en positif ou en négatif, d'une partie non-négligeable des accords commerciaux cette année.

Couvrir l'ensemble des PGC

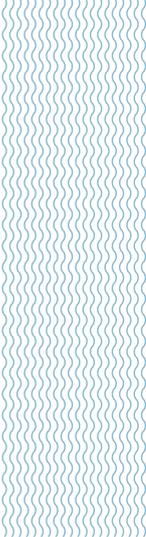
Le recours massif à cette institution est justifié par la volonté de faire réussir Égalim. Mais c'est aussi la démonstration que quelque chose ne fonctionne pas. La nécessité d'en référer à un tiers à la relation commerciale pour parvenir à un accord est un aveu d'échec du secteur de la grande consommation, qui ne parvient pas à s'autoréguler. Cela devrait rester, sinon exceptionnel, du moins réservé à quelques cas spécifiques. La généralisation de ces recours, pour souhaitable qu'elle ait été cette année, serait inquiétante. Car ils traduisent les insuffisances du dispositif Égalim, vertueux dans son esprit, mais incomplet. Un dispositif légal complémentaire s'impose désormais. Il doit s'accompagner d'une extension de certaines mesures aux produits non-alimentaires.

La médiation doit rester un outil de facilitation réservé à quelques cas, et surtout être étendue aux autres produits de grande consommation, non-alimentaires. Lesquels, entre l'exclusion des mesures de majoration du seuil de revente à perte et d'encadrement promotionnel et, pour certains d'entre eux, un régime contractuel dérogatoire, font figure de parents pauvres du secteur. La Médiation des entreprises dirigée par Pierre Pelouzet doit développer sa connaissance des relations industrie-commerce, et répondre à ce besoin, pour compléter un dispositif dont les équipes de Francis Amand sont en train de démontrer l'intérêt et l'efficacité.

■ Daniel Diot



Le médiateur
peut désormais
être saisi par
tous les acteurs :
des agriculteurs aux
transformateurs,
et jusqu'à la grande
distribution.



Atouts France ?

EN CES TEMPS DE FORTS CHANGEMENTS (CRISES SANITAIRE ET ÉCONOMIQUE, PRIMAUTÉ DE LA PROXIMITÉ DANS LES ATTENTES CONSOMMATEURS), QUELLE ATTRACTIVITÉ INDUSTRIELLE LA FRANCE PRÉSENTE-T-ELLE POUR LES ENTREPRISES DE PGC ?

ALORS QU'IMPÔTS ET TAXES ONT LA RÉPUTATION D'Y ÊTRE RELATIVEMENT ÉLEVÉS, TOUT COMME LES CHARGES SALARIALES, LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ET LA FORMATION SONT RECONNUES ET COMPTENT AU NOMBRE DES ATOUS FRANÇAIS. AINSI QUE LES EFFORTS DES TERRITOIRES, ACTEURS MAJEURS DE LA RÉINDUSTRIALISATION. HERTA, SEB ET FINDUS¹ EN PORTENT TÉMOIGNAGE.

34

Entretien avec OLIVIER LLUANSI

Réindustrialisation :
des compétences en panne de volume

38

Entretien avec GUILLAUME BASSET

Territoires industriels à l'offensive

44

Entretien avec ARNAUD DE BELLOY

Herta, excellence de l'amont à l'aval

46

Entretien avec ALAIN LEROY

SEB en France, pour le haut de gamme

Réindustrialisation : des compétences en panne de volume

L'ENJEU N'EST PAS TANT DE VISER UN SECTEUR INDUSTRIEL EN LUI-MÊME QUE CERTAINS DE SES MAILLONS STRATÉGIQUES, SUR LESQUELS IL FAUT S'APPUYER. LA FRANCE GAGNERA EN ATTRACTIVITÉ EN MISANT SUR LES SAVOIR-FAIRE DONT LES DÉTENTEURS NE SONT PAS ASSEZ NOMBREUX.

La crise conduit-elle certaines industries à se redéployer dans de nouvelles activités, et dans quelles proportions ?

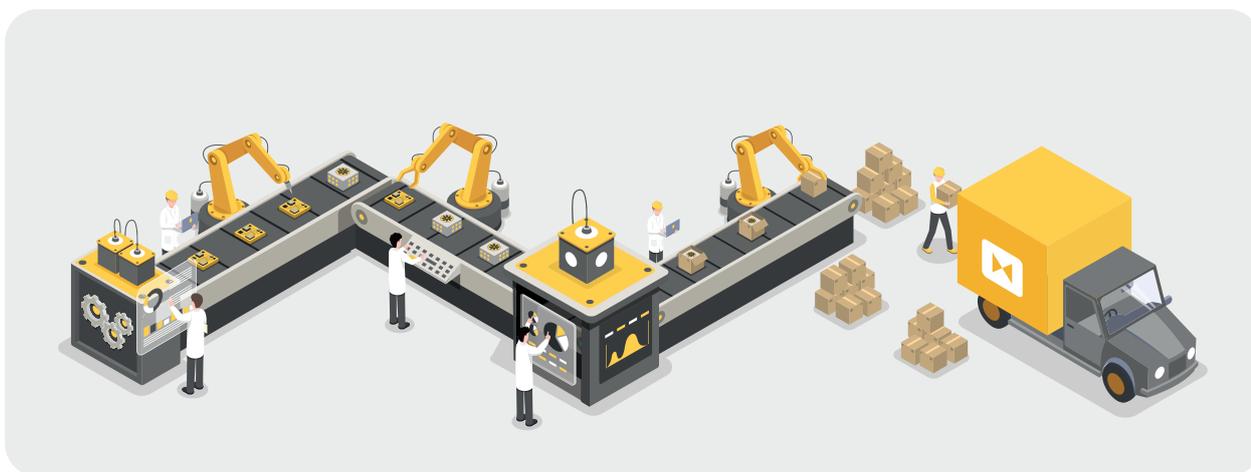
Olivier Lluansi : Il est trop tôt pour répondre. Au début de la crise, une grande inquiétude a surgi avec le premier confinement, qui a suscité l'élaboration de nombreux scénarios pessimistes. La reprise jusqu'en septembre fut néanmoins meilleure que celle que nous avons anticipée. Le point bas de la crise était moins profond qu'on ne l'imaginait. Excepté l'aéronautique, les mois d'août et septembre ont vu une reprise en V très resserrée ; le scénario dominant ne conduisait pas à se poser la question du repositionnement des entreprises. Aujourd'hui, la deuxième phase est moins violente, mais elle nous interpelle davantage, car on commence à observer dans l'industrie une sortie en K avec des situations très diverses : des entreprises qui souffrent beaucoup, même si elles ont des financements garantis par l'État (qu'elles devront tout de même rembourser) ; d'autres au contraire qui sont en plein essor. C'est donc maintenant que certaines s'interrogent sur leur repositionnement, mais il est difficile de dire lesquelles et dans quel sens elles penchent... sauf pour les sous-traitants de l'aéronautique et les entreprises liées à la motorisation diesel.



Olivier Lluansi,
associé au sein
de Strategy&
(PwC)

Dans quels secteurs n'est-il pas trop tard pour revenir sur la fragmentation des chaînes de valeur ?

O. L. : La fragmentation des chaînes d'approvisionnement a touché la plupart des secteurs. La relocalisation – ici suggérée – ne s'applique pas à une filière ou à un secteur entier, car même si elles intègrent des coûts cachés de la fragmentation, les opérations de relocalisation ne permettraient pas toujours de préserver la compétitivité des entreprises. Dans un secteur, il y a des étapes à haute valeur ajoutée et d'autres à faible valeur ajoutée. Nous resterons non-compétitifs dans des segments à faible valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre. En revanche, dans chaque secteur, il existe des segments à haute valeur ajoutée et à moins forte intensité de main-d'œuvre, dans lesquels la France est redevenue compétitive au cours des dix dernières années. C'est sur eux qu'il faut travailler. Dans tous les secteurs, les entreprises doivent regarder leur chaîne de valeur et se demander quels sont les maillons qui posent une question stratégique, en raison par exemple d'une insécurité de l'approvisionnement ou parce qu'ils contraignent fortement la politique RSE (émissions de CO₂, économie circulaire), et sur lesquels elles peuvent être compétitives avec une production en France. Il faut descendre à la catégorie de



produit et même au segment de produit à l'intérieur de la chaîne de valeur. Réfléchir globalement à l'échelle des secteurs n'a pas de sens.

La robotisation favorise-t-elle la relocalisation ? Une certaine relocalisation des industries robotisables pourra-t-elle faire le poids face à la mondialisation accentuée des services, et dans quels secteurs industriels ?

O. L. : Oui, il y a encore des gains de productivité à conquérir avec la robotisation. Ils peuvent atteindre entre 20 et 30 % quand l'entreprise se digitalise. La numérisation permet aussi de faire de très petites séries au prix de la longue série d'hier. Elle permet de réduire la part salariale dans la création de valeur et rééquilibre la compétitivité de la France par rapport à d'autres pays à masse salariale plus faible. Mais les robots sont disponibles partout dans le monde, et la France n'a aucune avance en matière de robotisation. L'avantage qu'on en retire, ce n'est pas d'être les premiers, mais de réduire la part salariale dans la création de valeur, alors qu'il n'est pas question aujourd'hui de changer notre modèle social. Et prenons garde que le télétravail ne conduise à la délocalisation de certains services, pour la même raison : réduire la masse salariale. Cent mille ingénieurs qui travaillent

aujourd'hui en prestation de services sont susceptibles d'être délocalisés : ils ne l'étaient pas auparavant, car nous n'étions pas habitués à télétravailler...

L'investissement étranger ou la relocalisation sont-ils freinés par le manque de savoir-faire et de compétences au niveau local ?

O. L. : La question est très importante : la délocalisation a-t-elle fait perdre définitivement des savoir-faire à la France ? C'est sans doute le cas, mais il faut nuancer. La France sait toujours former des chaudronniers, mais elle en manque cruellement. Il faut donc distinguer le savoir-faire et le nombre de personnes qui le maîtrisent. Une étude que nous menons pour la région Grand-Est sur la relocalisation et la sécurisation pour les PMI ne nous a pas conduits à identifier de graves défaillances de savoir-faire. Mais quand il s'agit de gros volumes, on se heurte à des problèmes de capacité en nombre de personnes qualifiées.

“ Dans chaque secteur, il existe des segments à haute valeur ajoutée et à faible intensité de main-d'œuvre, dans lesquels la France est redevenue compétitive.”

La robotisation offre encore des gains de productivité, mais la France n'a aucune avance en la matière.

Si on compare la France aux autres pays européens, notamment l'Allemagne, en analysant les investissements étrangers, il semble qu'en 2019 nous ayons été moins mal lotis et donc plus attractifs...

Quels indicateurs permettront de savoir si le plan de relance et les « projets de soutien à la résilience de l'industrie » auront produit plus que des effets d'aubaine ?

O. L. : Pas tout de suite, au mieux fin 2021. Il y a deux indicateurs : la valeur ajoutée et l'emploi industriel. Cette crise, avec ses deux vagues, nous amène à reconsidérer notre industrie et sa valeur ajoutée industrielle selon deux scénarios : soit, en deux ans, nous revenons à la situation d'avant la crise, et c'est un scénario en V ; soit les chaînes de valeur sur le plan mondial se détournent de la France et de l'Europe pour se positionner en Chine ou ailleurs, du fait d'un moindre impact de la crise sanitaire, et ce sera un scénario en L, dans lequel à moyen-long terme l'industrie française ne retrouvera pas son niveau antérieur.

Risque-t-on d'entendre reprocher demain à France Relance d'avoir aidé autant de « canards boiteux » que d'entreprises d'avenir ?

O. L. : Le dispositif France Relance repose sur des subventions consacrées à des investissements productifs. Comme le montre l'expérience du Royaume-Uni, qui avait subi une désindustrialisation massive et souhaitait attirer des investisseurs étrangers industriels, ce type de mécanismes peut attirer des chasseurs de subventions. S'il est difficile de quantifier à l'avance ces approches

“ J'ai constaté que de nombreux responsables de PMI refusaient des commandes parce qu'ils manquaient de bras et de cerveaux pour y répondre. ”

opportunistes, il n'en reste pas moins que quelques cas isolés suffisent pour être très préjudiciables auprès de l'opinion publique.

Y a-t-il encore moyen d'agir sur la fiscalité (impôt de production, crédit d'impôt recherche, taxe carbone...) pour gagner en compétitivité ?

O. L. : Oui, à n'en pas douter. Concernant le coût travail, la France est redevenue globalement compétitive par rapport à l'Allemagne. Mais il y a encore des gains de compétitivité à obtenir du côté des impôts de production. Autre sujet de réflexion pour l'industrie : le prix de l'énergie. Notre parc électronucléaire est amorti. On lui applique le prix du marché, mais on pourrait profiter de cet actif français pour permettre une compétitivité accrue de notre industrie, en le dissociant des règles du marché spot de l'électricité. C'est une piste à explorer.

Si l'on quitte le terrain de la fiscalité, j'ai constaté, lorsque j'étais délégué aux Territoires d'industrie, que de nombreux responsables de PMI refusaient des commandes parce qu'ils manquaient de bras et de cerveaux pour y répondre. Ils se heurtaient à une carence de compétences. Autre souci : certains avaient des projets industriels, mais manquaient de terrains pour les installer. La fiscalité n'est donc pas la seule arme de notre compétitivité. Il faut faire remonter d'autres sujets, qui doivent devenir prioritaires : les compétences, le foncier, les écosystèmes.

Y a-t-il lieu de décentraliser la politique industrielle, et au moyen de quels transferts de l'État aux collectivités locales ?

O. L. : Décentraliser, oui et non. Aujourd'hui, les Régions sont devenues les animatrices des politiques de développement économique et industriel territorial. Mais une entreprise, PMI ou ETI, vit d'abord dans un écosystème qui lui permet d'être résiliente, dans lequel elle trouve les compétences dont elle a besoin. Et cela se passe au niveau du bassin d'activité, au niveau du territoire. À ce niveau, des progrès sont à réaliser. Par

exemple, la région Aquitaine est grande comme l'Autriche, la question de la proximité se pose. L'échelon administratif du petit EPCI (communauté de communes) serait préférable pour certaines aides – pas toutes –, par exemple pour des aides au foncier ou au bâti industriel.

La taxe carbone aux frontières est-elle indispensable à certains secteurs industriels pour réussir leur transition énergétique, sans surcoûts qui les conduiraient à des délocalisations ?

O. L. : L'Europe n'a pas souhaité protéger son système social par des taxes contre une concurrence internationale qui parfois tourne au dumping. Elle semble néanmoins prête à le faire pour protéger l'environnement. Nous avons été naïfs sur le commerce international, en voulant être le phare du monde avec notre grand marché libéralisé qui se veut universel. Nous avons oublié que le monde est organisé par des rapports de force. Si on ne peut pas revenir en arrière, il y a une opportunité à saisir pour protéger nos ambitions environnementales.

Pour les biens de consommation, faut-il réformer le code douanier de façon à labelliser le « fabriqué en France » plus officiellement que ce qui se fait actuellement à titre privé ?

O. L. : C'est un vrai sujet. Les consommateurs sont en recherche d'écologie, de bio et de proximité. Pour l'écologie, la diversité des labels complique leur lecture et leur compréhension. Les consommateurs ne profitent pas toujours d'une information de qualité. Pour autant, émerge dans le bio un référentiel de qualité, dans des canaux de distribution qui fonctionnent. C'est donc possible. Le « fabriqué local » pose la même question. Si on prend le premier chemin, on risque de multiplier des labels privés aux référentiels spécifiques, pas forcément compatibles. Il est de la responsabilité de la puissance publique de mettre de l'ordre, comme elle l'a fait pour le bio, pour garantir aux consommateurs une information de qualité sur le contenu « emploi » de ce qu'ils achètent. Or ce sujet n'est



Les consommateurs ne disposent d'aucune information sur le contenu « emploi » de ce qu'ils achètent, car le label « made in France » ne peut actuellement pas être rendu obligatoire en dehors de l'agroalimentaire.

pas traité. La Cour de justice européenne a indiqué que l'apposition d'un label « made in France » en dehors de l'agroalimentaire ne peut pas être obligatoire ; les consommateurs qui veulent acheter français n'ont pas aujourd'hui l'information souhaitée.

La France a gagné en attractivité dans les années récentes jusqu'en 2019, où elle a connu deux fois plus d'implantations étrangères que l'Allemagne ; mais les investissements étrangers ont reculé cette année de 35 % en raison de la Covid-19. Plus, ou moins qu'ailleurs ?

O. L. : En 2019, la France a été deux fois plus attractive que l'Allemagne en nombre de projets industriels. La crise a masqué cette excellente performance, qui est un très bon indicateur de notre compétitivité. Si elle n'est pas compétitive en tout, la France l'est dans assez de catégories ou de segments de produits pour que l'effet macro-économique soit important. Quand on compare les performances économiques de l'Allemagne et de la France, durant la crise sanitaire, la première dépasse la seconde sur le plan conjoncturel. Il n'y a pas de raison pour que, à la sortie de la crise, la France ne retrouve pas son rang, et n'organise pas son rebond productif.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

Territoires industriels à l'offensive

SUR FOND DE CRISE SANITAIRE, LA BAISSSE HISTORIQUE DES EMPLOIS INDUSTRIELS SEMBLE JUGULÉE, GRÂCE À L'ACTION CONJOINTE DES ACTEURS DANS LES TERRITOIRES. LE DÉVELOPPEMENT DE SITES CLÉS EN MAIN PARTICIPE DE CE RENOUVEAU. MAIS L'IMPACT DE LA CRISE SERA DURABLE.



A-t-on assisté ces dernières années à d'importants mouvements (concentration urbaine ou diversification territoriale, est-ouest, nord-sud...) dans la répartition géographique et territoriale de l'emploi industriel ?

Guillaume Basset : Oui, comme l'atteste une étude de l'Observatoire des territoires parue en 2018, qui conclut à une recomposition profonde du paysage industriel français, avec des conséquences importantes en matière de cohésion sociale et territoriale. En quarante ans, nous avons assisté à une diminution spectaculaire des emplois industriels, en particulier dans les régions du Nord-Est – qui ont connu une division par deux de la part de ces emplois – et une diffusion plus homogène sur le reste du territoire, notamment vers l'Ouest de la France. Les Pays de la Loire et la région Bourgogne-Franche-Comté sont les deux régions où le taux d'emploi industriel est le plus élevé en France. Certains territoires industriels résistent bien et sont à l'offensive : même si c'est minoritaire, vingt-cinq zones d'emploi sur trois cent trente-deux ont connu une progression de la part des emplois industriels entre 1975 et 2014. Les territoires les plus affectés conservent, eux, une



Guillaume Basset, délégué aux « Territoires d'industrie »

identité industrielle importante dans la stratégie de reconquête que le gouvernement mène aux côtés de différents partenaires pour attirer de nouveaux investissements. Nous devons veiller à mesurer l'impact de la crise actuelle sur l'industrie, qui sera durable, et éviter une réduction sous la barre des 10 % du PIB, mais aussi suivre de près l'évolution de certains territoires mono-filières. Je pense à certains bassins d'emploi d'Occitanie fortement liés à l'aéronautique, mais pas seulement.

Hors aéronautique et automobile, quels « territoires d'industrie » ont été les plus affectés par les retombées de la crise sanitaire ? Quels sont les plus résistants ?

G. B. : La question est complexe, car nous ne sommes pas sortis de la crise sanitaire et économique. Je suis convaincu que le capital social des territoires, c'est-à-dire la coopération entre industriels, la capacité à mener des projets en commun, la capacité des acteurs publics et privés à se parler, sera déterminant pour sortir la tête de l'eau. Certains territoires mènent un travail de repositionnement, d'examen de l'impact de la crise, par des tests de conjoncture, d'identification des leviers



© AdobeStock - Gecia Studio

de rebond – comme le Sud-Alsace ou le territoire d'industrie de Lacq-Pau-Tarbes –, et nous les y encourageons. Notre dernière assemblée générale des territoires d'industrie, qui s'est tenue le 15 décembre, souligne qu'un tiers des territoires d'industrie avaient engagé ce travail. Pour les autres, c'est en cours de réflexion. Il faut aller plus vite et plus loin, avec pour devise *agir plutôt que subir*. On peut citer des territoires comme le Nord-Franche-Comté ou le Haut-Doubs horloger, qui mènent des stratégies offensives d'investissement et de rebond particulièrement intéressantes.

Y a-t-il aujourd'hui des branches industrielles qui trouvent, grâce à la crise ou malgré elle, des opportunités de croissance ?

G. B. : Nous constatons de manière globale que l'investissement industriel a étonnement bien résisté en 2020, ce qui traduit une volonté de nombre de nos entreprises industrielles de se

projeter et de préparer l'avenir. C'est un signal très positif pour notre industrie, y compris dans des filières jusque-là très affectées (textile, jouets...). Le volet industrie de France Relance a été engagé plus rapidement que prévu, y compris dans ces secteurs. Certaines branches s'en sortent mieux que d'autres, comme l'a révélé la dernière note de l'Insee en décembre : l'eau, l'énergie, les déchets, l'agroalimentaire ou les biens d'équipement.

Lors d'une récente conférence organisée par la Fabrique de l'industrie, vous insistiez sur l'importance du foncier industriel : où trouver des terrains accessibles sans aggraver l'artificialisation des sols, alors que l'industrie tend à préférer aux métropoles le périurbain des villes moyennes ?

G. B. : C'est le sujet-clé. Nous devons mieux accueillir les projets d'investissement, avec une vraie stratégie en la matière entre les acteurs. Dans un contexte de lutte contre

La crise a engendré des impacts très contrastés entre les différents secteurs industriels : déchets, agroalimentaire et biens d'équipements ont globalement moins souffert.



Le digital, un secteur porteur qui nécessite une main-d'œuvre qualifiée ne se révèle globalement pas destructeur d'emplois.

l'artificialisation des sols qui est une avancée dans la protection de la biodiversité, le foncier industriel devient une denrée rare et doit être géré comme tel. Cela suppose la mise en place, à l'échelle des territoires d'industrie et des collectivités locales, de véritables stratégies foncières, pour bien identifier le foncier disponible – ce dont on est loin aujourd'hui – et organiser un accompagnement sur mesure des industriels. C'est la logique des sites « clés en main » que nous avons lancée en novembre 2019. Elle a conduit à identifier soixante-dix-huit sites sur lesquels nous sommes en mesure de donner aux industriels les autorisations administratives en moins de dix mois, car elles ont été anticipées. Le foncier engage trois types d'autorisations, trois administrations et des délais différents : les communautés de communes, les Dreal (directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement) et les Drac (directions régionales des affaires culturelles), sont réunies par nos soins et nous nous engageons à délivrer aux entreprises toutes les autorisations. Nous venons de lancer un nouvel appel de sites clés en main.

En 2019, 71 % des investissements industriels étrangers ont concerné des communes de moins de 20 000 habitants : est-ce une tendance récente ?

G. B. : Non, nous vérifions cette donnée depuis longtemps. Cela s'explique par un coût plus faible du foncier et de la main-d'œuvre que sur les territoires métropolitains. Cela montre que l'industrie joue un rôle majeur dans la cohésion territoriale et dans la vitalité de ces villes moyennes.

Certaines industries pourraient-elles conquérir le cœur des métropoles, ou leurs pourtours, à la place de bureaux vidés par le télétravail ?

G. B. : Certaines métropoles veulent de nouveau se doter de fonctions productives de plus petites séries. C'est une réponse beaucoup plus réactive à l'évolution de la demande, plus personnalisée, moins massive. On tend vers des unités de production plus petites, avec une main-d'œuvre plus qualifiée – en particulier dans le domaine du digital. Les métropoles ont ici une carte à jouer, en complémentarité avec d'autres échelons territoriaux, dans la mise en œuvre d'une meilleure répartition de la chaîne de valeur et l'optimisation des espaces de travail.

« La dynamique du territoire, observe Louis Gallois¹, doit venir du territoire lui-même, les acteurs locaux doivent se prendre en main, sinon on va arroser le sable. » Faut-il une nouvelle génération de « pôles de compétitivité » qui ne seraient pas décrétés d'en haut ?

G. B. : Les pôles de compétitivité reposent sur une dimension sectorielle, par filières. Les résultats demeurent globalement positifs et cette politique a été réaffirmée par le Premier ministre et le ministre de l'Économie en 2019, avec un poids renforcé des conseils régionaux dans leur gouvernance et un nombre plus réduit de pôles pour peser davantage à l'échelle européenne et internationale. Il est vrai que certains territoires n'ont pas de spécialisation par filières, quand d'autres sont multisectoriels, et c'est notamment le cas des territoires

d'industrie. La vraie différence est, comme le souligne Louis Gallois, la capacité à se prendre en main au niveau local, à travailler sur l'attractivité du territoire, à attirer les investissements et à les accompagner au mieux. Deux attitudes sont clés, la détermination des acteurs locaux et la confiance entre eux. Plusieurs territoires ont franchi ce cap : Lacq-Pau-Tarbes, Troyes, Les Herbiers, Sud-Alsace ou Roanne, qui sont de beaux exemples de reconquête industrielle.

Dans quels secteurs l'offre de formation aux métiers de l'industrie, considérée sous l'aspect de son déploiement territorial décentralisé, est-elle le plus insuffisante ?

G. B. : On ne peut pas répondre seulement de manière nationale à cette question. Il faut une approche locale avec les analyses des comités régionaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (Crefop), à travers une analyse fine par bassin d'emploi. Il y a des métiers porteurs qui concernent l'industrie du futur, notamment la gestion des données, la digitalisation des chaînes de production, la maintenance prédictive, et qui nécessitent des qualifications aujourd'hui malheureusement rares et donc concurrentielles. Il peut aussi s'agir de métiers plus ancrés, mais qui sont en pénurie (technicien de maintenance). L'échelle du territoire d'industrie est pertinente pour mener ce travail, entre industriels et acteurs publics (État, Région, Pôle emploi, Apec, etc.).

En quoi le digital – associé au tournant du télétravail – peut-il contribuer à la relocalisation industrielle, alors qu'il semble tellement favoriser la délocalisation des services ?

G. B. : Il permet de regagner des marges de compétitivité, de réduire certains intrants, d'être économe en matières premières, de recruter de nouveaux profils. Une étude récente de Trendeo consacrée à la relocalisation montre que la digitalisation n'est pas, globalement, destructrice d'emplois. L'enjeu

“ Les métropoles ont une carte à jouer, en complémentarité avec d'autres échelons territoriaux, dans la mise en œuvre d'une meilleure répartition de la chaîne de valeur et l'optimisation des espaces de travail. ”

est de développer des solutions françaises en matière d'industrie du futur, à l'image de l'initiative Boost French Fab ², que nous souhaitons voir encouragée, mais toutes les initiatives en la matière sont à stimuler. En période de crise, la solidarité est plus que jamais une exigence.

On entend beaucoup parler de réindustrialisation en lien avec la transition écologique, mais « l'écologie industrielle des territoires » semble avoir disparu des radars ; est-ce seulement une affaire de mots ?

G. B. : Si l'industrie représente 17 % des émissions de CO₂, elle est aussi une grande partie de la solution en matière de transition écologique. Parmi les solutions, citons la recherche de matériaux biosourcés, la gestion des déchets, l'hydrogène, le véhicule propre ou l'avion décarboné, qui sont des priorités de la politique menée à travers France Relance. Nous croyons également beaucoup en la recherche de solutions locales sur des sujets tels que la gestion de la ressource en eau, la performance énergétique, les énergies renouvelables. Nous y apportons notre soutien en ingénierie.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

1 - Table ronde « Réindustrialiser plutôt que relocaliser ? », La Fabrique de l'industrie, 5 novembre 2020.

2 - boostfrenchfab.fr.

Herta, excellence de l'amont à l'aval

MARQUE DE RÉFÉRENCE SUR DES MARCHÉS-CLÉS, HERTA RÉPOND À UNE DEMANDE EN ÉVOLUTION PAR DES INVESTISSEMENTS QUI PORTENT SUR L'AUGMENTATION DE SES CAPACITÉS DE PRODUCTION ET SUR LEUR MODERNISATION. TOUT EN VEILLANT SUR SA FILIÈRE ET SUR SON EMPREINTE CARBONE.

Herta a annoncé le 26 novembre dernier des investissements à hauteur de 85 millions d'euros en deux ans sur ses sites français, dont une bonne part semble concerner des modernisations d'installations. Dans une industrie comme la vôtre, quelle est la durée de renouvellement souhaitable d'un parc de machines ou autres installations des sites de production ?

Arnaud de Belloy : Tout dépend des machines. Les cuiseurs de jambon, par exemple, machines très lourdes, doivent être changés tous les vingt ou trente ans ; celles de conditionnement doivent être plus rapidement renouvelées. À Saint-Pol-sur-Ternoise (Pas-de-Calais), notre navire amiral dans le Nord, nous avons changé en 2011 les cuiseurs de jambon. Nous ne sommes pas une industrie où il faut régulièrement renouveler le matériel. Les investissements annoncés en novembre dernier portent en premier lieu sur une augmentation de capacité, car la marque Herta progresse, depuis déjà quelques années, sur des produits phares comme le jambon Le Bon Paris, les saucisses Knacki et les lardons. Un nouvel atelier de 3 000 m² est prévu pour les Knacki. D'autres investissements sont consacrés à la modernisation, car les produits sont de plus en plus compliqués à fabriquer : nous réduisons progres-



Arnaud de Belloy,
directeur
général d'Herta

sivement la teneur en sel depuis plus de vingt ans, ainsi que plus récemment le nitrite, conservateur traditionnel, et nous avons depuis 2017 une gamme Le Bon Paris exempte de nitrites, de nitrates et d'allergènes. Des niveaux d'hygiène plus élevés nous conduisent à adapter les bâtiments et les lignes. Nous modernisons également les locaux sociaux et l'ergonomie des postes de travail. Ce plan d'investissement sera prioritairement concentré sur les sites de production, avec 57 millions d'euros pour l'usine de Saint-Pol-sur-Ternoise, et 25 millions d'euros pour le site d'Illkirch-Graffenstaden (Bas-Rhin), qui fabrique les nouveaux produits.

Quelle part sera accordée à la robotisation et à la digitalisation dans les investissements annoncés ?

A. de B. : Elles sont bien sûr systématiquement intégrées dans les investissements, les machines étant dotées des dernières innovations en matière de digitalisation. En 2016-2017, nous avons déjà automatisé toutes les mises en cartons de fin de ligne. Cette année, une nouvelle génération arrive, encore plus automatisée, sur le site d'Illkirch-Graffenstaden. Nous utilisons ainsi des exosquelettes et nous investissons en informatique sur les plateformes pour simuler et optimiser les flux.





Les confinements de 2020 ont été favorables à certaines catégories de produits, dont la charcuterie en libre-service, alors que la tendance à plus long terme des marchés était plutôt préoccupante pour les fabricants de produits carnés. Comment voyez-vous l'évolution de la consommation sur vos marchés ?

A. de B. : Nous sommes très optimistes pour cette année, tant en France qu'à l'international, car nous exportons en Angleterre, en Belgique et en Allemagne. Si la consommation à la maison est plus importante, du fait des périodes de confinement, elle l'est aussi, et c'est nouveau, hors confinement. Les lardons et pâtes à tarte ou à pizza – produits liés à la

cuisine chez soi – affichent les plus fortes croissances. Les gens ont réappris des gestes culinaires et nous sommes convaincus qu'il y a un regain d'intérêt pour le fait chez soi. Les distributeurs, surpris par des ruptures dans ces rayons, constatent qu'il y a un vrai potentiel sur ce marché de produits traditionnels, souvent considérés comme un peu anciens et qui reviennent à la mode.

Sur quelles gammes le Nutri-Score figure-t-il ? Quelle est la part des produits sans nitrites dans votre portefeuille de marques ?

A. de B. : Le Nutri-Score figure déjà sur toute la gamme Le bon Végétal et sur les jambons « sel réduit ». Le reste de la gamme

Fidèle à son slogan, Herta simplifie progressivement ses recettes pour y réduire les additifs, le sel et les matières grasses.

“ La mission de la marque Herta est de **simplifier des choix** quand les injonctions deviennent **plus compliquées** pour les **consommateurs**. ”

l'adoptera de 2021 à début 2022. En 2020, la part des produits « conservation sans nitrites » a atteint un quart de nos ventes de charcuterie et ils sont en forte croissance.

Quelle est la part des porcs français bio dans la filière Préférence ? Qu'est-ce qui est préféré, la qualité de l'approvisionnement ou son origine ?

A. de B. : La filière Préférence, lancée il y a huit ans, concerne tous nos approvisionnements français, sauf le bio qui, au vu de son prix en charcuterie, occupe une part très faible des ventes. La filière Préférence assure une traçabilité et un contrôle selon des critères d'alimentation des porcs, de bien-être animal et d'environnement. Ces critères s'enrichissent dans le temps. C'est une démarche d'amélioration continue.

La revalorisation du revenu agricole associée à la montée en gamme était un des piliers des États généraux de l'alimentation (EGA) de 2017 et de la loi qui a suivi. Comment cela se traduit-il pour Herta et son « amont » ?

A. de B. : Nous y avons réfléchi avant les EGA, car la filière du porc en France était confrontée à beaucoup de difficultés : être compétitive par rapport aux concurrents étrangers, bien suivre la réglementation qui évolue vite, s'adapter aux attentes des consommateurs qui elles aussi évoluent vite. Nos démarches portent sur le long terme, notre gamme Préférence a été lancée pour proposer des engagements d'achat sur trois ans, et nous proposons différents outils, dont le contrat *swap* lancé en 2015 et renouvelé depuis : face à l'instabilité des cours de la viande porcine et

dans une filière fragilisée par des crises à répétition, nous garantissons aux éleveurs un prix pivot sur une partie de leur production quand l'autre est vendue au prix *spot*. Si le prix du marché du porc constaté au Marché du Porc breton est supérieur au prix fixe du contrat, ils remboursent la différence à Herta, s'il est inférieur, Herta compense.

Herta participe au programme de réduction des émissions du transport « Fret 21 ». Quel bilan écologique en tirez-vous ?

A. de B. : La protection de l'environnement est au cœur de nos préoccupations, aussi en octobre 2017 nous avons confirmé notre engagement dans le programme « Fret 21 ». Notre objectif était de réduire nos émissions de CO₂ de 10 % sur trois ans. Pour cela, nous avons construit un plan d'action autour de plusieurs axes : l'optimisation de nos chargements avec la modification de la taille de nos cartons, l'augmentation de la hauteur de nos palettes et la suppression, autant que possible, des emballages intermédiaires ; l'optimisation de nos trajets par une revue de nos tournées de livraison, afin de grouper nos commandes et de réduire les distances parcourues ; l'utilisation de moyens de transport plus propres, avec un véhicule roulant au gaz naturel sur une boucle transport combinant un flux amont et les flux de distribution de nos clients du Nord de la France ; travailler avec des partenaires de transport impliqués dans la même démarche, que nous encourageons à s'engager dans le label et la charte CO₂. Notre bilan, validé par l'Ademe, atteste d'une réduction de 14 % de nos émissions, au-delà de notre objectif initial pour la période d'octobre 2016 à septembre 2019, soit une réduction de 770 tonnes de CO₂.

Les efforts consentis pour la démarche « Fret 21 » représentent-ils un coût, un coût négligeable, ou une économie voire une source d'opportunités ?

A. de B. : Notre engagement dans « Fret 21 » a demandé une forte mobilisation des équipes et des modifications sur toute

notre chaîne logistique. Mais pas seulement. Pour la réussite de certaines actions, nous avons sollicité nos clients et collaboré avec nos transporteurs. Les optimisations mises en œuvre constituent une source d'opportunités qui nous a permis de gagner en efficacité et en productivité. Nous avons dû également nous adapter. À titre d'exemple, la mise en circulation d'un véhicule roulant au gaz naturel a généré des contraintes d'exploitation supplémentaires, auxquelles nous avons répondu en imaginant une tournée fixe pour ce véhicule, en cohérence avec l'implantation des stations-service GNV.

La RSE doit-elle, selon vous, s'installer au cœur des négociations commerciales ?

A. de B. : Dans une négociation, la partie financière intervient à la fin. L'industriel doit, par ses projets, apporter au distributeur croissance et innovation – pour renforcer l'attrait des linéaires. Même si en France le mot partenaire est galvaudé, nous le revendiquons, et il entre en résonance avec le positionnement de notre marque, bien compris et accepté par les distributeurs. La mission de la marque Herta, que résume le slogan « Le goût des choses simples », est de simplifier des choix quand les injonctions deviennent plus compliquées pour les consommateurs. Cette mission parle bien aux distributeurs, qui vont souvent dans le même sens. La RSE de Herta en vient ainsi à les intéresser davantage.

Y a-t-il des métiers où vos sites ont du mal à recruter ?

A. de B. : Oui, les spécialistes techniques (électromécaniciens) dans le cadre de la robotisation et de la digitalisation.

Avez-vous une école interne d'apprentissage ?

A. de B. : Non, mais nous formons beaucoup en interne, en accueillant de nombreux alternants et nous avons aussi une école de la charcuterie. Nous avons de nombreux contacts avec les écoles des régions où sont installées nos usines.



La loi Pacte propose aux entreprises de définir leur raison d'être. Qu'en est-il pour Herta ?

A. de B. : Nous avons depuis longtemps une mission, mais nous communiquons relativement peu. Notre mission est vitale, elle donne un sens à l'entreprise, mais aussi aux salariés, et encore plus pour les nouvelles générations. Il y a chez Herta un attachement et une fidélité très élevés. Notre classement Kantar de « première marque achetée en France » nous donne une responsabilité et nous engage à l'excellence, pour clarifier et légitimer notre impact aussi bien à l'amont qu'à l'aval.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

1 200 collaborateurs travaillent à l'usine de production de Saint-Pol-sur-Ternoise, qui a ouvert ses portes au public dans le cadre de l'opération Nestlé de l'opération Nestlé #CestMoiQuiFabrique.

SEB en France, pour le haut de gamme

LA COMPÉTITIVITÉ DES PRODUITS ET LEUR PROXIMITÉ GÉOGRAPHIQUE AVEC LES CLIENTS DÉTERMINENT LA LOCALISATION DES USINES DU GROUPE SEB. AVEC ONZE USINES, SOIT LE QUART DE CELLES DU GROUPE DANS LE MONDE, LA FRANCE TÉMOIGNE DE SON ATTRACTIVITÉ HISTORIQUE.



Le groupe SEB compte-t-il au nombre des entreprises soucieuses du « made in France », et si oui depuis quand ? Est-il une exception dans le petit électroménager ?

Alain Leroy : SEB est un groupe mondial qui possède quarante usines dans le monde (vingt-deux en Europe dont onze en France, et dix en Asie), et le « made in France » a effectivement une place stratégique importante, mais pas uniquement : nous jonglons entre les productions locales proches des marchés, la compétitivité de nos produits et le besoin, parfois, de produire dans des pays à bas coûts. La décision finale de produire dans une usine plutôt qu'une autre ressort d'un consensus entre prix de revient et délai de disponibilité client. Certaines usines du groupe en France sont des exceptions : par exemple celle de Pont-l'Évêque, qui est la dernière en France à produire des fers à repasser et des générateurs vapeurs, ou encore celle de Vernon qui fabrique des aspirateurs. N'oublions pas que produire en France coûte cher. Nous nous démarquons de nos concurrents par le choix qui est le



Alain Leroy,
directeur
général
Industrie,
Executive
Vice-President
Industrial
Operations,
SEB

nôtre de conserver des usines en Europe pour être proches de nos clients. Nous y fabriquons des produits haut de gamme, à haute valeur ajoutée, avec de nombreux brevets. Nos marques sont réputées.

Toutes les marques du groupe sont-elles concernées ? Combien y a-t-il d'usines en France et pour combien d'emplois ?

A. L. : Si nous possédons une trentaine de marques, seules Rowenta, Calor, Moulinex, Tefal, SEB, Krampouz (machine à crêpes) et Krups (machines à café) sont concernées. Nous produisons également localement des marques comme Arno au Brésil, Supor en Chine ou All-Clad aux États-Unis. Enfin nous avons racheté nombre de marques locales dédiées à un segment de produit : c'est le cas en France de Calor, Moulinex, Tefal ou SEB. Le groupe SEB compte onze usines en France, pour un peu plus de trois mille emplois de production et près de six mille emplois au total.

Comment s'arbitre la localisation ? Quels avantages comparatifs permettent de

demeurer en France, et en dépit de quels désavantages ?

A. L. : En général, nous localisons en France les produits à forte valeur ajoutée, les produits innovants que nous voulons préserver du risque de copie, et les produits dont la part de coût de main d'œuvre reste faible dans le coût total. Les produits fabriqués en France sont généralement aussi plus automatisés que les produits fabriqués dans les pays à bas coûts. Enfin lorsque la proximité client est importante, comme dans le cas de produits personnalisables (par exemple une cocotte-minute dont on peut choisir forme, couleur des poignées et accessoires et que l'on peut faire graver d'un motif ou d'un message...), nous privilégions la France pour le marché français. Afin de rester compétitifs, nous localisons dans les pays à moindres coûts les produits peu chers dont les prix de vente ne nous permettent plus de produire en France comme les bouilloires, grille-pain, cafetière filtre, etc. À titre d'exemple, le coût de la main d'œuvre en Chine est sept fois moins élevé que dans l'Hexagone. Bien entendu, nous gagnons sur les coûts de transport, mais cela ne suffit pas à compenser. Produire en France est cependant moins cher que dans les pays nordiques ou l'Allemagne.

Le groupe a-t-il été conduit à relocaliser certaines fabrications grâce au recours plus massif à la robotisation et à l'automatisation ?

A. L. : La robotisation et l'automatisation nous permettent de rester compétitifs au plan mondial et de maintenir une production en France. Elles ont également permis de créer des emplois plus qualifiés en offrant à nos collaborateurs de monter en compétence, par des formations internes principalement, mais également en recourant à la validation des acquis de l'expérience (VAE) pour des rôles de conducteur de machine, de régleur. Certains diplômes sont validés par l'Éducation nationale. Un autre avantage de la robotisation est l'amélioration des conditions de travail des salariés, notamment pour les postes qui induisent des gestes répétitifs ou le port de charges lourdes, ou encore par l'optimisation de l'ergonomie des postes de travail.



© Philippe Schuller

Toutes les pièces d'un produit « fabriqué en France » doivent-elles venir de France ?

A. L. : Non, il est possible d'acheter certaines pièces dans des pays voisins, soit parce qu'elles y sont moins chères, soit parce qu'elles ne sont tout simplement pas fabriquées dans notre pays, et d'effectuer l'assemblage final en France, au plus près des clients. Les petites pièces, étant plus compétitives, viennent de pays à bas coûts, quand des grosses pièces – comme des moulages – sont produites sur place, réduisant le coût du transport.

Les aspirateurs Rowenta font partie des produits à forte valeur ajoutée fabriqués en France. Ici, à Vernon dans l'Eure.

La présence SEB en France

Le groupe possède onze usines sur le territoire français :

- Saint-Lô (cartes électroniques pour les produits fabriqués à Mayenne comme le Cuisine Companion) ;
- Vernon (aspirateurs sous la marque Rowenta) ;
- Mayenne (robots-cuiseurs Moulinex et machines à café Full auto Krups) ;
- Selongey (Cocotte-Minute SEB) ;
- Is-sur-Tille (friteuses SEB Actifry) ;
- Tournus et Rumilly (poêles et casseroles Tefal) ;
- Marigny (appareils à crêpes et à raclette, pierrade) ;
- Pont-l'Évêque (fers à repasser et centrales vapeur Calor) ;
- Lourdes (yaourtières SEB) ;
- Pluguffan (crêpières, gaufriers, grills, planchas sous marque Krampouz).

“Tant que cela n'entrave pas notre compétitivité, nous souhaitons produire et vendre sur le même continent.”

Quelle est la proportion d'entreprises françaises parmi vos fournisseurs, et trouvez-vous en France toutes les compétences nécessaires ?

A. L. : Je parlerais plutôt d'entreprises localisées en France. Au niveau du groupe, elles représentent 13 % des fournisseurs pour les achats de production. Les usines françaises quant à elles travaillent avec 50 % de fournisseurs installés sur le territoire national. Pour le reste de nos achats (indirects), les entités en France font appel à 83 % de fournisseurs français. Ces pourcentages sont en moyenne plus élevés que ceux de nos concurrents, car nous achetons beaucoup en France. Pour des questions de proximité et de délais, nous travaillons avec des petits fournisseurs proches de nos usines.

Les compétences se trouvent plus ou moins facilement car nos métiers sont très divers. Ainsi nous n'avons aucune difficulté pour recruter, le groupe SEB bénéficie d'une belle image en France. Pour les services support, dans les domaines de la transformation

digitale, de l'industrie du futur... c'est plus compliqué : intelligence artificielle, analyse de données, Internet industriel des objets (IoT industriel), etc. Dans le domaine de la *supply chain*, domaine récent dans l'industrie, on constate une tension sur les métiers.

Associez-vous des filières de formation professionnelle, des départements universitaires, ou des start-up, à votre recherche-développement ?

A. L. : Oui, bien entendu. Suivant les besoins, nous n'hésitons pas à aller chercher les compétences là où elles se trouvent. Nous avons également une structure d'investissement, SEB Alliance, qui identifie et investit dans des start-up proposant des technologies disruptives, des innovations dont nous souhaitons accompagner le développement.

Quelle est la part du « made in France » dans vos ventes mondiales ? Peut-on vendre du « franco-français » quand les habitudes culinaires varient selon les pays ?

A. L. : Ce ne sont pas des chiffres que nous avons l'habitude de communiquer, mais pour vous donner un ordre de grandeur, le « made in France » représente environ 20 % de nos ventes mondiales. Le chiffre est plus proche des 50 % lorsque nous regardons les ventes exclusivement françaises.

Oui, on peut vendre du franco-français, car certains produits sont au-dessus des cultures culinaires, comme les grills, les bouilloires, les planchas, les poêles ou les machines à café... Et nous mettons également sur le marché des produits pour l'entretien de la maison ou le soin de la personne. C'est universel !

Le fait de produire en France affecte-t-il l'empreinte carbone globale d'une marque ?

A. L. : Oui, mais uniquement pour les ventes en France et dans les pays voisins, puisque les transports sont moindres en termes de coût. C'est plutôt l'opposé pour des ventes au Japon ou aux États-Unis. Tant que cela n'entrave pas notre compétitivité, nous souhaitons produire et vendre sur le même continent. Ainsi, ce qui est produit en Asie doit être vendu en Asie.



Selongey, le site historique du groupe SEB, a vu naître son premier auto-cuiseur, en 1953.



*L'usine de Rumilly
(Haute-Savoie),
fondée en 1961,
produit casseroles
et poêles Tefal.*

Ce n'est certes pas toujours le cas : par exemple quand des produits sont vendus à moins de 50 euros et qu'ils ne peuvent donc être produits dans des pays aux coûts de production élevés. La Chine reste l'usine du monde pour ce type de produits. En revanche, pour tous les produits haut de gamme – vendus par exemple à 1 000 euros –, dès que le prix de la valeur ajoutée humaine – la part de la main d'œuvre – est faible par rapport au prix de la matière, nous restons en Europe, et bien sûr en France.

La promesse d'une « réparabilité » sur dix ans des accessoires, pièces détachées et ustensiles de cuisine engage-t-elle davantage le groupe à demeurer en France ?

A. L. : Non, c'est un engagement valable partout dans le monde, là où nous sommes présents. Forts d'un réseau de six mille deux

cents réparateurs, nous sommes organisés pour approvisionner nos pièces de rechange dans le monde entier. Aujourd'hui, 94 % de nos produits de petit électroménager sont réparables pendant au moins dix ans.

Observez-vous auprès de vos consommateurs un attachement particulier au « made in France » ?

A. L. : Oui, acheter local est une vraie tendance. Mais ce que le consommateur cherche, c'est surtout une marque de confiance, la qualité d'un produit, son design, son prix et le service qu'il lui rend au quotidien. Cela reste sa principale raison d'achat. Il nous faut donc continuer à sortir des produits innovants qui satisfont les consommateurs et anticipent leurs besoins.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

Cybercriminalité, l'âge industriel

HIÉR ÉPISODIQUE, LA CYBERCRIMINALITÉ EST AUJOURD'HUI MASSIVE, PORTÉE PAR LA DIGITALISATION ET L'INTERCONNEXION. ELLE FRAPPE TOUTES LES ENTREPRISES, DONT CELLES DE LA GRANDE CONSOMMATION, QU'ELLE MENACE DANS LEUR RÉPUTATION AUPRÈS DES CONSOMMATEURS.

Procédés industriels, flux financiers, propriété intellectuelle, secret des affaires, données produits, fonctionnement des logiciels de gestion intégrée... Où se situent les principaux enjeux et les plus fréquents risques pour les entreprises face à la cybercriminalité ?

Alain Bouillé : La transformation digitale des entreprises s'est faite du sol au plafond, quel que soit leur secteur. Aujourd'hui, elles sont totalement dépendantes de leur système d'information. Or celui-ci ne relève plus de leur maîtrise, comme auparavant, car il est presque totalement externalisé. Il y a vingt ans, quand un *data center* ou un serveur tombaient en panne, une seule entreprise s'en trouvait perturbée – parfois jusqu'à la paralysie. Aujourd'hui, avec le cloud et les solutions mutualisées, quand un fournisseur tousse, c'est la Terre entière qui s'enrhume. La récente panne de Google pendant une demi-journée a ainsi touché des milliards d'utilisateurs. En matière de sécurité, les différents éléments que vous évoquez peuvent tous subir ou occasionner des dysfonctionnements. Quand une entreprise endure une ou plusieurs cyberattaques – infiltration par un logiciel rançonneur par exemple –, il peut arriver qu'elle soit contrainte d'arrêter toute activité et se trouve dans l'incapacité de communiquer. Dans un tel cas, elle ne peut plus « cacher la poussière sous le tapis » : l'entreprise doit être transparente sur le sujet, car d'une part une cyberattaque n'est pas une maladie honteuse, et d'autre part tout finit toujours par se savoir.



*Alain Bouillé,
délégué général du Cesin¹*

Ajoutons un autre phénomène : l'interconnexion. Une entreprise est dépendante de nombre de sous-traitants reliés à son système. Si l'un se fait attaquer, c'est l'ensemble de l'édifice qui peut s'écrouler. La société d'ingénierie Altran, attaquée en 2019 par un logiciel rançonneur, a été obligée de déconnecter son système informatique pour ne pas transmettre le virus à ses clients. Plus récemment, en septembre 2020, le groupe informatique français Sopra Steria, lui aussi victime d'un rançongiciel, a dû couper une grande quantité de serveurs, ce qui a eu un impact sur les services rendus à sa clientèle. On ferme alors portes et fenêtres, et on coupe tous les liens avec le fournisseur affecté. Ainsi la digitalisation et l'interconnexion fragilisent-elles l'entreprise, la rendant dépendante du bon fonctionnement de ses fournisseurs, de ses partenaires, et non plus seule responsable de sa sécurité.

La chaîne d'approvisionnement, avec sa kyrielle de sous-traitants de l'amont à l'aval, et de façon plus générale les interfaces d'échange d'informations interentreprises sont-elles donc particulièrement exposées ?

A. B. : Nous entrons ici dans les actes de cyber-guerre : quand le ver est dans le fruit, c'est tout le

¹ - Club des experts de la sécurité de l'information et du numérique (cesin.fr).



système qui est déstabilisé. L'interdépendance a ses effets pervers. Tout le monde est client des mêmes fournisseurs. Récemment, quand le fournisseur américain de logiciels de gestion de réseaux SolarWinds s'est fait pirater, il suffisait de télécharger les mises à jour pour être également touché. Nous sommes dans l'extrême des actes de cyber-guerre, avec des attaquants de niveau étatique qui, pour atteindre leur cible, utilisent des chevaux de Troie comme celui ayant infiltré SolarWinds.

Les enjeux de réputation et d'atteinte à la marque sont-ils bien appréhendés ?

A. B. : Non ! La cyberattaque a longtemps été vécue comme une maladie honteuse, révélatrice de l'incompétence du responsable informatique de l'entreprise. Le bouc émissaire se trouvait forcément à la direction des systèmes d'information, qui n'avait pas les bonnes protections, n'avait pas fait les bonnes mises à jour... On sait bien aujourd'hui que les meilleurs se font attraper, et s'il y a encore des entreprises où l'inconscience prévaut, la plupart sont correctement armées. Pour autant, la transparence paie, comme celle dont a fait preuve le norvégien Norsk Hydro, l'un des plus grands producteurs d'aluminium européens. Attaquée en 2019, l'entreprise a choisi de publier un bulletin de santé pratiquement tous les jours par communiqué de presse. Elle est aujourd'hui citée en modèle de transparence. Les enjeux de réputation et d'atteinte à la marque doivent donc être pris en compte dans et par l'entreprise, ne serait-ce que dans la communi-

cation de crise, qui doit être contrôlée par la direction. Il faut s'y préparer en temps calme, pour qu'en période de crise la marque soit malgré tout valorisée pour avoir été protégée avant. L'improvisation est la pire ennemie en gestion de crise, particulièrement en cas de cyberattaque. Les entreprises ont en ce domaine beaucoup de progrès à faire pour communiquer correctement pendant et surtout après l'attaque.

Quand un dispositif numérique supplée l'homme pour contrôler la quantité d'un silo, la recette d'un produit, sa qualité, détecter la présence d'un allergène... peut-il être facilement détourné ?

A. B. : Oui, bien sûr. Dès que le dispositif industriel est digitalisé, il devient vulnérable et risque d'être détourné de sa finalité première. Des systèmes d'analyse d'eau potable ont été piratés avec l'envoi de faux résultats à la centrale de contrôle. On peut ainsi empoisonner une population sans le savoir. Tout dispositif destiné à faire des contrôles informatiques est susceptible d'être attaqué. Et cela s'aggrave avec la kyrielle d'objets connectés : la SNCF surveille l'état de son réseau ferroviaire avec des capteurs qui analysent la vibration des rails... un boulon desserré non détecté, et c'est le train qui déraile si le système est piraté. Aujourd'hui, ce n'est plus seulement l'informatique traditionnelle, dite de gestion, qu'il faut sécuriser, mais tous les objets connectés, dont le prix de revient est tellement faible que la sécurité n'est quasiment jamais intégrée.

Entre virus informatiques et vols de données, quelles sont les attaques les plus fréquentes ?

A. B. : Les attaques de type rançongiciel s'accompagnent

On peut par exemple paralyser le concurrent par une cyberattaque de ses circuits logistiques. Ce sont des questions d'opportunité...

désormais de vol de données. Le virus va, non seulement chiffrer ces données, mais les extraire et organiser des systèmes de rançon à la non-diffusion d'informations confidentielles. Le vol des données va devenir le sport favori des hackers : celles-ci touchent tous les secteurs, toutes les personnes... et sont de plus en plus difficiles à protéger.

L'arrivée de la 5 G constitue-t-elle une extension du risque pour les entreprises, par la multiplication des objets connectés ?

A. B. : Ce qui manquait, ce sont des réseaux à même de véhiculer rapidement ces données générées de manière exponentielle. La 5 G va résoudre ce problème de transfert de données, en augmentant cependant le risque de détournement et donc de vol, les objets étant de plus en plus connectés. Les risques pour les entreprises vont en être démultipliés.

Dans l'univers des PGC, un secteur est-il plus touché que d'autres par les cyberattaques ?

A. B. : Le diable se niche dans les détails. La cybercriminalité est très variée dans ses modalités, des attaques étatiques aux petits larcins... Elle peut toucher les grands groupes comme les PME. Les grands groupes, mieux protégés, demandent des préparations d'attaques plus sophistiquées chez les cybercriminels. Les PME sont plus fragiles, car les questions de sécurité y sont souvent secondaires, mais elles sont plus agiles pour trouver rapidement des

solutions. Si une PME a des sauvegardes intègres, elle pourra se sortir d'une attaque par rançongiciel en restaurant l'ensemble de ses données, cela peut ne prendre que quelques heures. Une grosse entreprise, dotée de milliers de serveurs et de messageries, aura besoin de plus de temps.

Pour la grande consommation, tout dépend de ce que les entreprises vendent. Si tel produit suscite une concurrence exacerbée à un moment donné, il peut attirer des convoitises. On peut par exemple paralyser le concurrent par une cyberattaque de ses circuits logistiques. Ce sont des questions d'opportunité plus que de secteur qui déterminent les cyberattaques.

Les arrêts d'activité imputables à des cyberattaques (par exemple Fleury Michon à l'arrêt pendant cinq jours en avril 2019) sont-ils fréquents ?

A. B. : 2020 fut une année record en matière d'infiltration par des logiciels de rançonnage. Fleury Michon est un bon exemple d'arrêt d'activité significatif : cinq jours, c'est le délai de péremption de certains produits alimentaires.

Les enjeux sanitaires exposent-ils particulièrement les entreprises agroalimentaires ?

A. B. : La cybercriminalité des secteurs bancaire ou financier n'a a priori pas causé de morts. Les enjeux en matière de préservation de la vie humaine apparaissent avec l'introduction de la cybercriminalité dans les secteurs de la santé et de l'agroalimentaire, secteurs pour lesquels les questions sanitaires sont prépondérantes. Le risque d'empoisonnement de la population devient réel, et l'entreprise joue sa réputation.



Le travail à distance offre-t-il plus d'opportunités d'attaques ?

A. B. : Oui, car il s'agit du travail resté le seul à n'avoir pas été externalisé par les entreprises. Les salariés consomment sur place leur système d'information. Le fait d'avoir, de manière massive, des salariés travaillant chez eux dans des environnements a priori moins sécurisés facilite les cyberattaques. Les utilisateurs ont gagné en indépendance, avec en particulier la multiplication des systèmes de vidéoconférence et de partage de fichiers, mais ils ne sont pas pour autant devenus responsables. Le gros sujet du télétravail est celui de la donnée, qui peut souvent être malmenée, non pas par volonté de nuire, mais par le fait que les utilisateurs ont souvent dans les mains des outils Ferrari avec le permis pour conduire une Twingo.

La cybersécurité ne doit-elle pas être un enjeu partagé par l'ensemble des salariés, souvent à l'origine, par mégarde ou ignorance, des cyberattaques ?

A. B. : Oui, bien sûr. Il faut une bonne dose de sensibilisation des salariés, de formation de ceux qui fabriquent les outils informatiques, développent les logiciels. La prévention est indispensable dans une démarche de cybersécurité. Mais faire reposer la sécurité informatique de l'entreprise sur la vigilance de l'utilisateur est insuffisant. Il peut être très vigilant, sensibilisé, mais il n'est pas obligatoirement formé pour repérer une cyberattaque, qui aujourd'hui ne se présente plus dans un mail avec

une vingtaine de fautes d'orthographe. Je m'insurge contre le fait de dire que le problème vient toujours du maillon le plus faible et que celui-ci est l'utilisateur.

Comment le coût d'une cyberprotection évolue-t-il ?

A. B. : Le coût augmente à mesure que la sophistication progresse et que les risques se multiplient. C'est une question de proportionnalité. Or les entreprises ont sous-estimé le coût du risque de cyberattaques induit par la digitalisation. L'avenir est aux produits digitaux qui intégreront la sécurité dès leur conception.

Au-delà de la défense de leurs seuls intérêts, la cybersécurité est-elle une composante de la responsabilité sociétale des entreprises ?

A. B. : La cybersécurité a, depuis quelques temps, fait son entrée dans les rapports annuels des entreprises. Si ces derniers sont leur « journal des bonnes nouvelles », c'est néanmoins important, car cela montre que ce sujet est appréhendé. Mais est-il pris en compte au bon niveau dans l'entreprise ? Le comex est-il bien sensibilisé ? Certainement dans les grands groupes ou secteurs qui ont atteint une certaine maturité, comme le secteur financier, mais ce n'est pas encore le cas dans l'agroalimentaire par exemple, surtout dans les PME. En revanche, dans des entreprises de PGC comme Seb ou L'Oréal, la sécurité informatique est prioritaire. Tout est affaire de maturité.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

Marketing « contributing »

POUR DENIS GANCEL ET GILLES DELERIS, LE TEMPS DE LA PANDÉMIE PEUT ÊTRE CELUI D'UN RENOUVEAU, FRUIT D'UN DISCERNEMENT. SOUVENT VOUÉ AUX GÉMONIES COMME LA PUBLICITÉ, LE MARKETING DOIT AFFICHER DEMAIN DE NOUVELLES LETTRES DE NOBLESSE.

Le chaos peut-il être fécond ? Serait-ce un oxymore ? Une évidence plutôt, voire un impératif ! L'histoire de l'humanité nous enseigne que du chaos surgissent des caractères visionnaires, des personnages audacieux, des idées révolutionnaires, des entreprises créatives. La crise, aux conséquences proches du chaos, est symbolisée en mandarin par l'association de deux idéogrammes : le danger et l'opportunité. Faut-il voir dans la crise actuelle une opportunité pour les marques d'évoluer, de s'interroger sur la place qui sera la leur dans la société de demain ?

Dans *Ecce Logo*², Denis Gancel et Gilles Deleris s'interrogeaient en 2011 sur les tensions contradictoires auxquelles les marques s'exposaient. Le sous-titre – *Anges et démons du XXI^e siècle* – en résumait la problématique. Une décennie plus tard, la pandémie donne l'occasion aux deux auteurs de prolonger leur réflexion dans des *Lettres d'adieux au marketing*³. « Nous nous sommes trouvés reclus dans nos appartements respectifs et l'idée d'échanger sur le mode épistolaire nous a semblé un bon format : pour ne pas laisser de place à la neurasthénie, pour penser à nos clients – en particulier à ceux qui s'engagent dans une voie de transformation. C'était aussi l'occasion d'inviter nos collaborateurs à prendre part au débat en disposant de plus des 280 signes imposés par Twitter... », se rappelle Denis Gancel.

Dès les premières pages, le couperet tombe : « Le marketing, né

après la Seconde Guerre mondiale, ne semble plus opérant soixante-dix ans plus tard. Il n'est plus en phase avec les nouvelles attentes des citoyens et des consommateurs ». N'est-ce pas paradoxal de disqualifier le marketing, conçu pour être constamment en phase, après en avoir été longtemps d'ardents thuriféraires ? « De fait, jusqu'à la fin du XX^e siècle, la consommation a été vécue comme une émancipation et un art de vivre que le marketing et la publicité ont parfaitement accompagnés, constate Gilles Deleris. En cela, cette science marchande a coïncidé avec les attentes, lorsqu'après des années de guerre et de privation il a fallu reconstruire et équiper des pays entiers, avec tous les bénéfices de cette société de consommation joyeuse et libérée. Le marketing a accompagné des décennies de croissance économique et de progrès.

L'abondance, à laquelle nous avons tous consenti, s'est construite sur une logique du toujours plus. » Mais cette dynamique est aujourd'hui contestée pour des raisons environnementales, sociales et politiques : « Une frange grandissante de la population met en cause ce mode de vie et la notion de progrès qui lui est associée. Elle n'est pas encore majoritaire, mais les thèmes et les idées infusent dans toutes les catégories. Les attentes des consommateurs rejoignent de plus en plus celles des citoyens », prévient-il.



1 - Respectivement président et directeur de création.



Le marketing est mort, vive le marketing.

Serions-nous tous aveuglés, impuissants, indifférents, et pour quelles raisons ? En 1940, l'historien et engagé volontaire Marc Bloch analysait de l'intérieur les causes de « l'étrange défaite »⁵ de la France face à l'Allemagne. Et l'étrange cécité actuelle ? Le syndrome Kodak – du nom de l'inventeur des révolutions argentique puis numérique, qui cacha la seconde pour accumuler les rentes de la première – « illustre la notion de rupture technologique que les acteurs d'hier ne peuvent pas assumer, explique Gilles Deleris. Ces changements de paradigme appellent une transformation de nos modes de pensée et d'action et un changement générationnel. » Il conseille la lecture du *Bug humain*⁶, dans lequel Sébastien Bohler, spécialiste des neurosciences, analyse le fonctionnement de notre striatum, siège reptilien du rapport au temps, de la satisfaction instantanée des besoins et des désirs, ainsi que de l'instinct de reproduction : « Il agit en bouclier protecteur de la survie de l'espèce. D'où notre addiction à la dopamine, que les stimuli archaïques de la faim, du sexe et du pouvoir déclenchent. Les sollicitations du striatum persistent à déterminer nos comportements et nous poussent à nous suralimenter, à surconsommer des biens matériels, des voitures, du pétrole, des jeux vidéo et des réseaux sociaux... » Conséquences : « Obésité, infobésité,

« Plus que jamais nous allons avoir besoin de conjuguer la confiance sous tous les modes. Confiance en nous-mêmes, dans l'avenir, et dans les autres. Le Contributing souhaite repousser tout fatalisme, tout immobilisme, en fédérant le maximum de contributeurs actifs, enthousiastes et compétents, prêts à inventer des solutions nouvelles face à la complexité. » Denis Gancel⁴

addictions en tous genres satisfont inlassablement notre frénésie consummatrice. Ce qui assurait hier la pérennité de l'espèce et son émancipation scelle aujourd'hui notre destin et notre disparition, à mesure que notre cerveau nous rejoue l'âge de pierre. »

Le marketing serait-il devenu une maladie honteuse ? « Non, estime Gilles Deleris, c'est une gourmandise qui a tourné à l'addiction. Il s'est mis au service des entreprises et des marques pour assouvir et exciter davantage nos désirs, mais ceci dans l'intérêt des actionnaires, des performances financières et du capitalisme le plus débridé, avec son cortège de conséquences et de dérèglements. » Et d'en appeler à un marketing « contributing », « science marchande du XXI^e siècle ».

Science dure, science molle ? La seconde est souvent jalouse de la première et vient copier son jargon (ADN...). Se fondant sur la définition du Larousse⁷, « le marketing, tranche Denis Gancel, est assurément une science molle qui n'a cessé d'évoluer tout au long du XX^e siècle et qui a parfaitement rempli son office : relancer la consommation quoi qu'il en coûte, animer le

2 - Éditions Loco, 2011.

3 - Éditions Télémaque, 2021.

4 - *Lettres d'adieux au marketing*, p. 61.

5 - *L'Étrange défaite* (témoignage écrit en 1940 et publié en 1946), réédition Gallimard, 1990.

6 - *Le bug humain, pourquoi notre cerveau nous pousse à détruire la planète et comment l'en empêcher ?*, Robert Laffont, 2019.

7 - « Ensemble cohérent de connaissances relatives à certaines catégories de faits, d'objets ou de phénomènes obéissant à des lois et/ou vérifiés par des méthodes expérimentales. »



« Il faudra du temps. Le temps de nous retourner le cerveau pour échapper aux intériorisations et aux doxas ultralibérales qui structurent les rapports humains et paralysent notre esprit critique. Le temps d'une conscience collective, à l'échelle planétaire et le temps de la résilience, car il faudra se relever ». Gilles Deleris⁸

marché, quitte, s'il n'existait pas, à le créer. Le problème, c'est que le génie est sorti de la lampe en donnant naissance à l'hyperconsommation... Aujourd'hui, nous pensons qu'il faut revoir le logiciel de cette science marchande. Et comme " mal nommer les choses, c'est ajouter aux malheurs du monde "(Albert Camus), nous proposons d'appeler " contributing " cette refondation, inspirée de l'économie de la contribution de Bernard Stiegler⁹ ». Contribuer, c'est prendre en compte les performances extra-financières : l'environnement, les ressources humaines, la relation à l'écosystème de l'entreprise. Le marketing est mort, vive le marketing.

La « nouvelle » entreprise

À quoi le marketing peut-il œuvrer pour rendre une entreprise durable ? Comment réconcilier la quête de sens et les affaires sans la réussite desquelles l'entreprise ne saurait perdurer ? « C'est la question centrale, estime Denis Gancel. Les années 2000 ont été marquées par l'émergence du concept de RSE, qui a été vécu par les entreprises comme une norme de plus, imposée de l'extérieur. On a vu fleurir les rapports de développement durable, sans que les modèles économiques en soient affectés. Le mouvement actuel est d'une autre nature. Il part de l'intérieur de l'entreprise pour se projeter vers l'extérieur. Sens et business ne s'opposent plus, il faut

s'en réjouir. Comme si on découvrait que responsable, durable pouvait rimer avec rentable. »

Preuve que du chaos peut surgir une nouvelle conscience et que la pandémie nous aide à révéler ce qui est « essentiel » dans le marketing : « Les jeunes sont, pour bon nombre d'entre eux en questionnement sur leur formation,

observe Gilles Deleris. Des masters en marketing sont rebaptisés pour optimiser leurs chances d'attirer des candidats. Or c'est cette génération qui définira les consommateurs de demain. Il faut inventer avec eux les outils qui leur seront utiles pour répondre à leurs aspirations de citoyens et de consommateurs. » Le marketing appelle des compétences plus en phase avec les attentes des générations actuelles. « Nous sommes conduits à intégrer, dès la conception de nos réponses créatives, des compétences nouvelles, au fait des réglementations, mais aussi des circuits inhabituels et des solutions innovantes. Il y a un espace pour inventer des langages, développer des contenus et les mettre au service d'idées novatrices, respectueuses de la diversité, d'engagements responsables. Ce ne sont pas de nouveaux métiers, mais c'est une façon différente de les exercer. »

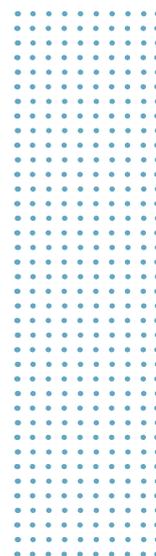
Pour impulser une nouvelle façon de gouverner l'entreprise, la loi Pacte de 2019 distingue trois niveaux de responsabilité : l'entreprise à intérêt élargi (obligatoire) ; la raison d'être (facultatif) ; l'entreprise à mission (facultatif). D'aucuns avancent que la raison d'être crée une rupture dans la perception et le rôle de l'entreprise. Celle-ci devrait-elle dorénavant réinventer le

monde ? « Les deux articles définissant l'entreprise sont restés inchangés depuis 1802, analyse Denis Gancel. Nous avons traversé trois invasions, deux guerres mondiales, et de multiples crises sociales sans que cette définition évolue. Que s'est-il passé pour qu'en avril 2019, le législateur éprouve le besoin d'élargir l'objet de l'entreprise ? Sans doute un fait générateur puissant : le constat que les États, limités dans leur souveraineté, ne parviendraient pas seuls à sauver la vie sur Terre. Cette implication de l'entreprise dans l'intérêt général doit être encadrée. Entreprise citoyenne, oui, mais nous ne pensons pas que l'entreprise doive s'attribuer un rôle politique. »

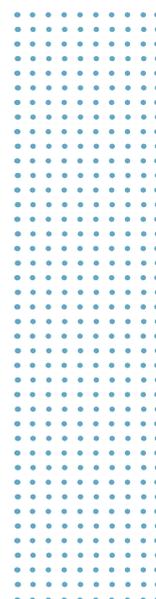
À trop vouloir considérer la défense du bien commun comme un impératif catégorique, on risque de montrer du doigt les entreprises qui n'en feraient pas une priorité. Pour Gilles Deleris, « le bien commun est une idée très vaste, il ne s'agit pas de le brandir comme un drapeau. Ce n'est pas la raison d'être des entreprises. L'enjeu, pour elles, est de prendre en considération une part de l'intérêt général, la part légitime, justifiée par la nature de leurs activités. Du reste, auront-elles le choix d'ignorer leurs impacts sociétaux ? Non. Elles seront guidées à la fois par la réglementation et par leur intérêt objectif. Et les consommateurs seront sans merci, on le voit avec une application comme Yuka, qui fait bouger le monde de l'agroalimentaire. Ils seront aussi attentifs et sévères envers les marques qui négligeront les dimensions extra-financières. »

De l'hédonisme au risque du jansénisme, un grand écart s'annonce pour les marques qui en viendraient à ne privilégier que l'utile. « C'est leur grand défi, assure Denis Gancel, inventer un nouvel imaginaire qui ne soit pas moralisateur et triste. Il ne faudrait pas qu'arrive à la communication ce qui arrive au secteur de l'énergie, qui revient au XVIII^e siècle, au vent et à l'eau. Les nouveaux usages – le réemploi, la location, la réparation – méritent mieux et doivent nous pousser à une créativité audacieuse. C'est un champ d'exploration formidable pour les jeunes générations. »

■ Jean Watin-Augouard



“ Entreprise citoyenne, oui, mais nous ne pensons pas que l'entreprise doive s'attribuer un rôle politique. ”



8 - Lettres d'adieux au marketing, p. 51.

9 - Le Modèle contributing, Ars Industrialis, association mettant en avant l'économie de la contribution, et éventuellement le modèle contributif.

Emballages, une révolution en cours

LES USAGES, LA RÉGLEMENTATION ET LES ATTENTES DES CONSOMMATEURS ONT INDIQUÉ LA VOIE À SUIVRE, ET DES ÉCHÉANCES SONT ARRÊTÉES. POUR LES ATTEINDRE, DES PROGRÈS SONT NÉCESSAIRES, TANT DANS L'ÉCOCONCEPTION QUE DANS LES TECHNIQUES DE RECYCLAGE.

Vous écrivez que « nous sommes dans la première période de la révolution de l'emballage ». Quelles sont les bastilles à prendre ?

Fabrice Peltier : En ce début de révolution, celui qu'on accuse de tous les maux, « l'aristo » qu'on doit mettre à la lanterne, c'est le plastique. Non pas tant le plastique en lui-même que les déchets qu'il génère, qui s'accumulent dans les océans et qui seront bientôt plus nombreux dans les eaux que les poissons...

Cette révolution passe-t-elle par plus de normes ?

F. P. : Je dirais plutôt que ce sont les réglementations françaises et européennes promulguées depuis peu de temps qui l'ont déclenchée. J'en parlais en 2018 lorsque j'ai écrit *L'Emballage à l'aube de sa révolution*. Cet ouvrage annonçait les demandes d'interdiction de mise sur le marché de certains emballages. Auparavant, on arrêtaient de bonnes pratiques et des taux à atteindre, les lois n'étaient pas très contraignantes : elles portaient essentiellement sur la réduction à la source et des objectifs de taux de recyclage. Avec la directive européenne sur les plastiques à usage unique (dite « SUP » ou *single-use plastics*) et la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (loi AGEC), le couperet est tombé sur certains emballages, et ce n'est qu'un début. Ce sont ces interdictions de mise sur le marché qui sont révolutionnaires, puisqu'un certain nombre d'industriels sont aujourd'hui

obligés de changer leur méthode de production. En effet, très peu de produits, particulièrement dans l'alimentaire, existent sans emballage. L'industrie agroalimentaire fabrique essentiellement des produits emballés ; sans emballage, peu de denrées arrivent intactes dans l'assiette des consommateurs. Aussi, l'interdiction de certains types d'emballage sur certains marchés incite les industriels à entamer leur révolution, au risque de disparaître. Le temps des bonnes intentions est terminé, d'autant que de nouvelles règles et contraintes ne vont pas tarder à arriver pour appeler à accélérer le mouvement...

Le coût économique global de cette révolution pour une entreprise peut-il vraiment être connu ?

F. P. : Pour celui qui ne fera rien, il sera catastrophique, car il débouchera sur une interdiction de commercialisation. Pour les autres, il y aura à l'évidence un coût économique, mais ce sera un investissement pour assurer la continuité et un meilleur avenir. La plupart des entreprises ont un cycle de production avec un système d'emballage qui est, sur le plan économique, très bien calibré, parfaitement optimisé. On peut comprendre qu'elles n'aient pas envie de



1 - Administrateur du CNE, auteur de *La Révolution de l'emballage - Première période, l'émergence de nouvelles solutions*, Fabrice Peltier édition, 2020, et du livre blanc *L'Emballage à l'aube de sa révolution*, All4Pack, 2018. www.fabrice-peltier.fr



ZÉRO PLASTIQUE ?

De gauche à droite : Embelium, des emballages mêlant fibres végétales et mycélium pour remplacer les plastiques alvéolaires ; Le Trèfle a substitué certains de ses emballages plastique par du papier kraft ; saladier en cellulose moulée biodégradable et compostable.

changer ce qu'elles ont mis des années à mettre au point et qui est parfaitement rodé. Cependant, trois autres facteurs de la vie de l'emballage doivent être pris en compte : la distribution, la consommation et la fin de vie.

La distribution est aussi en pleine mutation. Les emballages actuels ont été conçus pour un type de commerce, le modèle du supermarché et de l'hypermarché. L'essor de la vente par Internet, du *drive*, du *vrac*, des magasins de proximité, s'accroît, avec des emballages qui ne correspondent pas à leurs contraintes. Ces nouveaux canaux n'ont pas d'autre choix d'emballages que ceux de la grande distribution. Deuxième changement : qu'elle soit réelle ou bâtie sur des rêves, la perception qu'ont les consommateurs des produits emballés a basculé vers le « moins », voire pour certains vers le « zéro emballage ». On leur demande depuis vingt-cinq ans de trier leurs emballages pour qu'ils soient recyclés. Ils ne comprennent pas pourquoi certains emballages en plastique ne sont pas recyclés et se retrouvent dans la nature. Ils déplorent que la majorité des emballages en plastique ne soient pas recyclés. Ils réclament donc la fin des emballages non-recyclables. Enfin, la poubelle, dernière phase de vie de l'emballage : les emballages non-recyclables vont être de plus en plus taxés, puis interdits. Entre-temps on va peut-être obliger les industriels à communiquer sur la recyclabilité de leurs emballages...

La transition est-elle freinée par des idées fausses sur certains matériaux. Le carton, par exemple, est-il responsable de la déforestation ?

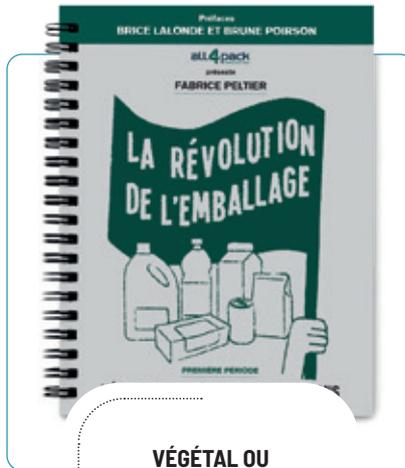
F. P. : On sait depuis longtemps que les papiers-cartons ne sont pas responsables de la déforestation. Ils sont produits à partir de forêts éco-gérées. Leur production n'induit pas de coupes franches de forêts ; et ce n'est pas à partir des parties nobles du bois qu'on récupère les fibres. Il circule également beaucoup d'idées fausses sur les agro-matériaux, la biodégradation... Chacun y va de son slogan pour sauver la planète.

Les consommateurs sont-ils attachés à un matériau d'emballage en particulier ?

F. P. : On note depuis longtemps que les matériaux d'emballage qui ont la meilleure image sont le verre et le papier-carton, car ils sont les plus recyclables et les plus recyclés. Cependant, pour la quasi-totalité des consommateurs, un emballage respectueux de l'environnement est un emballage 100 % recyclable.

Certains produits voient-ils leurs ventes baisser en raison d'un emballage qui séduirait moins les consommateurs (plastiques recyclés présentant moins d'éclat et de couleur) ?

F. P. : Je ne connais pas d'étude qui le démontre. Par contre, certaines montrent que les emballages à l'apparence recyclée (kraft et couleur verte, plastiques grisés munis d'explications) sont associés dans les esprits au respect de l'environnement. Il



VÉGÉTAL OU RECYCLABLE

À gauche : Léa Nature privilégie le plastique d'origine végétale pour ses emballages opaques ; à droite, l'italien Cantina Goccia a testé la première bouteille de vin en papier, quand la marque Pâturages a osé le gris du plastique 100 % recyclé.

s'agit de nouveaux codes, de nouveaux aspects qui vont se faire accepter sans problème. Le consommateur ne demande pas des emballages blancs ou immaculés, il ne demande pas de la transparence sur tous les produits. Quand Barilla a enlevé en Angleterre la fenêtre sur ses emballages, ne laissant que la photo du produit, ses ventes n'ont pas diminué.

Il semble que chaque matériau ait ses avantages et ses inconvénients. Les papiers-cartons ont vu leur usage progresser grâce à l'e-commerce, mais devraient être « plastifiés » par nécessité pour réaliser une barrière étanche ; un emballage primaire souple n'étant pas « autoporteur » nécessiterait un emballage secondaire...

F. P. : La composition d'un emballage dépend du type de produits qu'il contient et des fonctions qu'on souhaite lui faire remplir. Un monde sans plastique dans l'emballage, ce n'est aujourd'hui pas possible. Mais un avenir proche avec beaucoup moins de plastique est tout à fait envisageable. Il n'existe pas une solution unique de substitution, mais de nombreuses pistes qui permettent d'arriver au « juste emballage » : un emballage éco-conçu pour exécuter sa mission sans surenchère. Il peut être en carton, en plastique ou complexe, car des emballages en papier-carton qui contiennent des produits gras ou liquides doivent être plastifiés. Les matériaux sont

destinés à vivre ensemble, et dans tous les cas il faut en utiliser un minimum, si possible recyclés et 100 % recyclable.

Le tout recyclable : un vœu pieu ?

F. P. : Pas un vœu, et bientôt une obligation. En 2030, les emballages non-recyclables seront interdits par la Commission européenne. Les industriels n'ont pas d'autre choix que penser « 100 % recyclable ». Pour cela, il faut faire de la « recyco-conception », c'est-à-dire concevoir des emballages faciles à recycler pour qu'ils soient effectivement traités par l'industrie du recyclage. Par exemple, moins on a de pièces qui composent l'emballage, plus le recyclage est facilité, car la phase de séparation préalable est réduite. Quant aux matériaux complexes, ils vont effectivement poser des problèmes : nous atteignons là les limites du recyclage mécanique, et nombreux sont ceux qui attendent le recyclage chimique.

De nouvelles technologies vont-elles permettre de rendre dissociables les matériaux dont l'amalgame empêche le recyclage ?

F. P. : Oui, mais nous en sommes aux balbutiements, dans la phase de la recherche-développement et des prototypes industriels. Mais ce ne sont pas les progrès de recyclage qui vont régler le problème du recyclage, car ce sera toujours plus cher et pas forcément bénéfique pour l'environnement. C'est avant tout la conception de l'emballage à recycler qui va le faciliter ou non. Il faut choisir le bon sens. Les technologies n'interviennent que pour recycler plus et mieux.

Nous ne recyclons que 25 % des emballages plastiques. L'objectif de 50 % fixé par Bruxelles pour 2025 est-il à notre portée ?

F. P. : Actuellement 50 % des emballages plastiques ne sont pas recyclables, et sur les 50 % restant, seule la moitié est effectivement recyclée. Il faut donc interdire les 50 % qui ne sont pas recyclables et améliorer le retraitement de ceux qui le sont. Va-t-on y arriver en 2025, j'en doute.

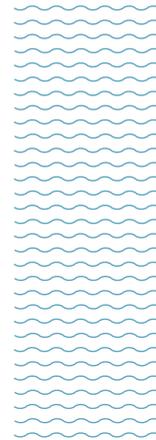
Mieux considérés que le plastique, le verre, l'acier et l'aluminium pourraient, selon vous, ne pas échapper au « vent de la révolte ». Pour quelles raisons ?

F. P. : Dans la première période de la révolution, c'est le plastique qui est visé. La deuxième période est déjà tracée par la loi AGEC, avec l'interdiction en 2040 des emballages plastiques à usage unique. Mais est-ce le plastique qui est visé, ou l'usage unique ? Même s'il est censé « simplifier la vie », l'usage unique n'est pas toujours justifié. Il va falloir s'interroger sur les emballages qui pourront être réemployés, consignés ou non. Cela va obligatoirement concerner le verre, le métal et l'aluminium, qui sont utilisés dans des emballages à usage unique. Mais ce sera aussi une opportunité pour le plastique qui, à l'image de Tupperware, sait réaliser des contenant à usage multiple depuis le siècle dernier.

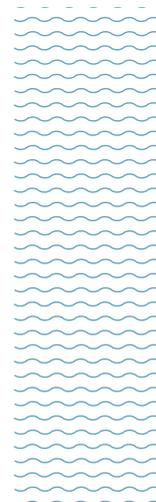
Quels sont l'avenir et le périmètre envisageables pour la consigne en grande distribution ?

F. P. : On associe le réemploi à la consigne, mais on peut avoir l'un sans l'autre. Il y a deux types de consignes : la consigne pour recyclage, comme en Suède ou en Finlande, où le consommateur paie et est remboursé quand il rapporte l'emballage pour qu'il soit recyclé ; et la consigne pour réemploi, quand le consommateur rapporte l'emballage pour qu'il soit récupéré pour être nettoyé et rempli à nouveau par un industriel. Dans ce cas, c'est tout un réseau à mettre en place, car il faut organiser la logistique pour rapporter les emballages, les nettoyer et les livrer chez l'industriel. La consigne et le réemploi vont, pour un certain nombre de produits, connaître un essor, car la loi impose d'atteindre 5 % des emballages utilisés réemployés en 2035 et 10 % en 2037. Mais cela ne peut pas concerner tous les produits ni tous les circuits de distribution.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

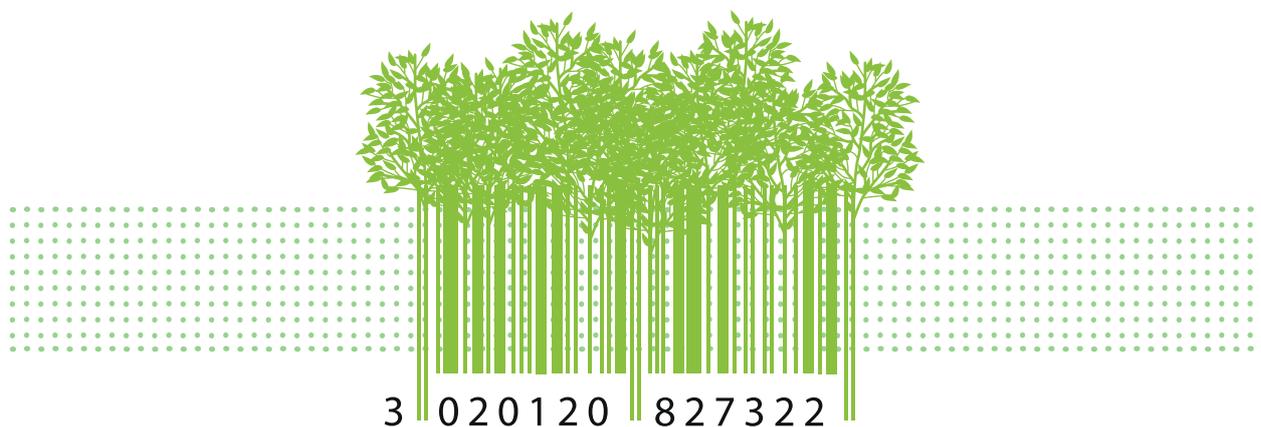


Un monde sans plastique dans l'emballage, ce n'est aujourd'hui pas possible. Mais un avenir proche avec beaucoup moins de plastique est tout à fait envisageable.



La RSM, un « contrat de cohérence »

LE TEMPS EST À LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES MARQUES (RSM). LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ENTREPRISE ET CELUI DE LA SOCIÉTÉ SONT LIÉS. AUX DIRIGEANTS DE FORGER UNE VISION ET D'EMBARQUER LEURS ÉQUIPES. TOUR D'HORIZON AVEC SANDRINE RAFFIN¹.



Serions-nous dans un moment où tout peut basculer, un *kairos* ou instant d'inflexion qui force la réflexion, une période apparemment sombre, mais opportune en ce qu'elle nous appelle à tourner le dos à notre hubris, cette confiance excessive accordée au progrès, prétention à une quelconque supériorité ? La crise sanitaire rebat les cartes. Sans emboucher les trompettes des déclinistes, collapsologues et extinctionnistes, maints experts tirent la sonnette d'alarme : nous avons atteint les limites de notre mode de consommation et de production. « En 2020, estime Sandrine Raffin, nous avons découvert que l'impossible était probable. Quatre milliards de personnes étaient alors confinées en même temps dans le monde. Nous avons pu saisir le lien étroit entre les grands défis mondiaux – le réchauffement climatique, la dégradation des conditions de



• Sandrine Raffin,
• fondatrice de
• LinkUp Factory

vie, l'appauvrissement de la biodiversité, la déforestation – et percevoir les limites de notre modèle.² » La crise n'a fait qu'accentuer ce qui se dessinait auparavant : « On a observé, en 2019, une accélération des attentes des consommateurs portant sur les sujets liés à l'engagement, à la RSE (responsabilité sociale des entreprises), à l'environnement, aux aspects sociétaux. »

Nouveaux modèles d'affaires

Changement de taille : « Ces attentes concernaient prioritairement les early adopters – à ne pas confondre avec les bobos. Tout le monde est aujourd'hui concerné. » Deuxième mutation, entre perturbateurs endocriniens dans les cosmétiques et additifs dans les produits alimentaires, les enjeux liés à la santé ont pris une importance centrale et orientent les

choix de consommation. « D'où le succès de petites marques qui progressent en part de marché car elles ont mieux intégré les attentes de transparence sur l'origine des ingrédients, de proximité, de production locale, de bio... Le terreau était là. » Faut-il alors changer radicalement de logiciel ou agir avec pragmatisme ? « L'un et l'autre, suggère Sandrine Raffin. On peut, quand on a l'agilité d'une start-up, accélérer pour construire le monde de demain. En revanche, un gros navire doit tenir compte de la capacité des équipes à s'adapter aux nouvelles demandes et mettre en place des processus d'adaptation. » Dans un cas comme dans l'autre, l'heure est à la définition de nouveaux modèles d'affaires et de développement, « qui changent le pilotage de l'entreprise aussi bien dans son activité quotidienne que dans les projets à long terme : il faut non seulement prendre en compte tous les impacts environnementaux et sociaux, mais les dépasser pour avoir une empreinte positive ».

RSE, RSM et consom'acteurs

Si les Français semblent partagés entre espoir de changement (30 %) et défaitisme (57 %)², ils « croient de nouveau à la capacité des entreprises et des marques à être parties prenantes de la solution, souligne Sandrine Raffin. En choisissant des marques et des entreprises plus engagées, ils peuvent agir plutôt que subir, ils participent à la maîtrise de leur avenir. » Décrit déjà il y a vingt ans par Thierry Maillat³ comme « consom'acteur », le consommateur étend le spectre de son action à la dimension sociétale : « Le consommateur-citoyen veut prendre le contrôle des impacts de sa consommation, estime Sandrine Raffin. Il entend être acteur du changement pour une société et un monde qui se régénèrent. Il souhaite contribuer par ses choix à recréer de la valeur sociétale et environnementale et à inverser les mouvements dont il a perdu la maîtrise. L'utilité sociétale prime dans ses choix de consommation. » En témoignent la croissance de la demande en produits bio (multipliée par quatre en dix ans dans le monde, pour un marché aujourd'hui estimé à cent milliards d'euros) ou naturels, le



© Adobes Stock - Victoria

développement de solutions « zéro déchet », le succès des nouveaux modèles de location. RSE, RSM, raison d'être, entreprise à mission... l'entreprise ne peut plus ignorer les conséquences sociales et environnementales de son activité. Son mode de gouvernance doit changer. « L'entreprise doit maîtriser les impacts liés à chaque maillon de sa chaîne de valeur, assure Sandrine Raffin. Chaque salarié, quel que soit son niveau hiérarchique, son service ou sa fonction, peut contribuer à ce que ces impacts soient positifs. La nouvelle gouvernance doit être très décentralisée, pour favoriser les dynamiques d'adaptation rapide. Les modèles monarchiques ou entreprises " descendantes " ont vécu. » Cette tendance répond aux souhaits des millennials, qui veulent peser dans les orientations, les choix, les décisions des

La croissance du bio, du naturel ou de la consommation de proximité atteste de l'intérêt accru des consommateurs pour les sujets liés à la RSE.

1 - Cet article est la synthèse de l'intervention de Sandrine Raffin au comité marketing de la marque (CMM) de l'ilec le 22 janvier 2021 et d'un entretien réalisé ultérieurement.

2 - « La crise ne changera en rien notre modèle de croissance (28 %) ; elle va plutôt en renforcer les défauts (28 %) ; elle va plutôt permettre d'évoluer vers un modèle de croissance plus responsable et respectueux (30 %) » (Ipsos-Factory des idées-Produirable 2020).

3 - Génération participation, Eyrolles, 2001.

“ C’est à la RSM, évolution de la RSE, d’exprimer que les marques ont intégré la dimension RSE dans leur positionnement, leur singularité. ”

entreprises dans lesquelles ils s’investissent. Pour autant, « si la déconcentration des pouvoirs s’impose, le management doit toujours porter une vision, assumer une ambition et définir une ligne de conduite claire ».

S’il revient à la RSE de mettre en place cette gouvernance qui mesure les impacts positifs de toute la chaîne de valeur – usines, approvisionnement, décarbonation –, c’est à la RSM, évolution de la RSE, d’exprimer que les marques ont intégré la dimension RSE dans leur positionnement, leur singularité. « Elles envoient ainsi un signal fort, aussi bien à l’interne qu’aux consommateurs et à la société en général. Le discours sur la contribution englobe aussi bien celle de l’entreprise que celle de ses marques. » S’ajoute une dimension qui inclut le consommateur : « L’entreprise ne vit plus en vase clos. La marque entraîne le

consommateur, elle lui conseille par exemple de se préoccuper de la fin de vie de son produit. Le passage de la RSE à la RSM permet d’aller plus loin, irriguant aussi bien la marque entreprise que la marque employeur et les marques produit ou service. Le contrat de cohérence est rempli et la durabilité de l’entreprise renforcée. » S’il existe un tronc commun aux entreprises pour concevoir et mettre en œuvre leur engagement vers plus de responsabilité, chacune s’inspire de sa propre culture, de son histoire : « Il est des points de passage obligés, tels que la décarbonation, la réduction des déchets, l’égalité homme-femme, l’inclusion... Pour autant, l’entreprise doit susciter une adhésion de ses équipes à ses propres valeurs, mais également à travers ses marques de produits ou de services ; la RSM traduit le combat qu’elle mène dans son domaine d’expertise. »

Avec « Farming for the future », Bel met localement en œuvre un engagement global, tandis que l’ensemble des salariés de Kellogg’s France est impliqué dans sa démarche RSE « Cultivons la simplicité ».



Action et coévolution

C’est ainsi que Bel a défini un engagement global avec une mise en œuvre locale dans son programme « Farming for the future ». « Bel a choisi depuis 2018 de changer d’échelle, en se préoccupant, non seulement de ses usines, mais également de ses filières, avec ses marques, en assurant une meilleure rémunération des huit cents éleveurs partenaires en France, en établissant un plan d’action pour réduire l’impact carbone de ses sites de production et des fermes qui les approvisionnent. Son statut de groupe familial et la proximité des dirigeants avec les équipes donnent une grande agilité dans la prise de décision. »

Filiale d’Unilever, Lipton fait du recyclage une priorité et un combat singulier : « Pionnière depuis longtemps, observe Sandrine Raffin,

4 - Voir l’article en page 12 du même numéro.



cette marque tardait à communiquer son engagement sur l'usage de plastique recyclé et à impliquer les consommateurs dans le tri des bouteilles en plastique. » Autre cas, celui de L'Oréal⁴, qui a privilégié la recyclabilité de ses emballages ainsi que la transparence sur la composition de ses produits : « Le groupe a fait beaucoup de pédagogie sur un sujet compliqué en passant du programme "Sharing Beauty With All" à "L'Oréal pour le futur". » Dans tous les cas, il est important que chaque collaborateur de ces entreprises soit capable d'en résumer la stratégie RSE et puisse contribuer à son élaboration : cela ne peut que faciliter l'appropriation, participer au développement d'une certaine fierté et ouvrir des perspectives communes. Ainsi Kellogg's France intègre l'ensemble de ses salariés à sa démarche RSE « Cultivons la simplicité » : « Chacun peut ainsi donner du sens à son travail, et même devenir contributeur au cours de sa vie professionnelle. »

Sandrine Raffin conseille également aux entreprises et aux marques de passer d'une

démarche de construction partagée à une démarche de coévolution, non seulement avec les équipes, mais aussi avec les consommateurs, à être dans une posture de dialogue « pour comprendre comment ils voient l'entreprise évoluer ».

Faut-il communiquer même si tout n'est pas parfait, ou verrouiller avant de prendre la parole ? Sandrine Raffin suggère de faire preuve de pédagogie « sur le fait que si tous les enjeux sont pris en compte, l'entreprise peut ne pas avoir atteint tous ses objectifs ». Il n'est pour autant pas souhaitable qu'elle reste silencieuse sur des sujets sensibles : « Ne pas avoir la solution immédiatement ne signifie pas qu'on ne s'en préoccupe pas. » Quant au ton à adopter dans la communication : « Sincérité, humilité, cohérence et singularité. Ne jamais survendre, se méfier des superlatifs. Car certains engagements sont devenus des contrats de base », recommande Sandrine Raffin.

Le recyclage des bouteilles plastique est un enjeu crucial, où Lipton est pionnière : depuis janvier 2020, toutes ses bouteilles sont issues à 100 % de plastique recyclé et sont totalement recyclables.

■ Jean Watin-Augouard

Traçabilité de la pêche à l'assiette

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, LE « FABRIQUÉ EN FRANCE » ET LA FORMATION SONT AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT DE FINDUS, ENTREPRISE DOUBLEMENT CERTIFIÉE.



« **A**ider à améliorer chaque jour un peu plus le repas des Français. » Cette raison d'être singularise le groupe Nomad¹ depuis un an. « Nous nous reconnaissons totalement dans cette raison d'être conçue en interne, comme l'attestent nos nombreux engagements », déclare Vincent Jacquot. De fait, Findus est, depuis 2002, précurseur dans la protection des ressources marines, en étant la première entreprise de France à être doublement certifiée : MSC (Marine Stewardship Council) – pour les poissons sauvages pêchés en mer – et ASC (Aquaculture Stewardship Council) – pour les poissons d'élevage². Les premiers représentent chez Findus 98 % de la certification. « Ces deux labels internationaux certificateurs, très complémentaires, appartiennent à la même entité », précise-t-il. Si la totalité des poissons Findus est certifiée depuis fin 2019, c'est en 2002 que l'entreprise a souscrit au label MSC, seul reconnu dans le monde et qui



Vincent Jacquot,
directeur général
de Findus France

certifie 20 % de la pêche mondiale. « Ce label nous conduit à nous fournir auprès de pêcheries³ certifiées par des organismes tierce parties, accrédités par le MSC. Celles-ci sont réévaluées régulièrement. » Findus travaille avec différentes pêcheries selon le type de poissons recherché (cabillaud, colin d'Alaska, merlu blanc, saumon rose du Pacifique...). Pour l'heure, la société n'a pas de certification des pratiques agricoles, excepté dans le bio (épinard, sauces). « Nous réfléchissons à l'harmonisation de nos projets pour 2022 et notre objectif est de ne plus utiliser en 2025 que des légumes issus d'une agriculture durable », annonce-t-il.

Enfin, en matière d'élevage et de transformation des produits à base de viande, si Findus en utilise peu dans ses plats cuisinés, celle-ci est néanmoins certifiée depuis 2013 « 100 % VBF » : viande née, élevée et abattue en France, la totalité des lots de viande de bœuf étant tracés en test ADN.

Une offre non-extensible

On s'inquiète parfois d'une diminution du stock de certaines espèces. « *Tout dépend des années : l'évolution peut être assez erratique, mais très rarement à la hausse* », précise Vincent Jacquot. Pour le saumon sauvage du Pacifique notamment, Findus est confrontée une année sur deux à des niveaux bas du fait de l'autorégulation. N'oublions pas que la ressource, dont celle du cabillaud, est limitée par les quotas. Aussi Findus est-elle confrontée à un problème d'offre depuis la crise de la Covid-19 : « *la demande de surgelé a beaucoup progressé et nous ne sommes pas toujours en mesure de la satisfaire* », regrette-t-il. Difficile d'augmenter les lignes de production, car « *cela demande un investissement programmé sur le long terme* ». Au reste, « *l'enjeu porte moins sur la capacité de la production que sur son organisation, car la crise sanitaire s'est accompagnée d'à-coups très forts qu'il a fallu gérer : à chaque rumeur de reconfinement, les distributeurs stockent par précaution et les consommateurs en font autant, augmentant ainsi les ventes et donc la production. Nous avons dû faire preuve de beaucoup de flexibilité pour nous adapter* ». Soulignons également un aspect souvent méconnu par la distribution : la disponibilité de la matière première – ici le poisson. « *Il est des espèces de poissons qu'on ne pêche qu'une seule fois par an. Pour le colin d'Alaska par exemple, il n'y a que deux saisons de pêche. Celle qu'on utilise aujourd'hui à l'usine a eu lieu à la sortie de l'été, quand un autre confinement a eu lieu depuis ! Nous ne disposons donc pas d'une quantité de poisson suffisante pour faire la jonction avec la prochaine pêche qui aura lieu en avril.* »

1 - Depuis 2016, les activités de Findus Europe du Nord (Suède, Norvège, Finlande, Danemark) et Europe du Sud (France, Espagne, Belgique) ont rejoint Nomad Foods. Seule Findus Suisse reste aux mains de Nestlé. Findus est la contraction de Frukt **I**ndustrin, (frukt = « fruit »).

2 - Le référentiel Pêcheries du MSC repose sur deux principaux critères : la durabilité des stocks de la ressource pêchée et l'impact de la pêche sur l'écosystème, c'est-à-dire sur tout ce qui ne concerne pas le poisson recherché, mais aussi sur les conditions de travail des pêcheurs. Les exploitations aquacoles certifiées ASC s'engagent à favoriser la préservation de l'environnement, de la biodiversité et des ressources en eau, et à assurer de bonnes conditions de travail aux salariés.

3 - Une « pêcherie » se définit selon trois critères : une espèce de poisson, une zone de pêche et une technique de pêche.

4 - Les 40 % viennent du groupe Nomad en Europe et ses 14 usines de poisson, légumes et plats cuisinés.



Fabriqué en France

Au cœur des nouvelles attentes des consommateurs, la traçabilité des produits. Findus innove pour assurer celle des poissons, de la mer à l'assiette. Tous ses emballages indiqueront très prochainement le nom commun du poisson qu'ils contiennent, celui de son espèce, la zone de pêche dont il est issu et l'engin de pêche utilisé. « *Nous ajoutons la sous-zone de pêche en proposant un système interactif - via un Flashcode - qui permettra au consommateur de disposer d'informations détaillées sur les poissons qu'il consomme, l'environnement des océans. Nous souhaitons ainsi rendre notre communication plus transparente, en illustrant de manière simple les lieux et les modes de pêche* ». Le « fabriqué en France » participe également de la traçabilité des produits. Findus n'ignore pas que c'est un atout auprès des consommateurs, puisque plus de 60 % de ses gammes de poisson viennent de Boulogne-sur-Mer, sa seule usine en France⁴. Précisons que la société a, depuis 1972, un partenariat avec Gelagri, une coopérative bretonne, pour ses épinards !

Les emballages Findus mentionneront très bientôt l'espèce des poissons mis en œuvre, la zone de pêche et la technique utilisée.



« Le "fabriqué en France" est dans l'air du temps depuis plusieurs années, même s'il y a parfois un écart entre l'intention d'acheter français et sa transformation en acte d'achat, pour des raisons de prix par exemple », précise Vincent Jacquot. Sur ses emballages, Findus met donc en avant les couleurs du drapeau français et le phare du port de Boulogne-sur-Mer.

Engagements multiples

Findus n'ignore pas non plus les attentes des consommateurs concernant les actions que les entreprises engagent en faveur

Les emballages des poissons panés sont en carton. Pour ceux contenant du plastique, l'ambition de Findus est qu'il soit recyclable à 100 % d'ici 2022.



du développement durable. Au cœur des priorités : les emballages... plastiques. « Nous avons quatre types d'emballage : ceux (47 %) qui sont entièrement en carton, destinés aux poissons panés⁵, les emballages mixtes (28 %) – carton avec sous-emballage plastique⁶ –, et les emballages entièrement en plastique, qui sont, soit recyclables (14 %) – dépendant localement de la capacité des filières à recycler –, soit non-recyclables (11 %). Notre groupe a comme projet de parvenir à 100 % de plastique recyclable en 2022. » Au nombre des autres priorités, le bilan carbone, la gestion de l'eau et des déchets. Dès 2008, Findus a engagé un travail sur le bilan carbone de l'usine de Boulogne-sur-Mer, la conduisant à être l'une des premières entreprises certifiées Iso 50001 pour l'amélioration de la performance énergétique en 2013. « Sur le plan du transport qui relie notre usine de Boulogne-sur-Mer et notre entrepôt logistique en région parisienne, nous sommes associés au projet Fret 21, qui nous conduit à réduire nos émissions de gaz à effet de serre de 7 %, soit une économie de cent soixante-sept tonnes de CO₂. Nous souhaitons optimiser les relations avec nos partenaires distributeurs, notamment dans le domaine des cadencements de livraison, pour tendre vers des camions complets et en réduire ainsi le nombre. » En ce qui concerne la gestion de l'eau et des déchets, « Boulogne-sur-Mer est très en pointe, car le site de production est à Capecure, dans une zone du port très bien dotée en infrastructures, avec sa propre usine d'épuration mutualisée avec d'autres entreprises ». En informer les consommateurs est primordial. Aussi, à la mention « Fiers de nos équipes de Boulogne-sur-Mer depuis plus de 50 ans » qui figure sur les emballages depuis le premier confinement, vont s'ajouter les différents engagements de Findus en face avant ou arrière : « Boulogne-sur-Mer »,

5 - Dont les produits historiques, intemporels : Croustibat, croquettes ail et fines herbes, double délice à base de coulis de tomate...

6 - Dont les épinards avec des barquettes micro-ondables...

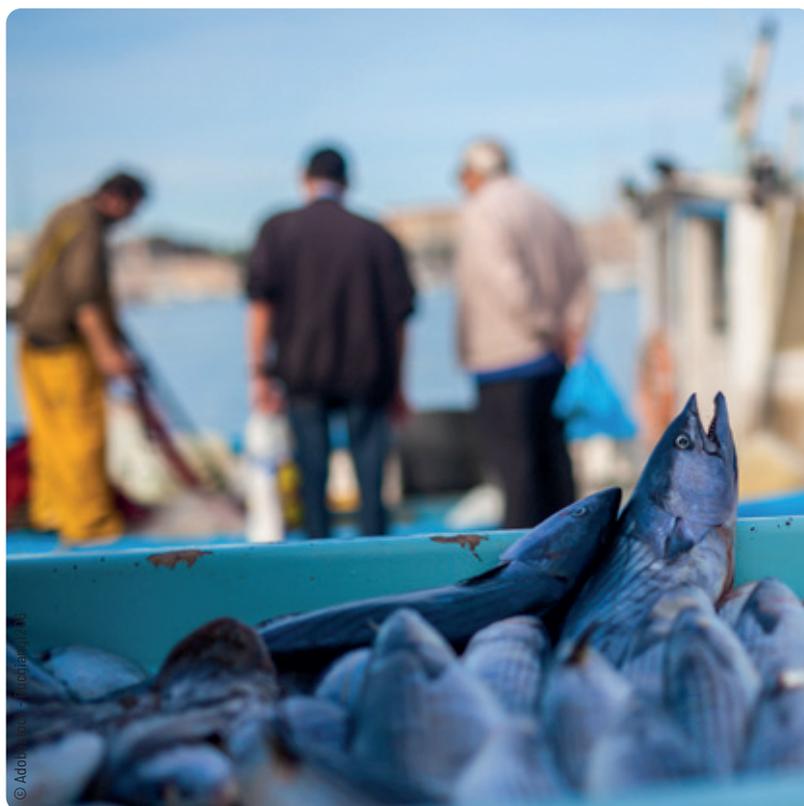
7 - Programme national nutrition-santé.

8 - Les critères Environnementaux, Sociaux et de bonne Gouvernance.

« sans huile de palme », « MSC »... Preuves supplémentaires que la raison d'être de la société traduit ses actions, celle-ci a très tôt mis en avant – dès 2008 – le « 3 S » (sans colorant, sans conservateur, sans huile de palme). Un engagement qui concerne tous les produits depuis 2012. Elle est partenaire du PNNS⁷ depuis 2009, et affiche le Nutri-Score de ses produits depuis trois ans. « 97 % de notre portefeuille produits est vert (A ou B), 100 % des produits à base de poisson – dont la gamme Croustibat destinée aux enfants – sont A », précise Vincent Jacquot.

Priorité à la formation

En matière d'emploi, Findus dispose de trois entités, avec trois cent quarante et une personnes ainsi réparties : soixante-dix-sept au siège social de Noisy-le-Grand, quarante-deux pour les forces de vente et deux cent vingt-deux à l'usine. « Le siège et la force de vente recrutent beaucoup. Si nous ne rencontrons pas de difficulté pour le siège, en revanche il peut arriver que sur certaines zones géographiques nous manquions de candidats pour nos forces de ventes. Sur le site de production de Boulogne, le problème se pose parfois pour recruter, aussi bien des profils cadres que non-cadres – comme les conducteurs de machines automatisées, techniciens de maintenance –, pour des raisons de manque de qualification ou et de localisation. » Les initiatives de Findus dans les domaines de l'apprentissage et de l'alternance sont diverses. Le siège propose des postes en alternance, notamment sur la partie logistique ou supply chain. Dans le domaine de l'apprentissage et de la formation continue, un programme de formation certifiant en technique de négociation s'adresse à toutes les équipes commerciales, sur le terrain, en partenariat avec l'ESG⁸. « Pour



mieux informer sur nos métiers de production, souvent méconnus, nous avons intégré la plateforme Proch'emploi de Boulogne-sur-Mer. Ensemble, nous organisons des réunions d'information sur les métiers de l'agroalimentaire destinées aux jeunes comme aux personnes

souhaitant se reconverter, et les aidons à construire ou faire évoluer leur parcours professionnel. » À l'usine, toujours, des stages sont régulièrement organisés pour tous les départements : recherche-développement, qualité, ressources humaines, finance, maintenance, production... « Nous travaillons avec des partenaires locaux pour intégrer des stagiaires préparant des formations de conducteurs de

La crise a augmenté la demande de surgelé, créant des pics auxquels l'entreprise ne peut pas toujours faire face, de par la nécessité de préserver la ressource.

“ Le problème se pose parfois pour recruter, aussi bien des profils cadres que non-cadres, pour des raisons de qualification ou et de localisation. ”

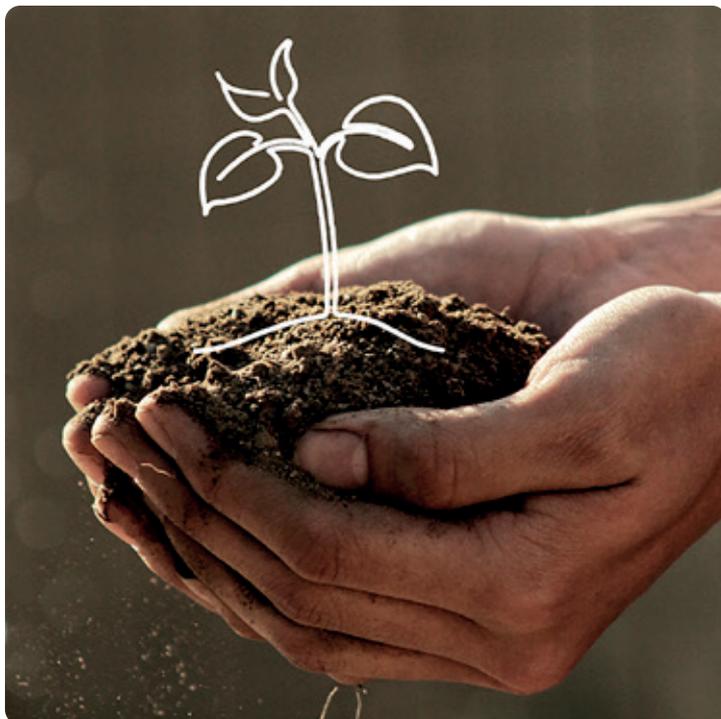
“ Findus n’ignore pas non plus les attentes des consommateurs concernant les actions que les entreprises engagent en faveur du développement durable.”

Pour ses surgelés, Findus s'approvisionne en légumes cultivés de façon durable, auprès d'agriculteurs qui travaillent avec la marque depuis parfois trois ou quatre générations.

machine. Nous accueillons également des personnes issues de formations tertiaires comme le BTS Support à l'action managériale pour les fonctions administratives, ou le DUT Gestion des entreprises et des administrations. Nous organisons également régulièrement des job dating avec des écoles pour trouver des profils intéressés par notre secteur. Enfin, nous recrutons en alternance des personnes qui préparent des BTS maintenant. » Ajoutons dans cette panoplie le partenariat à Boulogne-sur-Mer avec l'université du Littoral Côte d'Opale (ULCO), grâce auquel chaque année des étudiants en master intègrent notamment le département qualité. Enfin, à Noisy-le-Grand, Findus est présente sur la plateforme Job Teaser,

bien connue des jeunes qui cherchent un premier emploi ou des contrats d'alternance. Si l'entreprise est « fière de ses équipes de Boulogne-sur-Mer depuis plus de cinquante ans », certaines d'entre elles présentent la singularité d'être souvent constituées de maris et d'épouses, de parents avec leurs enfants. Et Vincent Jacquot de souligner que « lors du premier confinement, on a eu un taux d'absentéisme très important, non pas parce que les gens étaient malades, mais parce que, les écoles étant fermées, le père ou la mère devait rester à la maison pour garder les enfants ». Quant à l'avenir, les pressions déflationnistes qui caractérisent le marché français de la grande consommation induisent « des effets indirects et pervers sur l'emploi, prévient Vincent Jacquot, nuisant à la rentabilité des entreprises agroalimentaires, qui retardent ou annulent des projets d'investissement, et par ricochet reportent leurs recrutements ». À bon entendeur...

■ Par Jean Watin-Augouard



© AdobeStock - JackF

UTOPIES[©]

Première entreprise française labellisée B Corp en 2014,
Société à Mission et ESUS depuis 2020,
et à nouveau n°1 en France au Palmarès Great Place to Work[®] 2021
(entreprises de moins de 50 salariés)

« L'exemplarité
n'est pas
une façon
d'influencer.
C'est
la seule. »

— Albert Schweitzer



Photo © Bundesarchiv, Bild 145 Bild-00014770 / CC-BY-SA

L'agence pionnière du conseil en stratégie et développement durable remercie son équipe d'hier et d'aujourd'hui, ses clients, ses partenaires et tous ceux qui, depuis presque trois décennies, ouvrent avec nous de nouvelles voies pour les entreprises à impact positif.

www.utopies.com



UTOPIES[©]. OUVRIR DE NOUVELLES VOIES.

Pour aujourd'hui et pour demain



Ensemble construisons un monde plus durable

A travers notre modèle économique circulaire et nos solutions d'emballages recyclés et 100 % recyclables, nous contribuons à la fois aux défis de durabilité auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui et à ceux qui auront un impact sur les générations futures. Une autre façon de repenser l'emballage d'un monde qui change.
www.dssmithpackaging.fr

#PackagingStrategists

