ilec LAVOIX DES MARQUES

SARAH EL HAÏRY



Secrétaire d'État chargée de la Jeunesse et de l'Engagement





ANALYSE

. Inflation, de quoi accuse-t-on les marques?

INNOVATION

- . Colgate-Palmolive
- . Kellogg France

TRIBUNE

- . Génération Covid
- . Profit et RSE, une alliance objective

TENDANCE

- . Données alimentaires, la révolution
- . Jeunes et emploi

BONNE PRATIQUE

. Max Havelaar

CAS D'ÉCOLE

- . Tramier
- . Savencia

STRATÉGIES FORMATIONS

17^e conférence

Tendances Communication

Le rendez-vous annuel des professionnels de la communication

Mardi 23 novembre 2021 • Paris

#TendancesCom

Présidée par



Assaël ADARY

Président, **Cabinet Occurrence** Secrétaire Général, **COM-ENT** et Co-Auteur du **COMMUNICATOR**

Participation au choix



- En présentiel (Paris)
- À distance (visio-conférence)

EN PARTENARIAT AVEC



















ORGANISÉ PAR



Amortir, jusqu'où?

es entreprises sont confrontées à un effet de ciseaux d'une ampleur inédite et à la portée radicale. D'une part, un fort rebond de la demande mondiale sur fond de solide reprise économique. D'autre part, une offre de produits, de composants et de services drastiquement réduite, due à la conjonction de conditions climatiques affectant de nombreux produits agricoles de base et de difficultés d'approvisionnement de tous ordres, liées aux effets de la pandémie sur les chaînes logistiques.

Les industriels de marques font donc face, depuis un an, à une envolée généralisée, à deux chiffres, des prix des denrées agricoles, de tous les matériaux d'emballages, de toutes les formes de transport, de l'énergie. Et toutes les prévisions pour 2022 font état d'une persistance voire d'une accentuation de la tendance.

> Dans tous les pays occidentaux, les hausses de matières premières ou de tous types d'intrants pesant dans les

coûts de production font l'objet de négociations, et elles se répercutent dans la chaîne de valeur, se traduisent in fine par des hausses des prix de vente aux consommateurs (PVC). Des baisses entraînant le mouvement inverse. La France fait exception; les PVC n'y ont pas cette élasticité, car le mot d'ordre imposé par la distribution est d'amortir les effets de toute hausse des matières premières et autres intrants, afin de protéger le pouvoir d'achat ; ce qui la conduit à refuser les hausses présentées par ses fournisseurs, les ame-

ard Panquiault, directeur général de l'Hec nant, en période de retournement de conjoncture, à ne pas ajuster à la baisse leur offre tarifaire.

Richard Panquiault,

La rigidité des PVC en France est une négation des réalités économiques et une source de tension permanente dans les relations commerciales. Après huit années de baisses des prix d'achat par la distribution, dans un contexte inflationniste inédit, la capacité d'absorption des filiales françaises des entreprises de margues a atteint ses limites. Sans négliger le pouvoir d'achat, une préoccupation que les fabricants de margues partagent avec les distributeurs, pour une raison simple, la préservation de leur compétitivité et donc de leur survie, il est grand temps de mettre en œuvre les conditions d'une élasticité des prix dans l'ensemble des filières, jusqu'au consommateur. Les négociations qui vont s'ouvrir et les textes de loi aujourd'hui en discussion en sont l'occasion.

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 Panquiault

Conseil de la direction Gilles Pacault

Comité de rédaction

Richard Panquiault, Daniel Diot, Antoine Quentin, Sophie Palauqui, Virginie Thomas, Gilles Pacault, Jean Watin-Augouard, Sylla de Saint Pierre

Prépresse

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

Régie publicitaire

Régis Laurent SEEPP SAS 7, rue du Général Clergerie, 75116 Paris

Tél: 01 47 27 50 05 Fax: 01 47 27 53 06 Courriel: seepp@wanadoo.fr

Administration

Virginie Thomas Tél : 01 45 00 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, qui 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 industriecommerce et auprès des pouvoirs publics.

Rendez-vous sur le site www.ilec.asso.fr

ANALYSE



Inflation : de quoi accuse-t-on les marques ?

François Ehrard et Karine Ticot, Ilec

INNOVATION

10

Colgate-Palmolive, l'innovation partageuse

Entretien avec Caroline Brucker, Colgate-Palmolive

14

Kellogg, du champ au petit déjeuner

Entretien avec Laurence Braure, Kellogg France

TRIBUNE

19

Profit et RSE, une alliance objective

Guillaume Orhant et Cédric Bachellerie, Sustainamics

24

Génération Covid, génération en quête de sens?

François Badénès, La Fabrique du changement TENDANCE

46

Données alimentaires, la révolution

Jérôme François, NumAlim

50

Jeunes et emploi, nouvelles donnes

Entretien avec Monique Dagnaud, CNRS **BONNE PRATIOUE**

53

Max Havelaar, un label qui gagne le Nord

Entretien avec Blaise Desbordes, Max Havelaar France

28 DOSSIER

Les défis de la précarité

Face à de nouvelles formes de précarité, et surtout à la précarité des jeunes, les associations et l'État se mobilisent, soutenus par les entreprises qui multiplient les actions : dons de produits, soutien à l'insertion professionnelle....

30 - Sarah El Haïry, secrétaire d'État chargée de la Jeunesse et de l'Engagement

32 - Élodie Bernadi-Menu et Anne-Laure Thomas, L'Oréal France

37 - Alain Jezequel, Revivre dans le Monde

40 - Entretien avec Valentine Roques, Innocent

42 - Mathilde Garcia, Co'p1

44 - Estelle Vaconsin et Mathilde Skrzyniarz, Nana

CAS D'ÉCOLE

58

Tramier, on dirait le sud

Entretien avec Cécile Bernini, Borges Tramier

62

Savencia, le sens du territoire

Entretien avec Fabienne Boroni, Savencia Fromage & Dairy

Inflation : de quoi accuse-t-on les marques ?

La reprise de l'économie dans un contexte de tensions, voire de pénuries sur certains marchés, et voilà le spectre de l'inflation. Première visée comme d'habitude, la grande consommation. Qui ne mérite guère cette mise en examen.

ous les mois depuis janvier 2020, les prix de vente aux consommateurs des produits de marque ont baissé dans les points de vente de la grande distribution. Mesurés par IRI¹, ils se sont, chaque mois, effrités de 0,1 à 0,7 % par rapport au mois précédent, ou lu autrement, depuis février 2020, de 0,2 à 0,6 % par rapport au même mois de l'année précédente.

Elle paraît loin, l'année 2019 qui sous l'effet de la loi Égalim de 2018 avait vu les prix se stabiliser voire regagner quelques dixièmes de point. En fait, 2019 avait constitué une courte parenthèse, dans un cycle de lourde déflation des prix de vente aux consommateurs, alimenté par les baisses continues des prix nets des industriels : de l'ordre de 4 milliards d'euros pour l'ensemble des fournisseurs de la grande distribution depuis 2013. Huit ans où les marques de la « grande conso » ont dérogé à la tendance de l'indice général des prix mesuré par l'Insee (qui a varié entre 0 et + 1,8 % en moyenne annuelle).

Avec la majoration du seuil de revente à perte (loi Égalim) et une hausse concomitante des prix de vente aux consommateurs des marques de distributeurs (MDD), 2019 a été la seule année récente d'inflation. La seule, mais sans revalorisation des prix de cession des industriels. Et 2020 a connu le retour généralisé à la déflation, qui s'est amplifiée en 2021 (cf. graphique 1). Les catégories de produits « ÉGA » (produits alimentaires intégrant des matières premières agricoles d'origine française) n'y ont pas échappé, alors que le cadre légal avait été réaménagé spécialement en vue de leur revalorisation : en août dernier, leurs prix étaient en baisse de 0,4 % depuis un an ² (cf. graphique 2).

La réalité est bien à une déflation structurelle, en particulier pour les marques nationales. Et cela en dépit du fait qu'en 2019 plus des trois quarts de la baisse des promotions dans l'agro-alimentaire, due au dispositif d'encadrement adopté avec la loi Égalim, ont concerné les grands industriels (250 M€ de chiffre d'affaires et plus) qui fabriquent ces marques : mesurées par l'Ilec³, leurs économies sur les budgets promotionnels étaient loin de compenser les baisses de prix qu'ils ont concédées dans la même période. Et l'encadrement promotionnel a même eu dans certaines catégories de produits alimentaires un effet paradoxal : de rattrapage, avec une part accrue de ventes sous promotion là où elle était moindre, les biscuits par exemple; voire de brusque dévalorisation quand le « plafond » légal des rabais est devenu... un plancher. Quant aux produits de grande consommation qui complètent le panier des consommateurs, les produits d'entretien et d'hygiène (DPH), ils subissent une déflation encore plus violente, n'étant pas protégés des dérives promotionnelles qu'a aggravées leur exclusion du dispositif légal d'encadrement (cf. graphique 3).

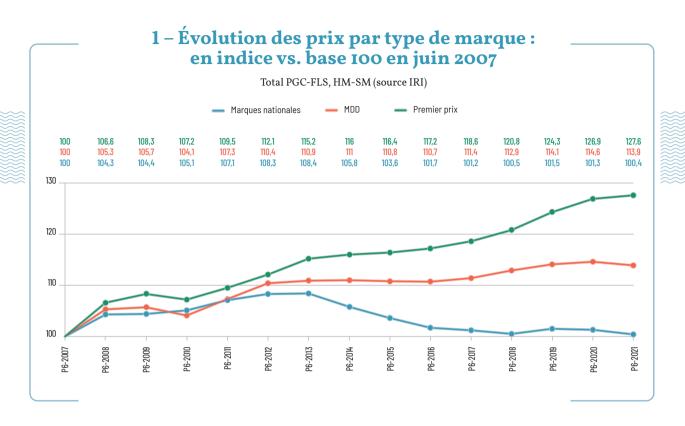
Un ajustement législatif nécessaire

Pour l'Ilec, l'embellie sans lendemain de 2019 n'est pas un mystère. La loi de 2018 a échoué à instituer la construction du prix en « marche avant », c'est-à-dire par la sédimentation de la valeur ajoutée à chaque

^{1 -} www.iriworldwide.com/fr-fr/insights/publications/iri-vision-le-prix

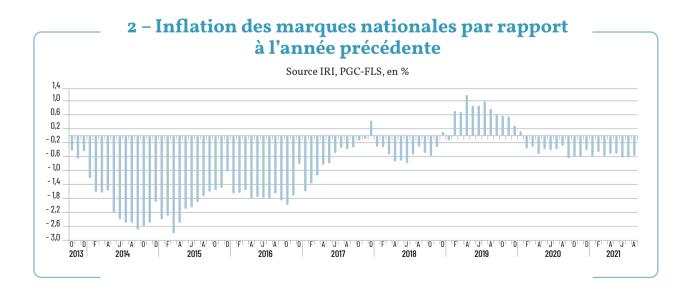
^{2 -} Ibid.

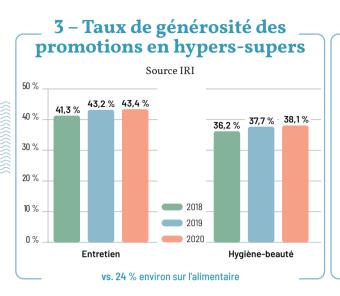
^{3 -} www.ilec.asso.fr/bibliotheque/17433



étape, du producteur agricole au consommateur. Elle y a échoué parce qu'elle s'est fondée sur l'idée qu'en bout de chaîne les distributeurs, responsables en dernier ressort du prix porté sur l'étiquette, seraient moins enclins à acheter toujours moins cher à leurs fournisseurs. La suite devait montrer que le relèvement du seuil de revente à perte a permis de reconstituer un peu les

marges du commerce, mais n'a décalé que dans les rayons des magasins et seulement un peu le curseur de la guerre des prix : à l'achat auprès des industriels, rien n'a changé ou presque. Faute de vendre à un tarif en rapport avec leurs coûts et leur modèle économique, les industriels de marque ont été, globalement, dans l'incapacité d'investir plus d'un an dans la revalorisation de leur amont agricole.





4 - Structure tarifaire moyenne des industriels

Source Ilec, données 2021

PRIX TARIF : 100 €

Remises et ristournes sur factures

PRIX NET FACTURÉ : 72 €

Remises et ristournes conditionnelles Coopération commerciale

PRIX 3x NET : 58 €

NIP

PRIX 4x NET : 55 €

Accords internationaux

PRIX 5x NET: 52 €

NIP: « Nouveaux instruments promotionnels », enveloppes promotionnelles destinées à des offres consommateurs, dont la gestion est confiée aux enseignes sous forme de contrats de mandat.

La proposition de loi « visant à protéger la rémunération des agriculteurs », dont l'examen s'achève en ce début d'automne, a pour objet de corriger la loi Égalim de 2018. L'Îlec a manifesté dès le début du processus législatif son soutien à cet objectif. À l'amont, entre producteurs agricoles et premiers acheteurs ou transformateurs, le texte renforcerait l'obligation de contractualisation, ferait une règle de la pluriannualité, instaurerait une clause de révision automatique des prix, interdirait les clauses d'alignement à la baisse sur la concurrence, renforcerait le rôle des indicateurs de prix. À l'aval, son périmètre et sa portée sont plus incertains, mais des dispositions - interdiction de la discrimination des clients, obligation d'indiguer les prix unitaires des services commerciaux dans les conventions... - iraient dans le sens d'une meilleure maîtrise par ceratins industriels de leur tarif et des flux financiers allant vers les distributeurs. Suffiront-elles à favoriser la « marche avant » ? Il faut le souhaiter, comme il faut souhaiter la répercussion des coûts dans la chaîne de valeur, moyennant une inflation modérée propice à l'investissement.

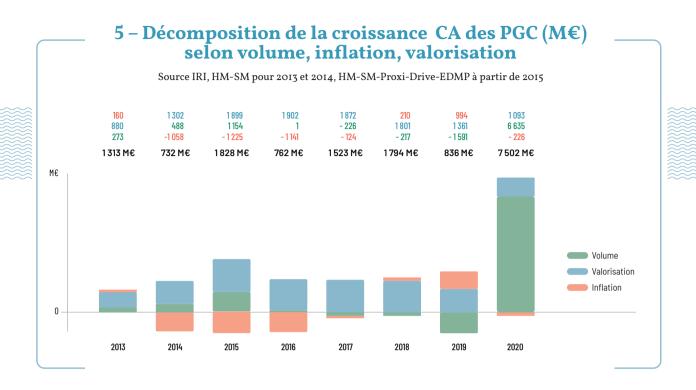
Les industriels sont fondés à faire valoir des besoins de financement, qui incluent, chez ceux qui s'approvisionnent dans les filières agricoles françaises visées par la proposition de loi, la hausse des coûts liés aux cours des matières premières ainsi que leurs efforts en faveur de la consolidation des filières et du revenu de leurs producteurs. À quoi s'ajoutent, pour tous les industriels de PGC, une inflation généralisée et réelle de tous les autres types d' « intrants » qui concourent à alourdir leur

structure de coûts: matériaux d'emballage (plastiques, aluminium...), transport, ou valorisation salariale, notamment dans les métiers touchés par des pénuries de maind'œuvre: l'industrie, ce sont des métiers qualifiés, mais parfois de manière structurelle insuffisamment pourvus (conducteurs de machines...). Dans les négociations industrie-commerce, ces aspects sont rarement pris en considération ⁴. Or sans la possibilité pour les industriels de répercuter ces coûts à l'aval, la revalorisation en amont est compromise.

Un tarif, pas un prix en rayon

Au cours des trois dernières années, les hausses de tarif moyennes présentées par les industriels aux distributeurs lors des négociations annuelles ont avoisiné 3 %, dont la moitié environ était destinée à absorber les hausses de coûts de tous ordres et 25 % à des investissements « RSE » (que les enseignes n'ont encore jamais pris en considération dans la discussion tarifaire). En cours d'exercice, moins d'un tiers des industriels ont tenté un ajustement tarifaire cette année.

Il est vraisemblable qu'en vue de l'exercice 2022, les besoins de financement seront supérieurs. Mais compte tenu de la structure tarifaire des industriels pour les marques nationales (cf. graphique 4), il n'est pas fondé de laisser croire qu'une hausse de tarif signifie une hausse équivalente du prix de revente final. Pour un produit moyen à un euro, une augmentation de cinq centimes au stade du prix tarif demandé par l'industriel au distributeur se traduirait en réalité par une hausse voisine de trois centimes au niveau du prix net d'achat incluant les diverses remises et ristournes : le prix consommateur n'augmenterait ainsi que de trois centimes.



Inflation souhaitable, entre aspirations et perceptions

L'impact global d'une telle hausse pourra toujours être décrit en centaines de millions d'euros. Encore faudra-t-il ne pas perdre de vue que ce marché des margues nationales alimentaires tous circuits pèse 66 milliards. Ni que chaque année, c'est plus d'un milliard d'euros que les consommateurs français choisissent de dépenser en produits de grande consommation mieux valorisés. Parce qu'ils sont disposés à payer plus cher pour des produits qui le justifient, à monter en gamme (cf. graphique 5). Bien sûr, ils le sont plus ou moins selon les catégories de produits, et en fonction de leur pouvoir d'achat, qui pour beaucoup d'entre eux ne s'y prête pas, ou peu. La largeur et la gradation de l'offre y suppléent, en ce qu'elles représentent dans chaque catégorie des opportunités d'arbitrage - à cet égard, l'enchérissement relatif des MMD par rapport aux marques entre 2012 et 2020 a agi contre le pouvoir d'achat des plus modestes. Reste que globalement ce mouvement de valorisation, ou de « prémiumisation » est sain, parce qu'il est un encouragement à l'investissement dans l'amélioration qualitative de l'offre (qualités organoleptiques, écoconception, rémunération des filières, etc.).

Un certain retour à l'inflation est donc probable, et souhaitable, car la déflation qui a sévi dans les produits de grande consommation depuis 2013 étouffe en retour les agriculteurs et réduit la capacité

des transformateurs à développer des produits plus responsables et innovants. Mais qui croirait les industriels assez fous pour viser à des prix qui rendraient leurs produits inaccessibles à un nombre grandissant de consommateurs? Non, l'inflation n'aura pas un grand effet pour les consommateurs, parce que les PGC ne représentent qu'une petite part du budget des Français, et que dans le périmètre des grandes marques elle affecterait des produits dont les prix ont baissé continûment depuis huit ans. Ce n'est pas leur emprise sur le budget des ménages qui explique que les produits de grande consommation sont exposés à la querelle récurrente de l'inflation, mais leur fréquence d'achat. Il en va autrement de l'énergie, du logement ou des assurances, sans parler de la téléphonie. Comme l'a fait récemment remarquer le président de Système U, Dominique Schelcher, si la question du pouvoir d'achat redevient centrale, « le vrai sujet, ce sont les dépenses contraintes qui augmentent » 5. Bien vu.

> Karine Ticot, responsable des études et François Ehrard, responsable de la communication de l'Ilec

^{4 -} www.ilec.asso.fr/entretiens/17152

^{5 -} Sur BFM-RMC, 2 septembre 2021.

Colgate-Palmolive, l'innovation partageuse

Le groupe de produits d'hygiène pour la personne invite tous ses concurrents à adopter sa solution de tubes recyclables en monomatériau, une technologie proposée en accès libre!



A-t-on connaissance du nombre de tubes non recyclés devenus déchets 1?

Caroline Brucker: Le nombre de tubes vendus sur le marché français en GMS et pharmacies s'élève à environ trois cent neuf millions par an, et ce chiffre est stable depuis quelques années. Jusqu'à présent, la grande majorité de ces tubes n'étaient pas recyclables par les moyens conventionnels. On peut donc considérer qu'il correspond à celui des tubes non recyclés devenus déchets.

Pourquoi le dentifrice a-t-il été, jusqu'à votre innovation, un des derniers emballages non recyclables, alors que les emballages de lait ou les flacons alimentaires le sont depuis longtemps?

C.B.: L'emballage du dentifrice est complexe dans sa composition : aluminium à l'intérieur



Caroline Brucker, responsable RSE Colgate-Palmolive France et Benelux

pour protéger la formule et plastique à l'extérieur. Il nous a fallu près de cinq années entre le moment où la recherche et développement s'est emparée du projet et celui où, après validation, la production a démarré. Un tel tube doit garantir la sécurité du produit tout en présentant une certaine souplesse, pour que la pâte sorte facilement, soit un double défi technique.

L'idée de créer le premier tube de dentifrice recyclable est-elle venue d'attentes manifestées par les consommateurs? Ces attentes diffèrent-elles selon les pays?

C. B. : C'est une combinaison entre les valeurs et la stratégie de développement durable du groupe et les attentes des consommateurs. Nous sommes présents dans plus de six



foyers sur dix dans le monde avec la marque Colgate ². Le groupe a donc un impact majeur sur le plan mondial. Aussi le souhait de rendre l'emballage recyclable, donc plus respectueux de l'environnement, relève-t-il de notre démarche RSE. Les consommateurs sont, de leur côté, de plus en plus en demande d'emballages recyclables, avec certes des attentes plus ou moins fortes selon les pays. En Europe, et en France en particulier, elles sont plus élevées qu'ailleurs.

La recherche-développement autour de ce projet a-t-elle été une initiative ou une mission propre à la filiale de Colgate-Palmolive France-Benelux? Quelles contraintes techniques avez-vous dû surmonter avec votre partenaire, le fabricant d'emballages Albéa?

C. B.: L'initiative vient du groupe et la recherche a été menée aux États-Unis, dans le département recherche et développement situé dans le New Jersey, pour les quelque deux cents pays dans lesquels Colgate-Palmolive est présent. Les contraintes portent d'abord sur le choix d'un plastique recyclable dans une filière de recyclage existante, et accepté par les centres de tri. Il faut simplifier les gestes, non seulement pour les consommateurs, mais aussi pour les

recycleurs de toutes les collectivités dans le monde. Nous avons donc choisi le polyéthylène à haute densité (PEHD), un plastique déjà largement recyclé.

Autres contraintes : la souplesse du tube, pour que l'utilisateur puisse extraire facilement la pâte, et la qualité d'impression sur le tube, pour inscrire les informations essentielles aux consommateurs.

Un organisme tiers a-t-il défini les normes de recyclabilité ?

C. B. : En Europe, notre technologie a été validée par RecyClass (une initiative européenne ayant pour but l'amélioration de la recyclabilité des emballages). Elle a été certifiée en France par Citeo.

Quels matériaux avez-vous supprimés et par quoi les avez-vous remplacés? Le bouchon est-il également recyclable?

C. B.: Nous avons supprimé la feuille d'aluminium à l'intérieur du tube et nous l'avons remplacée par le polyéthylène à haute densité. La grande innovation qui nous a permis de créer ce nouveau tube est la présence de neuf

Le site recherche et développement mondial de Colgate-Palmolive se trouve à Piscataway, dans le New Jersey (États-Unis).

^{1 -} Un tube traditionnel met plus de cinq cents ans à se décomposer.

^{2 –} Source Kantar Brand Footprint Report 2020 : pénétration de Colgate = 59.7 %.

Nous avons pour objectif de convertir l'ensemble de nos produits et marques dans le monde d'ici à 2025. Pour l'Europe, nous prévoyons d'atteindre cet objectif fin 2023.

couches de PEHD pour garder le tube souple. Le bouchon est recyclable et il est constitué pour l'heure d'un autre plastique, le polypropylène (PP). Nous travaillons à le remplacer par le PEHD pour optimiser le recyclage.

Avez-vous également travaillé l'emballage pour éviter les gaspillages de pâte à la fin de l'usage du tube ? Où ces nouveaux emballages sont-ils fabriqués ?

C. B.: Pas pour l'instant, car notre priorité était de rendre l'emballage recyclable, mais cet objectif figure dans notre programme de recherche-développement. Nous avons des usines de production dans plusieurs régions du monde. Pour l'Europe, l'usine se trouve en Pologne.

Sous quelle marque votre nouveau tube en plastique PEHD est-il lancé en France?

C. B.: Nous l'avons lancé pour la première fois en France en 2020 avec la gamme de dentifrice « Colgate Smile for good », et nous l'avons déployé en 2021 sous la gamme « Colgate MaxProtect ». D'ici à la fin de l'année, près de 80 % de la marque Colgate bénéficiera de cette technologie.

Quel organisme les recycle en France ? La filière était-elle déjà apte à en assurer le traitement ?

C. B.: Notre objectif est bien sûr que nos emballages soient recyclés par les organismes mis en place par les différents gouvernements. En France, Citeo qui coordonne le tri et le recyclage avec les collectivités locales, a confirmé la recyclabilité du plastique PEHD de nos tubes. Nous avons constaté, sur la base d'un essai organisé par Citeo dans des centres de collecte représentatifs, qu'une partie seulement des tubes est à ce jour effectivement triée et recyclée. Cela

représente néanmoins une amélioration significative par rapport aux autres tubes présents sur le marché. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons partager notre innovation avec d'autres fabricants afin d'augmenter le volume à trier pour les collectivités.

Quand ce nouvel emballage pourra-t-il concerner 100 % de votre offre de dentifrice dans le monde ? Quels autres produits du groupe pourraient être concernés par les solutions mises en œuvre pour ce nouvel emballage ?

C. B.: Nous avons commencé en 2020 à déployer notre technologie avec pour objectif de convertir l'ensemble de nos produits et marques dans le monde d'ici à 2025. Pour l'Europe, nous comptons allez plus vite et prévoyons d'atteindre cet objectif fin 2023. Ce nouvel emballage sera déployé sur toutes nos marques de dentifrice, donc Elmex et Meridol en bénéficieront également à partir de 2022. Et tout autre fabricant de produit en tube est le bienvenu pour utiliser notre technologie.

Vous mettez votre découverte en accès libre pour la partager avec vos concurrents. Que faites-vous pour la promouvoir?

C. B.: Notre présent entretien participe par exemple de notre communication auprès des grandes marques de l'Ilec. Nous informons les fabricants lors de salons professionnels ou lors de forums consacrés à l'emballage, mais également avec les groupes de distribution et leurs équipes marques propres lors de nos nombreux échanges. Et cela fonctionne, nous avons été ravis d'apprendre qu'après Colgate-Palmolive, Procter & Gamble, Henkel, les deux autres fabricants majeurs





du marché – GSK et Unilever – ont annoncé, en mai dernier, ce même changement d'emballage pour leurs marques de dentifrice. Nous sensibilisons également les distributeurs en partageant notre innovation, qu'ils plébiscitent, mais pour l'heure nous en supportons tous les coûts.

Quelles autres solutions déploie Colgate-Palmolive pour réduire l'empreinte environnementale des emballages?

C. B. : Sur le plan mondial, nos objectifs sont de trois ordres à l'horizon 2025 : zéro emballage inutile, 50 % d'emballages conçus à partir de matériaux recyclés – 25 % sur les plastiques – et 100 % d'emballages recyclables, réutilisables ou compostables.

Concrètement, l'effet le plus positif sur l'environnement est la réduction des emballages. Notre initiative, avec la marque Sanex par exemple, y participe puisque, avec nos écorecharges de gel douche, nous économisons près de 78 % de plastique par rapport à un flacon classique. Les consommateurs plébiscitent cette innovation, car l'usage du produit reste simple et proche de celui du flacon classique. L'adhésion du consommateur étant essentielle pour qu'une solution d'emballage fonctionne, nous allons déployer cette technologie sur d'autres produits.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

En mettant son innovation en accès libre, Colgate a incité d'autres fabricants de grandes marques à suivre cette voie.

Kellogg, du champ au petit déjeuner

John Harvey Kellogg a créé les « corn flakes » en 1894 pour améliorer la santé de ses patients par une alimentation plus équilibrée. Aujourd'hui, le groupe éponyme continue de tracer le sillon de la nutrition en y ajoutant sa réponse aux défis environnementaux.



La crise sanitaire a-t-elle modifié les attentes des consommateurs dans les catégories de produits qui sont les vôtres ?

Laurence Braure: 2020 a été une année hors norme pour Kellogg¹, en particulier pour les céréales du petit déjeuner. La crise sanitaire a considérablement modifié les habitudes de consommation des Français, avec la fin des activités de plein air et de la consommation nomade. Les Français ont redécouvert le moment du petit déjeuner en famille, et se sont tournés vers les marques référentes comme Kellogg's. Nous avons la chance d'être présents depuis longtemps dans les foyers français et le confinement a renforcé cette présence. La gamme de produits apéritifs Pringles a également enregistré de belles performances, car si les restaurants et bars ont fermé, les Français sont restés friands de convivialité au domicile.



Laurence Braure, responsable RSE de Kellogg France

À quelles innovations travaille Kellogg's sur le plan nutritionnel?

L. B.: Depuis dix ans, nous avons augmenté la teneur en fibres (+ 10 % en moyenne) et en céréales complètes (+ 26 %) et réduit la teneur en sucres simples (- 10 % environ) de nos céréales. La recette historique Coco Pops Original a connu une réduction de 50 % de sucres simples il y a trois ans, et se pare aujourd'hui du Nutri-Score B. Elle a toujours autant de succès, et c'est un vrai défi que nos équipes de recherche et développement ont relevé. Une nouvelle réduction de 10 % de la teneur en sucres va être réalisée pour toutes nos recettes destinées aux enfants d'ici fin 2022. Toutes nos céréales pour enfants afficheront alors un Nutri-Score A ou B. Depuis

 $^{1\}text{-}$ Kellogg s'écrit sans s quand il s'agit du groupe et Kellogg's lorsqu'il s'agit de la marque.



dix ans, les efforts se sont portés aussi sur la réduction de la teneur en sel (- 9 % en moyenne) de nos recettes pour enfants. Et l'intégralité de nos céréales de petit déjeuner ne contiennent ni conservateurs ni colorants artificiels.

Comment se situent vos gammes sous le Nutri-Score ?

L. B.: Le Nutri-Score est un outil simple, qui aide les consommateurs à faire des choix éclairés. Nous avons toujours été fiers d'être aussi transparents que possible, et l'adoption volontaire du Nutri-Score depuis janvier 2020 nous permet d'aller plus loin. Aujourd'hui, 61 % de nos recettes vendues en France présentent une étiquette Nutri-Score A, B ou C. Nos recettes plus gourmandes, qui s'adressent à des consommateurs plus âgés, sont notées en majorité C et D.

Avez-vous une charte spécifique pour vos fournisseurs?

L. B.: Nous sommes membres de Supplier Ethical Data Exchange (Sedex), une organisation mondiale qui collecte et échange des données sur l'approvisionnement responsable entre les acteurs des chaînes d'approvisionnement. Cela nous permet de surveiller les performances sociales et environnementales de nos fournisseurs directs, et d'identifier les risques qui nécessiteraient une intervention ou une discussion avec nos partenaires. Nous travaillons également en étroite collaboration avec les meuniers et les agriculteurs pour sélectionner les meilleures céréales, qui doivent être cultivées de manière durable et provenir de sources responsables.

Nous nous engageons à créer des chaînes d'approvisionnement responsables pour nos ingrédients. En 2014, nous avons identifié dix Le programme
« Kellogg's Origins »
encourage des
pratiques agricoles
durables avec
40 projets actifs
et plus de
300 000 agriculteurs
impliqués.

ingrédients prioritaires clés : le maïs, le blé, le riz, les pommes de terre, la betterave à sucre, la canne à sucre, les fruits, l'huile de palme, la vanille et le cacao. Nous ajoutons maintenant les œufs, l'avoine, le soja, le fromage, les amandes et les noisettes à nos initiatives d'approvisionnement responsable. Comme la grande majorité des produits que nous vendons sont fabriqués en Europe, nombre de nos ingrédients proviennent de pays européens. Dans la mesure du possible, nous privilégions les approvisionnements locaux, dans les pays où nous possédons des sites de fabrication.

D'où proviennent vos céréales et autres ingrédients ? Et quelle place souhaitez-vous donner au bio ?

L. B.: Nous nous approvisionnons en France pour le blé, la betterave sucrière, l'huile de tournesol et les pommes de terre (Pringles). Notre riz provient d'Espagne et d'Italie, les seuls pays européens à produire du riz en quantité suffisante pour répondre à nos exigences. Notre blé provient également du Royaume-Uni. L'Espagne et le Royaume-Uni sont aussi des lieux de fabrication de nos céréales. Les pommes de terre et le sucre viennent d'Allemagne, de Belgique, d'Espagne et des Pays-Bas.

L'offre vrac de Kellogg France est en phase de test dans différents circuits de distribution avec six recettes différentes.



La mise en place de recettes bio peut être compliquée, du fait de problèmes de disponibilité des ingrédients issus de l'agriculture biologique. Nous souhaitons préserver la qualité et le goût de nos produits. Nous avons lancé une recette Extra en version bio en avril 2020, puis, en 2021, Miel Pops Bio dans notre portefeuille enfant : dans l'univers bio, ce segment nature et miel est sous-pondéré, et il y a peu de références bio de grandes marques. Nous avons donc choisi notre marque enfant iconique pour lancer cette gamme bio.

À quoi vous engage votre signature du pacte Too Good To Go pour les dates de consommation ?

L. B.: Au niveau mondial, Kellogg s'est engagé à avoir réduit de 50 % ses déchets organiques en 2030. Kellogg France est la première filiale à rejoindre le pacte de Too Good to Go. Cette initiative a pour objectif de lutter contre le gaspillage alimentaire par une meilleure compréhension des dates de consommation (date limite de consommation, date de durabilité minimale). Dès cet automne, sur certains paquets de la gamme Trésor, un message incitera les consommateurs à vérifier le produit lorsque la date de durabilité minimale est dépassée ².

Votre première expérience du vrac vous conduira-t-elle à l'étendre ?

L. B.: Pour Kellogg France, le vrac est une opportunité de répondre aux attentes tout en valorisant la gamme des céréales du petit déjeuner avec une offre complémentaire. Aujourd'hui, le marché du vrac est très dynamique. Nous avons travaillé pendant deux ans à développer un concept qui réponde à la fois aux contraintes techniques et sanitaires liées au vrac, et aux attentes des consommateurs. Nous savons que la plupart des consommateurs de produits en vrac sont engagés dans

^{2 –} La mention « À consommer de préférence avant » est une date indicative : le produit peut tout à fait se consommer après.

^{3 –} Voir *La Voix des Marques* n°4, page 30. Les quatre magasins Franprix concernés sont : 126 rue Haxo, 75019 Paris ; 63-69 rue de Montreuil, 75011 ; 78 rue Armand-Sylvestre, 92400 Courbevoie ; 37 rue du Maréchal-Foch, 78570 Andrésv.

la lutte contre le gaspillage alimentaire et achètent des produits biologiques et sains. Le vrac nous permet de présenter nos références à ces consommateurs.

Le vrac représente un nouveau marché pour nous. Il s'agit pour l'instant d'un pilote, un apprentissage pour voir si les consommateurs apprécient cette offre et pour recueillir des commentaires afin de l'améliorer si nécessaire. Nous voulons nous assurer que nos partenaires de la distribution sont bien préparés à accueillir ce nouveau concept avant de le lancer à grande échelle. Actuellement, tous les magasins ne sont pas en mesure de proposer ce mode de distribution. Nous avons besoin de temps pour adapter le projet aux contraintes techniques dans le rayon des céréales. Nous avons participé au test du concept Franprix, mis en place en partenariat avec l'Ilec depuis janvier dans quatre magasins³. Il est encore trop tôt pour en tirer des enseignements.

Quelles sont vos ambitions dans la réduction des emballages, et de manière générale dans votre engagement environnemental et vos performances énergétiques?

L. B.: Nous travaillons à la réduction du volume de nos emballages. Nous envisageons un nouveau modèle pour nos céréales, développé sous le nom de « Projet Air ». Ce modèle élimine l'espace vide dans le haut des paquets, réduisant le volume global et la masse des cartons, des doublures en plastique et des caisses nécessaires. Au total, plus de cent quatre-vingt-dix tonnes de matériaux (carton et plastiques) seront économisées chaque année en Europe. La réduction du volume des cartons permettra, dans certains cas, de placer plus de cartons



sur une palette, d'accroître l'efficacité du fret et de réduire les émissions dues au transport. La réduction de l'emballage associée à l'efficacité du transport aboutit à une atténuation de notre impact environnemental. En réduisant la taille de nos emballages, nous avons réduit nos émissions de CO, de 10 % en Europe, soit sept cents tonnes d'équivalent CO₂. En France, ce projet a été déployé pour Frosties début juillet et pour Special K début août. Au niveau mondial, Kellogg préserve les ressources naturelles tout au long de la chaîne de valeur avec des obiectifs climatiques fondés sur la science, en s'approvisionnant de manière responsable pour ses ingrédients prioritaires, en réduisant les déchets organiques et en utilisant des emballages réutilisables, recyclables ou compostables.

Qu'en est-il de la recyclabilité (plastique des sachets...)?

L. B. : Kellogg est engagé aux côtés de la Fondation Ellen MacArthur et nous avons pour objectif que l'intégralité de nos Version bio pour l'iconique Miel Pops, sachet recyclable pour Deluxe snack mix et réduction des emballages grâce au « Projet Air », pour Frosties par exemple.

En réduisant la taille de nos emballages, nous avons réduit nos émissions de CO₂ de 10 % en Europe, soit sept cents tonnes d'équivalent CO₂.

emballages soient recyclables, réutilisables ou compostables à compter de 2025. Déjà, 100 % de nos emballages sont constitués de carton issu de forêts certifiées ou de matériaux recyclés. Cette boîte en carton est recyclable. En ce qui concerne la doublure des boîtes et les sachets laminés, nous travaillons à des solutions qui permettront d'atteindre notre objectif tout en maintenant la

Nous apportons notre soutien en France aux banques alimentaires, avec des dons de produits à hauteur de deux cents tonnes par an.

fraîcheur et la conservation de nos produits. Les sachets transparents sont en polyéthylène haute densité (PEHD), un matériau recyclable (selon la définition de la Fondation Ellen MacArthur). Aujourd'hui, la filière de collecte et de recyclage n'est pas encore totalement en place sur l'ensemble du territoire français. En France, les plastiques sont collectés dans les poubelles jaunes dans certaines régions (la moitié du territoire français environ) pour être triés, puis recyclés quand cela est possible. Cette collecte va être étendue à l'ensemble du territoire en 2022.

Les ateliers du programme « Breakfast Club » proposent des jeux pour composer un petit déjeuner équilibré.



Quelles sont les ambitions de Kellogg pour lutter contre la précarité alimentaire (Banque alimentaires, épiceries solidaires...), que porte votre programme « Better Days » ?

L. B.: Nous apportons notre soutien en France aux banques alimentaires, avec des dons de produits à hauteur de deux cents tonnes par an. Nous soutenons également le réseau d'épiceries sociales et solidaires Andes. Dans le contexte de la crise de la Covid-19, nous avons renforcé notre soutien à ce réseau, comme premier partenaire bienfaiteur à rejoindre le fonds d'investissement créé par cette association.

Nous avons ainsi contribué à hauteur de trois cent mille euros à la création de trente-cinq épiceries, dont une qui a ouvert à Paris, dans le V° arrondissement, destinée aux étudiants. Nous avons mis en place avec notre programme « Breakfast Club » des actions pour fournir des petits déjeuners équilibrés à des enfants qui n'ont pas toujours l'opportunité de prendre ce repas chez eux. Des ateliers petit déjeuner enfin sont animés par les équipes des épiceries ou par des nutritionnistes : jeux pour composer un petit déjeuner, kits de produits et recettes pour des petits déjeuners à reproduire chez soi ³.

Et votre plan du soutien aux communautés locales Kellogg's Origins ?

L. B.: Dans le cadre de ce programme, nous avons amélioré la santé des sols sur quatorze mille hectares de terres agricoles grâce à des pratiques d'agriculture régénératrice. Nous comptons aujourd'hui quarante projets actifs dans le monde et accompagnons quatre cent mille fermiers. Pour 2030, nous entendons avoir accompagné un million d'agriculteurs grâce à ce programme.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

^{3 -} En 2019 : 119 ateliers petit déjeuner dans 29 épiceries solidaires pour 1 347 personnes ; et 20 219 kits petit déjeuner distribués par 20 épiceries solidaires pour 5 500 personnes.

Profit et RSE, une alliance objective

Enjeux pour toute entreprise qui souhaite s'engager dans la voie de la transformation durable : établir sa raison d'être, rester performant et viser la pérennité. Point de passage obligé : la performance financière, sans laquelle toute preuve exposée peut être contestée.

ette tribune est née d'une puissante émotion : la peur. Pas la peur d'une crise climatique incontrôlable. Pas la peur de l'accroissement des inégalités. Pas non plus la peur d'une pandémie persistante. Non. Notre grande peur, c'est que, face à ces crises existentielles, nous ayons perdu toute confiance en l'institution la plus capable d'y répondre : la grande entreprise. L'espoir fait vivre, et quand il disparaît en faveur du cynisme, alors le combat est définitivement perdu.

La réalité explique hélas notre inquiétude. Le fait est que jamais les grandes entreprises n'ont pris autant d'engagements en faveur de la planète et de la société. Pourtant, le Chillianne Orhant et Cedric Rectalities fond déficit de confiance continue de se creuser : à travers le monde, les dirigeants d'entreprise font partie des professionnels considérés comme les moins dignes de confiance 1. L'écart se creuse vertigineusement entre grandes et petites entreprises : d'après un sondage mené aux États-Unis par Gallup, ce déficit a atteint 57 points en 2020 (+ 22 points en

Si ces dernières proclament de grands engagements, ils sont

20 ans). Seuls 19 % de la population font encore confiance

souvent reçus par une vague d'incrédulité. Quand Klaus Schwab, président du Forum économique mondial, appelle à une « grande réinitialisation » du capitalisme en faveur des parties prenantes, il est accueilli, non pas comme le réformiste éclairé qu'il pense être, mais comme l'agent d'une inquiétante conspiration (cf. illustration p. 22).

Grand écart entre dire et agir ?

Bien entendu, ce ne sont pas les conspirationnistes habituels qui nous inquiètent. Les

> résultats de Gallup montrent un phénomène qui n'a rien de marginal. Et si cette méfiance était méritée?

Récemment, les professeurs d'Harvard Lucian Bebchuk et Roberto Tallarita ont publié un article scientifique 2 dans lequel ils examinent les documentations officielles de cent trente sociétés américaines ayant signé en août 2019 la nouvelle charte de raison d'être de la Business Roundtable

(BRT)3. Cette charte redéfinit la mission de l'entre-

- Orhant et Cédric Badantité Fondateurs de Sustainant prise au bénéfice de multiples groupes de parties prenantes, au-delà des seuls actionnaires (cf. illustration p. 21). Leurs conclusions sont édifiantes : « notre examen confirme l'idée que la déclaration de la BRT n'était surtout qu'un exercice de communication [for show, en anglais] et que les compagnies signataires n'ont pas l'intention de traduire cette déclaration en de quelconques changements de comportements vis-à-vis de leurs parties prenantes ». Pour être clair et synthétique : we talk the talk, but we don't walk the talk!

aux grandes entreprises.

^{1 -} Cf. Ipsos Global Advisor 2018.

^{2 -} Bebchuk, Lucian A. and Tallarita, Roberto, "Will Corporations Deliver Value to All Stakeholders?" (August 4, 2021). Forthcoming, Vanderbilt Law Review, Volume 75 (May 2022).

³⁻ Cf. le communiqué de presse du 19 août 2019 : Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote « An Economy That Serves All Americans », sur le site www.businessroundtable.org



Pour des dirigeants responsables, la dénonciation d'une telle posture (qui, n'ayons pas peur des mots, mérite ses accusations de « green-, social-, woke washing ») marque le début d'une ère dans laquelle la neutralité n'est plus une option. La pente est devenue bien trop glissante.

RSE: la preuve par la finance

Pourtant, en tant qu'anciens dirigeants passés par un grand nombre de multinationales (dont certaines ont signé la déclaration de la Business Roundtable), nous ne voyons pas les décideurs de ce secteur comme des gens motivés par la manipulation ou le profit privé. Ce qui caractérise la plupart des dirigeants de ces multinationales, c'est plutôt une énergie et une passion pour le succès, la reconnaissance et l'impact : nous voulons faire bien. Or, si dans le domaine de la performance financière, il nous est simple de prouver qu'on a bien fait - les chiffres ne trompent pas et font l'objet d'audits indépendants -, dans le domaine des engagements RSE, nous peinons à jouer notre rôle avec un même niveau d'exigence de preuves. Ceci est dû d'une part au fait que se cantonner à « éviter de faire mal » est bien moins motivant que de réussir à vraiment « répandre le bien » ; et d'autre part au fait que les indicateurs clés de performance (ICP) du succès de la RSE sont trop souvent contestables, et quasiment jamais corrélés au « nerf de la guerre » : le financier.

En conséquence, la seule manière qui nous est connue pour gérer nos business de manière durable est de faire vivre nos efforts RSE au sein d'un programme parallèle, déconnecté du flux de travail quotidien (qui, lui, reste concentré sur la maximisation du profit pour les actionnaires). Ces programmes parallèles de RSE sont gérés comme des « centres de coût » à financer par le profit généré par les activités du « vrai business ». Ils sont un prix à payer pour créer du goodwill auprès des parties prenantes (mais sans en attendre le moindre effet sur une quelconque transformation durable de l'entreprise).

Le rapport stratégique annuel de Marks & Spencer est une bonne illustration de ce phénomène du management actuel : malgré les promesses portées par son nom ? Plan A Report –, la stratégie RSE de la compagnie y est traitée comme un sujet à part, subalterne des cinq priorités stratégiques (cf. illustration ci-contre).

Alors que fait-on?

SI vous vous posez cette question, rassurez-vous, vous êtes en bonne compagnie. Bien que 76 % des PDG mettent aujourd'hui la RSE en tête de leur priorité, 42 % d'entre eux « admettent » qu'ils sont en difficulté lorsqu'il s'agit d'expliquer comment ils vont s'y prendre (KPMG global CEO Outlook 2021).

DÉCLARATION SUR LA RAISON D'ÊTRE D'UNE ENTREPRISE

Bien que chacune de nos entreprises individuellement soit au service de sa propre raison d'être, nous partageons un engagement fondamental aupres de nos parties prenantes. Nos engagements sont :

- offrir de la valeur ajoutée à nos clients
 - investir dans nos employés
- gérer nos fournisseurs équitablement
- soutenir les communautés dans lesquelles nous travaillons
- générer de la valeur à long terme pour nos actionnaires qui procurent le capital qui permet aux entreprises d'investir, croître et innover

Chaque partie prenante est essentielle. Nous nous engageons à produire de la valeur ajoutée pour tous, pour le succès futur de nos entreprises, nos communautés et notre pays.

BRT.org/OurCommitment BR) Business Roundtable

Document original en anglais, traduction des auteurs de l'article.

Et c'est normal : c'est nouveau. Il existe pour le management une autre manière de réduire l'écart entre les mots et les actes, et de rassurer les parties prenantes - tout en bénéficiant également de croissance et de profit supplémentaires!

En effet, au lieu de faire vivre en parallèle deux missions – le profit et la RSE –, chacune donnant lieu à un rapport annuel, il est possible de s'équiper d'une boîte à outils qui permette :

- 1 De lier en une seule stratégie profit et RSE, dans une dynamique positive de création de valeur (pas de coûts). Et de paramétrer ainsi les engagements RSE, non plus comme une motivation négative (ne pas faire mal), mais comme une motivation positive (faire bien pour le profit comme pour les parties prenantes = avantage concurrentiel).
- 2 De fournir des preuves quantifiables et contrôlables de la performance RSE, incontestables pour toutes leurs parties prenantes y compris les conseils d'administration, actionnaires et investisseurs. Et transformer ainsi en « centres de profit » avérés nos engagements RSE.

Dès 2014, une étude très rigoureuse (pourtant étonnamment toujours méconnue des dirigeants) conduite de concert par des professeurs d'Oxford, Harvard et LBS (London Business School), portant sur dix-huit années de performance de cent quatre-vingts entreprises américaines (1991-2010), a démontré un effet positif des bonnes pratiques de management durable sur la performance financière (jusqu'à 4,5 % d'augmentation de la rentabilité financière par an). Les vingt-sept pratiques de management durable étudiées à l'époque répondent aussi bien aux critères actuels environnementaux, sociaux et de

gouvernance (ESG) qu'aux quatre formes de capitaux qu'a proposé la commission Stiglitz-Sen-Fitoussi de 2008 (avec six prix Nobel d'économie en son sein), repris ensuite par l'OCDE pour mesurer la « sustainability » : le capital social, le capital humain, le capital naturel et le capital financier (cf. graphique p. 23).

La gestion du développement durable

La bonne nouvelle, c'est que nous savons maintenant activer cet avantage concurrentiel considérable grâce au sustainable performance management (le management durable de la performance) et aux avancées de la science des données (ou data science) – la cousine bienveillante du « Big Data ».

En s'équipant d'outils avancés de mesure des capitaux humains, sociaux, naturels et financiers échangés entre les parties prenantes de son réseau de valeur (c'est-à-dire l'ensemble des liens productifs de valeur au sein d'un écosystème), toute entreprise peut :

- 1 Établir les relations de cause-à-effet qui existent (ou pas) entre ses initiatives RSE et les résultats désirés (impact et profit), aussi bien à son propre profit qu'à celui de son réseau de valeurs (aujourd'hui quasiment inexploité).
 - 2 Ce qui permet ensuite d'arbitrer, et de les benchmarker quantitativement en regard de la raison d'être, de l'impact, et du profit généré pour les prioriser.
 - 3 Ce qui permet également de les intégrer aux outils de gestion quotidiens (au sein d'un P & L de

MÈME

(image diffusée via les réseaux sociaux)
caricaturant Klaus Schwab,
président du Forum économique
mondial, à propos du « Great Reset »,
la « Grande réinitalisation »
promue par Davos depuis 2020.
Derrière la « transformation de toute
la société en vue de construire
un monde meilleur » planent
des soupçons de déclarations
sans avenir qui ne seraient pas suivies
d'engagements concrets, voire
de complotisme.





management et d'un tableau de bord augmentés, par exemple) pour guider l'allocation des ressources et les futurs investissements.

Bref, véritablement diriger le développement durable, au-delà des opérations actuelles de RSE au périmètre limité, séparé de la stratégie générale de l'entreprise. Nous appelons l'ensemble de cette approche « sustainable performance management ». Parce que novatrice et récente, elle est encore trop rarement appliquée. Mais quand elle l'est, les résultats gagnant-gagnant sont impressionnants, et donnent espoir en la capacité des grandes entreprises à reconquérir la confiance des parties prenantes, et donnent espoir en la capacité des grandes entreprises à reconquérir la confiance des parties prenantes, et à générer des effets positifs durables, en plus de la performance commerciale ou financière additionnelle! Depuis quand rechigne-t-on à celle-ci? Alors qu'attend-on? N'y a-t-il pas déjà assez urgence? Pour bien appréhender d'une part l'opportunité et d'autre part l'ambition de notre approche, prenons comme étude de cas la marque d'Unilever Lifebuoy. Elle ne représente qu'une petite section du sustainable performance management, et malgré cela il est déjà un exemple probant.

Depuis 2009 et la stratégie « Unilever Sustainable Living Plan » de Paul Polman, la marque de savon centenaire a pris le parti d'accélérer son développement commercial en l'associant à des défis de santé publique mondiaux, et en particulier au sixième objectif de développement durable de l'ONU: « Garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable ». Sur certains projets financés par des fondations, ces dernières ont imposé des études d'impact indépendantes. Certaines ont prouvé l'inefficacité d'initiatives qui ont été annulées en conséquence 4; d'autres, qui ont donné des résultats positifs incontestables 5, ont pu être étendues et, au final, toucher plusieurs centaines de milliers de familles de par le monde, contribuant ainsi à faire de Lifebuoy l'une des marques d'Unilever à la croissance la plus rapide entre 2009 et 2019.

Par nécessité imposée par des parties prenantes externes, Unilever a découvert un excellent levier de croissance et de performance économique : chaque nouveau lavage de mains créant une nouvelle opportunité d'usage pour les savons Lifebuoy. Mais surtout, le succès gagnant-gagnant de Lifebuoy contribue à crédibiliser et dynamiser en retour l'approche corporate de raison d'être d'Unilever et celle de ses dirigeants successifs.

Le temps du gagnant-gagnant

L'ambition que nous prônons pour nos grandes entreprises est d'aller encore plus loin et plus vite dans notre identification des

^{4 -} Cf. Julie A. Nicholson et al, « An investigation of the effects of a hand washing intervention on health outcomes and school absence using a randomised trial in Indian urban communities », Tropical Medicine and International Health, mars 2014.

^{5 -} Cf. Henrietta E. Lewis et al, « Effect of a School-Based Hygiene Behavior Change Campaign on Handwashing with Soap in Bihar, India: Cluster-Randomized Trial », American Journal of tropical Medicine and Hydiene, octobre 2018

^{6 -} Source : Myriam Sidibe, Brands on a Mission, 2020.

^{7 -} Eccles, Robert 6. and Ioannou, Ioannis and Serafeim, George, The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance (December 23, 2014). Management Science, Volume 60, Issue 11, pp. 2835-2857, February 2014.

leviers gagnant-gagnant, grâce à l'ensemble des techniques de sustainable performance management, en particulier en croisant par la data science les données de l'entreprise (notamment financières) avec d'autres collectées au sein de son réseau de valeur.

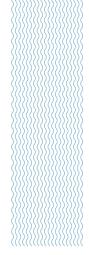
N'attendons pas que d'autres acteurs, incrédules, nous imposent des études indépendantes. N'attendons plus pour traduire nos engagements RSE en leviers de croissance supplémentaires. Développons au plus vite les compétences stratégiques qui nous permettront de gérer ressources et investissements RSE de manière efficace et pérenne. Passer d'une obligation de moyens (IPC = livrables) à une obligation de résultats (IPC = leviers prouvés d'impact et de profit) ne ressort pas uniquement de notre devoir collectif, c'est aussi une opportunité d'affaires importante que nous ne pouvons pas nous permettre de rater.

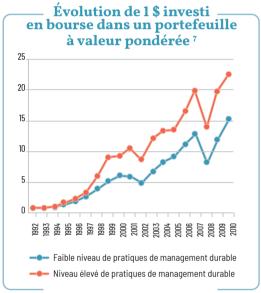
Alan Jope, successeur de Paul Polman à la tête d'Unilever, l'affirme : « Nous sommes à l'avant-garde d'un nouveau modèle d'affaires où un authentique sens de la raison d'être conduit à de meilleurs résultats financiers, de meilleurs profits ⁶».

La découverte d'une telle innovation devrait nous inciter à accélérer la transition vers la durabilité de notre modèle de développement et à mettre à niveau, urgence et nécessité obligent, notre boîte à outil managériale.

Alors guidons. Proposons. Poussons. Priorisons. Et surtout transformons véritablement. Aujourd'hui, c'est *notre* rôle, tout autant que celui de nos centres Europe ou Global, qui eux aussi, comme nous, cherchent. Et *nous* pouvons avoir une action déterminante en réponse aux enjeux actuels. Ne devenons pas le frein que nous n'avons jamais voulu devenir. Nos parties prenantes ne nous le pardonneront pas. Et le business encore moins.

■ Guillaume Orhant et Cédric Bachellerie







Génération Covid, génération en quête de sens ?

Le concept de carrière au sein d'une même entreprise perd de sa pertinence. La crise de la Covid révèle les aspirations au changement en valorisant ce qui donne du sens au métier et en privilégiant le recrutement de profils atypiques.

Est-il pertinent de parler de « génération Covid » ², du point de vue de l'emploi ?

François Badénès: Nul doute que la pandémie va avoir un impact sur le recrutement ainsi que sur la question du sens que vont se poser les jeunes, non seulement sur leur entrée dans le monde du travail, mais également sur celui de la valeur travail. Avant la pandémie, 65 % des 18-35 ans voulaient exercer un métier qui a du sens, refusaient les

« bullshit jobs » et souhaitaient des modes de management différents. Durant la pandémie, la désorganisation ou la réorganisation du travail – télétravail, difficulté d'accès à l'emploi et aux stages – a sans doute renforcé le sentiment de relativisation de la valeur travail, ou en tout cas du sens à lui donner. C'est une bonne nouvelle, car il est préférable d'avoir une génération en quête de sens plutôt que des gens programmés pour faire carrière dans un système économique à bout de souffle.

Et du point de vue de l'état mental?

F. B. : Nombre de psychologues aident ces jeunes pour leur éviter des décrochages. On peut regretter le grand silence sur les crises psychologiques liées à des décisions gouvernementales très brutales, sur les nombreuses pensées de suicide – 42 % – que les lanceurs d'alerte constatent avec effroi. Cette génération sera certainement marquée par cette période, qui laissera des traces dans son histoire, c'est dans ce sens que l'on

parle de « génération Covid ». Certains manifestent néanmoins des capacités de résilience qui laissent augurer une nouvelle vision du travail, de la nature des emplois recherchés dans des filières où le travail manuel donne du sens, mais où beaucoup d'emplois sont non-pourvus.

La crise sanitaire a-t-elle conduit certains jeunes diplômés à changer d'orientation et à se détourner de la

> « carrière professionnelle » pour des activités moins rémunératrices, mais plus chargées de sens ou moins astreignantes ?

F. B.: Aujourd'hui, le bac général n'a plus de valeur - 97,6 % des candidats l'ont obtenu en 2020 -, le diplôme sera de moins en moins différenciant au sein d'une classe moyenne plus cultivée. Espérons que les efforts menés pour valoriser l'apprentissage et l'alternance porteront leurs fruits, que les filières manuelles et techniques seront réhabilitées, car l'engorgement vers les études générales a

valoriser l'apprentissage et l'alternance porteront leurs fruits, que les filières manuelles et techniques seront réhabilitées, car l'engorgement vers les études générales a découragé beaucoup de jeunes de leur vocation à des métiers manuels. Ces mêmes jeunes, forts d'un bac + 5, sont aujourd'hui pour beaucoup au chômage. Les pré-orientations scolaires vers les filières techniques en classe de quatrième ou troisième culpabilisent les

^{1 -} Créateur de La Fabrique du Changement et cofondateur du collectif Les Artisans du Changement.

^{2 –} Implicite dans les propos tenus en octobre 2020 par le président de la République à l'occasion de BpiFrance Inno Génération : « J'ai conscience des socrifices qui ont été demandés à notre jeunesse ces derniers mois. On sortira de cette crise en étant encore plus au rendez-vous de ce que nous leur devons. Je mén porte garant. ».







BOULEVERSEMENT

Une génération malmenée par la crise de la Covid ; une aspiration de fond vers les métiers porteurs de sens ; marquée par des difficultés à rejoindre le monde du travail ; des profils atypiques qui semblent répondre à un vaste bouleversement culturel... L'avenir se redessinerait-il pour et par les jeunes ?

dre
;
s confinement devraient, lorsque les
e à temps seront plus sereins, organiser des
ent
rencontres entre salariés pour recréer
du lien, partager un temps collectif, pour
que ces jeunes se sentent accueillis.

enfants jugés incapables de poursuivre des études générales. Dans l'économie tertiaire, on considère qu'il y a 35 % de bullshit jobs dans les entreprises, emplois non liés directement à la production mais aux procédures, au contrôle de contrôleurs... La pandémie a révélé leur inutilité et conduit certains

employés à s'interroger sur leur devenir, et sur l'opportunité de changer pour des métiers qui ont du sens. La crise de la Covid nous conduit à appréhender la nature du travail et des emplois de manière différente. Au reste, de plus en plus de jeunes se dirigent vers l'économie sociale et solidaire, là où les métiers ont du sens.

Dans quelles proportions les aides publiques à l'emploi ont-elles favorisé celui des jeunes ? Comment les intégrer en période de management distant ?

F. B.: Si les aides pour l'embauche et l'alternance ont aidé les petites entreprises – qui constituent le tissu économique –, le principal frein à l'embauche durant cette période fut l'absence de contact entre les salariés en raison du télétravail, et la difficulté de réaliser des entretiens de recrutement. Le management à distance ne favorise guère l'appropriation par le jeune embauché de la culture de l'entreprise, le parcours d'intégration se fait sans rencontrer les gens. La mise en énergie ne peut être la même. Les jeunes perdent facilement pied. Aussi, les entreprises qui ont embauché durant les périodes de

Le plan gouvernemental « 1 jeune, 1 solution » a-t-il pour effet d'orienter

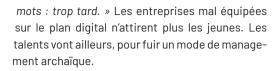
spécialement les jeunes vers les secteurs où les perspectives d'embauche semblent les plus sûres ou qui connaissent des carences de main-d'œuvre (digital, santé...)?

F. B.: Beaucoup d'entreprises ont pris conscience qu'il leur manquait des compétences dans de nouveaux domaines, comme les usages collaboratifs du média Web, le développement des intranets collaboratifs (ou réseaux sociaux d'entreprise). La France accusait un certain retard en ce domaine quand la crise de la Covid a permis, sur fond de télétravail et de temps collectif à distance, une accélération de la maturité numérique dans bon nombre d'entreprises – le couteau sous la gorge.

Avec les Zoom, Teams et autres webinaires, les entreprises choisissent des solutions américaines alors qu'il faudrait protéger la souveraineté numérique française et promouvoir des éditeurs français très compétents, proposant des produits très compétitifs. Subie ou choisie, la transition numérique est un fait, pour le pire ou le meilleur, car beaucoup de salariés ont eu une perception biaisée du télétravail, perturbés quand leurs enfants étaient privés d'école et dans la mesure où ils n'ont été ni bien formés, ni bien équipés. Pensons à cette phrase du général Mac Arthur : « Toutes les batailles perdues se résument à deux



Les changements
culturels
interviendront dans
les organisations qui
ouvriront leurs portes
aux débutants, qui ne
craindront pas de
recruter des profils
atypiques...



Comment des jeunes sortant frais émoulus de l'université ou des « grandes » écoles peuvent-ils prétendre à un quelconque poste quand on demande entre trois et cinq ans d'expérience ?

Les diplômes décrochés en 2020, voire 2021, sont-ils sérieusement menacés de dévalorisation par rapport aux promotions antérieures ou suivantes ?

F. B. : À l'Ouest, rien de nouveau! Cette absurdité ne date pas de la Covid, qui ne fait que la rendre encore plus insupportable. Quant à la valeur des diplômes, la reproduction sociale des élites n'a jamais été aussi forte, alors que le contenu pédagogique de certaines grandes écoles est devenu totalement caduque, inadapté au nouveau monde complexe. L'heure est à la diversité des talents dans le recrutement. S'interroger sur les diplômes qui auraient moins de valeur selon les promotions n'a plus aucun sens. La course au diplôme crée de graves frustrations chez bon nombre de jeunes, qui finissent par tourner le dos à la notion de carrière dans l'entreprise. Les vingt entreprises qui se développent le plus rapidement au monde, et dont la moitié n'existaient pas il y a vingt-cing ans, sont celles qui recrutent des profils atypiques, qui ont choisi le management par la diversité. La consanguinité conduit au déclin. L'heure n'est plus à la compétence à faire les tableaux Excel, mais à l'intelligence relationnelle, émotionnelle. Il y a dix ans, l'Organisation mondiale du travail publiait une monographie sur les compétences clés de 2020, dans laquelle apparaissaient la gestion des émotions, l'intelligence relationnelle, la communication non violente... On a besoin de leaders visionnaires qui savent embarquer leurs équipes et non plus de gestionnaires. Les changements culturels interviendront dans les organisations qui ouvriront leurs portes aux débutants, qui ne craindront pas de recruter des profils atypiques, qui renforceront l'engagement des salariés et cesseront de survaloriser le présentéisme.

Avez-vous observé un développement de start-ups en cette période marquée par la Covid ?

F. B.: Je vois apparaître un nouveau concept, le « social up », entreprise pilotée par des personnes qui s'appuient sur des codes de management privilégiant l'agilité, la créativité, l'expérimentation, le droit à l'erreur. Ce concept conjugue le bon côté des

start-ups - leur souplesse, leur efficacité, leur agilité - et celui de l'entreprise sociétale qui souhaite avoir un impact positif sur le monde.

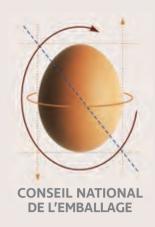
La génération Covid se singularise-t-elle par une forte croissance des demandes de reconversion?

F. B.: Les demandes de reconversion se multiplient chez les jeunes lors de leur première expérience de travail, mais aussi chez les adultes. Les jeunes ont une représentation du travail très abstraite. Beaucoup d'adultes souhaitent créer leur propre activité. Les demandes de bilans de compétences, d'accompagnement, de coaching individuel explosent sur fond de prise de conscience de la crise écologique, de la transition numérique, de la mutation du travail. On fait le deuil de la crise, dont on parle depuis bien longtemps, et on entre dans un cycle aux enjeux et priorités radicalement différents. La dimension mondiale de la pandémie nous fait prendre conscience qu'il faut imaginer un nouveau monde et remettre surtout du bon sens dans le système. Réhabiliter des métiers qui ont disparu et qui nous manquent. Créer une épicerie collaborative pour vendre dans des circuits courts des produits locaux a peut-être plus de sens que de se compromettre dans un consumérisme exacerbé.

Génération Covid, génération sacrifiée ou génération qui porte en elle les germes d'un nouveau monde ?

F. B.: Le terme « génération Covid » ne me convient pas, car c'est la dernière lame d'une vague qui vient de plus loin. Elle révèle à la loupe ce qu'on savait, mais qu'on refusait de voir. Cette crise s'ajoute aux autres, elle confirme un changement de cycle. En chinois, le mot *crise* est composé des idéogrammes « danger » et « opportunité ». Ne nous reposons pas uniquement sur les jeunes pour trouver des solutions. Si bon nombre d'entre eux ne veulent pas avoir d'enfants, quel sera notre avenir?

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



Le Conseil National de l'Emballage (CNE)

élabore et diffuse les bonnes pratiques de conception, d'utilisation et de commercialisation de l'emballage des produits.

Le CNE est une autorité morale reconnue.

Créé en 1997, il réunit les différents acteurs de la chaîne de valeur de l'emballage :

- / designers et producteurs de matériaux d'emballages
- / fabricants d'emballages et d'équipements
- / entreprises de PGC
- / opérateurs du secteur de la collecte et de la valorisation
- / collectivités locales
- / associations de consommateurs et de protection de l'environnement...

Le CNE propose gratuitement sur son site Internet les documents élaborés avec ses partenaires (en français et en anglais), parmi lesquels :

- / Guide méthodologique : écoconception des produits emballés
- / Guide rédactionnel : emballages et allégations environnementales
- / Emballages et économie circulaire : faits et chiffres
- / Produits en vrac / produits préemballés : recommandations du CNE
- **/ Prévention du gaspillage de produits :** rôle clé de l'emballage

ET PROCHAINEMENT:

- / Emballages et compostage
- / Emballages et impact environnemental : faits et chiffres

CONTACT

E-mail : info@conseil-emballage.org Tél : 01 53 64 80 30 @CNE_Emballage

www.conseil-emballage.org





La crise sanitaire a révélé une nouvelle catégorie de personnes touchée par la précarité alimentaire, mais aussi par la difficulté d'accès à l'emploi : la jeunesse. Les associations, historiquement légitimes dans ces domaines, sont soutenues par les entreprises dont celles œuvrant dans l'univers des PGC. Celles-ci témoignent de leur engagement par des actions multiples – offres de produits de première nécessité, accompagnement dans la formation professionnelle...

La RSE s'en trouve encore légitimée.

30

SARAH EL HAÏRY

Précarité, l'affaire de tous

32

ÉLODIE BERNADI-MENU ET ANNE-LAURE THOMAS

L'Oréal France combat contre la précarité

37

ALAIN JEZEOUEL

Revivre dans le monde, l'enjeu de la précarité

40

ENTRETIEN AVEC VALENTINE ROQUES

Innocent, les mains pleines

42

MATHILDE GARCIA

Co'p1, pour partager le pain

44

ESTELLE VACONSIN ET MATHILDE SKRZYNIARZ

Nana contre la précarité menstruelle



Précarité, l'affaire de tous

Au cœur de la précarité des jeunes, particulièrement les NEET ¹, l'accès souvent difficile à la formation et à l'emploi. Les entreprises accompagnent l'État, non seulement sur le dispositif 1 jeune – 1 solution, mais aussi par des actions philanthropiques.

e pire de la crise sanitaire est, espérons-le, derrière nous. Mais ses dégâts, tant en matière sociale qu'économique, sont malheureusement là. Avec la crise induite par la pandémie de Covid-19, la précarité d'une partie de la jeunesse a été mise en avant dans la sphère publique, et d'une certaine manière accentuée. L'insertion professionnelle ou encore la recherche de jobs étudiants pour les jeunes se sont avérées plus complexes que prévu. Les offres d'emploi ont chuté de près de 40 % dans certains domaines, le gouvernement a dû, et a su, réagir. Je note également que les entreprises implantées sur le territoire ont globalement joué le jeu.

La précarité, porte d'entrée de la pauvreté

Tout d'abord, il faut bien circonscrire ce qu'on entend par précarité. La précarité, c'est une dynamique, c'est un glissement vers la pauvreté. C'est l'absence des sécurités nécessaires pour que les individus, et plus particulièrement les jeunes, puissent exprimer pleinement leurs droits. Dès 2018, le gouvernement a fait de la lutte contre la précarité une priorité, avec l'adoption d'une stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté marquée par une attention particulière portée aux jeunes, désignés comme les « premières victimes » de la pauvreté. Le travail est consé-



Sarah El Haïry, secrétaire d'État chargée de la Jeunesse et de l'Engagement

quent, mais il reste beaucoup à construire pour notre jeunesse. Il faut regarder ce phénomène en face, en bloc. On assiste à un rajeunissement de la population pauvre en France. En 40 ans, le taux de pauvreté a été divisé par deux pour les plus de 65 ans, tandis qu'il a été multiplié par deux pour les moins de 25 ans. L'un des indicateurs clés pour appréhender la précarité des jeunes, c'est le taux de chômage. Et si l'on veut combattre cette précarité, on doit répondre au défaut d'accès à la formation et à l'emploi des jeunes. Ce mouvement a déjà été amorcé par le gouvernement et les acteurs économiques se mobilisent. Ils doivent néanmoins accélérer.

1 jeune, 1 solution

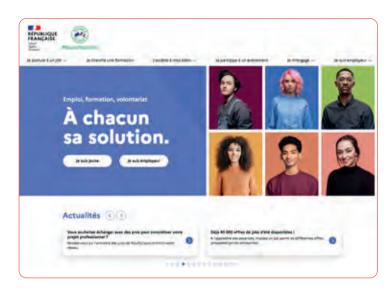
Pour gagner la lutte contre la précarité, l'État et les entreprises doivent avancer main dans la main. La clé, c'est de toucher les 1,6 million de jeunes qui, en 2017, n'étaient ni en emploi, ni en études, ni en formation, les NEET. Depuis le début de la crise sanitaire, le gouvernement a adopté des mesures pour lutter contre la précarité des jeunes. Au-delà de l'élargissement du nombre de bénéficiaires de la Garantie jeunes à plus de deux cent mille en 2021, il y a tout le volet « jeunesse » du plan de relance, articulé autour du dispositif

¹ - $\mbox{\it Neither}$ in employment nor in education or training (ni en emploi, ni en études, ni en formation).

« 1 jeune, 1 solution » porté conjointement par Jean-Michel Blanquer et Élisabeth Borne. L'action du gouvernement porte sur trois axes majeurs : faciliter l'entrée des jeunes dans la vie professionnelle; orienter et former les jeunes vers les secteurs et métiers d'avenir; accompagner les jeunes éloignés de l'emploi en construisant des parcours d'insertion sur mesure. Aujourd'hui, les résultats commencent à être visibles. Entre août et novembre 2020, plus d'un million de recrutements ont déjà été réalisés. Un nombre analogue à 2019 malgré la crise. Quatre cent quarante mille contrats en alternance ont été également signés en 2020, c'est quatrevingt-dix mille de plus qu'en 2019. Je pourrais aussi citer la création de vingt mille jobs étudiants depuis novembre 2020, le doublement des aides d'urgence versées par les Crous, les repas à un euro, les petits déjeuners gratuits à l'école dans les territoires prioritaires ou encore l'instauration d'une aide exceptionnelle pour les travailleurs précaires.

Cap sur la philanthropie locale

Ce sur quoi je veux insister, c'est sur le fait que toutes ces mesures, aussi fortes soientelles, n'auront pas l'impact que l'on espère si les grandes entreprises ne s'inscrivent pas dans cette dynamique. Cela vaut également pour les entreprises de produits de grande consommation (PGC), qui ont un grand rôle à jouer pour lutter contre la précarité des jeunes. Par ailleurs, je souligne que la majorité des entreprises françaises de la grande consommation ont, durant la crise provoquée par la Covid-19, mis en place des actions ou des campagnes qui soutenaient les jeunes, et plus particulièrement les étudiants rencontrant des difficultés financières. Je pense à la distribution de bons d'achat, aux collectes organisées en faveur des Banques alimentaires ou encore aux dons que les industriels et les grands distributeurs ont mis en place. Mais il ne s'agit malheureusement là que de mesures ponctuelles. Le nerf de la guerre, ce sont les alliances territoriales, notamment avec les associations et en lien



avec les collectivités. Pendant la crise, à l'échelle locale, de nombreux magasins et leurs fournisseurs se sont mobilisés en approvisionnant, notamment en produits de première nécessité, des associations étudiantes. Cette philanthropie locale, portée politiquement par les réseaux coopératifs vers les entreprises mères des groupes, est concrète. Elle marche. Il nous apparaît même souhaitable de décloisonner le cadre normatif autour de celle-ci pour la pérenniser et faciliter l'envie de s'engager. Ce sont de bonnes pratiques, mais si l'on souhaite lutter contre la précarité d'une partie de notre jeunesse de manière durable, il faut que les entreprises se mobilisent en matière d'emploi de jeunes. Certaines entreprises se sont saisies du volet « jeunesse » du plan de relance pour élaborer une vraie politique d'emploi à destination des jeunes. La multiplication des initiatives par les grandes entreprises françaises, en lien avec les actions menées par le gouvernement, aurait un réel impact sur la précarité d'une partie de la jeunesse en France. Nous devons plus que jamais nous engager pour notre jeunesse. Et cet engagement, c'est l'affaire de tous.

Sarah El Haïry

Le plan « 1 jeune, 1 solution » a fêté ses un an en juillet 2021 avec plus de deux millions de bénéficiaires dont 1,8 million de moins de 26 ans embauchés en CDI ou CDD de plus de trois mois entre août 2020 et mai 2021.

L'Oréal France combat contre la précarité

Fonds L'Oréal pour les femmes, plan de solidarité 2021 pour les 15-25 ans, programme L'Oréal pour la jeunesse... L'Oréal France multiplie les initiatives pour lutter contre la précarité. La création d'une gouvernance dédiée aux dons au sein de la RSE témoigne d'une certaine urgence.



ovembre 2020. Avec le manifeste L'Oréal pour le Futur 1, L'Oréal franchit une nouvelle étape dans sa prise en compte des enieux de développement durable et de responsabilité sociétale. « C'est dans le cadre de ce programme que nous avons lancé le Fonds L'Oréal pour les femmes, destiné à celles, en situation de grande vulnérabilité, qui subissent de plein fouet les conséquences sociales et économiques de la crise générée par la Covid-19 », explique Élodie Bernadi-Menu, directrice RSE et développement durable de L'Oréal France 2. Ce fonds de dotation philanthropique de cinquante millions d'euros soutient des associations de terrain qui luttent contre la précarité et œuvrent pour l'insertion professionnelle et sociale des femmes. Des associations qui apportent des aides d'urgence, en particulier à des femmes réfugiées ou en situation de handicap; qui luttent contre les violences faites aux femmes en accompagnant les victimes ; qui agissent pour



Élodie
Bernadi-Menu,
directrice RSE et
développement
durable de
L'Oréal France et
Anne-Laure
Thomas,
directrice
Diversités et
inclusion de
L'Oréal France.

l'éducation... Ce fonds répond aussi à une quête de beauté qui n'est pas incompatible, tant s'en faut, avec la lutte contre la précarité. « Au-delà des produits de beauté de première nécessité comme les déodorants, les gels douche ou les shampoings, essentiels à l'hygiène quotidienne, certains produits comme le maquillage, les parfums, la coloration... contribuent à se forger une certaine estime de soi, à prendre soin de son apparence, à être parfois plus à l'aise dans les relations sociales et à se faire plaisir », confirme-t-elle. Parmi les nombreux engagements de L'Oréal France, celui de l'espace beauté et bien-être, créé en partenariat avec Emmaüs et inauguré le 13 septembre dernier dans le Xe arrondissement de Paris. « Des personnes en situation de précarité peuvent, sur orientation d'un travailleur social et grâce à un système de bons, obtenir des produits d'hygiène et de cosmétique. Des ateliers de socio-coiffure et de socio-esthétique sont également proposés sur rendez-vous », explique-t-elle. L'Oréal ap-

porte un soutien spécifique aux 15-25 ans, soit par l'engagement de la filiale France, soit par l'action de certaines marques du groupe (Cf. ci-contre). La filiale France a ainsi donné près de deux cent mille produits d'hygiène et de beauté dans le cadre du Plan de Solidarité Étudiants 2021. Des dons de kits de produits essentiels au bien-être (produits d'hygiène de base, crèmes, mais aussi parfums, etc.) ont été réalisés en s'appuyant sur l'expertise sociale et logistique de son partenaire de longue date, l'Agence du Don en Nature (ADN). « Un total de guarante mille jeunes et étudiants en situation de précarité ont pu bénéficier de ces dons, via près de cent associations et universités, partout sur le territoire français », précise Anne-Laure Thomas, directrice Diversités et inclusion de L'Oréal France.

Formation pour tous

Les femmes ne représentent pas le seul groupe social touché par la précarité. Les jeunes le sont également, notamment les étudiantes et étudiants. Les jeunes issus des QPV 3 ou de zones rurales ont en particulier deux fois moins d'opportunités d'accéder à un entretien d'embauche. « Notre volonté est de donner les mêmes opportunités à chacun, indépendamment de son milieu socioculturel d'oriaine. Nous sommes convaincus qu'il est possible d'acquérir des compétences partout, pour tous. C'est notamment pour cela que nous avons adhéré en 2018 au PaQte, en présence d'Emmanuel Macron », confie Anne-Laure Thomas. Le groupe s'engage sur quatre points : sensibiliser les plus jeunes au monde de l'entreprise, en renforçant son offre de stages de troisième à destination des collégiens scolarisés en réseau d'éducation prioritaire renforcé (REP +); former en favorisant l'accès à l'alternance : recruter de manière non-discriminatoire ; et acheter de manière plus responsable et inclusive. « Les jeunes sont

Engagement des marques

Certaines marques sont engagées sur le plan environnemental, comme Biotherm ou Garnier. Yves Saint Laurent Beauté lutte avec le programme « Aimer sans Abuser » contre les violences de couple, destiné aux moins de 25 ans, et accompagne l'association En avant toute(s), qui aide les victimes via un tchat sécurisé, anonyme et gratuit. L'Oréal Paris a lancé le programme de formation et de sensibilisation « Stand up » contre le harcèlement de rue avec la Fondation des Femmes et l'ONG Hollaback! Kiehl's soutient l'association Le Refuge et Lancôme est impliquée dans la lutte contre l'illettrisme des femmes (Write Her Future).



nos candidats, mais aussi nos collaborateurs et nos consommateurs. Ils sont donc des parties prenantes extrêmement importantes. Avec "L'Oréal pour la jeunesse", nous visons à mobiliser ces jeunes pour contribuer à construire une société plus inclusive et ainsi démontrer que les entreprises peuvent faire partie de la solution pour relever les grands défis sociaux auxquels le monde est confronté », analyse Anne-Laure Thomas. La campagne « #NoFilter », constituée de six capsules vidéos publiée sur les réseaux sociaux

^{1 -} Cf. entretien avec Hervé Navellou, in La Voix des marques n° 3, printemps 2021.

^{2 -} Entité créée en 2016.

^{3 -} Quartiers prioritaires de la politique de la ville.



Un partenariat entre la fondation L'Oréal et Emmaüs Solidarité a conduit à l'ouverture d'un espace beauté et bien-être dans le Xe arrondissement de Paris.

du groupe en début d'année « a permis de montrer la diversité de nos collaborateurs et d'attirer tous les talents ».

Afin de développer un ancrage local et de se tenir au plus près des besoins des jeunes, L'Oréal multiplie les partenariats avec des associations telles qu'Atouts Jeunes Universités, Prométhée, Sport dans la ville, Esprit d'ébène ou encore La Ligue des jeunes

Dépression et anxiété sont identifiées comme étant les premiers facteurs d'incapacité sur le plan mondial par l'OMS depuis 2017, notamment chez les femmes et les jeunes adultes.⁹⁹

talents. « Afin de coordonner toutes nos associations, nous organisons plusieurs fois par an des job dating internes ainsi que des événements externes », ajoute-t-elle. Depuis 2016, L'Oréal sensibilise les élèves de troisième et de seconde au monde de l'entreprise en étant partenaire de l'initiative « Tous en Stage ». « Cette action de sensibilisation prend la forme d'une semaine de découverte des métiers de L'Oréal et permet aux jeunes d'échanger et de poser leurs questions aux équipes », précise Anne-Laure Thomas. Durant la crise sanitaire, les stages se sont déclinés en format digital. « Ces stages spécifiques aux élèves de troisième diffèrent des stages et alternances classiques, qui durent entre six mois et deux ans, et relèvent de missions réelles au sein de nos équipes ». Jeunesse toujours quand L'Oréal lance un programme d'envergure mondiale : « L'Oréal for Youth ». « Nous prenons des engagements mondiaux qui

vont se concrétiser dans nos filiales, notamment en France. Comme, par exemple, plus 30 % d'opportunités de travail pour les jeunes de moins de 30 ans, et notamment les étudiants issus de milieux divers et défavorisés, dix-huit mille opportunités de travail d'ici la fin 2021 et vingt-cinq mille chaque année à compter de 2022. »

Santé mentale

La précarité ne concerne pas seulement les questions d'emploi. C'est pour lutter contre la dépression et l'anxiété que la marque Maybelline New York a lancé, en septembre 2019, le programme international « Brave together ». « Dépression et anxiété sont identifiées comme étant les premiers facteurs d'incapacité sur le plan mondial par l'OMS depuis 2017, notamment chez les femmes et les ieunes adultes », précise Anne-Laure Thomas. Ce programme, destiné aux jeunes adultes - collégiens, lycéens, étudiants ou titulaire de leur premier emploi -, continuera à se décliner en France avec l'Unafam 4 durant les cinq prochaines années, afin de pérenniser l'objectif de sensibilisation auprès du grand public et d'étendre les sessions de formation aux jeunes adultes. « L'Unafam a co-construit avec nous les messages clés du programme en France et l'outil de formation diaital aui doit repérer les signes, choisir les mots et aider à trouver de l'aide », indique-t-elle. L'association a également mis en place une ligne d'écoute gratuite et anonyme et va animer des sessions de formation destinées aux collaborateurs de L'Oréal France, à l'occasion de la Semaine internationale de la santé mentale, en octobre. La précarité peut également toucher les personnes handicapées. « Arpejeh, Tremplin et le Fédé nous permettent d'accompagner et de recruter sur le sujet du handicap », ajoute-telle. Durant la crise sanitaire, L'Oréal France a participé à des forums virtuels de recrutement tels que le forum Talents Handicap. « Nous avons aussi participé au Duo Day de l'alternance, afin de mieux intégrer des jeunes en situation de handicap ».

Fondation L'Oréal

La Fondation L'Oréal s'engage auprès des femmes pour un monde meilleur à travers trois programmes philanthropiques majeurs. Le premier (Pour les Femmes et les Sciences) s'attache depuis 1998 à permettre aux femmes de s'exprimer dans le domaine de la recherche scientifique. Le second (Beauté inclusive) comprend des actions de socio-esthétique à destination de femmes fragilisées par la maladie ou la précarité. Le troisième (Femmes et climat) soutient notamment des porteuses de projets répondant à l'urgence climatique, et sensibilise à l'importance de solutions qui prennent en compte l'intersectionnalité des problématiques de genre et de climat.

Bénévolats multiples

Conséquence de la crise sanitaire : sur le plan du bénévolat des salariés, les initiatives se sont multipliées. « L'Oréal a une longue tradition d'engagement citoyen de ses collaborateurs », rappelle Élodie Bernadi-Menu. De fait, chaque année depuis 2010, le Citizen Day permet aux collaborateurs de consacrer une journée entière de leur temps de travail à une association de proximité œuvrant dans le domaine social ou environnemental. Les collaborateurs peuvent



Le programme international « Brave Together », lancé par Maybelline New York, a pour objectifs de destigmatiser anxiété et dépression et de fournir des soutiens individuels.

^{4 -} Union nationale de familles et amis de personnes malades et/ou handicapées psychiques, association reconnue d'utilité publique.



Le Citizen Day permet aux salariés de consacrer une journée de travail au projet de leur choix, depuis 2010. Ici, une opération anti-gaspi à Clichy en 2018.

Le

recrutement en chiffre

1160 stages

pour des jeunes en bac + 4 ou 5;

1000 contrats d'apprentissage d'ici 2022 (soit

+ 20 % vs 2020);

600 recrutements en CDI ou CDD

dédiés aux jeunes diplômés de moins de trois ans d'expérience;

maintien des objectifs en 2021 :

15 % des alternances et 10 % des stages pour les QPV.

s'impliquer dans des domaines aussi variés que la rénovation de locaux associatifs, l'accompagnement de jeunes entrepreneurs sociaux ou encore la collecte de déchets. « Le 9 septembre dernier, environ trois mille six cents collaborateurs se sont mobilisés auprès d'une centaine d'associations, qui sont pour la plupart des structures avec lesquelles le groupe collabore tout au long de l'année, au travers de différents programmes », précise-t-elle. La crise de la Covid-19 a généré de nouveaux besoins chez les associations. « En 2020, notre Citizen Day n'a pu se tenir dans sa forme habituelle, mais nous avons proposé, organisé et coordonné, entre novembre et décembre, une mobilisation des collaborateurs à distance, sous différentes formes : e-volontariat, hackathons solidaires, arrondis sur salaire, mécénat de compétences et campagnes de crowdfunding au profit de nos associations partenaires », ajoute Anne Laure Thomas.

Gouvernance dédiée

La crise a conduit le groupe à professionnaliser sa politique de dons en parallèle de la lutte qu'il mène contre le gaspillage de produits. « Les différentes campagnes de don mises en place durant la crise ont conforté notre idée de l'importance de créer une politique de don organisée et

centralisée chez L'Oréal France, afin d'avoir un impact plus important et d'aider de manière efficace le tissu associatif français », indique Élodie Bernadi-Menu. Ainsi, une gouvernance établie au sein de la direction RSE et développement durable centralise-t-elle désormais les demandes des associations, les redistribuant aux différentes divisions selon les besoins exprimés et les disponibilités de produits de chacune des marques du groupe. Dans chaque division, pour éviter le gaspillage, des « collaborateurs relais » disposent d'une visibilité sur les stocks potentiellement disponibles au don, sur les dates de péremption des produits, et la main sur la partie logistique.

« Nous pilotons parfaitement cette activité qui devient importante pour l'entreprise et nous créons un lien privilégié avec les associations, dont l'Agence du Don en Nature, un partenaire historique, qui réduisent le nombre d'interlocuteurs chez nous. Nous avons donc une équipe concentrée, qui gagne en agilité et en fiabilité. L'information circule parfaitement entre toutes les parties prenantes », conclut Élodie Bernadi-Menu.

■ Jean Watin-Augouard

Revivre dans le monde, l'enjeu de la précarité

L'association Revivre dans le Monde se consacre à la lutte contre la précarité alimentaire, et au-delà. En lien avec de nombreuses entreprises, elle innove pour créer des structures d'accès durables aux produits du quotidien.



epuis la création, il y a vinat-sept ans, de l'association Revivre dans le Monde ¹, la précarité n'a cessé d'augmenter, estime Alain Jezequel, son président ², et l'élargissement de son champ, lié à la pandémie, touche les travailleurs les plus précaires - intérim, CDD de courte durée, temps partiel, rémunération à la tâche... - ainsi que les étudiants. » Mesurer l'ampleur de la précarité et de la « précarité cachée », est difficile. « De nombreuses personnes et familles, vivant souvent dans des endroits isolés, passent entre les mailles du filet pour des questions de méconnaissance des structures d'aide qui leur sont destinées, de difficulté linguistique, de défaut de papiers ou simplement de honte. Il nous faut développer des offres de service plus pertinentes en regard des vrais besoins », ajoute-t-il.

Le seuil de pauvreté monétaire, revenu mensuel au-dessous duquel une personne est



Alain Jezequel, président de Revivre dans le Monde

considérée comme « pauvre », est fixé à 60 % du niveau de vie médian. En 2021, il est calculé à 1 063 euros, ce qui représente environ huit millions de personnes en France métropolitaine. Le « reste à vivre » correspond au budget disponible quotidiennement pour se nourrir lorsque toutes les charges récurrentes (loyer, énergie, remboursements d'emprunt...) ont été soustraites. Ce calcul, réalisé par les travailleurs sociaux, est à la base de l'accès à l'aide alimentaire auprès des épiceries sociales.

Au commencement, les dons

La première mission de Revivre dans le Monde est l'aide aux exclus de la consommation, par la collecte et la distribution de produits d'alimentation et d'hygiène de première

^{1 -} revivre-monde.org/revivre-dans-le-monde.

^{2 -} Intervention du 18 juin 2021, lors d'une matinée de l'Ilec consacrée à la précarité.

La logistique est au cœur de la mission de Revivre, qui dispose de deux plateformes, en Île-de-France et à Lyon, et forme chaque année une dizaine de personnes sans emploi à

ces métiers.

nécessité³. Lors de la création de l'association par d'anciens cadres de Danone 4, les dons de produits représentaient la majorité (80 %) des produits fournis aux épiceries sociales, les achats ne concernant alors que des compléments. Aujourd'hui, les proportions se sont inversées, en raison des politiques de lutte contre le gaspillage menées par les entreprises de l'agroalimentaire tout au long de leurs chaînes de production. « Revivre, précise Alain Jezequel, reçoit des dons de fruits et légumes frais proposés par les organisations agricoles, des dons de produits laitiers et frais, d'aliments pour bébés et de produits d'hygiène, mais la majorité des produits approvisionnés sont issus d'achats en gros auprès d'industriels ou de grossistes. » L'éventail s'est ouvert aux vêtements, et aux jouets. « Des jouets issus de collectes sont proposés à Noël aux épiceries sociales par la plateforme de l'association en région parisienne. »

Les familles avec enfants, souvent monoparentales, constituent une forte proportion des bénéficiaires de l'aide, qu'il s'agisse d'alimentation, de vêtements, de jeux, ou de produits d'hygiène. « L'hygiène des enfants (couches, produits de soin), souligne Alain

Jezequel, représente une charge budgétaire hors de portée de certaines familles. »

Entreprise d'insertion

Sur le plan logistique, Revivre dispose de deux plateformes, l'une en Île-de-France et l'autre à Lyon, desservant l'Est, le Centre et le Sud. Son mode de fonctionnement, fondé sur le couple salariés-bénévoles, conduit l'association à chercher des personnes expérimentées dans diverses fonctions (gestion économique, informatique, logistique, contrôle qualité...) comme réalisateurs ou encadrants. « Grâce au projet Précarimap, développé avec un mécénat de compétence, indique Alain Jezequel, nous disposons d'une cartographie des structures d'aide alimentaire et du dearé de précarité par zones géographiques. Notre attention se porte donc sur des zones blanches, pour y développer des services de proximité ou d'itinérance. »

Reconnaissance du travail engagé depuis sa création, Revivre dans le Monde et ses associations affiliées sont, depuis 2013, habilitées nationalement par l'État à recevoir des contributions publiques destinées à la mise en œuvre de la lutte contre la précarité alimentaire. En contrepartie, Revivre s'engage à mettre en place des procédures relatives au respect des normes en vigueur en matière d'hygiène et de sécurité des denrées. Un audit conduit en 2019 l'a confortée dans cette habilitation pour dix ans.

C'est grâce au contrôle de sa logistique que Revivre s'engage, au titre de sa mission d'entreprise d'insertion – sa deuxième après la lutte contre la précarité alimentaire –, pour former aux métiers de la préparation de commandes et de la livraison une dizaine de personnes éloignées de l'emploi. Elles sont aidées et encadrées dans leur formation et leur recherche d'emploi pendant deux ans. Depuis la création de Revivre, une centaine de personnes ont été ainsi accompagnées vers l'emploi. « Nous sous-traitons des affrètements de transport lonque distance et sommes amenés à louer des

^{3 -} L'aide alimentaire repose sur les 200 000 bénévoles des associations redistributrices.

^{4 -} Un lien perdure avec la fondation Carasso, avec laquelle Revivre a créé

[«] Tournées villages », ciblant les zones blanches rurales du Sud francilien.

entrepôts temporaires adaptés pour réguler les pics d'approvisionnement », explique Alain Jezeguel. Cette compétence a valu à Revivre d'être retenue par le ministère des Solidarités dans le cadre de France-Relance pour le développement du projet Optilog, qui vise à rechercher et à mettre en œuvre des entrepôts temporaires permettant l'affrètement de commandes regroupées pour des structures géographiquement proches. Une action ouverte à d'autres structures d'aide alimentaire, dans une logique de mutualisation. Revivre en approvisionne trois cent cinquante : épiceries sociales affiliées aux grands réseaux caritatifs, structures communales gérées par des centres communaux d'action sociale, centres d'hébergement, hôtels sociaux... Au nombre des acteurs qu'Alain Jezequel entend solliciter davantage figurent les entreprises. « La lutte contre la précarité, assure-t-il, devrait naturellement être une compétence de la RSE. Les jeunes en quête d'emploi interrogent leur futur employeur sur cette dimension, et les missions portées par des mécénats de compétences se multiplient. »

Action alimentaire, mais aussi nutritionnelle

La lutte contre la précarité alimentaire ne fait pas l'impasse sur la qualité de l'offre, l'équilibre alimentaire jouant un rôle majeur dans la prévention de certaines maladies - diabète, affections cardiovasculaires, cancers... - fréquentes dans les populations en situation de précarité. Revivre dans le Monde se préoccupe de la difficulté d'accéder à une alimentation équilibrée pour les bénéficiaires de l'aide. En 2019, l'association a répondu à un appel à projets de l'Institut national du cancer (INCa) avec le projet PrevAlim, imaginé en collaboration avec la chaire Alimentation, nutrition et comportement alimentaire (ANCa) d'AgroParisTech, l'équipe de diététique de l'hôpital Manhes et l'Association nationale de solidarité active. Retenu par l'INCa, ce programme consiste à inciter les épiceries sociales à s'approvisionner en produits recommandés par le Plan national nutrition-santé et à proposer des sessions d'information nutritionnelle à leurs bénévoles. Pour aller plus loin, l'association appréhende

Les critères de la précarité

- Le seuil de pauvreté monétaire est, en 2021, de 1 063 euros.
 Il concerne environ huit millions de personnes en France métropolitaine.
- Le « reste à vivre » correspond au budget disponible quotidiennement pour se nourrir, lorsque toutes les charges récurrentes ont été soustraites. Ce calcul est à la base de l'accès à l'aide alimentaire via les épiceries sociales.

la sécurité alimentaire de façon systémique, en tenant compte des causes de la précarité alimentaire : sociales, économiques et environnementales. « La transition durable, estime Alain Jezequel, doit toucher toute la chaîne, de la production agricole à la transformation, la distribution, jusqu'à la consommation, en tenant compte de la dimension humaine à chaque étape. » Les États généraux de l'alimentation préconisaient, en 2017, une aide alimentaire combinée avec des formes d'accès durables à l'alimentation. De fait, la crise sanitaire et sociale a suscité des initiatives qui vont au-delà des modèles classiques de l'aide : travail dès l'amont avec les producteurs, développement d'épiceries coopératives, déploiement de plateformes numériques pour rapprocher besoins et offres. Des initiatives sur lesquelles il est « nécessaire de capitaliser pour assurer la transition alimentaire », conclut le président de Revivre dans le Monde.

■Jean Watin-Augouard

Whous disposons d'une cartographie des structures d'aide alimentaire et du degré de précarité par zones géographiques. Notre attention se porte donc sur des zones blanches, pour y développer des services de proximité ou d'itinérance. **?

Innocent, les mains pleines

Au nombre des actions de solidarité engagées lors de la crise de la Covid-19, le partenariat avec l'association Co'pı se singularise par un soutien en produits frais à destination des étudiants. Il est appelé à s'étendre à des actions de conseil.



Le soutien d'Innocent à l'association Co'p1 s'explique-t-il, en partie, par le fait que la société a été créée, en 1999, par trois jeunes diplômés anglais, et qu'il répond ainsi à une solidarité entre étudiants?

Valentine Roques: Nous sommes les héritiers du travail réalisé par les fondateurs d'Innocent. Ils ont défini cinq valeurs, que partage encore aujourd'hui chaque collaborateur: être naturel, entrepreneurial, responsable, commercial et généreux. Cela nous a conduits à être, comme beaucoup, très touchés par les difficultés rencontrées par bon nombre étudiants au cours de la crise sanitaire. C'est donc tout naturellement que nous avons mis en place ce partenariat avec l'association Co'p1 – Solidarités Étudiantes. Une initiative parmi d'autres.

Est-ce la première fois qu'Innocent aide les étudiants en situation précaire ? L'initiative est-elle de votre fait ?

V. R.: Nous gérons des produits frais à la



Valentine Roques, assistante logistique d'Innocent

durée de vie limitée, mais il est inconcevable pour nous de jeter ou détruire nos invendus. Ainsi, 99,99 % de nos produits sont vendus ou donnés à des êtres humains. Nous avons toujours privilégié la distribution des invendus, pour contribuer à l'une de nos vocations: lutter contre la faim dans le monde. Au cours de cette dernière année, nos actions de solidarité se sont multipliées, tant vers les personnels de santé que vers les personnes qui assuraient le transport ou la manutention de nos produits, ou encore vers les étudiants. Étant moi-même en fin d'études et sensible à cette cause, j'ai pris l'initiative d'établir un partenariat avec l'association Co'p1 - Solidarités Étudiantes, avec le soutien de mon manager. La spécificité de Co'p1 - être une association créée par et pour les étudiants - m'a beaucoup séduite, et je suis donc entrée en contact direct avec eux pour leur proposer de compléter leurs paniers de denrées alimentaires et de produits d'hygiène.

Qu'apporte innocent dans le panier donné aux étudiants en type de produits et en volume ? Avez-vous en charge la logistique ?

V. R.: Innocent fait régulièrement don de produits frais (principalement des jus de fruits et smoothies) qui sont ensuite distribués aux étudiants dans le besoin. Nous avons en effet en charge la logistique, et livrons directement l'association sur leurs lieux de distribution.

Est-ce un partenariat ponctuel ou destiné à se prolonger comme celui des « petits bonnets » avec les Petits Frères des Pauvres ?

V. R.: La mécanique est très différente de celle que nous avons mise en place avec les Petits Frères des Pauvres il y a quinze ans. Ils reçoivent une aide financière, quand les actions en faveur des étudiants consistent en des dons de produits finis. Dans ce dernier cas, les décisions se prennent au coup par coup en fonction des stocks disponibles.

Le soutien peut-il s'étendre à d'autres types d'actions, comme des conseils à l'embauche, du mentorat ?

V. R.: Chez Innocent, tous les collaborateurs ont la possibilité de mener des journées de volontariat, reposant sur leurs choix individuels. Dans ce contexte, nous organisons, pour la rentrée scolaire, des ateliers de professionnalisation ponctuels avec Co'p1 – Solidarités Étudiantes. Ce soutien porte par exemple sur la rédaction de CV, de lettres de motivation ou la préparation aux entretiens.

À quoi vous oblige le statut d'entreprise B Corp en matière de contribution positive à la planète, qui viendrait compléter l'action de votre fondation, créée en 2004?

V. R.: Le mouvement B Corp porte à travers le monde des valeurs fortes de changement pour faire des entreprises « *a force for*



Les fondateurs d'Innocent ont défini cinq valeurs, que partage encore aujourd'hui chaque collaborateur : être naturel, entrepreneurial, responsable, commercial et généreux.

good », et distinguer celles qui réconcilient but lucratif (for profit) et intérêt collectif (for purpose). Certifiée B Corp depuis 2018, Innocent est engagée autour de cinq domaines d'impact : gouvernance, collaborateurs, collectivité, environnement et clients. En parallèle de cette certification, Innocent verse 10 % de ses profits à sa fondation ¹, un organisme indépendant de bienfaisance régi par son propre comité de direction et ayant pour ambition de lutter structurellement contre la faim dans le monde.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

 $[\]hbox{1-Pour plus d'informations: www.lafondationInnocent.fr}\\$

Co'p1, pour partager le pain

Co'p1 - Solidarités Étudiantes, une singularité dans le monde associatif, aide les étudiants sur tous les plans : alimentaire, hygiène, professionnel.

Les marques les accompagnent dans ce défi.

o'p1 ou une association de « copains » : six étudiants confrontés à la précarité alimentaire étudiante et à la carence des dispositifs pour subvenir à leurs besoins. « Nous avons créé Co'p1 dans l'urgence en octobre 2020 pour organiser, chaque semaine, des distributions gratuites de denrées alimentaires et d'autres produits invendus, au commencement pour cent cinquante étudiants, raconte Mathilde Garcia, directrice des relations extérieures de l'association, l'idée étant de proposer une initiative par et pour les étudiants, autrement dit une aide par les pairs. Avant même la crise sanitaire, plusieurs étudiants nous avouaient ne pas oser se rendre à des distributions alimentaires, ne se sentant pas légitimes. On demande plus facilement de l'aide à quelqu'un qui est proche de soi : les barrières et le sentiment de honte s'éloignent. » La quasi-totalité des bénévoles de Co'p1 sont étudiants, comme les bénéficiaires, inscrits à l'université ou dans de grandes écoles. Il leur est seulement demandé une carte d'étudiant ou un certificat de scolarité.

Des fruits au dentifrice

Face à une demande croissante, l'association en est venue à aider un millier d'étudiants par semaine, et distribue également désormais des produits d'hygiène et de première nécessité. « Les produits qui composent le panier sont variés, précise Mathilde Garcia : une base de fruits et légumes commune à



Mathilde Garcia, directrice des relations extérieures de l'association

l'ensemble des étudiants bénéficiaires grâce au soutien de l'ANDES (le Potager de Marianne), des plats préparés et des invendus donnés par le Chaînon Manquant, les Restaurants du Cœur, la Banque alimentaire de Paris et d'Île-de-France, ou encore des magasins comme Bio c'Bon et Monoprix. »

L'offre alimentaire s'est élargie, avec un choix entre plusieurs féculents (pâtes, riz, lentilles...), des conserves, des produits pour le petit déjeuner (céréales, confitures, miel, compotes, yaourts, gâteaux), des boissons (jus de fruits, boissons végétales, lait...), du pain, des pâtisseries récupérées dans des boulangeries proches des deux lieux de distribution – Porte de Vanves et Bastille – ou apportées par les Pâtisseries solidaires.

Pour l'hygiène et les produits de première nécessité, Co'p1 distribue des fournitures Covid (masques, gels hydro-alcooliques), du dentifrice, des brosses à dents, des protections périodiques, des gels douche, des shampoings, des préservatifs, des rasoirs... données par la Fondation L'Oréal ou par des associations comme Règles élémentaires et la Croix Rouge française. « Nous faisons en sorte de proposer des paniers équilibrés, qui permettent aux étudiants de bien manger, mais qui peuvent aussi faire plaisir, ajoute Mathilde Garcia. Plusieurs marques nous accompagnent, comme Innocent, Panzani (pâtes), Hema (chocolats), Michel et Augustin (gâteaux), Andros (compotes), Franprix, ou la Fondation L'Oréal. »

Les paniers sont distribués trois fois par semaine : le jeudi dans un local situé porte de Vanves prêté par la Mairie du XIV^e arrondissement, et les vendredi et samedi à la Maison des initiatives étudiantes à Bastille, dans un local prêté par la Mairie de Paris.

Profils précaires divers

Une étude portant sur le profil et les besoins des bénéficiaires 1 a révélé que les étudiants étrangers, pour la plupart non-éligibles aux bourses d'État, représentent 63 % des bénéficiaires, et que seulement 27 % des répondants sont boursiers. « Nous avons eu raison de ne pas mettre en place de critères de ressources dans l'accès aux distributions, explique Mathilde Garcia, puisque nous aurions écarté une grande partie des bénéficiaires. » L'étude fait état d'une majorité de femmes (67 %), et de beaucoup d'étudiants qui ne vivent plus chez leurs parents. Pour Mathilde Garcia, plusieurs chiffres sont alarmants: « 79 % des bénéficiaires ont sollicité une aide alimentaire pour la première fois à la rentrée universitaire 2020-2021; un étudiant sur deux dit ne pas réussir à manger à sa faim de façon répétée ; 57 % ne parviennent pas à subvenir à leurs dépenses de santé et sont donc amenés à faire des choix qu'ils ne devraient pas avoir à faire. »

Accompagnement

« Cette précarité alimentaire et économique se répercute sur d'autres plans de la vie, notamment sur la santé physique ou psychologique ou dans l'accès à la santé », observe Mathilde Garcia. C'est pourquoi Co'p1 propose un pôle « Accompagnement et suivi personnalisé » où des bénévoles conseillent les étudiants selon leurs besoins financiers, administratifs, psychologiques ou pour l'accès aux droits.

« Nous les redirigeons à travers notre pôle Professionnalisation vers d'autres acteurs lorsau'ils rencontrent des difficultés relatives à la rédaction de CV, de lettres de motivation, ou dans la recherche de stages et d'emplois. » Le bouche-à-oreille et les réseaux sociaux ont permis de faire rapidement connaître Co'p1 auprès des étudiants. La Cité universitaire, le Crous, les universités et établissements d'enseignement supérieur, la Ville de Paris et les mairies, ainsi que la médiatisation par des reportages au 20 Heures de TF1 ou sur France 3, ont soutenu l'association. La crise perdure. Les distributions ont été maintenues au mois de juillet à la Maison des initiatives étudiantes, et elles ont repris dans le XIVe arrondissement à la rentrée. « La crise, estime Mathilde Garcia, a laissé de nombreuses séquelles sur les plans économique et psychologique. Beaucoup d'étudiants se sont endettés pendant cette pandémie. Nous continuerons à proposer une aide aussi longtemps qu'il le faudra. » Solidarité étudiante... oblige!

■ Jean Watin-Augouard

1 - cop1.fr/etudes/.





Nana contre la précarité menstruelle

La marque du groupe Essity, réputée depuis 1981 pour avoir brisé le tabou des règles, déploie de nombreux partenariats pour venir à bout d'une précarité qui touche particulièrement les étudiantes.

ionnière avec la première serviette ultra-mince dans une pochette aux couleurs gaies et acidulées qui ose se montrer, Nana a entrepris de décomplexer la femme autour d'un produit d'hygiène et de bien-être. Si toutes les femmes en âge d'avoir leurs menstruations sont concernées par le poste de dépense 1 des protections hygiéniques, la crise de la Covid-19 a révélé une précarité menstruelle subie et souvent cachée chez bon nombre d'étudiantes. Une situation liée au manque d'argent, qui s'appréhende aussi au plan des risques sanitaires et psychologiques. « Nana s'est engagée dans ce domaine depuis plusieurs années, notamment par un soutien apporté à plusieurs associations comme l'ADSF - Agir pour la santé des femmes ², la Croix-Rouge, Dons solidaires », indique Mathilde Skrzyniarz, Brand Manager de Nana. Lutter contre la précarité menstruelle, c'est aussi briser les tabous autour des règles, une singularité de Nana depuis sa création : « Avec sa campagne "Blood Normal" en 2018, Nana a été la première marque à montrer du sang avec sa véritable couleur, rouge, se rappelle Mathilde Skrzyniarz. En 2020, la marque a sensibilisé son public à l'endométriose avec sa campagne "Réalités intimes" ».

Associations et influenceuse

Conclu en 2019, le partenariat avec l'ADSF porte en premier lieu sur des dons réguliers, financiers et de produits hygiéniques. Plus de deux



Estelle Vaconsin, directrice qualité de Nana pour la France, la Belgique et l'Italie, et Mathilde Skrzyniarz, brand manager de Nana

cent quarante mille serviettes menstruelles ont ainsi été offertes par Nana à l'association ces deux dernières années. Grâce au dispositif de publicité solidaire Goodeed, Nana a reversé l'année dernière 17 % du montant de ses campagnes « Histoire d'utérus » sur MyTF1. « Cela nous a permis d'aider financièrement l'association, mais aussi de l'aider à gagner en notoriété », souligne Mathilde Skrzyniarz.

Les réseaux sociaux, devenus incontournables, ont conduit Nana à conclure en 2020 un partenariat avec la mutuelle NutUus et l'influenceuse Louise Aubery ³. « Il a permis, dit Mathilde Skrzyniarz, d'offrir des milliers de serviettes menstruelles à l'ADSF et de sensibiliser une grande partie de la population française à ce sujet, encore trop tabou. » Afin d'impliquer les salariés d'Essity, une rencontre digitale a été organisée en 2021. « L'ASDF a pu ainsi s'exprimer dans le cadre d'un court atelier, durant lequel les membres de l'association ont partagé leurs connaissances des femmes en grande précarité et ont expliqué aux salariés d'Essity comment aider ces personnes dans le besoin », ajoute-t-elle.

L'engagement de Nana se déploie également depuis dix ans auprès de la Croix-Rouge française en finançant des kits d'hygiène pour les plus démunis. Près d'un million ont été distribués, dont une partie, destinée particulièrement aux femmes en grande précarité, contenant des serviettes Nana. La marque donne aussi régulièrement à Dons Solidaires : deux cent trente mille

serviettes et cinq cent soixante-cinq mille tampons ont permis d'aider près de cinquante-quatre mille femmes en 2020.

Au-delà de ses partenariats avec les associations, Nana est à l'écoute des infirmières de l'Éducation nationale : « Durant la crise de la Covid-19, indique Mathilde Skrzyniarz, nous avons soutenu près de trois cents établissements en leur envoyant des serviettes hygiéniques gratuitement ».

Informer et rassurer

Sur les réseaux sociaux, les ambassadrices ont une influence déterminante. Nana a sollicité la styliste Mathilde Cabanas, fondatrice de la marque Bisou, pour créer en 2021 le teeshirt « Ça cool! », une édition limitée à quatre cents exemplaires dont l'intégralité des ventes sera reversée à l'ADSF. « Ce tee-shirt, explique Mathilde Skrzyniarz, met en avant de façon créative le sujet de la précarité menstruelle. Avoir ses règles, c'est " cool " et ce doit être une période cool pour toutes les femmes. C'est aussi, en le portant, une manière de faire connaître l'ADSF, de soutenir les bénévoles et leur formidable travail. » Camille Cerf, Miss France 2015, aujourd'hui manneguin et animatrice télé, est ambassadrice de l'opération. Elle a posté à plusieurs reprises afin de sensibiliser sa communauté aux difficultés de certaines femmes à se procurer des protections hygiéniques.

Nana entend aussi rassurer les femmes qui redoutent un choc toxique en raison d'une éventuelle présence de certains ingrédients (perturbateurs endocriniens) dans la composition des protections hygiéniques. Elle dispose de deux laboratoires mondiaux de plusieurs centaines de personnes et recourt à des laboratoires indépendants qui testent sur le plan dermatologique les matières en contact avec la



Le tee-shirt
« Ça cool ! »,
dessiné par
Mathilde Cabanas,
fondatrice de la
marque Bisou,
et porté par
Camille Cerf,
Miss France 2015.

peau ⁴. « Les protections hygiéniques ne sont pas à l'origine du syndrome du choc toxique (SCT) menstruel, analyse Estelle Vaconsin, directrice qualité de la marque pour la France, la Belgique et l'Italie. Les produits d'hygiène féminine ne sont pas porteurs de la bactérie souvent naturellement présente dans le corps et qui cause le choc toxique. Pour réduire les risques de SCT menstruel, il est essentiel que les femmes en connaissent les symptômes, et qu'elles observent des règles d'hygiène élémentaires lors de l'utilisation de protections périodiques internes. Nos protections sont sans risque pour la santé des femmes » conclut Estelle Vaconsin.

Jean Watin-Augouard

Lutter contre la précarité menstruelle, c'est aussi briser les tabous autour des règles, une singularité de Nana depuis sa création, notamment avec sa campagne 2018 qui montrait du sang avec sa vraie couleur.²⁹

^{1 -} Le budget s'élève à 39 euros par femme et par an en moyenne (source : Group'Hygiene). Auquel s'ajoute le coût des médicaments quand les règles sont douloureuses, voire handicapantes.

^{2 -} Créée en 2001, l'ADSF propose un soutien psychologique, médical et social, un soutien matériel par la fourniture de kits d'hygiène et de vêtements et l'accès à des Repaires Santé, accueils de jour à Paris et à Lille pour des femmes que l'association rencontre en maraude ou qui se présentent spontanément.

^{3 - @}mvbetterself.

^{4 -} La composition des produits Nana figure sur tous les emballages ainsi que sur le site Internet www.nana.fr/ingredients.

Données alimentaires, la révolution

L'agroalimentaire connaît une révolution, liée à la digitalisation et à de nouvelles attentes consommateurs, notamment celle d'une information augmentée. NumAlim appelle à rejoindre le collectif pour remporter le défi des données alimentaires...

e livre blanc intitulé Ces données qui nourrissent la confiance et la valeur dans l'alimentation, publié par NumAlim en octobre 2020, reconnaissait à cette révolution un certain retard par rapport à d'autres secteurs. Mais il est aujourd'hui clair que la structuration du « big data » alimentaire est nécessaire, a fortiori avec le boom de l'e-commerce, et nécessite une mobilisation collective. Des algorithmes comme le NutriScore, les applications et les moteurs de recherche de l'e-commerce facilitent l'accès à des critères de choix devenus déterminants en matière de nutrition, de santé et d'impact environnemental, et qui seront de plus en plus

Un enjeu collectif

de chacun.

personnalisés en fonction des priorités

Le véritable goulot d'étranglement est la nondisponibilité des informations. Cela peut sembler surprenant, mais en 2021, il n'existe pas de base de données exhaustive et fiable, même au niveau des attributs INCO1 (composition, tableau nutritionnel...). Face à ce sujet relativement nouveau, l'organisation des entreprises n'est pas encore optimisée. C'est pourquoi la solution ne peut être que collective, encore plus face au défi de structuration des données RSE. Un algorithme comme l'Eco-score « tourne à vide », car les données spécifiques pour son calcul ne sont pas disponibles, alors que cette information sera un levier de la transition

environnementale. Chaque entreprise agroalimentaire doit donc collecter, produire et gérer un volume et une variété croissants d'informations sur les produits qu'elle fabrique, à chacune des étapes, du champ à l'assiette. Une bonne gestion des données est de nature à créer de la valeur et de la confiance. Les solutions de NumAlim vont remé-

dier à ce besoin de structuration avec le réfé-

rentiel d'information, mais aussi dynamiser l'écosystème des données et services qui

aident les entreprises, notamment les PME, à s'adapter aux demandes des consommateurs avec le hub d'échange.

C'est dans ce contexte que NumAlim, la plateforme numérique de l'alimentation, a pour rôle de gérer cet enjeu collectif, à l'échelle du secteur agroalimentaire. Son objet est de dynamiser l'éco-

directeur de Num Alim système des données alimentaires, comme levier de confiance et de valeur. En un peu plus d'un an, avec les technologies les plus performantes, les solutions suivantes ont été rendues disponibles, accessibles en partie en accès libre et en partie au travers d'un abonnement annuel².

lérôme François,

^{1 -} Le règlement dit INCO, publié au JOUF du 22 novembre 2011 a pour objet d'actualiser. simplifier et clarifier l'étiquetage des denrées alimentaires commercialisées dans l'Union Européenne.

^{2 -}À partir de 1500 euros pour une PME.

^{3 -} Observatoire de la qualité de l'alimentation.







Une activité, trois piliers

1- Le référentiel d'informations produits va répondre à l'attente d'une base exhaustive et fiable. Pour cela, les entreprises accèdent dès septembre 2021 aux outils les plus aboutis, pour faciliter l'apport et la gestion des données. Aujourd'hui, les PME utilisent fréquemment Excel pour leurs fiches produits, avec la complexité d'extraits spécifiques pour différents destinataires, distributeurs, applications, Oqali³...

Le référentiel NumAlim permet d'importer les données des transformateurs, quelle que soit leur forme spécifique, et de les structurer dans une base standard. L'apport est gratuit, ainsi que le diagnostic de fiabilité, fourni par le partenaire ConsoTrust-Allergobox avec ses outils de pointe. Cette évaluation objective affiche le pourcentage d'erreurs contenues dans les fiches produits, notamment au niveau du tableau nutritionnel et des allegènes. Actuellement, 26 % à 40 % des fiches

NumAlim

SAS dotée d'une gouvernance de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC).

- Le premier collège de sociétaires est celui des associations de consommateurs, avec 30 % des voix. Le deuxième est celui de la production agricole, réunie dans l'association Numagri, avec 25 % des voix. Puis le collège de la transformation (15 % des voix) compte à la fois des organisations dont l'ANIA, ses syndicats (Alliance 7, Fedalim, FICT, FNCG), la Coopération agricole et l'ILEC, et des entreprises de toutes tailles (Savencia, Sodiaal, Lesieur, mais aussi LSDH, Eckes Granini, Triballat, Solina, ou encore Le Chef Premium, Reitzel, Mulot & Petitjean, Les Biscuits de l'Abbaye ou Les 2 Marmottes).
- Le collège Distribution et restauration se renforce autour de la FCD (Fédération du commerce et de la distribution), de distributeurs et de Geco Food Service.
- Le collège Partenaires regroupe des organisations comme l'Actia, la Fondation Avril, le FFAS (Fonds français pour l'alimentation et la santé) et La Note Globale, ainsi que des entreprises dont l'intérêt converge avec celui du secteur, pour la structuration et la diffusion des données.
- Les pouvoirs publics participent également à la gouvernance de NumAlim, qui bénéficie du soutien de Bpifrance (plan d'investissement d'avenir) et, depuis mi-2021, de la Banque des Territoires.
- **Depuis février 2020**, la présidence de NumAlim est assurée par Philippe Tillous-Borde, ex président de la Fondation Avril, et sa direction par Jérôme François, ex directeur général de Nestlé France et vice-président de l'ANIA.
- Le comité scientifique est présidé par Pierre Combris, directeur de recherche honoraire à l'Inrae et le comité d'éthique par Jean-Gabriel Ganascia, professeur à Sorbonne Université, informaticien et philosophe.





NUMALIM

est la première plateforme numérique de données ouvertes, fiables et exhaustives sur les produits alimentaires, soutenue par un projet collectif. produits comportent au moins une erreur selon les bases.

Les outils de fiabilisation et d'enrichissement de ConsoTrust sont déjà facilement mobilisables via le hub de NumAlim et la mise à l'échelle est indispensable, avec un coût abordable pour les PME. Enfin, la diffusion aux différents utilisateurs de ces données est également gratuite.

Les premières expériences de PME avec ces outils confirment leur satisfaction, liée au gain d'efficacité et de qualité d'information, y compris pour les emballages physiques.

Le succès du référentiel repose sur un apport de données très large par les entreprises, encouragé par les organisations métiers ainsi que par les associations consommateurs ou Oqali. Au-delà des données d'identification, de la responsabilité de GS1 pour assurer un code EAN unique, le référentiel NumAlim inclut les données INCO, ainsi que les teneurs en fruits et légumes, pour fiabiliser le calcul du NutriScore, jusqu'à présent souvent divergent d'un site à l'autre. Par la suite, des attributs supplémentaires d'information RSE seront ajoutés par enrichissement, grâce aux outils de ConsoTrust, dans un forfait associé à la fiabilisation ou encore par apport des entreprises.

2-Le hub d'échange de données et services permet la rencontre entre l'offre de données et de services (une centaine de descriptifs à ce jour, quatre fois plus qu'en mai) et la demande de milliers d'entreprises agroalimentaires.

Les exigences renforcées des consommateurs demandent aux entreprises d'être agiles pour adapter leurs produits, d'un point de vue nutritionnel et RSE. Or, beaucoup de PME et TPE ont un accès limité aux données de marché ou réglementaires comme aux solutions d'aide à la reformulation, de traçabilité ou d'activation des ventes.

La technologie de marketplace est celle du français Dawex, aussi choisie par la plateforme de la production agricole, API-Agro de la société Agdatahub. L'hébergement souverain du hub est celui d'Orange Business Services, également commun avec API-Agro. Une partie des données proposées sur le hub sont gratuites, aux côtés d'offres payantes. C'est le cas de données de panels, de veille réglementaire ou de tendances.

Les solutions sont faciles d'accès, adaptées à une marketplace. Elles incluent des études (Nielsen IQ, Kantar, IRI, Crédoc, Action Plus), de l'aide à la formulation (Mérieux NutriSciences, SensoStat), des relevés magasins Mobeye, de la traçabilité (Connecting Food, Tilkal, Zest HACCP), de la data science (Acsystème), du conseil (De Dirigeant à Dirigeant, ArounData,

Osallia), aussi A3 Distrib, Protéines XTC et bien sûr ConsoTrust, avec ses solutions de fiabilisation, d'enrichissement et de benchmark de données.

3- Un programme d'acculturation, de conseil et d'accompagnement aux enjeux des données alimentaires. Trois cycles de formation sont disponibles : « Maîtrisez vos data » avec ANIA formation, « Les données au cœur du mix marketing » avec l'Union des Marques et « Les données et e-commerce » avec l'Institut du Commerce.

NumAlim, initiative unique

L'accès complet à la plateforme NumAlim se fait par abonnement, avec une formule gratuite (Open) et trois niveaux payants (Accès, Développement et Premium), à des tarifs qui ne constituent pas une barrière économique pour les entreprises. Le modèle économique vise la participation large des acteurs, avec des rentabilités modérées pour la SCIC.

Une participation large est indispensable pour que les solutions souveraines au service du collectif prévalent et que les données du secteur ne soient pas accaparées par des acteurs avec des intérêts divergents. C'est une des raisons du soutien des deux ministres, MM. Julien Denormandie et Cédric O⁴, intervenus lors de l'assemblée générale du 31 mars 2021 à l'appui du développement de NumAlim.

La France est à la pointe sur les enjeux data, avec un public particulièrement exigeant et des outils comme le NutriScore et Yuka qui s'exportent en Europe. Cette avance sera un avantage dans la valorisation des qualités de ses filières, et pour influencer le futur data space européen, en lien avec l'association Gaïa-X. NumAlim est une initiative unique et nécessaire à la convergence d'enjeux sociétaux et économiques. En la rejoignant, les entreprises vont contribuer à dynamiser cet écosystème, le rendre plus sécurisant, plus efficient et lui permettre de gagner en valeur.

■Jérôme François

Pour en savoir plus : www.plateform-numalim.fr - contact@scic-numalim.fr



NumAlim est une initiative unique, nécessaire à la convergence d'enjeux sociétaux et économiques. Son succès repose sur la capacité des entreprises à la rejoindre.



^{4 -} Respectivement ministre de l'Agriculture et de l'Alimentation et secrétaire d'État chargé de la transition numérique et des communications électroniques.

Jeunes et emploi, nouvelles donnes

« Génération Covid », génération "sacrifiée" ? Si le diplôme reste discriminant sur le marché du travail, l'acculturation au numérique peut changer la donne. Et la crise pourrait aider certains jeunes à révéler des tempéraments nouveaux.

Peut-on parler de « génération Covid », du point de vue de l'emploi ? Si l'expression a quelque pertinence, pour quelle classe d'âge précisément (à seize ans ou à vingt-cinq, les enjeux ne sont pas les mêmes...)?

Monique Dagnaud: Oui, il est tout à fait pertinent de parler de génération Covid car, depuis l'après-querre, aucune génération n'a vu son cursus scolaire ou universitaire interrompu à ce point par un événement totalement imprévu, perdurant quant à ses effets négatifs sur plusieurs mois. Avec les catégories d'âge, les conséquences diffèrent selon que le jeune est sans argent, en plein cursus à dix-huit ans et qu'il vient de passer son bac en attendant de choisir un parcours universitaire, ou qu'il est un étudiant de vingt-quatre ans et a terminé son cursus fort d'un

master, d'un diplôme d'ingénieur ou d'école de commerce. Ce dernier aura peut-être plus de difficultés qu'à l'ordinaire pour s'insérer rapidement, mais dans la mesure où les entreprises sont en quête de jeunes bardés de diplômes, il trouvera un emploi. Pour autant, à cet âge-là tous les jeunes ne sont pas, tant s'en faut, diplômés. Et les entreprises, tout en étant aujourd'hui en quête de personnes à embaucher, sont souvent exigeantes (voire trop exigeantes) sur les qualifications et l'expérience. On constate de toute façon que l'absence de diplôme demeure un facteur discriminant et pénalisant pour les jeunes.

« Les jeunes entrant sur le marché du travail lors d'une récession perdent des opportunités qui se traduisent par des salaires d'environ 10 % à 15 % plus faibles pour leur premier emploi », rapporte le Conseil national de la productivité. Comment éviter que ce soit le lot des jeunes et encore jeunes diplômés de la

génération Covid?

M. D.: Dans ce contexte postconfinement, beaucoup d'entreprises cherchent à embaucher. Et dans certains secteurs (l'hôtellerie, le commerce, l'aide à la personne par exemple, ou des secteurs à forte expertise ou technicité), la maind'œuvre est difficile à trouver... L'avantage dans la négociation salariale

(rémunération, conditions de travail, horaires) revient alors au chercheur d'emploi.

onique Dagnaud, directrice de recherche au Chie Parallèlement, le contexte est favorable aux jeunes qui sont capables de prendre des risques, aux audacieux, aux débrouillards. On peut imaginer que cette longue crise aura fait (pour une part) évoluer les esprits. Seront valorisés peut-être moins les atouts liés aux diplômes que la capacité de saisir les opportunités, d'innover et de s'impliquer dans le travail.

La crise va aider certains jeunes qui, dans un contexte classique auraient eu une attitude routinière, à révéler des tempéraments, des caractères nouveaux.

Monique Dagnaud,







Les diplômes décrochés en 2020 ou 2021 dans des métiers porteurs (TIC, analyse de données...) sont-ils sérieusement menacés de dévalorisation par rapport aux promotions antérieures ou suivantes ?

M. D.: Il y a un tel besoin de compétences technologiques spécifiques, aussi bien en matière de production que de conquête de nouveaux marchés ou de nouveaux modèles de consommation, que ces diplômes ne peuvent être fragilisés. L'avenir s'ouvre aux jeunes maîtrisant les savoirfaire dans ces domaines. La société se recompose dans toutes ses dimensions avec le numérique, aussi bien dans la production, avec les robots, que dans le management et la distribution, avec une nouvelle approche des consommateurs fondée sur les données. Les jeunes, ceux qui sont bien acculturés à ce nouveau monde, n'ont pas de soucis à se faire.

Les entreprises semblent attentistes faute de visibilité, et le marché du travail plus que jamais défavorable aux débutants ; comment des jeunes frais émoulus de l'université ou de grandes écoles peuvent-ils prétendre à un poste quand on leur demande entre trois et cinq ans d'expérience ?

M. D.: C'est effectivement contradictoire. Auparavant, les jeunes dotés d'une formation solide étaient sûrs de trouver un métier rapidement, avant même d'avoir achevé leur cursus. Dans une société qui aujourd'hui se redynamise, et qui a priori ne va pas de nouveau se confiner, leur

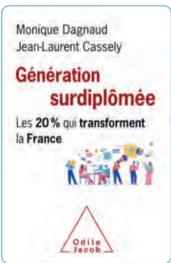
réinsertion dans le monde du travail va peut-être s'étaler un peu plus dans le temps. Mais ce n'est qu'une période très provisoire, car on voit déjà une nette reprise d'un marché de l'emploi favorable aux frais diplômés, qui par essence ont peu d'expérience. Comme dans le monde d'avant, le vrai sujet du travail, c'est celui des personnes qui n'ont pas de diplôme et de formation. Enfin, la demande est très forte pour les qualifications bac + 2 ou bac + 3, ces classes moyennes qualifiées qui constituent la matrice centrale de l'activité économique.

Quid des surdiplômés que vous analysez dans votre dernier livre ¹? En quoi ont-ils grandi dans un environnement qui les protège de la crise ? En quoi se distinguent-ils des autres millennials ?

M. D.: Les « 20 % qui transforment la France » ont tous un niveau bac + 5, master 2, école de commerce ou d'ingénieur. Il y a de fait un vrai clivage, particulièrement culturel, avec les autres. Ces super-diplômés ont réussi à investir des lieux de résidence, des modèles de consommation, et à construire des rapports de force dans les entreprises. Mais ces 20 % ne sont pas homogènes. Dans des secteurs où les embauches sont ralenties ou mal rémunérées comme le secteur culturel ou éducatif, ces personnes dotées de bons diplômes avec une formation longue peuvent se sentir déclassées et déçues par rapport aux attentes que font miroiter les cursus scolaires longs.

^{1 –} Jean-Laurent Cassely et Monique Dagnaud, Génération surdiplômée, les 20 % qui transforment la France, Odile Jacob. 2021.





Vers quelles entreprises se dirigent-t-ils? Des grands groupes ou des start-up?

M. D.: Si la plus grande partie d'entre eux se dirigent vers les grands groupes ou les entreprises moyennes, on constate chez certains une quête d'autonomie, une aspiration à créer leur propre entreprise, qu'elle prenne la forme d'une start-up ou d'un cabinet de consultant. La petite entreprise a le vent en poupe. L'entrepreneuriat n'est plus une voie de non-diplômés, il est devenu une aspiration de la jeunesse éduquée. C'est très nouveau.

Un conflit peut-il surgir de la distance culturelle et économique créée par ces 20 % qui construisent « le monde d'après » alors que les non-diplômés en seraient exclus?

M. D.: Les autres ne sont pas « non-diplômés », ils peuvent avoir suivi des formations universitaires courtes à orientation professionnelle... La société ne doit évidemment pas être analysée seulement à travers le prisme des 20 % qui se singularisent par une plus grande facilité à entrer dans les entreprises et qui monopolisent les postes d'encadrement et de management.

Vous soulignez que « c'est au cœur de cette classe culturelle que s'écrit notre avenir commun ». La classe « non culturelle » n'aurait-elle aucune part à cet avenir commun ?

M. D.: Nous n'opposons pas une classe « culturelle » à une classe qui ne le serait pas. Mais néanmoins nous observons que c'est dans cette catégorie des hyper-diplômés que l'innovation culturelle, sociale, technologique, s'enracine et s'élabore. C'est eux qui pensent l'avenir, qui sera bien sûr partagé avec les autres.

La crise sanitaire a-t-elle conduit certains jeunes diplômés à changer radicalement d'orientation et à se détourner de la « carrière professionnelle » pour des activités moins rémunératrices mais plus chargées de sens ou moins astreignantes ?

M. D.: Si cette tendance existait auparavant, elle n'était pas aussi marquée qu'aujourd'hui. La crise de la Covid a accentué ce mouvement, car elle est aussi une crise de sens. Les jeunes cherchent de plus en plus à pratiquer un métier à impact sur le plan sociétal, environnemental... Même si d'autres aspects (salaires, conditions de travail et conditions de vie) demeurent très importants, ce serait stupide de l'oublier.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

Max Havelaar, un label qui gagne le Nord

Pionnier depuis trente ans du commerce équitable avec les pays en développement, Max Havelaar propose de certifier les céréaliers et les éleveurs laitiers français économiquement fragiles. Il souhaite associer des marques à son engagement.



Les enjeux ont-ils changé depuis la naissance du label de Max Havelaar ? Qu'est-ce qu'un label équitable aujourd'hui ?

Blaise Desbordes: Oui, ils ont changé depuis la création de l'association, en 1988. Cette époque était marquée par une forte césure entre les pays développés à pouvoir d'achat et consommation élevés et les pays pauvres, producteurs de denrées exotiques mais très quotidiennes, comme le café, le cacao, le sucre. Aujourd'hui, les cartes sont un peu brouillées : des classes moyennes et supérieures sont apparues dans les pays anciennement pauvres, et l'approche du consommateur est plus intégrée, car luimême tient compte de ces changements, constatant qu'il y a de la richesse dans le Sud et de la pauvreté dans le Nord. Un label de commerce équitable est de plus en plus justifié, aussi bien dans le Nord que dans le Sud, et plus ouvert en matière de filières, là où le besoin d'équité est criant. Du domaine alimentaire, nous nous sommes élargis au textile et



Blaise Desbordes, directeur général de Max Havelaar France

à d'autres secteurs. Et la loi sur l'économie sociale et solidaire de 2014 a ouvert le commerce équitable aux pays développés.

Qu'est-ce qu'un commerce équitable français à l'aune des critères Max Havelaar?

B. D. : Le label Max Havelaar repose sur quatre piliers. Au-delà des relations commerciales, nous avons le pilier social, faire appliquer les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les droits sociaux là où ils semblent inexistants, le pilier environnemental et le pilier démocratie économique, l'autonomie de décision. Notre cahier des charges impose à tout producteur d'être membre d'une organisation collective, afin de ne pas souffrir des termes de l'échange.

En quoi votre expérience acquise dans le commerce équitable Nord-Sud peut-elle servir en France ?

B. D.: La première expérience transmissible est celle qui porte sur le prix équitable. Notre

mode de calcul pragmatique de ce prix tient compte des coûts de production, qui doivent être bien couverts, ce qui n'est malheureusement pas le cas chez bon nombre d'agriculteurs, obligés de se diversifier. Ce prix doit tenir compte des coûts d'une production durable internalisant des externalités aujourd'hui ignorées dans le prix. Notre label apporte une valeur additionnelle entre, par exemple, des produits à bas coûts avec OGM et des produits premium sans OGM. Il ne s'agit pas de proposer un prix déconnecté de la réalité du marché et nous sommes très soucieux de consulter toutes les parties.

Wous nous distinguons d'autres associations par une indépendance marquée, dans une structure non lucrative. 99

Notre procédure prend douze mois et intègre les acheteurs, les négociants, les marques, les agriculteurs, les experts, les ONG, les pouvoirs publics.

Autre expérience : la dimension territoriale, car la production en un lieu A n'est pas la même qu'en un lieu B, les coûts de production diffèrent, comme les prix de la banane ivoirienne ou ceux de la République dominicaine. La notion territoriale sera un drapeau fort de Max Havelaar en France. La France étant un pays très développé, il se peut que la dimension sociale soit moins mise en avant.

Producteurs du Sud et du Nord ont-ils de nombreux intérêts convergents ?

B. D.: Oui, comme je viens de le dire: sur le prix juste, l'intérêt est totalement convergent. « *Trade not aid* » est notre fil rouge: du commerce équitable, pas de l'assistance. Dans les années 1980, les caféiculteurs, particulièrement au Mexique où Max Havelaar a été créé, étaient très sensibles à leur dignité et étaient

fiers d'être producteurs. Ce principe demeure aussi bien au Nord qu'au Sud, où les producteurs sont pénalisés par des prix spéculatifs déconnectés de la vie réelle. On ne peut plus continuer à détruire des territoires agricoles pour satisfaire certaines méthodes de trading qui n'ont plus lieu d'être, même si elles sont très rentables sur le plan boursier. Nous devons lutter contre la volatilité des prix.

Autre intérêt convergent : construire une visibilité à long terme pour savoir de quoi demain sera fait. C'est une sécurité sur le plan psychologique pour le producteur comme pour l'investisseur agricole, qui sait où il va investir car il connaît déjà le prix. Troisième intérêt convergent : la prime de développement équitable, qui permet d'investir dans l'éducation, les équipements de soins, un laboratoire qualité pour trouver de nouveaux clients, la création d'un poste de marketing... Cette prime représente aujourd'hui deux cents millions d'euros dans notre dispositif Nord-Sud et touche mille sept cents organisations du Sud. Cela leur permet de choisir leur avenir, d'investir là où cela leur semble primordial. Le paysan doit avoir la main sur ce qui semble important pour lui. Cette prime de développement s'ajoute au prix, elle est fixée par délibération de la coopérative chaque année.

Vous êtes réputé dans les filières cacao, café, coton ; demain le lait, la viande, le blé ?

B. D.: Nous souhaitons lancer une innovation en France sur le lait et le blé, nous dialoguons avec cinq coopératives de lait et trois de blé. Nous construisons ensemble une logique de label. Nous sommes ouverts au dialogue sur le plan stratégique avec les autres filières. Pour l'heure, nous privilégions le lait et le blé, car nous voulons associer en 2021 et 2022 les productions françaises avec les productions historiques de Max Havelaar. C'est être fidèle à notre histoire, aux producteurs du Sud qui veulent comprendre la synergie entre le Nord et le Sud. C'est aussi créer un lien unique, conscient, transparent, traçable, entre des

gens qui subissent une maltraitance au Nord et au Sud ; par exemple une crème au chocolat sera composée de lait français du Poitou-Charentes et de cacao et de sucre du Sud ; ou un pain au chocolat fait de blé français du Gers et de fèves de cacao du Sud.

Quels sont les critères d'éligibilité au label Max Havelaar en France ? Vous souhaitez mobiliser les marques, quels types de marques et comment ?

B. D.: C'est l'éligibilité des paysans et des marques, entreprises fabricantes et metteuses en marché. Celle concernant les paysans est la plus aisée, car ce sont eux que nous voulons aider. Il faut être un groupement de paysans dans un des soixante-douze pays du Sud, en développement, avec lesquels nous travaillons. Ils doivent subir un audit de notre part pour bien vérifier qu'ils feront respecter les piliers sociaux et environnementaux. Enfin la coopérative doit respecter les critères de démocratie, de vote sur la prime collective...

De l'autre côté de la chaîne, nous proposons un autre cahier des charges aux négociants fabricants, qui ont bien sûr d'autres priorités que la production agricole. Ce cahier des charges s'attache à la traçabilité du produit et au respect du prix. Les vérifications se feront dans les facturiers, les chaînes de commercialisation, les négociations commerciales. Enfin, il faudra respecter la position du label, car la marque est notre trésor, commun à mille sept cents organisations de producteurs, les paysans pauvres que nous aidons, et à trois mille cinq cents entreprises du Nord partenaires. Citons, parmi les grandes marques, Nespresso et Malongo.

Que pouvez-vous apporter de singulier par rapport aux autres labels ?

B. D.: Nous nous distinguons d'autres associations prônant le commerce équitable par une indépendance marquée, dans une structure non lucrative. Nous ne sommes pas une émanation d'entreprises ou de coopératives. Cela garantit la pérennité de notre cahier des charges, pour un petit acteur ou pour un



grand, pour un vulnérable ou un puissant, quant au respect des quatre piliers sans être influencé par tel ou tel lobby. Deuxième singularité de Max Havelaar : son universalité. Nous sommes un mouvement mondial avec une gouvernance mondiale, les producteurs ont 50 % des voix et les ONG 50 % également. Enfin, nous sommes un système de garantie qui répond aux normes ISO 1700065 sur la certification indépendante. Notre taux de confiance dans l'opinion est de 80 %. Ce sont les consommateurs qui, ayant confiance, vont entraîner le mouvement.

Vous travaillez sur la France depuis vingt-quatre mois, avez-vous associé des industries agroalimentaires (IAA) ou des marques à votre réflexion?

B. D.: Oui, mais nous avons été confrontés au problème de la poule et de l'œuf: il y a en France de la matière disponible, du blé et du lait déjà équitables, pour envisager un produit. Mais du côté des producteurs, on nous a répondu que l'engagement est possible à la condition d'un volume suffisant et garanti...

1,89 million de producteurs et de travailleurs bénéficient du commerce équitable Max Havelaar, dans soixante-douze pays du Sud. Nous sommes cependant bien avancés avec les paysans et une dizaine de coopératives, mais du côté des IAA et des marques, je ne peux pas encore vous donner de noms, simplement signaler que deux enseignes de distribution et une demi-douzaine de marques nationales sont intéressées, dont deux dans l'univers du chocolat et des glaces, principalement pour augmenter le taux de produits équitables de leur gamme. Et nous avons un dialogue avancé avec deux laiteries. Les grandes marques ont besoin d'une offre diversifiée et doivent mettre un pied dans le commerce équitable labellisé.

Le lait et
le blé sont les
deux filières
privilégiées par
Max Havelaar
pour initier
ses projets en
France. Ici,
un producteur
en PoitouCharentes.

En quoi Max Havelaar peut-il contribuer à valoriser des filières, et quelles sont vos recommandations pour assurer un revenu stable aux agriculteurs, éleveurs?

B. D.: Dès 2017, nous avons été invités dans les tables rondes des États généraux de l'alimentation (EGA), dont celle consacrée à la

valeur pour le producteur. Nous avons proposé notre dispositif et nous avons été en partie entendus. Des mécanismes réglementaires ont été retenus. Notre proposition se situe entre le libre marché, où les agriculteurs sont maltraités, et la réglementation, qui atteint ses limites. Sur la base du volontariat, avec les paysans et les marques, nous avons recruté plus de cinq mille organisations économiques qui trouvent un bénéfice et une satisfaction à faire du commerce équitable. En 2020, nous avons agréé six cent vingt-deux nouveaux produits en France, et nous en sommes à près de cinq mille références. Un ménage français sur deux achète un produit équitable dans l'année. Pour assurer un revenu stable, notre proposition est de partir de la fin : quel est le revenu souhaitable, vital? Réponse des filières : entre 1,5 et 2 Smic. Le prix équitable Max Havelaar est aussi « rétrocalculé » : combien faut-il vendre la tonne de lait, de blé pour atteindre ce minimum vital?



Comment souhaitez-vous, dans le cadre du processus législatif qui a commencé avec la proposition de loi « visant à protéger la rémunération des agriculteurs », dite EGalim 2, impliquer les IAA dans votre démarche ? De quelles marges de manœuvre vous paraissent-elles disposer?

B. D.: Je crois qu'EGalim 2 est une bonne nouvelle, car elle va plus loin vers le prix juste. La conscience semble progresser du côté des marques et des entreprises. Nous sommes disponibles pour rencontrer des parlementaires et apporter notre brique originale et efficace au dispositif. Le volontariat change tout! Le commerce équitable affiche une progression à deux chiffres alors que les ventes traditionnelles sont étales. Les consommateurs votent avec leur chariot et les marques avec leur gamme. Depuis le 1er janvier, nous avons agréé vingt nouveaux partenaires. Nous avons été auditionnés par le groupe de travail sur la souveraineté alimentaire, car le commerce équitable est un puissant outil de cette souveraineté : on sécurise un producteur, un territoire, qui peuvent alors mieux servir la population locale et mieux exporter.

Avez-vous déjà engagé des expériences pilotes et dans quels secteurs et zones géographiques en France?

B. D.: Pour le lait, c'est la région Poitou-Charentes, et pour le blé, le Gers. Nous sommes ouverts à d'autres territoires qui ont besoin de nos garanties, certainement un gros tiers des territoires français.

Quelles sont les entreprises de l'IAA qui arborent votre label ?

B. D. : Elles sont au nombre de trois cent vingt en France et trois mille trois cents au



niveau mondial. En France, c'est une majorité de PME comme Malongo, Lobodis, les cafés Richard, café Chapuis... soit plus de quatrevingts torréfacteurs français. Pour le chocolat, nous avons les Chevaliers d'Argouges, Bovetti ou Tony's, une marque néerlandaise qui vend en France depuis quelques mois. Notre cahier des charges est le même pour toutes les entreprises, sans exclusivité.

Quel délai vous donnez-vous pour juger de la pertinence de votre label et de votre projet pilote en France?

B. D.: Dix-huit mois. Nous ne jugerons ni sur la taille ni sur le volume atteint, mais sur le fait d'embarquer les professionnels concernés, les agriculteurs qui ont besoin d'équité, les transformateurs qui ont besoin de dégager de la valeur à leur niveau, les marques et les consommateurs.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

Florent Estebenet, producteur de blé et administrateur de la coopérative Vivadour (Gers), s'est engagé dans un projet avec Max Havelaar.

EGalim 2 est une bonne nouvelle, car elle va plus loin vers le prix juste. La conscience semble progresser du côté des marques et des entreprises.

Tramier on dirait le Sud

Groupe familial numéro un des olives en France avec sa marque éponyme, Tramier s'appuie aussi sur les marques Ortalli pour les huiles d'olive et les vinaigres et Borges pour les amandes et huiles de graines. France, Italie, Espagne transparaissent sous ces trois marques.



Quel est le principal ancrage national du groupe ?

Cécile Bernini: Tramier est la première marque nationale sur le segment des olives en grande distribution, avec plus de 27 % du marché, la deuxième dans les huiles combinées et la quatrième toutes huiles confondues. L'entreprise familiale française Tramier, fondée en 1863, a été cédée en 2007 au groupe catalan Borges, qui avait de nombreux points communs avec l'entreprise Tramier de l'époque : sa configuration familiale, mais aussi une passion affirmée pour la cuisine méditerranéenne et les fruits du bassin méditerranéen. Borges détient de nombreuses autres marques comme Ortalli, Star ou Borges, présentes dans soixantecinq pays. Ces dernières années, Borges Tramier, filiale française de Borges, a lancé en France d'autres marques du groupe, comme Ortalli dans les vinaigres et plus récemment Borges en fruits secs.



Cécile Bernini, directrice marketing de Borges Tramier

La date « 1863 » est inscrite sur le logo Tramier, Borges date de 1896, Ortalli de 1899. Cette profondeur historique est-elle un atout auprès des consommateurs ?

C. B.: Tout à fait, nos consommateurs en font souvent état : être présente depuis longtemps est pour une marque un élément de réassurance sur sa qualité et son sérieux. Lorsque nous les interrogeons sur Tramier c'est un des premiers éléments qu'ils évoquent, comme une certification supplémentaire de notre expertise des olives.

Et votre ancrage méditerranéen, qui n'est pas beaucoup mis en avant ?

C. B.: Tramier est une marque du Sud de la France. Depuis 1863, elle a presque toujours été installée dans la région d'Aix-Marseille, excepté ses toutes premières années, après sa création – dans le Vaucluse –, et quelques années en Algérie. Pour autant, être une marque française, provençale, ne

nous cantonne pas à ne proposer que des produits faits en France. Notre mission est de sélectionner et de transformer avec respect les fruits de terres méditerranéennes pour proposer des produits tout simplement bons, en goût comme en composition. Les olives se trouvent tout autour du bassin méditerranéen et les différentes variétés portent des aoûts, des textures et des caractéristiques différentes. Nous nous approvisionnons donc en olives marocaines, espagnoles, grecques ou francaises, selon les recettes. Nous travaillons avec un fournisseur français pour certaines de nos olives. De même, notre nouvelle gamme de vinaigres Tramier provient, pour la partie balsamique, de notre usine près de Modène, ce qui lui permet de bénéficier de l'IGP associée à ce terroir.

Selon quels critères une olive prend-elle le chemin de sa transformation en huile ou devient-elle olive de table ?

C. B.: L'olive est la même, qu'elle soit utilisée pour l'huile ou pour la consommation en tant que fruit. Pour faire de l'huile d'olive, le fruit est cueilli vert, pour l'olive de table, il peut être choisi vert ou mûr suivant la recette. En revanche, dans le second cas, il devra être désamérisé pour être consommé (notamment par des bains de saumure). La richesse de l'olive provient de son grand nombre de variétés, qui apportent des goûts différents.

Quel est le processus de labélisation de votre huile bio ? Comment répondez-vous à la demande de produits associant bien-être, santé et plaisir ?

C. B.: Nos produits sont certifiés bio selon le processus de certification AB. Au-delà du bio, nous souhaitons répondre aux attentes des consommateurs d'une consommation plus raisonnée, à l'aide de diverses offres adaptées à leurs priorités ou à leur budget. Nous avons réduit la teneur en sel de certaines de nos olives de 25 %. Notre huile d'olive « sans résidus de pesticides » permet aux consommateurs inquiets de la présence de ces substances de consommer plus



sereinement sans payer beaucoup plus cher que des produits conventionnels. Notre olive noire confite « 100 % ingrédients d'origine naturelle » est sans gluconate ferreux, cet additif répandu – sans danger pour la santé – qui fixe une couleur noire parfaite sur l'olive – elle est naturellement marron foncé –, et affiche une liste d'ingrédients très courte : olives, sel, huile d'olive, c'est tout.

Enfin, notre nouvelle huile combinée « naturellement riche en Oméga-3 » permet de faciliter les apports quotidiens de ces acides gras essentiels, mais aussi des vitamines D et E, avec un produit au goût doux et neutre, facile à utiliser en assaisonnement comme en cuisson. La récolte des olives s'opère fin octobre, début novembre, par secouage de l'arbre. Les fruits mûrs sont recueillis dans des filets déployés au sol.

Who Notre mission est de sélectionner et de transformer avec respect les fruits de terres méditerranéennes pour proposer des produits tout simplement bons, en goût comme en composition. .??





Par quels organismes la mention « sans résidus de pesticides » associée à votre huile d'olive lancée en 2021 est-elle garantie ? Quelles sont les contraintes imposées aux oléiculteurs ?

C. B.: La garantie « sans résidus de pesticide », contrairement à la certification bio, est un engagement de résultats et pas de moyens. Nous n'avons pas d'action en amont; en revanche, la totalité des lots produits sont testés pour des centaines de pesticides par des laboratoires indépendants – le groupe travaille avec plusieurs d'entre eux – afin de garantir des taux inférieurs à 0,01 mg/kg. L'intégralité de notre démarche est décrite sur notre site tramier.fr. Les consommateurs ont accès à ce que nous faisons.

Enrichir votre gamme d'huile d'olive AOP ou AOC aurait-il un sens ?

C. B.: Notre mission est d'offrir des produits tout simplement bons, en goût comme en composition, mais aussi accessibles au quotidien. Notre choix s'est majoritairement

L'emballage est l'un des sujets phares de la réduction de notre empreinte carbone, mais le groupe Borges a aussi de nombreux engagements dans la partie industrielle. porté jusqu'alors sur des huiles en provenance d'Espagne ou de Tunisie, où les olives sont nombreuses, gorgées de soleil, et promettent goût et qualité sans devenir un produit de luxe. Pour autant, les consommateurs sont aussi en attente de variétés de goûts, et pour cela nous avons commencé à proposer des huiles monovariétales: pour le moment issues d'olives des variétés espagnoles Arbequina et Hojiblanca.

Afficher « origine Union européenne » sur la bouteille bio répond-il à des attentes des consommateurs ? Les références à la Tunisie, la Turquie ou à l'Andalousie ne seraient-elles pas plus pertinentes ?

C. B.: La plupart de nos huiles sont issues d'Espagne ou de Tunisie et sont étiquetées en conséquence. Pour certains de nos produits, la flexibilité nécessaire aux approvisionnements pour garantir une constance de goût, de qualité et d'accessibilité requiert de faire intervenir d'autres pays, comme le Portugal ou la Grèce. Lorsque plus de deux pays sont concernés, l'étiquetage règlementaire devient « Union Européenne » ou « Union Européenne et non Union Européenne » quand la Tunisie fait partie des pays. Pour autant nos huiles viennent toujours de pays qui sont de grands fabricants d'huile d'olive autour du bassin méditerranéen.

Le vrac représente-t-il une option de commercialisation des olives et des huiles ?

C. B.: Tout à fait. Le vrac commence à se développer en grandes surfaces, mais il fait encore face à de multiples contraintes. Nous ne sommes pas encore présents dans cette offre, mais elle représente une possibilité.

Quelles sont vos objectifs en matière d'écoconception de vos conditionnements et de recyclage, en dehors du verre (sachets plastique, Doypack...)?

C. B.: En dehors du verre de nos bocaux et de nos bouteilles qui est entièrement recyclable et dans le cas des bouteilles issu à 80 % de verre recyclé, nous avons des bouteilles PET ¹, matériaux 100 % recyclables, et issues à 25 % de PET recyclé. Ce dernier



taux est appelé à augmenter dans les prochaines années, sous le défi de la solidité, car nous avons déjà beaucoup réduit le poids du plastique utilisé et il ne saurait être question de l'augmenter pour passer en rPET. Enfin, nous sommes conscients que les sachets restent un gros défi en matière d'emballages et nous y travaillons.

Quels axes privilégiez-vous pour réduire votre empreinte carbone ?

C. B.: L'emballage est en effet un des sujets phares, mais le groupe Borges a aussi de nombreux engagements dans la partie industrielle, que ce soit l'utilisation d'énergies renouvelables, de déchets végétaux (noyaux, fibres...) valorisés en biomasse ou en alimentation animale, ou encore la protection des abeilles dans les champs d'amandiers et de pistachiers.

Quelles conséquences la crise de la Covid et ses trois confinements ont-ils eues sur

vos ventes en 2020, pour les olives et les huiles ? Comment s'annonce 2021?

C. B.: Sur les olives comme sur ses deux principaux segments du marché des huiles, Tramier a connu une croissance bien plus forte que ses marchés. Le fait que nous proposions des produits bons en goût et en composition pour tous les jours a répondu aux attentes des consommateurs l'année dernière. Notre forte présence en bio et nos innovations ont été des moteurs de croissance. L'exercice 2021 a commencé en recul par rapport à 2020 dans l'épicerie salée, qui avait connu un pic d'achat en mars et avril l'an dernier, mais le niveau de consommation est toujours bien au-dessus de celui de 2019.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

France, Maroc, Espagne, Portugal, Grèce, Tunisie... les différentes variétés d'olives mises en œuvre par Tramier ont poussé tout autour du bassin méditerranéen.

^{1 -} Polyéthylène téréphtalate, « rPET » quand il est recyclé

Savencia, le sens du territoire

Groupe familial indépendant, Savencia s'est donné pour missions d'offrir des débouchés à la filière laitière, promouvoir la transparence de la chaîne alimentaire à l'aune du développement durable, soutenir l'emploi des jeunes... et valoriser les fromages de terroir.



En quoi consistent votre « charte des bonnes pratiques d'élevage » et votre « production laitière durable » ?

Fabienne Boroni : Savencia a toujours entretenu une relation de proximité avec ses producteurs de lait (sept mille exploitations en France), dans le cadre de partenariats de long terme. Certains producteurs travaillent avec nos fromageries depuis plusieurs générations. En France, nos produits sont fabriqués avec un lait français collecté à moins de soixante-dix kilomètres de nos fromageries et laiteries. La charte des bonnes pratiques d'élevage est le référentiel de la filière, comportant des audits réguliers, auquel adhèrent l'ensemble de nos producteurs en France. Pour aller plus loin en matière de développement durable, Savencia a lancé en 2010 la démarche « Production laitière durable », reposant



Fabienne Boroni, directrice RSE et communication de Savencia Fromage & Dairy

sur dix indicateurs-clés dont le bien-être animal, l'empreinte environnementale, la biodiversité, la gestion de l'eau, la qualité de vie du producteur ou la rentabilité de l'exploitation. Les producteurs choisissent eux-mêmes leur plan d'actions de progrès sur la base de ce diagnostic approfondi. En France, un réseau de quatre-vingt-dix « animateurs ressources laitières » accompagne les éleveurs dans la production d'un lait de qualité avec des pratiques agricoles durables. Ils leur apportent appui technique et formation (quatre cent vingt journées dispensées en 2020). Savencia aide également les jeunes producteurs à s'installer, avec un appui technique et financier; en 2020, cent quatorze en ont bénéficié.

Comment la loi Égalim s'est-elle déployée dans le secteur laitier en 2020 ? Quelles

améliorations attendez-vous du processus législatif en cours pour l'ensemble de la filière ?

F. B.: Dès 2018, Savencia s'est fortement impliqué dans la revalorisation de la filière laitière, dans l'esprit des États généraux de l'alimentation (EGA), en s'engageant sur un prix du lait PGC France revalorisé pour les producteurs. Le groupe a été le premier intervenant à faire certifier par un organisme tiers indépendant le prix du lait payé à ses producteurs pour les marques nationales. Dans le cadre de la loi EGalim et dans l'esprit des EGA, Savencia contribue à la revalorisation de la filière, avec une progression régulière du prix du lait PGC payé aux producteurs, qui est passé de 350 euros les 1 000 litres en 2017 à 386 euros en 2021.

À quelles conditions la filière laitière française peut-elle regagner de la compétitivité à l'exportation ?

F. B. : L'exportation représente le débouché de la moitié de la filière laitière française et 60 % des débouchés de Savencia. Pour maintenir les parts de marché de la « laiterie France » et sa position de grand exportateur, il est indispensable de maintenir la compétitivité de tous les acteurs français de la filière, producteurs et industriels.

Savencia s'est-il engagé à alimenter le référentiel de données alimentaires mis à disposition des industriels par NumAlim¹, pour apporter aux entreprises et aux consommateurs une information exhaustive sur chaque produit?

F. B.: Oui, le groupe s'est engagé à contribuer à l'initiative collective « CodeOnline Food » de NumAlim, au service de la transparence de la filière alimentaire. Il y a en effet une grande attente des consommateurs pour des informations claires, précises et fiables sur les produits. Ainsi, on pourra voir sur CodeOnline qu'un Caprice



Le groupe a été le premier intervenant à faire certifier par un organisme tiers indépendant le prix du lait PGC payé à ses producteurs pour les marques nationales.²⁷

^{1 -} Voir l'article page 46.

^{2 - «} Décarbonisation. Armor Protéines, première entreprise bretonne lauréate du plan France Relance », *Ouest France*, 17 décembre 2020.



Le plan « cinq cents apprentis » a été lancé par Savencia en 2020, il sera reconduit en 2021. Ici, à la fromagerie Bressor à Grièges (Ain).

des Dieux est un fromage fabriqué avec du lait 100 % français, des ferments, du sel, et c'est tout !

Quelles sont vos actions en faveur des emballages recyclables, avec matériaux recyclés, ou biodégradables ? Et en matière d'empreinte carbone, dans les laiteries comme sur vos sites industriels ?

F. B.: L'écoconception des emballages, avec la réduction du plastique, est une priorité pour nous. Nous avons défini cinq axes de progrès sur lesquels nos équipes travaillent et mènent de nombreux projets : la réduction à la source, la recyclabilité, l'utilisation de matériaux recyclés, de matériaux renouvelables et l'exclusion des matériaux

46 À la culpabilisation, nous préférons la pédagogie et la méthode incitatrice du nudge. Cela se concrétise par des actions incitant à associer fromages et légumes dans des menus « flexitariens ». controversés. Nous visons 100 % d'emballages recyclables ou biodégradables en 2025 et avons déjà atteint 86 %. Par exemple, la reconception du plateau de raclette RichesMonts a permis une réduction annuelle de cent dix tonnes de plastique et de bois – ainsi qu'une optimisation de la logistique amont permettant d'éviter la circulation de trente-neuf camions sur une année ; la reconception de l'emballage libre-service Etorki a permis de réduire l'utilisation du plastique de 70 % ; le nouveau beurre fouetté d'Elle & Vire a été lancé avec un emballage composé à 70 % de matériaux recyclables...

En matière d'empreinte carbone, nous accompagnons les producteurs de lait dans leur démarche de progrès. 252 000 tonnes d'équivalent $\mathrm{CO_2}$ ont ainsi pu être économisées sur l'ensemble du lait que nous avons collecté entre 2010 et 2020. Notre filiale Armor Protéines est lauréate du plan France Relance 2 pour son action en faveur de la décarbonation.

Envisagez-vous un partenariat avec Fret 21 sur le plan de la logistique ?

F. B. : En France, notre plateforme logistique est engagée dans une démarche volontaire de réduction des émissions de CO_2 , et adhère à ce titre à la charte « CO_2 les transporteurs s'engagent ». Plusieurs initiatives pilotes sont en cours, avec des camions alimentés en biocarburant, dont un partenariat avec des agriculteurs méthaniseurs, dans un objectif d'économie circulaire.

Comment Savencia intervient-il en faveur de la « transition alimentaire » ? Quels en sont les leviers ? Quelles sont les missions de l'institut que vous venez de créer ?

F. B.: Nous sommes un acteur engagé dans la transition alimentaire, avec notre vision « positive food », qui refuse d'opposer plaisir et santé, et les diktats alimentaires. Nous défendons une vision positive de l'alimentation alliant bien-être, convivialité et responsabilité. La positive food, c'est

d'abord un modèle alimentaire diversifié. avec des produits naturels ou le moins transformés possible. Chaque aliment a sa place, sous réserve d'être consommé dans un régime varié et équilibré. Il faut évoluer vers des modes de consommation plus responsables, mais ce n'est pas en culpabilisant les gens qu'on fera bouger les choses, encore moins dans une période comme aujourd'hui. Nous préférons la pédagogie et la méthode incitatrice du nudge. Cela se concrétise par des actions incitant à associer fromages et légumes dans des menus « flexitariens » : opérations croisées fromages-légumes en magasin, recettes équilibrées, renouvelées régulièrement, disponibles sur quiveutdufromage.com... Nous avons créé l'institut For a Positive Food, indépendant des marques, avec un comité scientifique dont l'objectif est de vulgariser des données scientifiques sur une alimentation saine et diversifiée, données pas toujours relayées auprès du grand public.

Quelles sont les initiatives de Savencia dans les domaines de la formation, de l'apprentissage, de l'alternance? Participez-vous à l'opération « 1 jeune, 1 solution » ? **F. B. :** Nous participons activement à cette opération. Savencia a lancé en 2020 un plan « cinq cents apprentis », doublant à cette occasion ses recrutements d'apprentis. La filière alimentaire recrute, nos métiers sont variés et méconnus... par ailleurs, l'emploi des jeunes est un sujet qui nous tient à cœur, pour qu'ils ne soient pas une génération sacrifiée par la crise. Nous réitérons cette opération cette année, avec l'ouverture de cinq cents nouvelles offres d'apprentissage.

Quelle est la part des productions de lait issues d'une alimentation sans OGM des troupeaux, et de l'agriculture biologique? Avez-vous réduit ou supprimé certains additifs de vos produits?

F. B.: Nous développons des gammes de produits avec du lait biologique ou issu de troupeaux nourris sans OGM, particulièrement en Allemagne où la demande est plus forte. En France, St Môret Bio et Elle & Vire Bio ont été classés parmi les premiers produits bio vendus en frais libre-service en 2020.

Nous sommes un acteur de première transformation, et la grande majorité de nos produits sont naturels et peu transformés.

Le groupe Savencia.

- Numéro deux français et numéro cinq mondial du fromage.
- Chiffre d'affaires : 5,2 milliards d'euros en 2020.
- 9 400 salariés en France.
- Fromageries et laiteries implantées sur l'ensemble du territoire.
- Marques
 principales:
 Caprice des Dieux,
 Elle & Vire, St Môret,
 Saint Agur, Tartare,
 Cœur de Lion,
 RichesMonts ou
 Papillon.



Nous avons pour priorité notre plan RSE. Il s'inscrit dans la mission Entreprendre pour bien nourrir l'Homme, définie il y a près de trente ans par le fondateur du groupe."

Beaucoup de fromages, comme les camemberts Cœur de Lion ou Rustique, ont une liste d'ingrédients très simple : du lait, des ferments, du sel, c'est tout. Néanmoins, nous travaillons en permanence sur nos recettes et procédés de fabrication pour améliorer les profils nutritionnels (nous avons ainsi réduit le taux de sel dans le St Môret ou le roquefort Papillon), ou pour enlever un additif quand il y en a (Elle & Vire a innové avec des crèmes UHT sans additif).

La démarche « Production laitière durable », lancée en 2010, comporte dix leviers d'amélioration parmi lesquels le bien-être animal.

Quelle est la place des AOP dans votre plateau de fromages ?

F. B.: Savencia a un large plateau de fromages de terroir et AOP, développé en France et à l'international, avec des gammes spécifiques pour le réseau des crémiers fromagers. En France, nous avons reçu treize



médailles au dernier concours général agricole, dont trois d'or pour l'époisses Berthaut AOP, l'esquirrou AOP Ossau-Iraty et le maroilles Fauquet AOP. Le roquefort Papillon AOP est un fleuron réputé, qui a rejoint Savencia en 2019. Notre fromage artisanal américain Rogue River Blue a été élu meilleur fromage du monde aux World Cheese Awards 2019, parmi des concurrents du monde entier. Cette année, nous avons lancé Islos, une véritable feta grecque AOP. Nous sommes aussi fiers de nos beurres AOP, avec Maison Lescure AOP Charente Poitou en France et Carlsbourg AOP Ardenne en Belgique.

Souhaitez-vous devenir une entreprise à mission ?

F. B.: Pour le moment, nous avons pour priorité notre plan RSE. Il s'inscrit dans la mission Entreprendre pour bien nourrir l'Homme, définie il y a près de trente ans par le fondateur du groupe, Jean-Noël Bongrain, créateur du Caprice des Dieux. La RSE est dans l'ADN de nos entreprises, qui agissent localement depuis longtemps, mais nous avons souhaité accélérer et coordonner nos actions, avec un plan mondial appelé « Oxygen », énonçant des engagements sur quatre axes : favoriser le bien-être et le développement des salariés - sécurité et qualité de vie au travail, parité, formation et apprentissage; améliorer la qualité nutritionnelle de nos produits par le biais de notre démarche #PositiveFood; développer avec nos fournisseurs de matières premières agricoles un approvisionnement et des filières durables ; réduire l'empreinte environnementale de nos activités de production, de transport et de nos emballages.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

Découvrez la revue trimestrielle de l'Ilec











- Le dossier central, un thème d'actualité décliné en plusieurs articles : avis d'experts, prises de parole de responsables d'entreprises, retours d'expériences et chiffres clés
- Les analyses de l'Îlec sur la relation industrie/commerce et son écosystème
- Les enjeux de la législation sur les entreprises de produits de grande consommation
- Les innovations et les bonnes pratiques
- industrielles, RSE, communication...
- à partir d'exemples concrets
- Les grandes tendances consommation, nouveaux enjeux des entreprises, société décryptées par des experts
- Les cas d'école, des récits de grandes marques inspirants en termes de responsabilité d'entreprise, de gouvernance, d'engagement...



Pour consulter les numéros en ligne, rendez-vous sur : ilec.asso.fr/voix_des_marques/page

KANTAR

Ciblage des consommateurs et des audiences

Les données TGI de Kantar délivrent des analyses clés sur les consommateurs.

Elles offrent une vision complète sur la consommation des marques, produits et services ainsi que des médias (Presse, TV, Radio, Blogs et Médias Sociaux) à l'échelle locale et internationale.

TGI permet de créer des cibles pertinentes au travers de plus de 60 000 variables couvrant l'ensemble du comportement consommateur en ligne et hors ligne.



Données Socio-démographiques

Individu & foyer, responsable des achats, logement, modes et rythmes de vie



Données Médias & Digitales

Consommation médias & digitale, sur PC et mobile



Données Consommation

Usage produits & marques, achats 12 derniers mois



Données Valeurs & Centres d'intérêts

Comportements & personnalités, opinions, attitudes & motivations, style de vie, loisirs

Vous souhaitez comprendre votre marché et développer de nouvelles cibles ? Contactez-nous : marketing.ri@kantarmedia.com