ilec LAVOIX DES HIVER 2022 NUMÉRO 10 MARQUES



Assemblée nationale



Thomas Courbe DGE

ANALYSE Relations commerciales: parfaire l'exercice

JURIDIOUE Amazon, question prioritaire de constitutionnalité

RSE Nestlé, Bel

MANAGEMENT

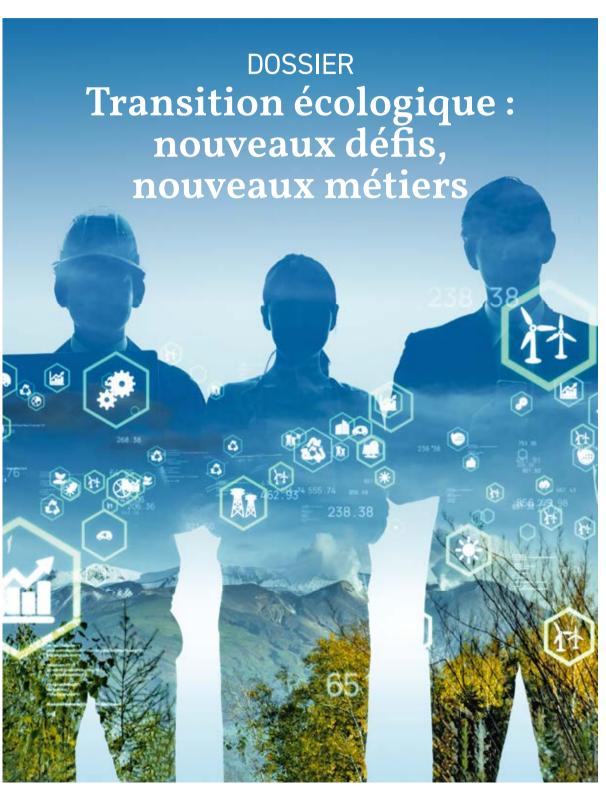
Le travail à sa juste place.

Recrutement: obligation de convaincre

BONNES PRATIQUES

Lesieur, Kronenbourg, Handy bag

TENDANCE Commercant et sentinelle D. Schelcher



Mobilisation pour la souveraineté des données alimentaires!

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

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

Nos engagements:

1. Conduire

la démarche collective de création de valeur issue des données produit.

2. Accompagner

les acteurs des filières dans la gestion et la valorisation de leurs données.

3. Garantir

des données exhaustives, agrégées, fiables et faciles d'accès : UniversAlim

4. Animer

une plateforme d'échange, d'enrichissement de données : HubAlim



Rejoignez le collectif sur www.plateforme-numalim.fr

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

© NumAlim 2022 - RCS PARIS 851 621 052

Carbone moins, marques plus

ans le cadre de son plan stratégique, Carrefour a pris la décision de demander à ses 100 premiers fournisseurs de définir une trajectoire 1,5°C avant 2026, faute de quoi ils seront déréférencés.

Sur le fond, la demande est normale ; on attend des grandes margues qu'elles tracent la voie ; c'est ce qu'elles doivent faire, c'est ce qu'elles font, c'est ce qui les rend irremplaçables, ce qui conditionne et explique leur pérennité. Et l'objectif ne souffre en soi aucune discussion.

Cette injonction a le mérite de mettre en lumière une nouvelle forme d'interdépendance entre les distributeurs et leurs fournisseurs, puisque l'empreinte carbone des premiers est pour beaucoup le résultat de l'addition de celles des seconds. C'est peut-être la dimension « collective » de ce défi soulignée par l'enseigne.

> Au-delà de l'expression de cette attente à court terme, l'enjeu de décarbonation des activités économiques doit

> > durablement modifier la nature de la relation entre les distributeurs et leurs fournisseurs industriels.

Et transformer en profondeur les modalités de cette relation.

D'abord parce que cette solidarité dans l'impact carbone des uns et des autres, donc dans les résultats objectivement mesurés, devrait les conduire à discuter ensemble des movens de leur amélioration, entre autres leur traduction dans les négociations annuelles, où jusqu'à aujourd'hui, et moins encore dans le contexte

de revalorisation des revenus agricoles et de flambée

ard Panquiault, directeur général de l'Ilec directeur général de l'Ilec des cours des matières premières et de l'énergie, les enjeux dits de RSE n'ont pas trouvé leur place.

Richard Panquiault

Ensuite parce que les objectifs de décarbonation vont inévitablement influencer la structuration de l'offre en magasin ; ils induisent une certaine idée de la consommation et une certaine vision du rôle que les enseignes et leurs fournisseurs ont à jouer pour quider les consommateurs dans leurs choix, en faveur de produits considérés comme plus vertueux pour la planète.

Au même titre que la souveraineté alimentaire et la circularité, la décarbonation constitue un enjeu vital. Comme elles, elle peut induire des coûts que les enseignes de distribution doivent prendre en compte avec réalisme. Les consommateurs, quant à eux, doivent être en mesure de comprendre la valeur ainsi générée, pour l'intégrer dans leurs décisions d'achat.

Revue éditée par l'Ilec

36 rue Brunel, 75017 Paris Téléphone : 01 45 00 00 37 www.ilec.asso.fr

Directeur de la publication

Richard Panquiault

Responsable de la rédaction

Sophie Palauqui

Comité de rédaction

Richard Panquiault, Daniel Diot, Antoine Quentin, François Ehrard, Sophie Palauqui, Virginie Thomas, Claire Algrain, Jean Watin-Augouard

Prépresse

Virginie Thomas

Mise en page: Bertrand Debray, Corinne Belin

Régie publicitaire

Régis Laurent SEEPP SAS 7, rue du Général Clergerie, 75116 Paris Tél : 01 47 27 50 05

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 seize 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



Relations commerciales : parfaire l'exercice

Entretien avec

Grégory Besson-Moreau, cabinet Victory

Juridiaue



Amazon, question prioritaire de constitutionnalité

Daniel Diot, Ilec

RSE

12

Nestlé, connaître et agir pour la forêt

Entretien avec Yannick Nguyen, Nestlé France

16

Bel, RSE et finance unies pour la transition

Entretien avec Sylvie Borias, Bel

Management

45

Le travail à sa juste place

Entretien avec Benoît Serre, L'Oréal France

20 DOSSIER

Transition écologique : nouveaux défis, nouveaux métiers







Faisons de la crise écologique une opportunité pour changer, sur le double plan du business et de l'humain, notre modèle de développement pour le rendre, avec les entreprises, durable et compatible avec les limites planétaires.

22 - Transition écologique et croissance, des alliés

Entretien avec Jean-Marc Zulesi, Assemblée nationale

28 - Consommation, sous l'hypothèque de l'énergie

Entretien avec
Philippe Goetzmann, consultant

31 - Réinventer l'entreprise pour recruter

Claire Algrain, Ilec avec la contribution de Caroline Renoux, Birdéo

34 - Métiers de l'industrie, attirer pour une transition réussie

Thomas Courbe, ministère de l'Industrie Vincent Moulin Wright, France Industrie

37 - Intrapreneuriat, comment accélérer la transition

Entretien avec Clara Mottier, Danone

41 - Le marketing, réacteur de la transformation

David Garbous, Transformation Positive 50

Recrutement : obligation de convaincre

Entretien avec Claude Calmon, cabinet Calmon Partners

Bonnes pratiques

52

Lesieur, mission handicap, mission talents

Entretien avec Aurélie Jupin, Lesieur

56

Kronenbourg, brasseur régénératif

Entretien avec Agnès d'Anthonay, Kronenbourg

60

Handy bag, pratique et circulaire

Jean Watin-Augouard, avec la contribution de Sylvie Bergero, Handy bag

Tendance

62

Commerçant et sentinelle

Entretien avec Dominique Schelcher, Système U

Relations commerciales: parfaire l'exercice

Les lois Égalim ont largement contribué à rééquilibrer les relations entre l'agriculture, l'industrie et le commerce. La pérennité de cet acquis et la vitalité des territoires d'industrie appellent quelques compléments.

Le 11 octobre dernier, en tant qu'auteur de la loi « visant à protéger la rémunération des agriculteurs » dite Égalim 2, vous êtes intervenu au Forum industrie-politique (FIP) organisé par l'Ilec en présence des médiateurs des relations commerciales agricoles et des entreprises. Quels messages souhaitiez-vous faire passer aux médiateurs, aux parlementaires et aux dirigeants d'entreprises présents?

Grégory Besson-Moreau : Je souhaitais présenter les étapes de l'élaboration de la loi qui faisait suite à la commission d'enquête sur les relations entre la grande distribution, le secteur agricole et les industriels de l'agroalimentaire et du non-alimentaire. La loi Égalim 2 a atteint ses objectifs de protection de la matière première agricole. Pour autant, les propositions issues de la

commission d'enquête, dont j'étais le rapporteur,

la rteur, Cregory Besson-Morent printe de la rteur, tion de protéger précisaient qu'il fallait aller plus loin : il s'agit de protéger le maillon intermédiaire, c'est-à-dire nos industriels. En étendant demain les mesures au secteur des détergents et produits d'hygiène (DPH), cela permettra de ne pas déséquilibrer le rapport de force avec la grande distribution. Pas plus que l'amont agricole, le DPH ne doit être une variable d'ajustement.

1 - Selon l'article 4 de la loi Égalim 2 les CGV doivent prévoir une des trois options proposées pour instituer la transparence. Dans la troisième, la plus usuelle, est prévue « l'intervention d'un tiers indépendant, aux frais du fournisseur, chargé de certifier au terme de la négociation que celle-ci n'a pas porté sur la part de cette évolution qui résulte de celle du prix des matières premières agricoles ». Le Médiateur des relations commerciales agricoles a recommandé de faire intervenir aussi le tiers indépendant avant la conclusion du contrat, tout en conservant ce mécanisme d'attestation postérieure.

Quels sont les autres points majeurs soulevés lors de cette rencontre du 11 octobre?

G. B.-M.: Le médiateur des relations commerciales agricoles a clairement saisi l'importance de l'adaptation de « l'option 3 » 1 et la nécessité que les informations soient certifiées en amont de la négociation. Ce point est, selon moi, une priorité : plutôt que d'engager des négociations ardues et longues,

> avoir de la transparence, dès le début, sur la matière première agricole, simplifierait évidemment les relations commerciales entre les industriels et la distribution.

Comment, sinon, expliquer aux consommateurs que certaines augmentations de prix sont légitimes s'il n'y a pas de transparence? Il est toujours difficile de justifier l'inflation et donc de tenir aux Français un discours de vérité sur ce que coûtent nos biens essentiels.

D'ailleurs, nous avons vécu dix ans de déflation des prix alimentaires, avant qu'Égalim 2

Gregory Besson-Morean dende le victory et ancien dende le victory et ancien de n'intervienne. Tout en protégeant le secret des affaires, en rassurant les acheteurs des enseignes de la distribution, il est possible et souhaitable de renforcer la transparence, en adaptant « l'option 3 » lors des négociations commerciales annuelles, dans le sens recommandé par le médiateur.

> Le médiateur a soulevé également un point important sur la transparence des coûts de l'énergie et du transport. Pourquoi ne pas fonctionner demain à l'image du secteur du fret qui fait apparaître de manière distincte certains de ces coûts lors de la facturation?







La majorite des deputes sont en contact avec le monde agricole et le monde industriel. Ils leur revient d'accompagner ceux qui font vivre nos bassins de vie et qui sont les créateurs des emplois de demain : l'agriculture et l'industrie.

Ce point serait cohérent avec l'ambition de prise en compte par la distribution des coûts réels et objectifs des industriels.

Quel serait le véhicule législatif le plus adapté pour décider des mesures à prolonger, ajouter ou abandonner, au vu du bilan attendu des lois Égalim, compte tenu de l'importance de ne pas le faire au dernier moment?

G. B.-M.: Les industriels sont ancrés partout sur nos territoires. Il est donc plus adéquat, tout comme l'était la loi Égalim 2, qu'un véhicule législatif soit porté directement par les députés dans le cadre d'une proposition de loi. Chaque député, dans la plupart des circonscriptions de France, est au contact du monde agricole et du monde industriel. Ils doivent donc tous être, demain, les porteurs d'un projet commun, transpartisan, qui protégera ceux qui font vivre nos bassins de vie et qui sont les créateurs des emplois de demain : l'agriculture et l'industrie françaises. Je ne doute pas que le Sénat soutiendra ensuite une telle démarche, qui renforce la protection due à ceux qui nous nourrissent et font vivre nos territoires.

Comment éviter que les acteurs les plus respectueux de l'esprit des lois Égalim ne soient pénalisés par le marché ?

G. B.-M.: Le premier levier est simple : sanctionner ceux qui n'en respectent ni la lettre ni l'esprit! Des sanctions sont prévues, elles doivent être déployées. Les administrations de l'État doivent

être intransigeantes quant au respect de nos lois et décrets, et appliquer les dispositions règlementaires et financières prévues.

Avec le recul, quelles sont les recommandations de la commission d'enquête parlementaire sur les pratiques de la grande distribution, dont vous aviez été le rapporteur en 2019, et dont les traductions législatives vous paraissent les plus importantes ?

G. B.-M.: La plupart des recommandations de la commission d'enquête parlementaire sont aujourd'hui entrées en vigueur. Nous avons su démontrer l'efficacité des premiers dispositifs mis en œuvre. Je prendrai deux exemples. D'abord la prise en compte des évolutions des coûts de revient : c'était une priorité afin de stopper la déflation qui était devenue une nouvelle logique de négociations depuis près d'une décennie. Ensuite, la question des pénalités logistiques, source de rentabilité et de gains d'un côté, d'injustices de l'autre. Ça a été un combat rude : il fallait redonner une justification à ce que peut être une pénalité logistique, notamment pour protéger le consommateur, tout en posant des garde-fous aux abus évidents qui devenaient la norme.

Et celles qui n'auraient pas eu de suite législative et qui vous paraissent le plus mériter d'en avoir ?

G. B.-M.: Il est temps que chacun soit sur un pied d'égalité et que les règles du jeu soient claires et équitables pour tous : il ne s'agit pas de privilégier un secteur au détriment d'un autre. Il y avait une urgence pour le monde agricole, et la nécessité de démontrer que cela pouvait fonctionner. C'est fait. Désormais, et je l'ai toujours dit,



"Désormais,
nous devons faire
pour le secteur des
détergents et produits
d'hygiène-beauté
ce que nous avons
fait pour le monde
agricole."

nous devons faire pour le secteur du DPH ce que nous avons fait pour le monde agricole.

Une autre disposition législative qui mérite une adaptation de bon sens : l'analyse du fonctionnement et de la qualité des prestations des centrales d'achat internationales. Oui, il y a eu des avancées dans les lois Asap et Égalim 2, mais les dispositifs restent trop opaques et légitimement critiqués par nombre d'industriels.

Quelle importance, quel enjeu de souveraineté, accordez-vous au risque de voir les négociations commerciales s'expatrier dans ces centrales internationales?

G. B.-M.: Chaque pays détermine une loi adaptée à l'équilibre global de sa propre économie et son acceptabilité réglementaire. Contractualiser sous d'autres régimes juridiques que le nôtre, c'est évidemment un levier de dumping social, réglementaire et fiscal. D'où le risque d'affecter notre souveraineté agricole et donc l'emploi sur nos territoires.

En ce qui concerne les alliances de la grande distribution au niveau national, pensez-vous qu'il faudrait un suivi de l'avis de l'Autorité de la concurrence de 2015 ?

G. B.-M.: En 2015, l'Autorité de la concurrence a été très claire sur l'effet de la concentration et les seuils au-delà desquels il faut intervenir, sans quoi les relations clients-fournisseurs s'en trouveraient déséquilibrées. Il est donc important que l'État se saisisse de ces préconisations.

■ Propos recueillis par Antoine Quentin et François Ehrard

Amazon, question prioritaire de constitutionnalité

À son corps défendant, Amazon a rendu service aux industriels : la conformité aux principes constitutionnels de la notion d'avantage sans contrepartie, telle que modifiée par l'ordonnance du 24 avril 2019, faisait question pour certains professionnels du droit, avocats ou professeurs. La décision des Sages clôt le débat.

es dispositions (celles relatives à l'avantage sans contrepartie, NDLR), écrit le Conseil constitutionnel dans sa décision du 6 octobre 2022¹, permettent au juge, lorsqu'il est saisi, de contrôler les conditions économiques de la relation commerciale uniquement pour constater une pratique illicite tenant à l'obtention d'un avantage soit dépourvu de contrepartie, soit manifestement disproportionné au regard de cette dernière.» Par conséquent, « le législateur n'a pas porté à la liberté contractuelle et à la liberté d'entreprendre une atteinte disproportionnée au regard de l'obiectif poursuivi ».

En d'autres termes, les actions judiciaires en matière de pratiques abusives dans les relations entre industriels et distributeurs peuvent donc valablement être fondées sur le grief de l'avantage sans contrepartie.

C'est sur la base de ce fondement juridique que l'Ilec a assigné Amazon, afin de faire cesser un certain nombre de pratiques - compensations de marges, délais de paiement illicites ou non respec-

tés... -, ou d'annuler certaines clauses contractuelles imposées à ses fournisseurs par la plateforme d'e-commerce. Depuis le début de la procédure engagée à son encontre, Amazon a usé et abusé de procédures dilatoires pour retarder le débat au fond. L'enjeu de la question prioritaire de constitutionnalité allait bien au-delà de la seule assignation de l'Ilec.

Deux principes fondamentaux pour l'action publique

Le ministre de l'Économie, par l'intermédiaire de la DGCCRF, dispose d'une action autonome en justice, figurant à l'article L. 442-4 du Code de commerce, qui lui permet de demander la cessation de pratiques illicites, la nullité de clauses ou de contrats illicites, la restitution d'avantages indûment perçus, le prononcé d'une amende civile pouvant atteindre l'un des trois plafonds suivants : 5 millions d'euros, le triple du montant des avantages indûment

> percus, ou 5 % du chiffre d'affaires hors taxes réalisé en France.

Au titre des pratiques restrictives de concurrence, l'une des ordonnances du 24 avril 2019 a considérablement réduit la liste des fondements juridiques de l'action des pouvoirs publics, en les regroupant sous l'égide de deux principaux fondements : le déséquilibre significatif et l'avantage sans contrepartie ou disproportionné (la rupture brutale visant des cas différents).

Le recours au fondement du déséquilibre significatif, qui a servi de base aux assignations menées par la DGCCRF, depuis 2008, a été fortement recadré par l'évolution jurisprudentielle de la notion. Le juge exige désormais la démonstration d'un rapport de force déséquilibré entre les parties, caractérisé par l'absence de négociabilité.

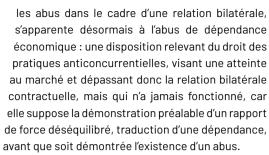
En cela, cette disposition qui relève du droit des pratiques restrictives de concurrence, qui gère

1 - Cf. décision n° 2022-1011 QPC du 6 octobre 2022, www.conseil-constitutionnel.fr/decision/2022/202210110PC.htm secrétaire général de l'Îlec

Daniel Diot,



Le recours
au fondement du
déséquilibre
significatif, a été
fortement recadré
par l'évolution
jurisprudentielle de
la notion.



C'est pour cette raison que les actions judiciaires à l'encontre des distributeurs « glissent » du déséquilibre significatif vers l'avantage sans contrepartie ou disproportionné, qui ne nécessite pas la démonstration d'une dépendance ou d'un déséquilibre contractuel.

La difficulté, illustrée par la question prioritaire de constitutionnalité, réside dans le fait qu'initialement cette disposition avait pour principal objectif de lutter contre les services de coopération commerciale fictifs ou à la rémunération disproportionnée par rapport à la valeur du service rendu. Avant la réforme de 2019, la rédaction du Code de commerce (à son ancien article L. 442-6) visait expressément le fait d'« obtenir d'un partenaire commercial un avantage quelconque ne correspondant à aucun service commercial effectivement rendu ou manifestement disproportionné au regard de la valeur du service rendu ».

Acception large de l'idée de service

Ce terme « service » utilisé deux fois pouvait laisser penser que la disposition ne pouvait s'appliquer qu'à l'encontre du caractère fictif ou de la disproportion en valeur d'un service. Mais la Commission d'examen des pratiques commerciales, notamment dans son avis 18-6, en a eu une autre lecture : « S'il est vrai que selon l'exposé des motifs du projet de loi relatif aux nouvelles régulations économiques ayant introduit cette prohibition dans le droit français des pratiques restrictives, le législateur a entendu particulièrement viser "toute coopération commerciale ou toute forme de marge arrière sans contrepartie proportionnée", la lettre du texte, visant "un avantage quelconque" et "le service commercial" sans aucune autre précision ni restriction, est large (avis n° 15-24; avis n° 18-3) ».

Dans un arrêt du 13 septembre 2017 (n° 15-24117), la Cour d'appel de Paris ² a suivi cette interprétation, en jugeant que « le service commercial tel que prévu par le texte n'est pas limité à l'application de ces seuls services ainsi que l'a estimé la Commission d'examen des pratiques commerciales ».

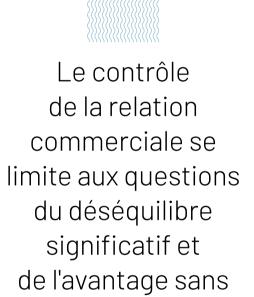
Dans le cadre de la réforme du titre IV du livre IV du Code de commerce portée par l'ordonnance du 24 avril 2019, le législateur a

voulu préciser la notion en ce sens, en substituant au terme « service » celui de « contrepartie », au spectre plus large (article L. 442.1)3. Mais pour certains commentateurs, le terme « contrepartie » va trop loin, car il permet d'appréhender l'intégralité des éléments qui peuvent justifier la dégradation du tarif, point de départ de la négociation, jusqu'au « prix convenu » - résultante de contreparties à la valeur plus ou moins proportionnée, voire fictive - : dès lors, ils considèrent que la disposition revient à conférer au juge un pouvoir de fixation du prix, contraire aux principes de liberté contractuelle et de liberté des prix, qui sont des principes généraux du droit à valeur constitutionnelle. Tel était l'objet des conseils d'Amazon, qui ont souhaité que le débat soit tranché par le Conseil constitutionnel. La réponse de celui-ci est limpide et sans réserve : le contrôle de la relation commerciale par le juge se limite au « constat » d'une « pratique illicite tenant à l'obtention d'un avantage soit dépourvu de contrepartie, soit manifestement disproportionné ».

Le Conseil prend soin de préciser que cette notion d'avantage sans contrepartie est précise, et ne contrevient donc pas au principe général de légalité des délits et des peines. L'avantage « manifestement disproportionné au regard de la contrepartie consentie » est sanctionné par une amende civile, sanction à caractère punitif, et selon le conseil cette notion « ne présente pas de caractère imprécis ou équivoque ».

Ce débat est clos, et l'Ilec se félicite d'avoir pu contribuer à la clarification d'une question qui aurait pu restreindre considérablement l'action du ministre de l'Économie et l'efficacité de son bras armé, la DGCCRF. En des temps où le secteur fait face à un phénomène d'évasion juridique, caractérisé par la délocalisation des négociations et des contrats, pour les soumettre à des droits étrangers, le renforcement d'une des dispositions phares du Code de commerce pour lutter contre les pratiques abusives vient à point nommé.

■ Daniel Diot



contrepartie.

^{2 -} Cour d'appel de Paris, Pôle 5 - chambre 4, 13 septembre 2017, n° 15/24117, www.doctrine.

^{3 -} Cf. https://www.ilec.asso.fr/actualites/actualite/12824

Nestlé, connaître et agir pour la forêt

Engagé depuis douze ans dans la réduction de son empreinte écologique, le groupe ambitionne un solde positif en termes de renouvellement des ressources et de préservation de leur environnement.





En 2010, le groupe Nestlé s'est engagé à mettre un terme à la déforestation, dans ses chaînes d'approvisionnement, à l'horizon 2020. Cet obiectif est-il atteint?

Yannick Nguyen: En 2010, nous avions annoncé qu'en 2020 notre chaîne d'approvisionnement serait exemptée de déforestation pour nos principales matières premières à risque. À l'issue de ces dix ans de travaux, 90 % de nos matières premières liées aux forêts ont été vérifiées et sont exemptées de déforestation. Bien que nous n'ayons pas atteint l'objectif initial de 100 %, nous avons beaucoup appris et progressé durant cette période: comment mieux lutter contre la déforestation en étudiant les dynamiques de territoire, connaître les causes de la déforestation, définir les outils pour évaluer les risques, et comment y répondre.

En parallèle, nous avons fait preuve de transparence, en publiant régulièrement notre progression, en rendant publique la liste de nos fournisseurs, en communiquant un tableau de bord relatif à l'huile de palme



Yannick Nguyen, responsable RSE, enjeux agricoles et forêts, Nestlé France

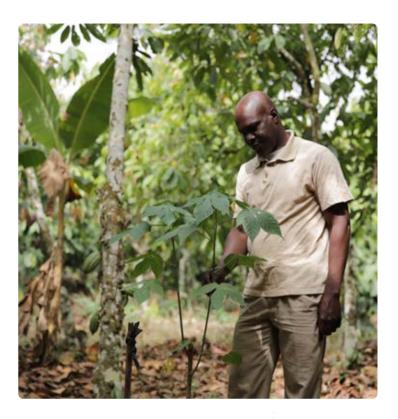
pour partager nos informations et nos apprentissages.

Nous continuons à travailler à ce que notre chaîne d'approvisionnement soit vérifiée pour être totalement exemptée de déforestation, d'ici à 2025, en ce qui concerne le cacao (Plan Cacao Nestlé), le café (Plan café engagé Nescafé), l'huile de palme, le soja, la viande, la pâte à papier. Depuis 2019, ce sont quatorze matières premières prioritaires dont nous avons revu les chaînes d'approvisionnement et les enjeux spécifiques. Nous avons surtout la volonté d'aller plus loin que la seule lutte contre la déforestation. Nous voulons avoir un impact positif sur la forêt, grâce aux actions qui permettent d'anticiper les risques de futures déforestations pour qu'elles n'aient pas lieu; agir pour la régénération et la restauration des écosystèmes qui ont été dégradés (par exemple en plantant deux cents millions d'arbres d'ici à 2030), mettre les droits de l'homme et les libertés fondamentales au centre des décisions en faveur des communautés locales 1.

Comment mesurer la part de la « déforestation importée » dans la chaîne de création du produit ? Quels outils utilisez-vous pour vérifier sur le terrain que les marchandises achetées n'ont aucun lien avec la déforestation ?

Y. N.: Grâce à dix ans d'expérience sur le terrain, nous savons qu'il n'existe pas d'outil unique, pour mesurer la déforestation, qui soit efficace dans toutes les situations. Il faut utiliser une combinaison d'outils. Comme la traçabilité de notre chaîne d'approvisionnement et le croisement avec les zones à risque connues. Connaître les planteurs, coopératives ou groupes de planteurs est un point clé. Nous croisons les cartes de nos sources d'approvisionnement avec les zones à risque connues ou des zones moins risquées. Grâce à la traçabilité jusqu'à la ferme ou plantation, nous pouvons procéder à des vérifications en envoyant des équipes s'assurer que nos fournisseurs respectent leurs engagements. Cela se produit dans le cadre d'audits auprès des fournisseurs, de contrôles par des équipes d'ONG (par exemple Earthworm) et d'études tiers liés à des systèmes de certification spécifiques (RSPO, Rainforest, etc.).

En 2016, pour l'huile de palme, nous avons lancé l'utilisation du système de surveillance par photo satellite Starling. Cette solution développée avec Airbus a été une révolution contre la déforestation. Starling nous a permis de vérifier, en temps réel, l'état des parcelles avec une précision inégalée (plantations et alentours, notamment les zones difficiles d'accès), d'identifier les signes avant-coureurs d'une déforestation, de mieux en connaître les causes (agriculture, mines, etc.), d'envoyer des équipes plus en amont, de montrer des preuves tangibles aux fournisseurs pour leur demander d'agir : une photo est plus parlante que tous les discours. Aujourd'hui, tous nos approvisionnements sont sous la surveillance de cet outil : pulpe à papier, cacao, etc.



Le nombre d'intermédiaires complique-t-il la tâche ? Que vous apporte Earthworm Fondation sur la traçabilité des importations ?

Y. N.: Effectivement les chaînes d'approvisionnement de l'huile de palme, du café ou du cacao comprennent de nombreux acteurs: petits planteurs, exploitations plus grandes, grossistes, transformateurs, exportateurs... Travailler en même temps avec une multitude de petits planteurs et de plus grosses coopératives rend la tâche complexe.

Nos partenaires locaux, comme les équipes d'Earthworm, nous aident à mieux connaître notre chaîne d'approvisionnement et à la cartographier, à nouer une relation avec les communautés et les écosystèmes locaux (associations, gouvernements...), à travailler et à impliquer tous les acteurs dans la résolution de situations complexes. En est témoin le projet pour la forêt de Cavally, forêt classée de Côte d'Ivoire qui a souffert d'une déforestation rapide ces cinquante dernières années, seule la moitié est restée intacte : nous avons

Le Nestlé Cocoa Plan repose sur les trois piliers de durabilité de la filière cacao : de meilleures pratiques agricoles, conditions de vie des communautés, qualité et traçabilité du cacao.

^{1 -} Pour en savoir davantage : https://www.nestle.com/sustainability/ nature-environment/forest-positive

Les importations de matières premières, en Europe, seraient la deuxième source de déforestation dans le monde. Il est donc urgent d'agir. **

impliqué les 46 villages et 755 communautés des alentours pour comprendre les causes du déboisement, et nous avons organisé, avec la Société ivoirienne de développement des forêts et une ONG locale, des patrouilles de surveillance tous les dix à quinze jours.

Votre démarche « Café engagé de Nescafé », inaugurée en 2010, a-t-elle son équivalent pour le cacao ?

Y. N.: Oui, en parallèle nous avons travaillé sur d'autres matières premières comme l'huile de palme, le soja et le cacao. Dans notre programme cacao, nous travaillons depuis plus de dix ans sur les trois piliers de la durabilité de la filière : de meilleures pratiques agricoles (formation des planteurs, distribution de meilleurs plants, actions contre la déforestation, implantation de l'agroforesterie dans nos plantations...); de meilleures conditions de vie des communautés (lutte contre le travail des enfants, accès aux installations de première nécessité, autonomie des femmes...); de meilleures qualité et traçabilité du cacao (limitation des intermédiaires, approvisionnements 100 % sous les critères de notre programme cacao en 2025, meilleure rémunération de la qualité...). Nous avons lancé en février dernier un plan d'accélération des revenus des planteurs et de lutte contre le travail des enfants qui s'appuie sur une expérience accumulée depuis plus de dix ans.

La France est le premier pays à s'être doté, en 2018, d'une stratégie nationale de lutte contre la déforestation importée (SNDI). Nestlé y a-t-il contribué?

Y. N.: Oui, Nestlé France y a contribué par ses actions dans les organisations dont il est membre : syndicats professionnels, fédérations, ONG, associations, fondations, pour contribuer à la SNDI aux côtés des autorités.

Au niveau du groupe, Nestlé fait partie de coalitions internationales contre la déforestation comme le Consumer Good Forum pour le soja ou la Cocoa & Forest Initiative pour le cacao.

Ou'apporte la plateforme d'engagements communs « Initiative française pour un cacao durable » (IFCD), signée en 2021, aux entreprises de la filière ?

Y. N.: L'IFCD est une collaboration entre les acteurs clés de la filière: ONG, industriels producteurs (dont Nestlé), distributeurs, État, recherche. Cette initiative va au-delà de la somme des activités de chacun des intervenants. Elle est la concrétisation d'une volonté d'agir ensemble de tous les acteurs de la filière française de cacao. Ce n'est que collectivement que nous pourrons répondre aux enjeux d'une filière plus durable.

Le Parlement européen vient d'adopter, le 11 octobre dernier, un texte qui interdit tous les produits (dont le café, le cacao et l'huile de palme) venant de terres déboisées ou dégradées ². En quoi est-ce, selon vous, une avancée majeure ?

Y. N.: Parce que nous avons travaillé depuis dix ans sur le sujet, nous ne pouvons que nous réjouir de l'orientation de cette politique européenne (et notamment des avancées significatives lors de la présidence française de l'UE). Les importations de matières premières en Europe seraient la deuxième source de déforestation dans le monde. Il est donc urgent d'agir. Cette réglementation permettra de s'emparer de la question de la déforestation et d'y répondre de manière collective entre tous les pays importateurs de l'Union. Elle envoie aussi un signal fort aux autres grandes zones d'importation des produits liés à la forêt.

Comment définir la « dégradation » par rapport à la déforestation? Quelles sont les nouvelles zones qui remplacent les zones déboisées?

Y. N.: La déforestation est la perte de la forêt naturelle. Elle peut résulter d'une conversion vers l'agriculture, d'une utilisation des surfaces pour une activité non forestière, ou de dégradations sévères et permanentes. La dégradation d'une forêt tient à des changements de l'écosystème, qui ont des effets négatifs sur la composition des espèces présentes, sa structure ou sa fonction. Ils réduisent la capacité de l'écosystème à fournir des produits, à préserver la biodiversité ou mettre à disposition les services écosystémiques.

La fragmentation progressive des forêts est un exemple de dégradation qui peut conduire à une déforestation si rien n'est fait pour l'endiguer. La dégradation d'autres zones ou écosystèmes sensibles, qui ne sont pas à proprement dit des forêts, a les mêmes conséquences néfastes. Par exemple, les savanes comme le Cerrado au Brésil, qui sont des zones de production de soja ou d'élevage. C'est pour cela que le règlement européen contre la déforestation³ inclut ces autres types d'écosystèmes. Chez Nestlé nous suivons de près la lutte contre leur dégradation.

Formez-vous vos fournisseurs et petits exploitants aux nouvelles pratiques de reforestation et d'agriculture régénératrice?

Y. N.: Nous avons formé depuis une dizaine d'années pour le plan Nescafé plus de 900 000 caféiculteurs et, pour le plan cacao, plus de 500 000 cacaoculteurs. Au-delà des sessions de formation, il y a un accompagnement sur le terrain en termes de déploiement des bonnes pratiques (constitution de groupes d'agriculteurs leaders, mise en place de champs de démonstration...). Notre plan Nescafé 2030 en est l'illustration, avec la combinaison d'une autre culture (par exemple le poivre) avec nos cultures de café, la mise en place de couverts de culture au sol, l'emploi de solution de compostage pour utiliser davantage d'engrais verts, l'accélération de plantations d'arbres dans les plantations de café et autour.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

- 2 https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2022-0311_ FR.html
- 3 Selon WWF France, en 2021, l'UE était le deuxième importateur de matières premières liées à la déforestation et à l'origine de 16 % de la déforestation associée au commerce international après la Chine (24 %), devant l'Inde (9 %), les États-Unis (7 %) et le Japon (5 %).

Le satellite Starling permet de vérifier l'état des parcelles et d'identifier les signes avantcoureurs d'une déforestation comme une route traversant la forêt primaire.



Bel, RSE et finance unies pour la transition

Concilier le court et le long terme appelle un pilotage opérationnel des indicateurs RSE et des indicateurs comptables. La performance est celle, conjointe, des deux dimensions. Pour un groupe qui affirme fortement, entre autres, sa volonté de contribuer à la « trajectoire 1,5 °C ».



En 2020, le groupe Bel a fusionné ses départements RSE et finance dans une même direction générale. Pourquoi ?

Sylvie Borias : Dès 2017, nous faisions le choix d'indexer notre principale ligne de crédit sur des critères RSE, devenant alors la 5° entreprise mondiale à lier finance et RSE dans ses mécanismes de financement. Le rapprochement de 2020 est une décision stratégique qui vise à rendre plus opérationnelle notre démarche d'engagements et le déploiement de notre mission. L'enjeu est de passer d'un *reporting* annuel a posteriori à un véritable pilotage opérationnel de nos indicateurs clés RSE ; comme pour les indicateurs financiers et économiques de l'entreprise.

Un outil d'analyse de l'impact carbone est en cours de développement à tous les niveaux de décision. Bel fait partie des entreprises pionnières qui systématisent la mesure de leur empreinte carbone sur toute la chaîne de valeur, en s'appuyant sur des indicateurs de performance aussi méthodiques et intégrés à la logique de l'entreprise que les indicateurs comptables.

Par ailleurs, pour chaque projet d'investissement, l'entreprise met en place une grille



Sylvie Borias, directrice RSE et communication de Bel

d'analyse systématique des impacts RSE, en plus des traditionnels éléments d'analyse financière, avec des seuils minimums à respecter et un système de points global. Cette grille s'appuie sur l'ensemble des engagements RSE du groupe. Pour aller plus loin dans le pilotage d'une performance globale, Bel déploie, dans ses équipes, une plateforme de diagnostic et de pilotage des indicateurs d'impact majeurs, en commençant par l'empreinte carbone, sur toute la chaîne de valeur, par marque, par business unit, par fonction, etc. Avec ces outils, l'objectif est de donner à chacun, à tous les niveaux de l'entreprise, la capacité de prendre des décisions au filtre des critères de performance économique et de responsabilité.

S'agit-il de donner des preuves de vos performances extra-financières, de se conformer à des réglementations de plus en plus contraignantes ?

S. B.: Nous publions nos performances financières depuis longtemps, avec un *reporting* robuste qui prend en compte l'ensemble de nos impacts, tout au long de notre chaîne de valeur. Elles figurent dans notre rapport

annuel et « document d'enregistrement universel » 2021 ainsi que dans notre « Communication sur le progrès », rapport annuel que nous diffusons dans le cadre de notre engagement auprès du Pacte des Nations Unies (COP 2021). Nous avons d'ailleurs reçu à ce titre plusieurs fois les prix de la meilleure communication. En parallèle, en 2021, Bel a obtenu la notation ÉcoVadis Platinum Medal, le plus haut niveau d'évaluation, avec un score de 79/100 pour ses performances RSE. Cela place Bel dans le 1 % des entreprises les mieux notées au monde dans l'agroalimentaire.

Nous ne nous contentons pas d'évaluer notre performance extra-financière. Nous l'avons placée au cœur de notre stratégie : les conditions économiques de nos instruments de financement varient selon l'atteinte de nos performances RSE. Nous avons retenu quatre indicateurs clés : réduire les émissions de gaz à effet de serre « scopes 1 et 2 » pour limiter le réchauffement climatique à 1,5°C; réduire les émissions de gaz à effet de serre « scope 3 » (l'ensemble de la chaîne de valeur, y compris l'amont laitier du groupe); développer des diagnostics carbone et plans d'action auprès des producteurs de lait ; contribuer à une alimentation plus saine sur les marques à destination des enfants et familles.

Ces objectifs figuraient dans notre première ligne de crédit à impact et ont été renforcés, conformément aux engagements pris par le groupe pour contribuer à limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C. Le cadre a été évalué de manière indépendante par Moody's ESG Solutions, qui confirme que les objectifs fixés sont stratégiquement significatifs et reflètent la stratégie extra-financière du groupe.

Les réglementations européennes vont devenir de plus en plus contraignantes, et c'est sans doute une bonne chose, pour aider à faire pivoter le système économique vers plus de responsabilité et de durabilité. Mais chez Bel, nous n'attendons pas les réglementations. Notre projet d'allier finance et RSE, profitabilité et responsabilité, est un projet stratégique qui répond à la mission que nous nous sommes fixée. L'ensemble de nos engagements sont définis pour répondre aux enjeux tout au long de notre chaîne de valeur, depuis notre amont agricole jusqu'à la fin de vie de nos produits. Cela fait longtemps que nous avons intégré le fait que notre responsabilité ne s'arrête pas aux portes de nos usines.

Agissez-vous avec les acteurs des territoires où le groupe est présent?

S. B.: Nous avons toujours considéré les impacts de nos activités sur notre écosystème, convaincus que c'est en avançant avec nos partenaires que nous pérenniserons notre activité. Nous cherchons à embarquer l'ensemble des parties prenantes de notre chaîne de valeur dans la démarche.

Depuis 2017, Bel et ses éleveurs, réunis dans l'Association des producteurs de lait Bel ouest, définissent ensemble un prix d'achat du lait, une volumétrie et des pratiques durables que les éleveurs s'engagent à déployer dans leurs exploitations. Une juste

Grâce à la « Charte mondiale pour un amont laitier plus durable » élaborée avec le WWF. 99 % des fermes partenaires de Bel en France pratiquaient le pâturage, fin 2021.



rémunération permet d'offrir de la visibilité et des capacités d'investissement nécessaires aux producteurs, tout en les incitant à développer des pratiques plus durables qui aident à préserver les ressources et les écosystèmes. Bel vient d'ailleurs d'annoncer une nouvelle revalorisation de son accord pour 15 mois. Et au niveau mondial, depuis 2018, Bel a formalisé et publié une « Charte mondiale pour un amont laitier plus durable », élaborée avec le WWF France, qui guide, jusqu'en 2025, l'évolution des pratiques de Bel, et de tous les producteurs de lait avec lesquels le groupe travaille. Cette charte, unique sur le marché, fixe des objectifs ambitieux en matière de production durable, d'accès aux pâturages, d'alimentation durable et locale, et de bien-être animal. Fin 2021, 99 % des fermes partenaires de Bel en France et 98 % aux Açores pratiquaient le pâturage, et aujourd'hui, 64 % des fermes qui approvisionnent le groupe ont réalisé un bilan carbone.

La mission de Bel affichée au siège du groupe, à Suresnes.



Cette fusion vous a-t-elle conduit à recruter de nouveaux profils, de nouveaux métiers?

S. B.: Pas nécessairement. Nous sommes plutôt en train de faire pivoter la fonction finance, pour qu'elle mette son savoir-faire en termes de pilotage, au service du business en l'aidant à prendre ses décisions à l'aune de critères autant RSE que financiers. Mais il est clair que cette transformation nous amène à développer de nouvelles compétences dans nos équipes. Plus largement, nous sommes convaincus de la nécessité de sensibiliser nos salariés, de leur donner les clés de compréhension des enjeux RSE. C'est ce que nous faisons, par exemple, en déployant la Fresque du climat (1400 personnes déjà formées), utilisée « pour action », puis avec des contenus de formation autour du carbone, mis à disposition dans la plateforme de formation du groupe. Là encore, l'enjeu est de faire de tous nos collaborateurs, des acteurs de notre transformation positive.

Comment définiriez-vous « la finance à impact » ?

S. B.: De « gardien du temple » responsable de la gestion et de la maîtrise budgétaire. La direction financière doit passer à une logique de partenariat avec les autres départements de l'entreprise, afin d'être au cœur de l'activité, de son pilotage à son exécution. Une transformation qui nécessite de passer d'une logique souvent court-termiste à une approche à moyen-terme. Cette logique est conjointe aux engagements RSE de l'entreprise, qui ne s'appréhendent que sur le temps long. Elle oblige à une certaine hauteur de vue. Il ne s'agit pas d'opposer excellence financière et ambition RSE, mais de combiner les deux dimensions, vouées à s'enrichir l'une l'autre. Résilience, pérennisation des résultats et responsabilisation doivent être conciliées dans la durée.

Quelles méthodes d'évaluation monétaire avez-vous retenues pour estimer le coût social de vos impacts environnementaux et socials ?

S. B. : Différents niveaux de *monitoring* sont mis en place avec 150 indicateurs suivis sur

une base annuelle, une quinzaine sont suivis de façon semestrielle, et 5 KPI « cœur » que nous suivons toute l'année. Ces indicateurs mêlent critères environnementaux, sociaux et gouvernementaux. De plus, notre indicateur carbone a encore vocation à évoluer pour intégrer un dispositif innovant d'indicateur d'impact positif unique : il consolidera 5 critères, parmi lesquels l'accessibilité ou la contribution à une agriculture régénératrice. Bel travaille aussi avec l'initiative Science Based Targets Network (SBTN) et le Lab Capital Naturel du WWF France pour développer une méthode permettant de mesurer l'impact sur la biodiversité.

Le coût de la santé physique et mentale des salariés figure-t-il au nombre des externalités dont vous tenez compte ?

S. B.: La santé et la sécurité de nos salariés reste la première priorité du groupe. Bel a une politique santé et sécurité qui vise à atteindre le « zéro accident et maladie professionnelle ». Il s'engage à garantir des conditions de travail sûres et saines pour limiter les accidents et les maladies professionnelles par la prévention et la maîtrise des risques et par une démarche de progrès continue : à satisfaire toutes les exigences réalementaires ; à éliminer les dangers et à réduire les risques en matière de santé et de sécurité. Cette politique appelle à l'engagement et à la participation active de tous les salariés. Leur exemplarité, leurs comportements et actions en faveur de la prévention et de l'élimination de toutes les opérations ou comportements dangereux sont encouragés par un système d'incitations. Cette politique est revue tous les deux ou trois ans et validée par le comité exécutif du groupe.

En fin de compte, qui de la finance ou de la RSE a le dernier mot sur la pertinence d'un projet ?

S. B.: La réalité de notre stratégie est que chaque dimension (finance & RSE) alimente l'autre pour créer un cercle vertueux: la rentabilité nous donne des marges de manœuvre pour continuer à investir dans



notre éco-système; et nos engagements RSE nous permettent d'assurer notre résilience à moyen et long terme, tout en étant, nous en sommes convaincus, un élément de préférence pour le consommateur à plus court terme. Les deux enjeux se rejoignent, sur le long-terme, et dans chaque décision que nous prenons. Bien sûr, nous sommes aussi conscients que la transition alimentaire nécessite des investissements importants, dès aujourd'hui. Concilier un pilotage à court terme et l'animation d'une stratégie long terme implique en permanence des arbi-

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

trages pour trouver le meilleur équilibre.

Chaîne de fabrication de La Vache qui rit à l'usine de Dole dans le Jura.



Transition écologique: nouveaux défis, nouveaux métiers

La crise a, en chinois (weiji) deux acceptions, celle du danger, de la menace et celle de l'opportunité, de l'ouverture. Sans négliger le risque de la première, faisons de la seconde notre moteur et notre fil rouge. Pour considérer la crise écologique sous l'angle de la transition transformative et positive grâce aux entreprises et à leurs salariés engagés dans de nouveaux métiers.

22

Transition écologique et croissance, des alliés

Entretien avec Jean-Marc Zulesi, Assemblée nationale

28

Consommation, sous l'hypothèque de l'énergie

Entretien avec Philippe Goetzmann, consultant

31

Réinventer l'entreprise pour recruter

Claire Algrain, llec avec la contribution de Caroline Renoux, Birdéo 34

Métiers de l'industrie, attirer pour une transition réussie

Thomas Courbe, ministère de l'Industrie Vincent Moulin Wright, France Industrie

37

Intrapreneuriat, comment accélérer la transition

Entretien avec Clara Mottier, Danone

41

Le marketing, réacteur de la transformation

David Garbous, Transformation Positive

Transition écologique et croissance, des alliés

Une compétitivité durable au service de tous, plutôt que la décroissance. L'urgence climatique appelle un front commun et des mesures pragmatiques. Dans l'industrie comme dans l'agriculture, les solutions existent.



Avec quelle ambition avez-vous pris la présidence de la commission du développement durable et de l'Aménagement du territoire?

Jean-Marc Zulesi: Nous sommes à un moment crucial face à l'urgence écologique, dans une période démocratique parlementaire également inédite. J'ai été élu président de cette commission à l'heure où les équilibres politiques à l'Assemblée sont bouleversés, et où les sujets liés à la transition énergétique sont plus que jamais essentiels. Je souhaite incarner l'écologie du quotidien, l'écologie du réel, l'écologie de la France qui se lève tôt. Je souhaite que la commission du développement durable reflète et porte ces réalités. Nous devons tous faire front uni face à l'urgence climatique.

Quelles sont vos chantiers prioritaires?

J.-M. Z.: Les sujets de la commission sont au cœur des ambitions en matière de transition écologique. L'actualité montre à quel point les sujets en lien avec le développement durable et l'aménagement du territoire sont



Jean-Marc Zulesi, président de la commission du développement durable et de l'aménagement du territoire à l'Assemblée nationale.

prioritaires. Incendies, sécheresse, lutte contre le réchauffement climatique : les sujets de cette commission doivent irriguer l'ensemble des travaux parlementaires.

Jamais les sujets de la transition écologique n'ont été aussi importants. Il n'y a pas de fatalité. Derrière chaque difficulté, chaque crise, il y a des opportunités pour rebâtir, pour créer et innover. Notre pays a tous les atouts pour construire non pas un modèle décroissant où les plus modestes seraient directement mis de côté, mais un projet de société collectif, fondé sur une croissance durable. Oui, la croissance durable, car dans ma bouche ce n'est pas un gros mot. La transition écologique ne se fera pas au détriment de la compétitivité de nos acteurs économiques. Et pour bâtir cette croissance durable, la sobriété a toute sa place. Rénover des bâtiments, améliorer l'efficacité énergétique, c'est faire travailler des entreprises, transformer une matière première en produit isolant, c'est donc créer une richesse pour, au final, consommer moins, consommer mieux et gagner en confort de vie.

Parmi les sujets prioritaires que je porterai figurent le déploiement et l'accélération des énergies renouvelables, les mobilités durables et le renforcement des moyens alloués aux transports, la préservation de la ressource en eau, la gestion des déchets, la promotion de l'économie circulaire. Les sujets agricoles et agroalimentaires sont également essentiels pour notre pays. Je souhaite que notre commission puisse travailler avec l'ensemble des acteurs pour développer une alimentation durable.

Vous dites que la transition écologique se fera avec les entreprises et non contre elles. Est-ce une rupture par rapport aux législatures précédentes, au cours desquelles de nombreuses dispositions très coercitives ont été prises?

J.-M. Z.: Nous avons trop souvent opposé l'écologie à l'industrie. Je pense que c'est une erreur, une partie des réponses au changement climatique vient de nos entreprises. Décarboner, ce n'est pas faire de la décroissance. Au contraire, cela veut dire innover, développer les technologies qui nous permettront demain de produire sans émettre de CO₂. Ce n'est pas de la science-fiction; c'est déjà une réalité pour un certain nombre d'industries qui ont mis en place des solutions innovantes.

Je souhaite sortir d'une vision catastrophiste. Les solutions qui permettent de concilier croissance et industrie existent. Nous devons nous en saisir. L'industrie représente 18 % des émissions, mais elle est également une partie des solutions.

Sur quels thèmes souhaiteriez-vous travailler avec les entreprises en général et les fabricants de produits de grande consommation de marques en priorité?

J.-M. Z.: Les entreprises, et particulièrement les entreprises de grande consommation, sont concernées au premier chef par la transition écologique, puisqu'elles mettent sur le marché des produits qui touchent le quotidien des Français. Nos concitoyens achètent chaque jour soixante-six millions de produits



de grande consommation sous marque, en alimentation, en hygiène-beauté ou en entretien. Ils ont l'opportunité, par ces achats, d'être « consom'acteurs », en choisissant le meilleur produit pour leur santé et pour la planète. Encore faut-il que les entreprises offrent ce choix.

Il faut travailler sur le volet sanitaire dans un premier temps. Je pense que ces entreprises ont une réelle responsabilité à proposer des produits durables. Il y a une excellence française et européenne dans ce domaine, avec un système d'autorisations et de contrôles très complet. Malgré tout, les événements de ces dernières années montrent qu'il reste perfectible et qu'il exige la vigilance de toutes les autorités et de tous les opérateurs. En la matière, le Parlement a beaucoup œuvré, que ce soit sur le renforcement de la traçabilité, la réduction des additifs ou l'information des consommateurs sur la qualité des produits. Sans la certitude de consommer des produits sûrs et sains, il ne peut y avoir de croissance durable du secteur.

Viser l'efficacité énergétique en rénovant des bâtiments et en transformant une matière première en produit isolant permettent de consommer moins et mieux et de gagner en confort de vie.



Plusieurs
expériences
pilotes sur
la vente en vrac
ont été lancées
avec l'Ilec, pour
comprendre les
obstacles à son
développement
et trouver les
solutions afin
d'atteindre
l'objectif fixé
par la loi Climat
et Résilience.

Sur le volet environnemental, la commission du développement durable est un incubateur d'idées, que ce soit sur le respect de la saisonnalité des produits, l'économie circulaire, la baisse des émissions de gaz à effet de serre associée à l'approvisionnement des entreprises, à la transformation des produits et à leur consommation. Pour l'économie circulaire, les lois Agec et Climat et Résilience ont engagé un changement dans nos modes de production et de consommation. Je serai particulièrement vigilant sur la mise en œuvre de ces deux textes, qui doivent permettre d'aboutir à un modèle de production plus vertueux pour notre environnement, à travers la réutilisation et l'économie dans l'usage des ressources.

J'ai constaté que l'Ilec avait lancé, avec la grande distribution, des expériences pilotes sur la vente en vrac, pour comprendre les obstacles à son développement et trouver les solutions afin d'atteindre l'objectif fixé dans la loi Climat et Résilience. Sur ce sujet, comme sur la question du réemploi ou du recyclage moléculaire, la créativité des entreprises sera essentielle!

La mise en place de l'affichage environnemental permettra aux consommateurs de récompenser, par leurs décisions d'achat, les entreprises leaders et les produits les plus vertueux pour l'environnement.

Enfin, je souhaite que l'on puisse travailler sur les enjeux de ressource en eau, et plus largement sur un modèle de production qui soit adapté à nos objectifs de sobriété énergétique.

Vous allez examiner le texte sur les énergies renouvelables. Selon une récente enquête de l'Ilec parmi ses adhérents, les énergies renouvelables représentaient en moyenne 4 % de leur consommation énergétique totale il y a dix ans et elles s'élèvent désormais à 27 %. Comment accélérer encore cette transition ?

J.-M. Z.: Le projet de loi met en œuvre l'ambition présentée par le président de la République dans son discours de Belfort¹. L'ambition est claire : faire de notre pays le premier à sortir des énergies fossiles et développer à grande échelle les énergies renouvelables. Cette ambition ne pourra être atteinte qu'à deux conditions : la sobriété énergétique par la réduction de notre consommation d'énergie ; l'augmentation de notre capacité de production d'énergie décarbonée (développement du nucléaire et des énergies renouvelables).

Produire davantage d'électricité décarbonée est le deuxième chantier structurant que nous avons à conduire dans les décennies qui viennent, car même si nous baissons de 40 % nos consommations d'énergie, la sortie du pétrole et du gaz dans trente ans implique que nous remplacions une part de l'énergie fossile par de l'électricité.

Pour ce faire, nous devons investir dans nos territoires, et c'est tout le sens de la planification écologique que le gouvernement est en train de mettre en place. Nous devons travailler à l'optimisation de l'espace par la valorisation des friches, nous devons mieux travailler

^{1 -} https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2022/02/10/reprendre-en-main-notre-destin-energetique.

le partage de la valeur, nous devons accélérer le développement de notre mix énergétique, nous devons faire de la France un leader en matière de production d'hydrogène vert.

Quel pays de l'UE serait un modèle en matière de transition écologique, sur la manière et les résultats?

J.-M. Z.: La France, bien sûr! Trêve de plaisanterie, les pays nordigues ont un modèle extrêmement intéressant et produisent plus de 90 % de leur électricité grâce à des énergies faibles en carbone. Une stratégie très éloignée de l'action allemande, qui vise 49 % de renouvelables dans un mix pourtant toujours très carboné, avec le charbon.

Vous inquiétez-vous des surtranspositions françaises en matière d'économie circulaire?

J.-M. Z.: En effet, nous avons des exemples de surtransposition qui entravent la compétitivité de nos entreprises par rapport à nos voisins européens, et qui pénalisent souvent les acteurs sur nos territoires. Toutefois, la France doit rester un pays précurseur au niveau européen, et doit continuer d'impulser d'ambitieuses dynamiques en termes d'économie circulaire, d'alimentation, de transition écologique. Nous devons travailler à ce que cette ambition franco-française ne porte pas préjudice à nos entreprises.

Comment protéger l'industrie et l'agriculture françaises soumises à des normes écologiques plus élevées que leurs voisins européens et étrangers du dumping de la concurrence?

J.-M. Z.: Les produits alimentaires importés dans l'Union européenne ne respectent pas toujours les normes qui y encadrent la production; même des normes requises par un traité comme le Ceta peuvent être moins contraignantes que les normes internes à l'UE. Il est donc juste d'exiger que les importations répondent à des règles environnementales équivalentes, qu'il s'agisse du cycle de vie du produit à travers l'empreinte carbone, de déforestation importée, de sécurité alimentaire, de bien-être animal ou de rémunération de l'amont - même si le contrôle sera toujours plus aléatoire. C'est d'autant plus nécessaire que la stratégie de I'UE « de la ferme à la fourchette », par son ambition écologique, risque de creuser l'écart des exigences.

La question a été soulevée par la France dès le premier Conseil de l'UE sous présidence francaise, en janvier dernier. Cette initiative n'a pas été vaine puisque la Commission de Bruxelles a publié, le 3 juin, un rapport sur l'application des normes sanitaires et environnementales de l'UE aux produits agricoles et alimentaires importés, et a conclu à la possibilité de compléter les accords commerciaux lorsqu'une norme de production est introduite dans la réalementation européenne².

La limite des clauses miroirs tient aux règles de l'OMC, qui se fondent sur le seul Codex Alimentarius³ pour justifier des restrictions

2 - https://presidence-française.consilium.europa.eu/fr/actualites/ conclusions-du-conseil-agriculture-et-peche-13-06/

Les importations au sein de l'UE doivent répondre à des règles environnementales équivalentes à celles existantes en Europe, qu'il s'agisse du cycle de vie du produit, de déforestation importée ou bien encore de sécurité alimentaire.



^{3 -} https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/home/fr/

à l'importation. Or, le Codex répond à un souci de sécurité alimentaire, mais ne concerne, qu'incidemment, l'environnement (par exemple à propos des pesticides) et ignore la dimension sociale.

Mais la concurrence qui pèse le plus sur l'agriculture française est européenne. Il est certain que l'élevage à la française, qui ne connaît pas les fermes-usines, est désavantagé en coûts. L'agriculture française, qui repose sur des pratiques vertueuses qui font la fierté et le rayonnement de la gastronomie française à l'étranger, est souvent pénalisée par les normes européennes. À cet égard, s'agissant de l'agriculture et aussi de l'industrie, l'enjeu est double : porter à l'échelon européen les exigences écologiques de la France, souvent pionnière en la matière, et veiller à éviter la surtransposition des règles communautaires. La transition écologique de l'économie a besoin d'un cadre légal qui soit équitable et incitatif.



L'élevage à la française, qui ne connaît pas les fermes-usines, fort peu respectueuses du bien-être animal, est souvent désavantagé en coûts par les normes européennes.

Les acteurs de la chaîne d'approvisionnement de pro-

d'approvisionnement de produits de grande consommation sont très affectés par l'hyperinflation des intrants agricoles et industriels, en particulier de l'énergie. Comment éviter que cela ne se traduise par un ralentissement des investissements de ces entreprises dans la transition écologique (décarbonation, économie circulaire et biodiversité)?

J.-M. Z.: Nous avons connu ces dernières années une succession de crises, sanitaire d'abord, géopolitique ensuite, dont les effets sont indéniables. L'inflation du coût des matières premières agricoles et industrielles (emballages, transport, énergie) s'est transformée en hyperinflation à cause de la guerre subie par l'Ukraine. Nous sommes pleinement conscients des coûts générés par cette crise. Pour cette raison, nous avons apporté des mesures de protection à travers le bouclier tarifaire.

Depuis, la Commission européenne et les autorités françaises ont été en contact permanent avec les entreprises. L'Assemblée nationale a créé une mission de suivi sur l'inflation et une commission d'enquête sur la crise énergétique pour auditionner les experts et proposer des solutions.

Ce que je constate est que les entreprises qui avaient investi très tôt dans la sobriété énergétique et la décarbonation de leurs opérations sont mieux équipées pour affronter la situation actuelle. Selon le mot souvent prêté à Winston Churchill, « il ne faut jamais gaspiller une bonne crise », j'inviterai les entreprises à utiliser les fonds publics mis à disposition dans le cadre de France 2030 pour aider au financement de la transition écologique. L'appel à projet « Industrie Zéro Fossile » a été clôturé récemment, mais il y en aura certainement d'autres.

Pensez-vous qu'il existe un moyen de repérer des « métiers de la transition écologique » de façon à en soutenir l'attractivité ?

J.-M. Z.: L'orientation des jeunes ne peut être exempte des priorités actées collectivement





pour la transition écologique de l'ensemble de la société. C'est tout le sens de la campagne « Entrepreneurs du vivant » lancée pour l'agriculture dans le cadre de France Relance ; ou des actions de promotion des métiers dans l'industrie. Il faut veiller à ce que les compétences utiles aux transitions écologiques, secteur par secteur, celles que requièrent par exemple l'agriculture de précision, la sobriété énergétique ou l'optimisation des chaînes d'approvisionnement grâce à la maîtrise des données, ne soient en butte à un manque de main-d'œuvre, donc de formations qualifiantes. À travers France Compétences, nous avons mis l'accent sur l'importance de l'apprentissage dans la formation de nos jeunes sur le marché du

Il n'y a pas à proprement parler de « métiers de la transition écologique », mais des filières de formation qui s'adaptent à ses impératifs. Et indépendamment du niveau de qualification requis, rien ne se fera sans attractivité ou revalorisation des métiers correspondant aux besoins de la transition. Ces métiers doivent pouvoir anticiper les besoins d'avenir, les transformations sociétales. Nous devons y investir.

La création d'un ministère de la « Transition énergétique » illustre pour ce secteur crucial la fusion des enjeux économiques et écologiques. L'existence distincte à l'Assemblée des commissions des affaires économiques (CAE) et du développement durable serait-elle obsolète?

J.-M. Z.: Il est normal que les sujets se recoupent: quelle que soit la commission, la recherche de l'intérêt général doit s'affranchir des segmentations! Mais le travail ne manque pas pour deux commissions, et ce qu'elles font aujourd'hui est très complémentaire. J'ai d'ailleurs souvent l'occasion de faire des visites de terrain communes avec mon homologue de la CAE, Guillaume Kasbarian. Nous nous sommes rendus, par exemple, aux Pays-Bas, dans le cadre de la préparation du projet de loi sur les énergies renouvelables, afin de nous nourrir des bonnes pratiques observées chez nos voisins européens. Nous avons visité le parc éolien offshore au large d'Haarlem, puis avons échangé avec de nombreux spécialistes néerlandais de la question.

Propos recueillis par Antoine Quentin et François Ehrard

L'orientation des jeunes c'est tout le sens de la campagne « Entrepreneurs du vivant » lancée pour l'agriculture dans le cadre de France Relance

Consommation, sous l'hypothèque de l'énergie

La crise énergétique peut favoriser la croissance verte. À condition que les coûts soient maîtrisés à l'amont, que les consommateurs payent le vrai coût du carbone et que la France gagne en compétitivité énergétique.



La crise énergétique risque-t-elle de conduire certaines entreprises de l'agro-alimentaire ou d'autres PGC à délocaliser une partie de leur production ? Ou les plus grandes à décentraliser et à démassifier leur production, pour réduire les flux de transport ?

Philippe Goetzmann: Passé le pic de la crise, il est à peu près certain que nous entrerons dans une ère nouvelle, où l'énergie restera bien plus chère qu'avant. Cela va changer la
construction des modèles économiques et, de
la production au transport, la part de la valeur
ajoutée constituée d'énergie. Chaque métier
pourra réagir suivant le niveau et la localisation de l'impact. Ainsi, une production plus
localisée pourra être avantagée si la hausse de
l'énergie affecte avant tout le transport.

Cela devrait favoriser les marques locales, mais aussi les grands industriels qui choisiraient de multiplier les usines de proximité. Si c'est la production qui est plus lourdement touchée, nous pourrions voir un mouvement de délocalisation. Depuis quarante ans, nous avions en France une énergie peu chère. C'était un avantage compétitif, qui a en partie compensé le niveau des prélèvements obligatoires. Aujourd'hui, nous avons gardé les prélèvements et nous avons perdu cet avantage.



Philippe Goetzmann, consultant*

L'attitude de l'Allemagne dans le débat sur la taxonomie est d'ailleurs très claire : il ne s'agit pas de lutter contre le réchauffement climatique, mais d'éviter que ses concurrents soient avantagés par son refus du nucléaire. La situation montre de façon criante combien il faut en hypothèse travailler la compétitivité. Faute de quoi il est possible que les délocalisations reprennent.

Des hausses de coûts (énergie, matières premières) pesant sur l'offre, couplées à la déflation chronique des marques nationales¹, la gamme de prix de l'offre rétrécit. Le consommateur s'en aperçoit-il?

P. G. : En effet, l'écart de prix entre les produits se réduit, mais dans un mouvement haussier général. La consommation réagit d'abord à la contrainte, et le pouvoir d'achat n'est pas élastique. Ce mouvement illustre l'effet Giffen² où les entrées de gammes les

^{*} Philippegoetzmann.com

^{1 –} Les MDD, surtout les gammes premiers prix, connaissent une inflation plus forte que les marques nationales (14,5 % pour les MDD, 9,5 % pour les marques nationales, en octobre, sur un an selon IRI), cela s'ajoutant à la déflation chronique de ces dernières qui a prévalu entre 2013 et 2021. Cf. ilec.asso.fr/indices_et_conjoncture/19306/category.

^{2 -} Concept d'économie qui désigne un bien dont la demande augmente avec la hausse de prix. Ce concept appartient à la microéconomie. Il porte le nom de l'économiste écossais Robert Giffen.

plus inflationnistes, connaissent aussi les plus fortes croissances de volumes.

Dans le même temps, les écarts de prix entre enseignes s'accroissent. Va-t-on vers de nouvelles segmentations sociales de l'offre PGC ? Une différenciation croissante par zones de chalandise ?

P. G.: De fait, jamais les écarts de prix entre enseignes n'ont été si élevés. Cela tient à la capacité des catégories sociales à supporter l'inflation, mais aussi à celle des modèles économiques des commerçants à limiter leurs marges ou à durcir les négociations. Je dis depuis plusieurs années que nous vivons la fin du « tous sous le même toit ». L'inflation va accélérer le phénomène. En creusant les inégalités autour du prix, elle va amplifier la segmentation du commerce.

La contrainte énergétique va-t-elle accélérer la transition écologique des entreprises, ou au contraire peser sur les investissements nécessaires à la reconversion sobre des outils industriels?

P. G. : C'est toute la question. Nous observons les deux mouvements. Bien sûr, il faut accélérer les investissements pour préserver les

L'inflation creuse les inégalités autour du prix et va amplifier la segmentation du commerce. résultats à long terme. Mais le court terme peut ne pas y survivre. Cette crise peut être un vrai tournant. Il y aura les entreprises qui auront su ou simplement pu bouger leur modèle, et les autres.

Peut-elle vraiment favoriser dans les rayons des innovations produits bas carbone?

P. G. : Probablement, mais le vrai changement sera quand on fera payer le vrai coût du carbone au consommateur. C'est la seule façon efficace de bouger la consommation. Hélas, on en est loin, ainsi que l'État l'a montré en mettant en place divers boucliers qui nous éloignent de l'objectif.

Quel est l'importance réelle de la « shrinkflation », ou réduction du grammage du produit au même prix ?

P. G.: C'est en fait un levier peu et assez mal utilisé, facilement critiqué comme étant une arnaque du consommateur. Je crois que c'est pourtant un vrai levier, alors que nous mangeons et jetons trop. Nous consommons au-delà de l'utile. L'essentiel des grammages communs de la filière date de cinquante ans et plus. Réduire, même de peu, les portions, ne





SYDA PRODUCTIONS - TATIANA - ADOBSTOCK

changerait rien au plaisir de la consommation, mais générerait une poche de valeur conséquente, à ventiler entre marges et baisses de prix.

Quelle sobriété supplémentaire attendre de consommateurs déjà contraints par l'inflation?

P. G.: Il serait bien sûr arrogant d'exiger de la sobriété de ceux qui ont peu de moyens. Il faut donc distinguer la satisfaction des besoins, qui doit rester, voire augmenter, et la consommation de ressources pour y parvenir. Le travail est à faire en amont, au niveau de l'État et des prélèvements, mais aussi au niveau des produits proposés, qui peuvent être plus sobres, plus simples mais pas moins bons, en passant par la « shrinkflation ».

Quelles actions communes industriels et distributeurs peuvent-ils engager pour contrôler la hausse des coûts et relever les défis de la crise énergétique?

P. G. : Toute la filière doit réduire ses coûts. Industriels et distributeurs ont tout intérêt à travailler ensemble. Deux orientations se font

En travaillant sur les recettes, les portions et le gaspillage, nous pourrions réduire de 20 % l'utilisation des ressources.



jour. Tout d'abord, quels sont les coûts d'un acteur qui peuvent être réduits par des changements chez l'autre ? Ensuite, quels sont les coûts générés par la relation commerciale (marketing, logistique...) et comment les réduire ensemble ? Pour y parvenir, il va falloir sortir des relations de « négos » fondées uniquement sur le prix et le produit : passer d'une logique de confrontation à une logique de collaboration.

Alors que six des neuf « limites planétaires » ³ définies par les Nations unies seraient déjà dépassées, qui peut croire encore à une « croissance verte » en grande consommation ?

P. G.: J'y crois! La décroissance n'est ni possible ni souhaitable. Il est impossible de demander aux populations de s'appauvrir. Il est impossible de demander aux entreprises d'investir pour les transitions et de réduire leurs marges en même temps.

En fait, il faut à nouveau distinguer le fait de répondre à un besoin et la manière d'y parvenir. En biens durables non alimentaires, les pistes sont assez claires: avec les abonnements, la location, la seconde main, on développe l'usage des biens. Il est ainsi possible d'augmenter la satisfaction en réduisant la captation de ressources. C'est aussi possible en alimentaire. Il s'agit de se concentrer sur le bénéfice attendu, et de le dépolluer de tout ce qui n'y contribue pas. Entre simplification des recettes, réduction des portions, travail sur le gaspillage, il y a sans doute près de 20 % de réduction des ressources à capter. Comme il est probable que la démographie sera désormais stagnante, nous aurons le découplage entre volume et valeur.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

^{3 -} Changement climatique, intégrité de la biosphère (biodiversité), perturbation des cycles biochimiques de l'azote et du phosphore, modifications de l'occupation des sols, introduction de nouvelles entités dans l'environnement. Le concept de limite planétaire, inventé en 2009 par un groupe international de scientifiques, est porté par l'ONU depuis 2012.

D PURESOLUTION / ADOBESTOCK

Réinventer l'entreprise pour recruter

La transformation des entreprises est avant tout une aventure humaine car ce sont les femmes et les hommes qui vont l'imaginer, la dessiner et la déployer. Quels métiers, quels profils vont émerger pour assurer la transition écologique ?



I y a 12 ans, à la création du cabinet, les entreprises venaient chercher l'expertise de Birdéo pour leurs recrutements de dirigeants et de cadres spécialisés en RSE » rappelle Caroline Renoux. « Il était alors davantage question de faire des états des lieux plutôt que d'écrire réellement des feuilles de route. Nous n'étions pas encore dans des définitions de stratégies carbone, biodiversité, etc. Aujourd'hui, nous ne sommes plus sur ces postes de directeurs ou de responsables développement durable. Nous sommes, à présent, mandatés pour pourvoir, par exemple, des postes de Chiefs Value Officer, ces directeurs financiers qui ont aussi une compréhension des enjeux environnementaux et sociétaux et de leurs urgences. Les entreprises attendent que ces dirigeants soient en mesure de réinventer la finance pour la mettre au service de la performance RSE. Maintenant tous les recrutements qui nous sont confiés exigent une compétence binaire ou du moins, a minima, de connaître



Caroline Renoux, Fondatrice et CEO du cabinet de recrutement Birdéo

les cadres et contraintes réglementaires en matière d'environnement, de maîtriser les critères extra-financiers indispensables au business contemporain ». De nouveaux métiers émergent pour répondre aux enieux devenus prioritaires. « Personne ne peut être expert de tous les sujets, à la fois la biodiversité, les droits humains... C'est pourquoi de nouvelles fonctions voient le jour dans les organigrammes des entreprises. Responsables du climat ou encore de l'économie circulaire, du dialogue avec les parties prenantes... chacun adresse un point spécifique et va jouer le rôle d'accélérateur sur son domaine de compétence ». Tous les secteurs d'activité sont concernés et ce quelle que soit la taille de l'entreprise. « En tout premier lieu il y a eu l'agroalimentaire puis la cosmétique, le BtoB avec les emballages et enfin, la mode, le dernier en date est celui du luxe. Et si les grandes entreprises ont été les pionnières, nous accueillons depuis deux ans de plus en plus d'ETI ».

Double cursus

Quelles formations permettent aux professionnels ou aux étudiants, d'acquérir ces connaissances métier tout en intégrant les enjeux écologiques et sociétaux ? « Il y a de plus en plus d'écoles et de cursus universitaires qui considèrent ces nécessités de double compétence.

Wous rencontrons une vraie pénurie de compétences sur les sujets environnementaux et sociétaux.

> Des efforts notables ont été faits ces deux dernières années, mais ce n'est pas encore tout à fait intégré. Ceux qui ont ces deux cordes à leur arc ont un temps d'avance, mais en entreprise, les jeunes ne sont pas recrutés sur des postes de conduite du changement. Pour cela, il faut avoir une connaissance de l'entreprise et donc une expérience significative. Il est donc indispensable aux professionnels d'être curieux et de se tenir informés sur ces sujets pour allier expertise métier et connaissances des enjeux climatiques. Et ce qui était vrai pour des postes de fonctions support, infuse également dans des métiers très opérationnels. Prenons le secteur de l'électroménager par exemple, l'économie circulaire est de plus en plus présente et la seconde vie, la réparabilité et le réemploi, exigent des techniciens. Cependant, ces professionnels font défaut sur le marché du travail. C'est pourquoi des écoles internes se montent dans les entreprises ».

Recrutements, les candidats décident

« Nous rencontrons une vraie pénurie de compétences sur les sujets environnementaux et sociétaux, et la tension du marché du travail est actuellement ressentie plus largement. Les DRH doivent répondre sur les façons d'attirer les talents mais aussi sur les moyens de les retenir. Si les réponses à

apporter sont complexes, la question est simple: Comment donner envie? Jusqu'à il y a peu, les personnes étaient prêtes à faire des concessions salariales lorsqu'elles trouvaient du sens au travail. Le sens et l'impact de son entreprise ne suffisent désormais plus à attirer. S'ajoutent les conditions de travail et le télétravail est devenu une vraie condition ainsi que le salaire. La compatibilité du social et du sociétal, l'équilibre vie professionnelle / vie privée et la rémunération sont les équations à résoudre. Après la période du COVID, il y a eu une forte demande sur le travail à distance, les gens partaient en région. La tendance se stabilise et sur les métiers de la transformation, le télétravail n'est pas forcément compatible car pour conduire le changement il faut être sur le terrain, au plus près des équipes. Malgré les efforts des entreprises, en ce moment, ce sont les candidats qui décident où ils vont ».

L'attractivité par la RSE ne suffit plus

« Les entreprises doivent être capables d'expliquer comment les salariés vont contribuer à la transformation, comment ils vont évoluer et faire évoluer l'entreprise. Le succès d'une entreprise se mesurait à sa capacité à vendre plus que son concurrent. Maintenant, le succès est à redéfinir, c'est un succès social, sociétal, environnemental, climatique... L'ambition des entreprises ne doit plus simplement répondre aux attentes législatives, elles doivent aller plus loin. C'est pourquoi les entreprises à mission, régénératives, B-corp, etc. séduisent. Elles se placent dans une posture qui engage durablement et pas simplement par opportunisme ou pour répondre au cadre légal. Dans ces modèles d'entreprise, le directeur général affirme son engagement et la direction stratégique qu'il impulse. Les salariés et futurs salariés savent pourquoi ils sont là et à quoi ils prennent part ». Si les entreprises doivent faire montre de sincérité et de véracité, les salariés doivent également renforcer leurs connaissances. « Il ne suffit plus d'être authentique, d'avoir une sensibilité, des valeurs. Il faut



toujours se former, s'informer et avoir l'humilité de ne pas tout connaître. Tout évolue, et tellement vite, qu'il faut être en éveil permanent. C'est ce que les entreprises recherchent : du test and learn, et du progrès continu sur les thématiques RSE. Quant aux jeunes, leurs exigences sont de plus en plus élevées. Le collectif « Pour un réveil écologique » en est une illustration bien réelle. Les jeunes diplômés expriment un désamour pour les grandes entreprises et se tournent davantage vers le milieu associatif, les ONG voire se lancent dans une aventure entrepreneuriale. Ils montent leur startup dès leur sortie d'école. Auparavant, ils passaient par

l'entreprise pour faire leurs premières armes, maintenant ce peut être l'inverse et d'ailleurs les entreprises sont de plus en plus friandes de ces parcours atypiques riches d'expériences. Leur audace séduit. Les entreprises qui ont identifié leurs impacts et priorisé les sujets à traiter, qui ont défini leur trajectoire, qui dépassent les objectifs légaux et qui ont une équipe dirigeante clairement et sincèrement engagée ont des atouts c'est indéniable, mais encore faut-il qu'elles aient également une politique sociale dynamique ancrée dans les sujets sociétaux ».

■Claire Algrain

Le télétravail n'est pas forcément compatible avec la conduite du changement qui nécessite d'être sur le terrain, au plus près des équipes.

Les jeunes diplômés expriment un désamour pour les grandes entreprises et se tournent davantage vers le milieu associatif, les ONG... ??

Métiers de l'industrie, attirer pour une transition réussie

La Semaine de l'industrie ¹ contribue à changer le regard sur l'industrie et ses métiers. Le succès de la 11^e édition témoigne de la mobilisation des acteurs de l'industrie et de l'État pour l'attractivité du secteur.



a crise sanitaire et les difficultés économiques liées au contexte international ont souligné la nécessité de renforcer notre autonomie stratégique et d'accompagner l'industrie dans ses transitions, écologique et numérique. Les plans France Relance et France 2030 contribuent massivement à soutenir l'industrie dans sa traiectoire d'amélioration de sa compétitivité, de sa résilience et de son attractivité. Pour autant, cet élan reste freiné par les difficultés que rencontrent les entreprises industrielles dans le recrutement des talents et des compétences dont elles ont besoin. Cette année, les volumes de recrutement atteignent un niveau inédit dans l'industrie, avec 280 000 projets de recrutements et 55 000 postes vacants.

Une administration en pointe sur la formation aux métiers de demain

La Direction générale des entreprises (DGE) met en œuvre plusieurs actions pour faciliter

1 - Pilotée par la Direction générale des entreprises avec de nombreux partenaires, la Semaine de l'industrie contribue chaque année à changer le regard sur l'industrie et ses métiers. https://www.semaine-industrie. aouv.fr/.



Thomas Courbe, directeur général des entreprises au ministère de l'Industrie.

le recrutement et adapter les formations aux besoins des entreprises et de l'économie de demain. Nous sommes engagés aux côtés des filières dans la réalisation de projets concrets de développement des compétences : la filière du nucléaire a ainsi mis en place une « Université des métiers du nucléaire » (UMN) avec le soutien de l'État, afin de dynamiser les dispositifs de formation du secteur. À plus long terme, l'appel à manifestation d'intérêt « Compétences et métiers d'avenir » de France 2030 vise à former un million de talents, indispensables d'ici la fin de la décennie. Quelque 130 projets ont déjà été validés à l'occasion des première et deuxième vagues de sélection, sur des thèmes très divers. Parmi les projets lauréats, on peut citer « l'École de la batterie » portée par l'entreprise Verkor, en lien avec l'INSTM, l'université Lyon-I et l'IMT Grenoble, visant à former chaque année 1 600 spécialistes de la batterie répondant à tous les besoins du secteur de la filière des véhicules électriques, allant de bac - 3 à bac + 8, ou le projet Bio'Occ, porté par les universités Toulouse-III et Montpellier, qui devrait permettre de former plus de mille diplômés d'ici cinq ans dans les biothérapies et la bioproduction.

Afin de lutter contre les idées reçues sur l'industrie et de donner aux jeunes l'envie d'industrie, nous organisons chaque année depuis 2011, avec le soutien de France Industrie, du ministère chargé de l'Éducation nationale et de nombreux partenaires, la Semaine de l'industrie, dont la dernière édition s'est tenue du 21 au 27 novembre 2022.

Une édition marquée par une mobilisation record

Avec plus de 4700 événements – portes ouvertes, conférences, expositions, job dating, etc. – organisés sur tout le territoire et une estimation de 1,8 million de visiteurs et participants, cette 11e édition a été marquée par une mobilisation record. Si les grands groupes, L'Oréal², EDF ou Seb, se sont largement investis, la Semaine de l'industrie a été également l'occasion de découvrir les TPE et PME qui sont des maillons essentiels du tissu industriel: plus de trois cents ont ainsi ouvert leurs portes cette année.

Il faut saluer la diversité des événements organisés et leur dimension ludique, adaptée aux jeunes. À Dijon par exemple, l'UIMM a organisé une enquête policière « Industrie 4.0 » permettant aux collégiens de se faire détectives pour élucider le vol des plans d'un nouveau véhicule autonome. À Bercy, sous l'impulsion du ministre délégué Roland Lescure, nous avons organisé le 24 novembre dernier une grande journée pédagogique qui a permis à un millier de collégiens et lycéens d'Île-de-France de découvrir l'industrie par des animations immersives et par des rencontres et témoignages.

Cette édition a aussi été marquée par des événements en ligne, permettant d'atteindre un public plus large. Enfin, la forte mobilisation du service public de l'emploi est à saluer : 1 300 événements s'adressaient cette année aux demandeurs d'emplois, dont plus de 400 sessions de job dating.

Promouvoir la place des femmes dans l'industrie

La Semaine de l'industrie vise aussi à promouvoir la mixité dans les métiers industriels. Alors que l'industrie peine à recruter des femmes, qui représentent moins de 30 % des salariés du secteur³, la DGE a choisi d'en faire une priorité : plus de 1000 événements spécifiques à cette thématique ont été organisés au cours de l'édition 2022. L'association « Elles bougent », avec qui la DGE travaille étroitement, a organisé cent vingt visites de sites pour permettre à 2 500 jeunes filles de découvrir les métiers industriels.

Plus largement, la DGE a contribué à mettre en place des actions à plus long terme au sein du Conseil national de l'industrie (CNI). Un groupe de travail sur la mixité y a été créé à la commission « Compétences et Attractivité des métiers de l'industrie », lancée en juin, qui collabore avec le Conseil de la mixité. Créé en mars 2019, celui-ci a déployé de nombreuses initiatives, comme le guide des bonnes pratiques innovantes en matière d'égalité femme-homme ou l'élaboration d'une norme Afnor sur l'égalité femme-homme en entreprise.

La Semaine de l'industrie est l'occasion de recruter des femmes, celles-ci représentant moins de 30 % des emplois du secteur industriel.



 $2-https://www.larep.fr/ormes-45140/economie/quand-l-usine-a-tout-pour-seduire-les-candidats-a-l-emploi-comme-l-oreal-a-ormes_14218059/$

3 - https://www.insee.fr/fr/statistiques/6047735?sommaire=6047805.

L'État et les industriels engagés dans la transition écologique

Par ailleurs, alors que l'engagement en faveur de la transition écologique est une priorité des jeunes générations, la Semaine de l'industrie met en valeur les entreprises qui s'engagent à réduire leur impact environnemental, parfois avec le soutien de l'État au travers des plans France Relance et France 2030. L'édition 2022 a montré que la transition écologique est source de nombreux changements dans l'industrie et qu'elle nécessite de nouvelles compétences. Aussi, en Bourgogne-France-Comté, un collectif de partenaires mobilisés par le rectorat, EDF et

les « Campus des métiers et qualifications » ⁴ du pôle bas carbone ont organisé la 2^e édition du Festival de la transition écologique et numérique. Un programme de plusieurs dizaines d'animations à l'intention des jeunes et demandeurs d'emplois était ainsi proposé dans les territoires, qui a permis de traiter des sujets comme l'impact carbone des bâtiments, le développement des énergies renouvelables ou les véhicules électriques.

■ Thomas Courbe

4 - https://www.education.gouv.fr/les-campus-des-metiers-et-des-qualifications-5075.

Le point de Vincent Moulin Wright, directeur général de France Industrie⁵

Depuis sa création en 2011, la Semaine de l'industrie est portée par le ministère chargé de l'Industrie (Direction générale des entreprises) et France Industrie, qui s'appuie sur ses 78 membres (fédérations et grandes entreprises industrielles), tous très mobilisés cette année encore pour la 11e édition. Cette initiative est l'expression d'un enjeu stratégique pour les industriels français : le besoin en compétences qualifiées pour leurs métiers. Si l'opinion et les pouvoirs publics ont pris conscience du rôle clé de l'industrie dans la souveraineté française et les défis de la transformation écologique en cours, les difficultés des industriels à recruter sont moins connues.

Pourtant, dans nos industries les emplois sont bien rémunérés et pérennes. Les parcours de formation professionnelle et d'apprentissage garantissent une bonne employabilité, et les métiers sont à la fois divers et sources de sens. 55 000 emplois sont vacants dans l'industrie. C'est une réalité: une majorité d'entreprises industrielles, notamment les PMI,

ont des difficultés à recruter. Les « métiers en tension » sont souvent des métiers industriels, et les 500 usines qui fabriquent des produits de grande consommation que représente l'Ilec ne sont pas épargnées. Les enjeux de ces recrutements sont majeurs: fabriquer pour tous des produits et services dans la santé, l'alimentation, la mobilité, la construction, la sécurité ou la communication, moderniser nos sites et assurer leur montée en gamme vers « l'industrie du futur », opérer leur décarbonation et leur digitalisation, innover, assurer la créativité et la qualité des produits. L'humain est la première ressource devant ces enjeux primordiaux.

Nous, industriels, avons une grande responsabilité collective : donner aux jeunes l'envie d'industrie. Quel meilleur moyen qu'aller à leur rencontre tout au long de l'année et particulièrement pendant la Semaine de l'industrie ? Nous nous réjouissons que l'édition 2022 ait connu un record de mobilisation.

France Industrie en Provence-Alpes-

Côte d'Azur a ainsi imaginé « Forindustrie », une plateforme en ligne destinée à réunir les acteurs locaux de l'industrie, les jeunes et les pouvoirs publics. France Industrie en Grand-Est a organisé le salon « Showindustrie », qui a accueilli plus de 12 000 visiteurs en deux jours. La mobilisation de marques grand public a également été exemplaire, comme celles des groupes Danone, Savencia, Andros, Cristal Union, Blini, Aoste, Martinet, Lavazza, Avril-Lesieur, Seb, Yoplait, Coca-Cola, L'Oréal ou Bic. Notre siècle vit à marche accélérée plusieurs révolutions : numérique, écologique, technologique, et celle de la consommation : toutes procèdent de l'industrie, qui est le principal offreur de solutions au service des mutations de notre quotidien. Ces grandes transformations promettent de superbes parcours aux jeunes qui choisiront l'industrie : qu'ils soient les bienvenus

5 - https://www.franceindustrie.org/

Intrapreneuriat, comment accélérer l'innovation

Comment assurer la transition écologique, le passage à l'économie circulaire, sans lourdes procédures ? Par la libre initiative en interne, comme s'y essaie Danone pour les eaux, les produits laitiers et la nutrition spécialisée.



En février 2022, après cinq ans chez Danone, vous devenez « intrapreneuse ». Quelles raisons ont motivé votre choix professionnel ? Que vous apporte l'intrapreneuriat ?

Clara Mottier : Je demeure salariée avec un intitulé de poste plutôt nouveau en entreprise. Chez Blédina, j'étais chef de projet économie circulaire. Depuis février 2022 je m'occupe de toutes les catégories, les eaux, les produits laitiers, la nutrition spécialisée. L'intrapreneuriat me permet d'agir comme une start-up qui teste vite les idées, pour savoir si on peut les monter « à l'échelle ». Nous allons plus vite dans les procédures d'innovation, nous défrichons plus librement des projets qui n'ont pas de modèles dans l'économie circulaire. Nous évitons les étapes de validation traditionnelles et leurs instances, marketing, finance, investissement. Nous allons ainsi plus rapidement. Nous avons de petits budgets, testons à petite échelle sur le terrain les réactions des consommateurs, pour ensuite modéliser et comprendre comment rendre viable le projet.



Clara Mottier, intrapreneur senior économie circulaire, Danone

La transition écologique nécessite-elle ce type d'organisation? Tous les projets sont-ils éligibles à l'intrapreneuriat?

C. M.: L'intrapreneuriat peut s'appliquer à toute transition, écologique ou numérique, digitale. Là où il y a blocage, l'intrapreneuriat est possible. Souhaiter avoir les mains plus libres pour innover n'est pas le propre d'un domaine. Cela permet une écoute différente de la part des décisionnaires en entreprise. Les procédures actuelles sont souvent lourdes et ne permettent pas toujours d'agir vite. L'intrapreneur part d'une feuille blanche, crée son propre écosystème avec des personnes en interne qui ont des expériences multiples et avec lesquelles il crée le puzzle. Il est également en contact avec des personnes externes, des ONG, des institutions comme l'Ademe, Citeo ou des concurrents, pour construire et créer avec tous la consommation de demain. Il faut savoir s'ouvrir à l'externe si l'on veut mener à bien un projet. J'ai participé à des conférences sur le thème du réemploi, et depuis beaucoup de producteurs m'appellent pour me demander comment j'ai agi pour lever tel frein, actionner tel levier.

D'autant plus dans le domaine de l'économie circulaire, nous devons mutualiser pour aller plus vite dans la transition écologique.

Comment est constituée votre équipe?

C. M.: Deux personnes m'accompagnent et nous partageons les sujets et missions. Après avoir établi le besoin, là où nous manquons de recul, nous lançons des pilotes. Pour cela nous créons comme une minientreprise dans un temps très court - autour de huit mois -, nous allons chercher les compétences de chacun dans l'entreprise pour réussir à fournir dans quelques magasins une gamme nouvelle. Je me consacre également à la stratégie et à la consigne pour le réemploi. Ma manager est responsable du développement durable, je suis néanmoins en autonomie assez forte tout en sollicitant les compétences de chacun afin d'ouvrir toutes les portes nécessaires.

Qu'avez-vous découvert en termes de management des équipes ?

C. M.: Je sais quel caractère est nécessaire pour rejoindre une équipe d'intrapreneuriat, ce n'est pas donné à tout le monde de pouvoir le faire. Il faut accepter d'être dans une totale incertitude, de partir d'une page blanche sans peur, faire du lobbying en interne pour chercher les compétences afin de constituer les équipes pour tel ou tel projet (vrac, réemploi...). Venant du marketing et du commerce, j'ai une vision large. Cela permet de comprendre comment, dans un projet classique, les services s'imbriquent et de s'adapter en fonction des personnes, d'avoir le vocabulaire approprié. Il faut être à la fois « couteau suisse » et un peu caméléon. On fait des tests pour apprendre et on accepte le risque d'imperfection au lancement. Nous sommes dans un état d'amélioration continue, d'apprentissages pour demain.



Le « ça ne marchera jamais » n'existe pas dans votre équipe ?

C. M.: Non effectivement, nous débloquons des situations jugées parfois à jamais figées, nous essayons de trouver des solutions en contournant les obstacles...

Quels sont vos « droits et devoirs » chez Danone ?

C. M.: J'ai des objectifs comme tout salarié, notamment liés à la mise sur le marché des

En 2022, la fontaine « comme à la source » fut la première offre vrac d'eau minérale naturelle destinée aux hôtels, cafés et restaurants.

Nous allons chercher les compétences de chacun pour réussir à fournir dans quelques magasins une gamme nouvelle.

pilotes tests que nous avons identifiés comme nécessaires à nos apprentissages pour demain. Je dois créer l'écosystème qui va permettre d'avancer et de discuter avec toutes les parties prenantes, politiques, fournisseurs, distributeurs, pour agir en cohéparticulièrement sur le plan rence. réglementaire. Mon objectif n'est pas de vendre X produits ou de faire du volume mais de savoir si le projet va être accepté par le consommateur et comment je crée industriellement la meilleure offre. On est loin des contraintes initiales de l'innovation marketing: rotation, rentabilité, volume... Même si, après, il faut modéliser le potentiel.

Quels conseils donneriez-vous à des candidats à l'intrapreneuriat ?

C. M.: Tout le monde ne peut pas être comptable ou commercial... L'intrapreneuriat demande une vision holistique de l'entreprise, de bien comprendre les interactions entre les services et une capacité à organiser. Avant de lancer un pilote, on est confronté tous les jours à des problématiques, à des résolutions de problèmes. Il faut toujours garder espoir et accepter des frustrations, des déceptions provisoires. C'est par l'apprentissage qu'on apprend et qu'on se dépasse. L'intrapreneuriat n'est pas l'autoroute, c'est plein de chemins tortueux. Il faut porter ses convictions, vouloir le risque, supporter l'autonomie, être responsable. Être agile, réactif, rapide, audacieux...

Quels sont les projets que vous avez développés dans ce cadre ?

C. M.: Le premier concerne la consigne pour réemploi sur une gamme de dix petits pots Blédina. Le deuxième à avoir vu le jour dans l'équipe, en 2022, est la fontaine Evian « comme à la source », la première offre vrac d'eau minérale naturelle dans le circuit des hôtels, cafés et restaurants. En novembre dernier nous avons lancé dans trois magasins le test d'une nouvelle gamme consignée pour réemploi de bouteilles Évian

et Badoit, avec des casiers proposés aux consommateurs pour les stocker chez eux avant de les rapporter. De plus, une coalition a été créée avec Bel, Lesieur et Famille Michaud pour comprendre comment apporter une solution industrielle au vrac de produits « visqueux » : yaourt, miel, fromage à tartiner, huile...

Comment travaillez-vous avec les différents départements (R&D, commercial, marketing, usines, force de vente, finance...)?

C. M.: Nous créons à chaque nouveau projet une équipe réunissant des compétences issues du groupe. Une nouvelle équipe projet est formée pour chaque test & learn qui sera lancé.

L'intrapreneuriat est-il un moyen d'attirer, ou de retenir, les plus jeunes talents ?

C. M.: Selon moi, il est difficile de s'y engager directement en sortie d'école. Il faut faire ses classes dans l'entreprise, passer par quelques services pour comprendre les interactions, monter en compétence, exercer différents métiers. J'ai pour ma part travaillé

dans deux services, marketing et commerce, avant de me lancer dans l'aventure. En revanche, sur la partie opérationnelle nous travaillons avec des stagiaires, c'est possible, de venir se frotter à l'entrepreneuriat assez jeune!

À qui devez-vous rendre compte de vos projets ? Avez-vous des indicateurs de performance spécifiques ?

C. M.: Premier indicateur, celui d'avoir sorti le projet pilote! Les autres indicateurs sont aussi bien du quali ou du quanti, pour suivre la liste des apprentissages nécessaires que nous avons recensés avant le démarrage. Puis nous travaillons la modélisation, afin de trouver la viabilité économique et écologique du projet. Nous reportons nos avancées à différentes équipes de l'entreprise, pour pouvoir ensuite poser la stratégie de lancement.



Quels sont les effets de l'intrapreneuriat sur l'organisation et l'innovation de Danone ?

C. M.: Nos expérimentations permettent de construire des recommandations poussées pour la montée à l'échelle de différents modèles de réemploi dans nos catégories (vrac, recharge, consigne pour réemploi...). Nous pouvons ensuite remettre au marketing le développement de gamme, dans un processus classique. Ce nouvel état d'esprit

Une gamme de dix petits pots Blédina consignés pour réémploi. Autre exemple de produit consigné, grâce à Loop, le yaourt nature de Danone.

Avant de lancer un pilote, on est confronté tous les jours à des problématiques, à des résolutions de problèmes. infuse dans l'entreprise, de plus en plus de sollicitations viennent du marketing ou du commercial pour tester des produits. Nous sommes également sollicités par d'autres industriels désireux de comprendre notre façon de travailler, ou de connaître les résultats de tel ou tel pilote.

Si Danone vous avait refusé l'intrapreneuriat, seriez-vous restée dans le groupe ?

C. M.: Je serais restée, mais c'est dans l'intrapreneuriat que je me sens la plus utile pour aider à transformer les modes de consommations et à créer les modèles les plus viables pour le futur.

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

ADAMICHI - ADOBSTOCK

Le marketing, réacteur de la transformation

Rendre nos modèles économiques compatibles avec les limites planétaires est souvent abordé sous l'angle des difficultés. Mais c'est aussi une perspective enthousiasmante que le marketing doit porter de l'entreprise jusqu'au consommateur.



a pression qui s'exerce sur les entreprises afin qu'elles opèrent leur transformation change d'ampleur. Engagée par des parties prenantes « expertes » comme les ONG, elle est maintenant le fait d'un public bien plus large. Les consommateurs interpellent directement les marques, demandent des comptes, rejoints par les banques et les assurances. La capacité de résilience et la mesure du risque pris au regard des actions menées pour répondre aux enjeux climatiques, environnementaux et sociaux font désormais partie des discussions. Les prêts sont conditionnés ou bonifiés en fonction de l'existence ou non de plans climat. Demain ils seront une condition d'accès au crédit. La finance s'invite donc au cœur de la transformation des modèles économiques.

Les entreprises doivent également se soumettre à de nouvelles obligations légales. Aussi le cumul de ces exigences n'est surmontable que si elles travaillent avec leurs parties prenantes. Personne ne peut y arriver seul, d'autant moins que les interactions sont multiples et les incidences innombrables. Du fournisseur au consommateur, tous ont besoin des uns et des autres pour



David Garbous, fondateur et CEO de Transformation Positive *

atteindre leurs objectifs propres. Comme dans la nature, tout est lié.

Décloisonner et nouer des alliances

En répondant aux questions de leurs parties prenantes, les entreprises recréent une capacité de différenciation. Dans une offre abondante, nous en étions venus à ce paradoxe que tous les produits étaient équivalents. Dans une telle situation, l'achat le plus malin est d'acheter le moins cher. Il faut sortir de ce modèle et accentuer la différenciation, par les preuves, celle de choix stratégiques engagés qui procurent des résultats dans toute la chaîne de valeur. Ce changement stimule la créativité, l'înnovation, remobilise les parties prenantes.

Il faut aussi encourager les accords de coopération pour aller plus loin. Prenons l'exemple de Petit bateau et Décathlon. Les deux entreprises se sont alliées pour financer des recherches sur des textiles novateurs et en partageront les bénéfices. Seules, elles n'auraient sans doute pas pu le faire. L'union

^{*}Et également fondateur de la plateforme Réussir avec un marketing responsable.





Petit bateau
et Décathlon se
sont alliées pour
financer des
recherches sur des
textiles novateurs
et elles partageront
les bénéfices.

des moyens et des forces est indispensable. Ici le marketing joue un rôle central. La transition écologique lui redonne son rôle stratégique historique. C'est le service qui fera basculer l'offre vers la résilience et qui embarquera les clients. Le marketeur d'aujourd'hui doit être capable d'identifier dans son portefeuille d'offres les pépites qui feront les affaires de demain, et se concentrer sur elles pour piloter la transition. C'est par là que les changements s'opèrent puis se diffusent dans l'entreprise.

Mais le marketing ne réussit que si, et seulement si, il parvient à emmener tous les services de l'entreprise dans son sillage : les achats, la R&D, les commerciaux, etc. Il faut casser les silos en interne en même temps que chercher des alliances externes, qui seront des accélérateurs pour faire connaître la nouvelle offre et des caisses de résonance. Les enjeux de crédibilité sont forts, la caution d'un tiers de confiance est fondamentale.

Dire l'histoire dans le bon sens

Les entreprises agissent au nom de leur responsabilité environnementale, les trajectoires carbones se multiplient, la protection de la biodiversité s'étend... ONG et spécialistes perçoivent ces avancées, mais cela ne parvient pas assez jusqu'au client final. Il peut entendre des choses pertinentes sur les marques, par les discours corporate ou la « marque employeur », mais il a toujours le sentiment d'acheter le même produit.

Les marketeurs ne veulent pas bousculer les habitudes, ils craignent de perdre des clients fidèles à la marque. De plus, le procès en greenwashing effraie, les marques sont vite attaquées. Un autre risque est d'être taxé d'opportunisme.

Mais là encore, tout réside dans le discours tenu. Si la promesse est « mon produit sauve la planète », on cumule tous les risques. Car pour embarquer un public plus large que les convaincus, il est impératif d'en revenir

Le marketing ne réussit que si, et seulement si, il parvient à emmener tous les services de l'entreprise dans son sillage.

d'abord au bénéfice égocentrique, le bénéfice immédiat pour le consommateur, ici et maintenant, avant d'en venir aux objectifs plus altruistes. Ce qu'un consommateur attend par exemple d'un produit alimentaire, c'est qu'il soit toujours aussi délicieux (plaisir immédiat), qu'il soit composé de bons produits (pour sa santé immédiate et à venir), puis qu'il contribue à un meilleur futur. Si le bénéfice environnemental est mis trop ostensiblement en avant, les consommateurs ne réagissent pas, ou très peu, et la conclusion tombe bientôt, fatidique : « Les consommateurs ne sont pas prêts. »

Non, il suffit de leur raconter l'histoire dans le bon sens! Quand je dirigeais le marketing stratégique de Fleury Michon, nous avions pris le pari de lancer un jambon « zéro nitrites », ce qui a eu pour conséquence immédiate de faire perdre la belle couleur rose du produit. Nous prenions alors le risque de perdre une partie des clients, car pour tous, le jambon, c'est rose. Si nous avions dit « Notre jambon est gris, mais il est bon pour la planète », quels consommateurs nous auraient suivis? En expliquant pourquoi les tranches avaient cette teinte, que c'était meilleur au goût et meilleur pour la santé, et qu'en plus c'était meilleur pour la planète, nous avons donné au consommateur les moyens de saisir la valeur ajoutée de notre produit, et le succès a été au rendez-vous.

Aller plus vite que les politiques

La RSE n'est pas compliquée, ni coûteuse, ni pénible. Les obstacles sont ceux qu'on s'invente en interne. Il faut oser, saisir cette chance de se réinventer. Les entreprises qui attendent les obligations légales pour agir ne s'en sortiront pas.

Certes, les politiques se déploient avec une relative lenteur et certaines entreprises ont le sentiment qu'elles ont le temps. Mais les consommateurs votent à chaque achat. Chaque jour une marque se remet en jeu, elle peut être réélue ou pas. Des applications comme Yuka orientent les choix. Les marques doivent donc être plus rapides que les

politiques. Dans les années 90, la première préoccupation de la société française était le racisme, la discrimination. Aujourd'hui, c'est l'interrogation sur notre volonté de créer un futur meilleur. C'est vertigineux et tellement entraînant. Je ne nie pas que cela soit compliqué de se remettre en question. Mais ce qui parle à tout le monde à présent, c'est le sens. Donner du sens peut faire bouger les gens cent fois plus vite et cent fois plus loin. Le sujet, c'est bien l'engagement, l'alignement : comprendre et avoir envie de participer.

Il y a bien sûr dans tout changement de la résistance, il ne faut pas la sous-estimer. Là encore, il faut accompagner. Quelle sera la place de chacun dans la nouvelle organisation? Les expertises d'aujourd'hui seront-elles valables et utiles demain? Qu'est-ce que chacun gagne à cette transformation? Quels sont

Les consommateurs votent à chaque achat. Chaque jour une marque se remet en jeu, elle peut être réélue ou pas.?

les bénéfices personnels que chacun en tire? L'opportunité, c'est que les salariés puissent aligner leurs injonctions personnelles, leurs préoccupations de citoyens, avec celles de leur entreprise. Sans cela trop d'incertitudes ralentiront la transformation nécessaire.

80 cas d'école triés sur le volet

La plateforme Réussir avec un marketing responsable¹ témoigne que responsabilité et rentabilité peuvent aller de pair, qu'on peut changer, gagner de l'argent, de la notoriété, et créer un élan formidable chez les salariés et les clients pour faire différemment, plus responsable. Depuis dix ans nous mettons en lumière des bonnes pratiques après les avoir

1-www.reussir-avec-un-marketing-responsable.org



passées au crible d'un comité de sélection rigoureux². La grille d'évaluation est stricte, au moindre doute les ingénieurs de l'Ademe et de Citeo interviennent. Notre but est d'apporter collégialement de la valeur aux entreprises qui agissent et qui réussissent.

Les 80 pratiques vertueuses, sélectionnées depuis 2013 sont consultables en libre accès sur le site. Des conférences, des podcasts, des posts sur les réseaux sociaux enrichissent ce contenu tout au long de l'année. L'objectif est de rendre ces initiatives visibles pour qu'elles inspirent et encouragent ceux qui ont des difficultés à avancer dans cette voie.

Parmi les fiches de bonnes pratiques éditées, un grand nombre sont issues des marques de PGC. Les industriels sont en marche. Cette année encore, trois grandes marques ont été sélectionnées: d'aucy, Les 2 Vaches et Ricard (Aberlour, également marque de Pernod Ricard, figure au nombre des « Espoirs 2023 »). Les trois marques inscrites au palmarès 2022 illustrent le souci actuel d'un approvisionnement durable et responsable en matières premières.

Les 2 Vaches, d'aucy et Ricard sont parmi les grandes marques qui ont été sélectionnées, en 2022, par la plateforme Réussir avec un marketing responsable.

L'économie circulaire est un sujet qui monte en puissance. L'extraction de ressources qui finissent à la poubelle n'est plus soutenable. C'est pourquoi les propositions d'un deuxième, voire d'un troisième cycle d'utilisation sont de plus en plus faites aux consommateurs, par les mêmes entreprises qui hier encore pensaient que cela pouvait anéantir leur business! Au contraire, cela fidélise, cela crée de la confiance et permet même de recruter une nouvelle clientèle. De belles perspectives, non ? Les bénéfices iront aux entreprises qui auront bougé le plus vite.

²⁻Comité de sélection : Ademe, Citeo, Transformation positive, llec, Adetem, Union des marques, Audencia.

Le travail à sa juste place

D'un marché d'employeur, la conjoncture fait du marché de l'emploi un marché d'employé. L'organisation du travail peut s'en trouver avantageusement changée vers une plus grande autonomie. Dans l'aptitude à anticiper et à conduire le changement de leur organisation, se joue la pérennité des entreprises.

Que vous inspirent les chiffres de la Dares sur les démissions ¹? Est-ce une « grande démission » comparable à celle observée aux États-Unis ou ces chiffres indiquent-ils un phénomène propre au marché de l'emploi en France ?

Benoit Serre: La France n'est nullement confrontée à une « grande démission », pour plusieurs raisons dont celle de notre modèle de travail. Le CDI est très structurant pour la société, car il permet d'accéder à l'emprunt. Si nous ne sommes pas confrontés à une « grande démission » pour des contraintes législatives, cela ne veut pas dire que les raisons qui conduisent les Américains à une telle « grande démission » n'existent pas en France. Elles se traduisent plus par un risque de grand désengagement, le quiet quitting (« démission silencieuse »), erer
Benoit Serre, DRH de l'ANDRI

er
erqui lui, est comparable. Cela doit conduire à se demander pourquoi, dès que le marché du travail va mieux, la première réaction de cer-

tains salariés est de quitter leur entreprise.

Vous parlez d'une « révolution silencieuse » ² qui « peut potentiellement miner le fonctionnement de l'entreprise de l'intérieur ». Quels sont ses signaux et en quoi peut-elle miner une entreprise ?

B. S. : Il en est plusieurs, dont le *quiet quitting* que je viens d'évoquer. Le deuxième signal est l'insatisfaction des salariés quand des entreprises ne semblent pas voir que le marché du travail a changé, ainsi que les attentes. Durant de longues années, on a regretté la lenteur du changement en entreprise,

auquel les salariés étaient rétifs. Aujourd'hui, c'est l'inverse, les entreprises semblent changer lentement alors que les salariés souhaitent une évolution rapide dans l'organisation du travail. Ils attendent que l'entreprise prenne conscience des changements.

La crise du Covid cumulée à l'inflation, à la crise énergétique, environnementale, et géopolitique ne peut pas ne pas avoir de retombées sur les personnes et sur ce qu'elles

attendent de l'entreprise : une réaction à la hauteur des enjeux. L'entreprise y a d'au-

tant plus intérêt que le risque de fracture, entre ce qu'elle propose et ce que les gens veulent, est grand. Dans la mesure où le marché de l'emploi semble encore dynamique, ceux qui constateront demain que leur entreprise bouge moins vite que ce qu'ils espéraient la quitteront. Cela va amplifier le phénomène de démission chez

prise bouge moins vite que ce qu'ils espéraient la quitteront. Cela va amplifier le phénomène de démission chez ceux qui peuvent facilement retrouver un emploi. Quant aux autres, ils resteront dans leur

entreprise à contrecœur. Le taux de désengagement interne montera. Si la récession, annoncée par les économistes, devait avoir lieu prochainement, la fracture serait encore plus profonde, sur fond de progression du chômage de masse.

^{*} www.andrh.fr

^{1 –} Entre fin 2021 et début 2022, le nombre de démissions a atteint un niveau « historiquement haut » selon la Dares : 520 000 par trimestre, dont 470 000 démissions de CDI

^{2 -} Entreprises & carrières, septembre 2022



"Le management doit être fondé sur le juste équilibre entre la hiérarchie et la subsidiarité."

Les salariés ont-ils pour autant pris le pouvoir comme certains le prétendent, et si oui est-ce un phénomène générationnel?

B. S. : Générationnel, non, conjoncturel, oui. Nous sommes passés d'un marché d'employeur à un marché d'employé, car le marché de l'emploi est très actif, beaucoup d'emplois ont été créés et de nombreux employeurs cherchent les mêmes personnes. Mais ce n'est pas un marché monolithique. Certains occupent des métiers de plus en plus rares et bénéficient d'un marché d'employé, mais ce n'est pas le cas de tout le monde.

Deuxième particularité, ce marché d'employé s'accompagne d'une évolution des critères qui engagent les gens à entrer dans telle ou telle entreprise. Hier, le critère de la rémunération était très dominant. Il demeure important, toujours en tête, mais il est concurrencé par deux autres : l'organisation du travail avec une plus grande liberté pour un meilleur équilibre de vie, et les engagements que l'entreprise affiche dans les domaines environnementaux et sociétaux. Les deux premiers critères ne sont pas générationnels, le dernier peut l'être.

Quelles transformations sont souhaitables pour l'entreprise ?

B. S.: En priorité: repenser l'organisation du travail en favorisant l'autonomie. Réduire le contrôle, le reporting... Former les managers pour exercer un management moins contrôlant et promouvant la subsidiarité. Enfin, réfléchir à un sujet qui va devenir majeur et qui porte sur la logique des organisations, pour en réduire la hiérarchisation. La fonction de manager est de moins en moins attractive et les modèles de rémunération sont très pyramidaux. La nouvelle génération n'est pas intéressée par la progression verticale mais par le travail en mode projet, en horizontal. La génération précédente conteste le fait qu'on reconnaisse financièrement le management et jamais l'expertise.

Enfin, poussées par les pouvoirs publics et la réglementation européenne, les entreprises tendent à privilégier le E - « environnementale » - de la RSE au détriment du S - « sociale ». Un rééquilibrage est nécessaire, en tenant compte du fait que c'est plus facile dans une entreprise qui dispose de moyens financiers. Or, on constate une scission entre les grandes entreprises et les petites. Il revient à l'État de rétablir une certaine équité en aidant les petites entreprises quand les charges sont trop élevées (dispositifs pour partir à la retraite, par exemple). L'État doit aussi promouvoir le partage de la valeur, souvent difficile à mettre en œuvre dans les petites entreprises, car là aussi très coûteux.







Comment expliquer la faible attractivité de la fonction de manager ?

B. S. : Être manager, c'est être pris entre le marteau et l'enclume. C'est une activité chronophage, sans réels moyens, avec une reconnaissance faible. Cela enferme dans une logique de hiérarchie et de contrôle, quand celle de coopération semble devoir primer.

Observez-vous chez les salariés une demande plus grande de montée en compétences, de changement de poste ?

B. S. : On peut distinguer deux types de comportements selon la nature des métiers. Ceux qui peuvent passer d'un projet à un autre en mettant en œuvre des compétences différentes, et ceux qui, menacés par la transformation digitale, voient leur métier en perdition. Aussi, l'employabilité est la première responsabilité sociale de l'entreprise. Elle doit projeter les métiers en croissance, identifier les métiers en décroissance et accompagner vers davantage de formations et de compétences ceux dont les métiers sont en décroissance.

Ouels seraient les métiers de demain?

B. S.: Le Covid a fait exploser l'e-commerce et a accru la demande de métiers autour du digital. Les métiers de la relation client ont changé. De nouveaux métiers apparaissent chez les ingénieurs, les *data scientists*. En ce domaine, la France n'est pas bien positionnée, faute de structures de formation initiale suffisantes. Les entreprises doivent donc former en interne, sans pour autant transformer tous les salariés en ingénieurs. Quant aux métiers de la transition écologique, je les attends toujours en termes de masse.

Le principe de subordination n'est-il pas contradictoire avec celui de la coopération qui semble une attente partagée par nombre de millennials ?

B. S.: Je soutiens pleinement l'analyse de l'avocate Emmanuelle Barbara, du cabinet Auguste Debouzy, qui estime que le principe de subordination a de moins en moins de sens face au principe de coopération. On ne peut pas d'un côté demander aux salariés de s'engager, de s'intéresser de plus en plus à l'avenir de l'entreprise par l'actionnariat salarié, la participation, de proposer un modèle de management fondé sur la volonté de collaborer, quand on conserve le principe de subordination. Il y a incohérence pour beaucoup de métiers entre le contrat de travail et le nouveau management, qui souhaite privilégier la coopération et la collaboration.

Quels sont les leviers à la disposition des DRH pour favoriser cet « engagement » ?

B. S.: Longtemps l'entreprise a privilégié la qualité de vie au travail. Mais on a oublié de répondre à la question: pourquoi les gens travaillent? La qualité du travail se reconnaît à trois critères: je sais ce que je fais, je sais pourquoi je le fais et en quoi c'est utile à l'entreprise, j'ai les compétences pour faire ce que je fais. Ces leviers majeurs concernent le management, l'employabilité et la subsidiarité. Le rôle central du DRH est de mettre la bonne personne au bon endroit et au bon moment, en tenant compte de ces éléments.

Un nouveau rapport au travail se dessine-t-il autour d'un management moins hiérarchique?

B. S.: Ce management doit être fondé sur le juste







équilibre entre la hiérarchie et la subsidiarité. Le modèle de l'armée est instructif, car il propose cet équilibre : quand quelqu'un a une mission, jamais sa hiérarchie n'intervient dans l'exercice de cette mission. Dans les entreprises, le chef s'autorise à intervenir dans le champ de compétences du sous-chef, qui intervient dans celui du sous-sous-chef... Les gens ne sont jamais au clair dans leur champ de

Les entreprises devraient-elles interroger plus souvent leurs salariés pour savoir pourquoi ils restent chez elles?

responsabilité.

B. S.: Prenons les statistiques par l'approche inverse : ce qui m'intéresse, ce ne sont pas les gens qui se forment mais ceux qui ne se forment pas. C'est au moment où la personne part que l'on commence à s'interroger sur les raisons de son départ, alors que tous les signaux faibles étaient présents avant, mais on ne les a pas vus ou on ne s'y est pas intéressé.

Après trois ans de Covid et de télétravail, où en est l'esprit de communauté dans l'entreprise ? Demeure-t-elle une référence solide ?

B. S. : La crise du Covid a eu une vertu : pour la première fois depuis bien longtemps, le premier tiers de confiance dans les enquêtes est l'entreprise, alors qu'on s'en défiait un peu. Les entreprises ont besoin de travailler sur les perspectives qu'ils donnent aux salariés et qui concernent aussi bien la carrière, la formation... Or, le modèle privilégie le court terme. Observons que dans les entreprises familiales qui privilégient le long terme, le turn-over est faible.

Elles ont la force du temps: le temps de la stratégie, le temps de la réalisation, le temps de la perspective de création. Je retiens la théorie du physicien Étienne Klein, pour qui on parle trop d'innovation dans les entreprises et jamais de progrès. L'innovation, c'est l'amélioration du présent, le progrès c'est la construction du futur.

Le modèle hybride du télétravail est-il appelé à s'installer, et la semaine de cinq jours est-elle remise en question?

B. S. : On ne reviendra pas en arrière et la liberté dans l'organisation du travail en est la conséquence. Les gens ont montré durant la crise du Covid qu'ils sont capables d'organiser leur temps de travail, alors qu'on prétendait que c'était impossible. Il faut maintenant étendre le modèle hybride au plus de métiers possibles, ce qui conduira à une réorganisation des tâches dans chaque métier.

Se posera également un jour la question du temps de travail, dont la durée hebdomadaire, marqueur du progrès social en France, aura de moins en moins de sens pour de plus en plus de gens. Aujourd'hui, certaines entreprises contrôlent leurs salariés en mesurant le nombre de clics par seconde, en plaçant une caméra, etc. Il revient aux pouvoirs publics et aux syndicats de se saisir de ce problème, pour prévenir le risque d'une société du travail hyper-surveillante.

Le quiet quitting est-il passager?

B. S.: Il est conjoncturel, car le marché du travail est dynamique, mais il est aussi structurel, comme le prouve une récente enquête de l'Ifop: le taux de personnes en *quiet quitting* correspond aux gens qui considèrent qu'il y a un écart entre leur engagement et leur rémunération. Durant les années 1980, quand on demandait aux gens la place du travail dans leur vie, 70 % en faisaient un

élément central. Aujourd'hui, c'est 20 %! Le travail n'a pas disparu, mais les gens le mettent à sa juste place, et c'est un élément d'équilibre avec leur vie privée. Le quiet quitting n'est pas la volonté d'en faire le moins possible mais d'avoir une activité professionnelle, de bien faire son travail dans les délais impartis, mais pas plus. Les règles de motivation doivent évoluer. La France est un pays qui privilégie encore le présentéisme.

Comment expliquez-vous chez certains candidats le ghosting – le fait, après avoir franchi une étape, de ne pas donner suite, sans explication?

B. S.: J'ai deux manières de l'interpréter. La première est liée à la conjoncture : lorsqu'elle est favorable, les candidats peuvent choisir entre plusieurs offres. Mais n'oublions pas que bon nombre d'entreprises ont pratiqué elles-mêmes ce *ghosting* en ne répondant jamais aux sollicitations des candidats. Si l'on veut être cynique, c'est un juste retour des choses.

Quelles seront les fonctions et compétences nouvelles du DRH ?

B. S.: Les compétences portant sur la RSE, la dimension sociale, sont clés. Notre société étant très instable, le DRH doit toujours avoir le nez dehors, voir la trajectoire de transformation de la société, avant ses salariés et surtout avant sa direction générale pour l'alerter. Les questions portant sur la sensibilité à l'environnement, à la culture générale, sont fondamentales pour exercer ce métier, sans oublier les questions techniques. Sentir les signaux faibles, savoir les interpréter, les anticiper, singularise le DRH.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



"Le travail n'a pas disparu, mais les gens le mettent à sa juste place, et c'est un élément d'équilibre avec leur vie privée."



Recrutement: obligation de convaincre

Le salaire est redevenu prioritaire dans le choix d'un emploi, mais pour les jeunes générations, le sens du travail et la quête de compétences nouvelles restent essentiels, sur un marché du travail qui leur est de nouveau favorable.

« Grande démission », « grande rotation », « démission silencieuse » : la crise sanitaire aurait suscité une « grande interrogation » sur l'emploi parmi les actifs, mais les données officielles portent à en relativiser l'importance¹. Quels signes y voyez-vous?

Claude Calmon: On constate un déséquilibre entre l'offre et la demande : pour la première fois depuis longtemps, les candidats sont en position de force vis-à-vis des employeurs. Précisons, pour confirmer les chiffres de la Dares, que les gens qui démissionnent ne disparaissent pas. Un trou noir ne s'est pas subitement créé. On observe des temps de pause plus longs, entre deux métiers, celui que l'on quitte et celui que l'on choisit, qui répond mieux aux attentes et au projet. Les rotations sont plus longues. Deuxième changement : on quitte un emploi sans être assuré d'en avoir immédiatement un autre. Les candidats n'ont

plus peur de l'inconnu. Mais si beaucoup de gens ont radicalement changé d'emploi en s'engageant dans une nouvelle activité, d'autres sont revenus vers leur ancien employeur après avoir cherché si l'herbe était plus verte ailleurs.

Quête de sens, salaires insuffisants, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, refus des hiérarchies, pessimisme sur les perspectives d'ascension... Quels sont les critères les plus décisifs dans les choix?

C. C.: Les gens ne veulent plus travailler de la même façon, sans se poser des questions sur le sens qu'ils donnent à leur activité,

sur son utilité. L'équilibre vie professionnelle et personnelle est également recherché. La marque-entreprise ne suffit plus à attirer. On voit donc fleurir les entreprises « à mission », « engagées », « libérées », pour séduire les candidats. Observons que le salaire redevient, cette année, le premier critère de choix des candidats, alors que les études le relativisaient l'année dernière. Les candidats ne sont pas prêts à

> brader leurs compétences sur fond de retour de l'inflation. Le salaire revient donc au cœur des

> > négociations.

Le travail hydride est également discuté, beaucoup de candidats avant goûté au plaisir de travailler chez soi. Pour autant, il est difficile de définir des règles concernant le travail à distance, car ce mode relève d'un choix très personnel. Beaucoup de gens l'ayant mal vécu, pour des raisons d'espace dans leur appartement et de gestion des enfants, ont souhaité revenir dans leur entreprise. Bon nombre d'entre elles ont aussi

Claude Calmon, fordateut du de recrutement Calmon Parter "de Calmon, fondateur du de recrutement Calmon de leur fait le choix du présentiel majoritaire, compte tenu des grandes difficultés advenues sur le plan managérial pour gérer des équipes à distance, avec des outils balbutiants.

> Les critères de choix diffèrent-ils entre les acteurs de la « grand-démission » (actifs) et ceux de la « bifurcation » (étudiants)?

C. C.: Je ne pense pas, car les étudiants ont pris conscience de l'importance d'un salaire confortable pour démarrer dans la vie. Pour autant, les autres cri-



tères de sélection des étudiants, qui diffèrent de ceux des actifs, portent sur la relation avec le management, la hiérarchie. Les générations Y et Z sont plus exigeantes que les précédentes dans la recherche de sens à leur travail. Elles souhaitent bien comprendre les enjeux de l'entreprise. Elles sont en demande de responsabilité, s'ennuient très vite, et sont donc en quête de formation, d'apprentissage, de montée en compétences pour davantage de flexibilité.

Une offre de travail « hybride » compte-t-elle davantage dans l'attractivité des emplois pour les jeunes générations ?

C. C.: Nous manquons de recul pour définir des règles concernant l'attractivité de cette offre en termes de productivité, de confort. Les démarches sont très personnelles. Il est des gens pour qui travailler chez soi est un enfer, quand d'autres souhaiteraient un mix des deux. Cela conduit à s'interroger sur la culture d'entreprise, son rôle, son avenir.

Les processus de recrutement et d'intégration des jeunes ont-ils changé par rapport à ceux de leurs prédécesseurs ? Quels sont les écueils à éviter ?

C. C.: Oui, car sur la totalité des marchés nous sommes en quasi plein emploi. Au moment du recrutement, le rapport de force a changé. Nous sommes entrés dans une logique de séduction du côté de l'employeur, qui met en avant l'attractivité du poste plutôt que de mettre au défi le candidat. Les processus de recrutement à rallonge qui font revenir plusieurs fois le candidat ont disparu. De plus en plus de candidats s'engagent, signent un contrat

de travail mais ne viennent pas le jour J, car ils ont continué leur recherche. Les recruteurs intermédiaires se heurtent à un manque de transparence, de confiance, de civisme et d'éducation.

La « raison d'être » qu'affiche une entreprise est-elle un argument auquel les jeunes sont plus sensibles ? Devrait-elle être travaillée dans le sens de la « symétrie de l'engagement », ou « symétrie des attentions » entre l'entreprise employeuse et ses salariés ?

C. C.: Les sociétés communiquent de plus en plus sur leur raison d'être. Certaines deviennent des entreprises à mission. Oui, cela parle de plus en plus aux jeunes, qui souhaitent s'engager dans des activités qui dépassent leur zone professionnelle. Ils souhaitent contribuer au bien commun.

Quels sont les leviers d'action RH pour leur proposer une meilleure « raison d'en être » ?

C. C.: Les entreprises qui, par leur culture, ont réussi à créer de la fierté d'en être, engagent les salariés sur le long terme et peuvent en faire des « ambassadeurs » par des formes de recommandations aux personnes de leur entourage. Certaines sociétés intéressent financièrement les salariés qui recrutent, plutôt que de payer des cabinets de recrutement.

Que valent, pour les recrues potentielles, les « valeurs » affichées au fronton des entreprises ? Une direction incarnée, exemplaire, est-elle susceptible de primer sur ces valeurs revendiquées ?

C. C.: Cela participe de la communication marketing, de la publicité que les candidats interrogent, parfois contestent, de plus en plus. Ils placent les entreprises face à leurs contradictions, qui se transforment parfois en « bad buzz », au risque d'atteindre leur réputation. Avec les réseaux sociaux, tout se sait très rapidement. Aussi l'incarnation par la direction, mais aussi par le management intermédiaire, est-elle fondamentale. À condition qu'il n'y ait pas de dissonance...

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

^{1 –} La Dares observe que 470 000 Français ont délaissé un CDI au premier trimestre de 2022, soit 20 % de plus qu'en 2019, mais qu'une hausse du taux de démission est « normale » en phase de retournement de cycle : https://dares.travail-emploi.gouv/frjoublication/la-france-vit-elle-une-grande-demission (NDLR).

ROBERT KNESCHKE - ADOBSTOCK

Lesieur, mission handicap, mission talents

Maintien dans l'emploi, travail en milieu ordinaire¹, formation, sensibilisation au quotidien, attention à la sous-traitance : l'accord de groupe conclu chez Avril couvre de nombreux enjeux associés au handicap en entreprise.



Le groupe Avril (et Lesieur) va-t-il au-delà de la loi de 2005² en matière d'emploi des personnes handicapées ?

Aurélie Jupin : Pour renforcer sa politique en faveur des personnes en situation de handicap et continuer d'investir dans une démarche socialement responsable. Lesieur a signé un accord de groupe en 2021, ainsi qu'une convention auprès de l'Agefiph (Association nationale de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées). Lesieur a un taux de travailleurs en situation de handicap de 6,5 %, soit un peu supérieur à l'obligation légale et souhaite poursuivre dans ce sens. Par ailleurs, le groupe Avril est doté d'une mission handicap qui a pour rôle d'accompagner les salariés et leurs managers par différentes actions comme la formation et la sensibilisation.



Aurélie Jupin, directrice des ressources humaines, Lesieur

Quels sont concrètement les axes de l'accord sur le sujet signé à l'échelon du groupe Avril ?

A. J.: Cinq axes majeurs structurent cet accord. Tout d'abord le maintien dans l'emploi. C'est-à-dire adopter une démarche d'anticipation, en s'inscrivant dans une logique d'équipe pour permettre d'adapter et de faciliter ce maintien. La mise en place de référent handicap de proximité a été une première étape efficace dans ce cadre.

Les embauches en insertion en milieu ordinaire représentent le deuxième axe. Il s'agit de gagner en visibilité auprès des personnes en recherche d'emploi et de favoriser l'accès à des étudiants au monde du travail. Cela passe par des partenariats avec des écoles ou agences d'intérim, mais aussi par une communication claire sur l'importance pour Lesieur d'être une société inclusive.

La formation est également un axe prioritaire. Nous souhaitons professionnaliser les acteurs clés pour les embarquer et répondre aux besoins des salariés concernés mais aussi des autres. Une sensibilisation au handicap a donc été intégrée au parcours de formations obligatoires de nos managers

^{1 -} Le milieu ordinaire de travail regroupe les employeurs du secteur privé (entreprises, associations...) et du secteur public du marché du travail classique. Lorsque le milieu ordinaire emploie des personnes en situations de handicap, il doit prévoir des aménagements de leur poste et/ou du temps de travail. Le milieu ordinaire de travail est différent du milieu protégé dont font partie, par exemple, les établissements et services

^{2 -} Loi « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées », d'aides par le travail (Ésat).



au même titre que la sécurité par exemple. La communication et la sensibilisation de tous sont également primordiales. Nous structurons une communication annuelle mobilisante, pour chasser les préjugés et favoriser l'inclusion de tous. La Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées qui s'est déroulée cette année du 14 au 20 novembre 2022, fut une très bonne occasion de sensibiliser nos collaborateurs par des actions sur chacun de nos sites.

Et enfin, dynamiser le recours à la sous-traitance afin de favoriser l'emploi indirect de salariés en situation de handicap. Pour ce faire, l'ensemble des acheteurs va être formé afin de comprendre comment fonctionne le STPA (secteur du travail protégé et adapté).

Cet accord inclut-il, le cas échéant, des mesures sur le transport domicile-travail?

A. J.: Même si cela ne fait pas partie des axes majeurs, des aménagements peuvent être prévus en fonction des situations. Par ailleurs, et toujours avec l'objectif de faciliter l'insertion des travailleurs en situation de handicap, une journée d'absence rémunérée par an est autorisée pour les personnes en

Les handicaps « invisibles », dont les maladies chroniques, représentent plus de 80 % des handicaps. situation de handicap, notamment pour les démarches administratives et rendez-vous médicaux.

Entre le siège ou les usines, quels sites accueillent surtout des emplois de personnes handicapées ?

A. J. : À ce jour, nos *reporting* usines ont une population de salariés en situation de handicap plus importante proportionnellement que le siège ou la force de vente.

Et le télétravail?

A. J. : Le télétravail est une pratique bien intégrée dans notre société, sur la base de deux jours en télétravail et trois jours en présentiel. Cette règle peut être adaptée en fonction des situations.

Plus de 80 % des handicaps seraient « invisibles », résultant d'une infirmité plus ou moins dissimulable ou d'une maladie chronique, qu'en est-il chez Lesieur ?

A. J.: Nous n'avons pas ce type de *reporting*, néanmoins nos actions en faveur du maintien à l'emploi ont bien pour objectif d'adapter nos postes afin de permettre à nos salariés en

Le respect est une de nos trois valeurs et l'inclusion l'un des engagements réaffirmés dans notre raison d'être « Servir la Terre ».

> situation de handicap de pouvoir exercer leurs métiers. Quand cela n'est plus possible, nous nous efforçons de proposer des reclassements sur des postes plus adaptés.

Quelles sont les fonctions les plus représentées dans les emplois occupés par des salariés handicapés ?

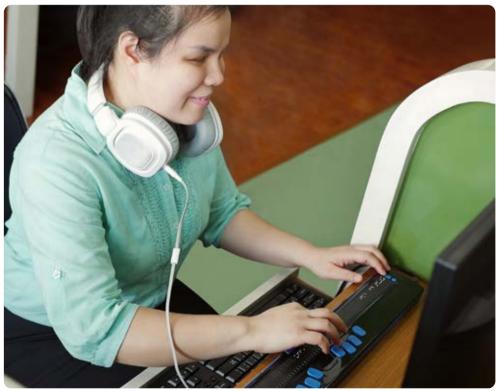
A. J. : Les opérateurs de conditionnement représentent la majorité de nos emplois, il est donc logique que le plus gros pourcentage de représentativité de personnes handicapées s'y reflète. Nous sommes bien sûr enclins à avoir des salariés en situation de handicap sur l'intégralité de nos postes.

En dehors des situations de recrutement, détectez-vous des salariés devenus handicapés mais qui n'osent le dire par crainte pour leur emploi?

A. J.: Chez Lesieur, aucun salarié n'a craint de perdre son emploi en raison d'une déclaration de RQTH (reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé). Néanmoins, lorsque nous communiquons sur ce sujet, certains nous disent craindre davantage le regard des collègues, voire leur propre regard sur euxmêmes. C'est pour cela que la sensibilisation de tous est primordiale.

La direction RH est-elle appelée à des arbitrages difficiles entre le dépistage des handicaps « invisibles » et l'embauche de personnes souffrant de handicaps plus discriminants sur le marché de l'emploi parce que plus visibles ?

A. J. : Le recrutement comme le « dépistage » font parties intégrantes de notre politique de diversité et de notre culture d'entreprise. Ce type d'arbitrage n'a donc pas lieu d'être.



Grâce à sa mission handicap, le groupe Avril adapte les postes afin de permettre à ses salariés en situation de handicap de pouvoir exercer leurs métiers.

Y a-t-il dans l'équipe RH des personnes qui se consacrent particulièrement à l'accueil et au suivi des salariés souffrant d'un handicap?

A. J.: Florian, le référent handicap Lesieur, fait en effet partie de l'équipe RH. Et c'est avec beaucoup d'enthousiasme qu'il endosse cette mission! Des référents handicap sur l'ensemble de nos sites sont également nommés, et certains sont dans l'équipe RH locale également.

Les stages proposés par le groupe sont-ils accessibles aux personnes handicapées? Par quel vecteur (Handi-CV, Talents Handicap, intérim...)?

A. J. : Oui, absolument ! Ces offres sont accessibles sur Capemploi et sur Hanploi. com. Nous participons également au forum emploi Talents Handicap.

Avez-vous établi des passerelles avec les établissements et services d'aide par le travail (Ésat), afin de faciliter la mobilité professionnelle (et géographique) de travailleurs handicapés ?

A. J.: Nous avons des partenariats avec des Ésat concernant de la prestation de services, mais ne travaillons pas avec eux sur des sujets de mobilité. Nous collaborons aussi avec des associations (Arpejeh) pour accompagner la recherche d'emploi de jeunes étudiants.

Comment sont vécues, par les autres salariés, vos actions d'insertion de personnes handicapées ?

A. J. : Il y a une très bonne perception de nos équipes, car la diversité et l'inclusion font partie de notre culture d'entreprise. C'est pourquoi, outre nos engagements en matière de handicap, nous avons signé récemment la charte LGBT+ de l'Autre cercle³ et nous nous engageons également au quotidien sur l'embauche des femmes dans l'industrie, sur la parentalité, ou encore sommes vigilants quant

3 - Association loi de 1901 qui a pour mission d'accompagner les acteurs du management de la diversité et de l'inclusion des personnes LGBT+ du monde professionnel.



à l'équilibre de notre pyramide des âges. Le respect est une de nos trois valeurs et l'inclusion l'un des engagements réaffirmés dans notre raison d'être « Servir la Terre ».

Voyez-vous des évolutions réglementaires qui seraient souhaitables pour faciliter l'action des entreprises en faveur des travailleurs handicapés ?

A. J.: Des actions réglementaires ou contraignantes ne sont pas forcément nécessaires, les campagnes de sensibilisation, mises en place dans les médias ou les écoles, sont importantes, afin de sensibiliser le maximum de Français dès le plus jeune âge. Toutes actions visant à accompagner les écoles et organismes de formation, afin qu'ils puissent adapter leur accessibilité et leur contenu pour former toujours plus de personnes en situation de handicap, seraient également bénéfiques. Tout comme la simplification de la démarche de reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé.

■ Propos recueillis par François Ehrard

Tweet du groupe Avril à l'occasion de sa présence, cet automne, au salon Talents Handicap.

© GETSARAPORN/ADOBESTOCK

Kronenbourg, brasseur régénératif

Depuis 2021, la première filière d'orge responsable s'impose dans les pratiques brassicoles. Aux commandes, Kronenbourg et le groupe Soufflet, avec comme étendard la marque 1664. À terme, toutes les bières de Kronenbourg seront gérées en mode agriculture régénérative.



Kronenbourg SAS et Soufflet¹ Agriculture & Malteries Soufflet viennent de réunir leurs expertises pour créer la première filière d'orge responsable tracée en France. Que faut-il comprendre ici par « responsable » ?

Agnès d'Anthonay: Kronenbourg (groupe Carlsberg), brasseur historique français, a un ancrage territorial très fort en Alsace, depuis sa création en 1664 dans un quartier de Strasbourg, Cronenbourg². Soufflet est le fournisseur historique aussi bien de Kronenbourg que de Carlsberg depuis trente ans, en particulier pour l'orge et le blé. Kronenbourg s'est engagé dans cette initiative, car les pratiques agricoles sont fondamentales au regard des besoins de la filière sur le plan des matières premières dont elle aura besoin dans les prochaines années. Cela concerne bien sûr aussi les autres ingrédients tels que le houblon et l'eau. Autre enjeu: nous sommes capables de



Agnès d'Anthonay, directrice des affaires corporate de Kronenbourq

mesurer l'impact des modèles agricoles sur nos émissions de gaz à effet de serre. Or, avec 17 %, l'agriculture est pour Kronenbourg le deuxième poste de ses émissions³.

Quand cette filière a-t-elle été pensée et quelles ont été les étapes de sa construction?

A. d'A.: En 2019, nous avons lancé, avec la Fondation Kronenbourg, une première réflexion sur le sujet des pratiques agricoles, destinée à créer des connaissances sur la culture du houblon en agroécologie. Forts de ce projet pilote – toujours en cours –, nous avons exprimé, lors de nos premiers échanges avec Soufflet, notre souhait de construire, pour l'orge contenu dans notre produit phare 1664, un modèle fondé sur

^{1 -} Soufflet Agriculture et Malteries Soufflet, groupe InVivo.

^{2 -} Cf. Revue des marques, janvier 2010, p. 33.

^{3 -} Emballage 59 %, transport 14 %, brasserie 8 %, réfrigération 2 %.



des pratiques agroécologiques au bénéfice du sol au cœur du modèle, pour réduire les émissions de carbone, augmenter la biodiversité et préserver l'eau en quantité et en qualité. Soufflet, la plus grande coopérative française, a beaucoup investi dans la transition des pratiques agricoles pour promouvoir des modèles agroécologiques. Elle a en particulier travaillé sur la filière blé pour d'autres industriels.

Quelles sont les bonnes pratiques agroécologiques et les obligations établies par la charte ? Comment la filière est-elle tracée ?

A. d'A.: Au nombre des bonnes pratiques: le couvert permanent des sols, la rotation des cultures, la fertilisation raisonnée avec un minimum d'intrants de synthèse, la mise en place de haies, arbres, nichoirs et, demain, le non-labour du sol. Toute la difficulté est d'être dans une dynamique de transition

des pratiques agricoles tout en gardant une qualité constante de notre orge et en assurant les rendements.

Nous avons construit un plan de progrès en plantant en 2021 pour récolter en 2022. On démarre avec 20 % d'orge issue de ces pratiques, pour atteindre 100 % en 2026, 45 agriculteurs actuellement, 250 en 2026, de 900 à 5000 hectares, de 5000 à 25000 tonnes.

Nous avons créé cette filière d'orge tracée 4 pour garantir la transparence sur l'origine (Grand Est) et les pratiques de productions responsables, durables, mises en œuvre du champ au brasseur, en nous appuyant sur la technologie blockchain. Les premières bouteilles seront en magasin dès janvier 2023. Les consommateurs pourront flasher un QR code qui indiquera d'où vient l'orge et

4 - Lauréate de la deuxième édition du « Grand Prix des entreprises engagées » LCL Greenflex 2022, catégorie « protection de l'environnement et de la biodiversité ».

La coopérative Soufflet, avec qui travaille Kronenbourg, construit, pour l'orge contenu dans la bière 1664, un modèle fondé sur des pratiques agroécologiques.



les informera sur les pratiques agricoles et sur les exploitations dans lesquelles elle a été cultivée.

Cette filière occasionne-t-elle des surcoûts? une prime compense-t-elle les agriculteurs?

A. d'A.: Il y a effectivement des conséquences en termes de prix d'achat pour nous. Nous payons plus cher les agriculteurs. Ce faisant, nous finançons une partie de la prise de risque, car nous ne souhaitons pas répercuter ce surcoût sur le prix de vente au consommateur.

Pourquoi la bière 1664 a-t-elle été retenue pour cette première filière d'orge responsable ?

A. d'A.: 1664 est la première marque du groupe en volumes (10 % du marché français). Elle a été choisie par notre groupe innovation afin de maximiser l'impact du projet sur le plan environnemental, à même d'entraîner d'autres acteurs dans la dynamique. C'est une marque qui défend le territoire français, elle a la certification Origine France Garantie depuis 2011, la création du label, qu'elle a d'ailleurs créé avec Yves Jego, ainsi que le cahier des charges de l'organisme Pro France.

En tant que première marque en volumes du groupe, 1664 a été choisie pour bénéficier de la filière orge engagée.



L'orge française a-t-elle des particularités ?

A. d'A.: La bière est fabriquée avec de l'eau, du malt qui vient de l'orge ou du blé, ou des deux, et du houblon. Cette feuille en forme de cône ne représente qu'une quantité infime dans le produit fini, mais elle en signe les caractéristiques organoleptiques, en lui donnant ses arômes et son amertume. La France est le deuxième producteur d'orge du monde. Elle est une terre traditionnelle pour cette céréale grâce à de très bonnes conditions climatiques. La filière orge française s'appuie sur les travaux de l'Institut français des boissons, de la brasserie et de la malterie (IFBM) et sur l'expertise scientifique du laboratoire Secobra pour la sélection de nouvelles variétés. C'est une filière d'excellence par l'expertise dans les recherches variétales et agronomiques.

D'autres bières du groupe bénéficierontelles de cette filière ?

A. d'A.: En août dernier, le groupe Carlsberg a pris l'engagement qu'à l'horizon 2040 la totalité des ingrédients qui entreront dans toutes ses bières seront issus d'une agriculture régénérative. La France est le pays pilote. Notre objectif est de construire une dynamique similaire pour le houblon alsacien contenu dans la bière 1664, le strisselspalt. À terme, toutes les marques de notre portefeuille⁵ seront en mode agriculture régénérative.

Cette dynamique vertueuse mobilise-t-elle les salariés du groupe ?

A. d'A.: Les achats, les spécialistes des matières premières, les responsables innovation, le marketing, le développement durable, la production, toutes les compétences doivent s'unir pour qu'un tel projet voit le jour et se pérennise. Il ne va pas sans complexité, avec par exemple la nécessité, à la brasserie d'Obernai de trouver de la place

^{5 -} Kronenbourg, Grimbergen, Tourtel Twist, Carlsberg, et des marques avec accords de distribution (Pietra, Bête, Brooklyn), soit 25 % de part de marché en France.

pour un nouveau silo spécialement dévolu à l'orge issu de ces nouvelles pratiques.

Pour construire une filière malt de blé issu de pratiques agroécologiques, il faudrait, compte tenu de la quantité de blé insuffisante aujourd'hui, faire passer toutes les marques de notre portefeuille en blé responsable. Il faut à chaque fois ajuster en fonction de la matière première et du débouché.

Par qui et comment ces bonnes pratiques sont-elles contrôlées ?

A. d'A.: Un système de certification environnemental de niveau 2 va être mis en place, nous nous appuyons sur la norme NF V30 001 001, anciennement nommée « charte de bonnes pratiques agricoles ».

Un label est-il apposé sur les bouteilles et les canettes ?

A. d'A.: Non, car s'il rassure le consommateur, le label enferme dans des normes qui peuvent être pénalisantes pour un projet appelé à évoluer. Nous devons être en permanence dans le mouvement, dans une démarche de progrès continu.

Cette filière envisage-t-elle une offre bio?

A. d'A.: Aujourd'hui, l'offre bio souffre, car les consommateurs s'en détournent au profit d'offres locales et surtout d'offres moins chères. L'une des difficultés rencontrées par les agriculteurs en bio est qu'ils ont investi pour convertir leurs exploitations et se retrouvent aujourd'hui en manque de débouchés. La transition est l'affaire de tous. Si nous voulons transformer en profondeur les systèmes agricoles, chaque maillon de la chaîne doit contribuer, de l'amont à aval, à les améliorer.



Cette filière est-elle appelée à être partagée avec d'autres brasseurs?

A. d'A.: On peut faire l'hypothèse que progressivement ce type de pratiques deviendra une norme, un standard commun à tous les agriculteurs.

Les consommateurs sont-ils informés de cette filière ?

A. d'A.: Les consommateurs sont informés par le QR Code. Nous espérons que les distributeurs réserveront à cette offre un bel accueil, car elle correspond à leurs propres engagements en faveur de l'agroécologie.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

Si le houblon ne représente qu'une quantité infime dans le produit fini, il en signe les caratéristiques organoleptiques, en lui donnant ses arômes et son amertume.

Le groupe Carlsberg a pris l'engagement qu'à l'horizon 2040 la totalité des ingrédients qui entreront dans toutes ses bières seront issus d'une agriculture régénérative.

Handy bag, pratique et circulaire

L'entreprise s'engage dans l'économie circulaire pour faire en sorte que le sac qui contient les déchets n'en soit plus un.



tre depuis sa création, en 1976, le « sac pratique » impose des preuves à conviction. Celles concernant la solidité, pour importantes qu'elles soient, ne suffisent plus.

A l'heure de la crise climatique et des défis écologiques, Handy bag répond par l'économie circulaire en proposant, depuis avril 2022, une nouvelle gamme composée à 80 % de plastique recyclé dont au moins la moitié provient de la collecte des déchets ou matériaux post-consommation. Ces matériaux viennent des ménages et des installations commerciales, industrielles et institutionnelles européennes, qui ne peuvent plus être utilisés aux fins prévues. Ils proviennent également des déchets de Handy bag recyclés dans ses produits.

Dans le cadre du projet « Recircular » pour l'intégration du plastique recyclé, le groupe a réalisé d'importants investissements ces dernières années. Ils ont principalement visé à permettre l'utilisation de polyéthylène recyclé tout en maintenant le haut niveau de qualité des produits. Outre l'adaptation des machines, le site de production a aussi été



Sylvie Bergero, directrice marketing France d'Handy bag.

modernisé afin de faciliter et d'optimiser la manipulation des matériaux recyclés pour les employés.

Si le choix du plastique prime en raison de ses propriétés - léger, résistant à la déchirure non perméable à l'humidité -, qui rendent la collecte des déchets « pratique », d'autres matériaux sont testés. Ainsi, depuis mai 2021, Handy bag élargit sa gamme avec un sac poubelle en papier 100 % compostable à base de polymères d'origine végétale ou de papier qui offre une option durable de séparation et d'élimination des déchets organiques. Les banderoles papier sont fabriquées à partir de papier recyclé et les cartons prêt-à-vendre sont aussi en carton recyclé. Ce sac répond à la demande de 44 % des Français déclarant pratiquer le compostage chez eux1. Marché de niche, pour l'heure, ses

Objectif d'ici 2025 : tous les sacs poubelle seront fabriqués avec 100 % de plastique recyclé.



L'intégration de plastique recyclé dans la fabrication a demandé d'importants investissements.

ventes se sont néanmoins multipliées par 2,3 depuis juillet dernier².

A ce jour, excepté les sacs 100 % compostables, l'ensemble des gammes sont fabriquées à partir d'au moins 80 % de plastique recyclé et 99,9 % des sacs sont concus à partir de déchets. Objectif d'ici 2025 : tous les sacs poubelle seront fabriqués avec 100 % de plastique recyclé et tous les produits seront recyclables ou compostables. Encourager les consommateurs à la réduction des déchets compte également au nombre des objectifs de la société. Elle communique sur la manière de trier les déchets - ménagers, organiques, électroniques, textiles - par des contenus éducatifs et ludiques sur les réseaux sociaux Instagram et Facebook ainsi que sur son site. Une manière d'être encore et toujours... pratique.

■ Jean Watin-Augouard

Vers les 100 % circulaire

1. La première étape est la plus importante : le tri des déchets

Il existe de plus en plus de moyens de trier les déchets ménagers. Dans l'idéal, il faudrait jeter les emballages plastiques dans le conteneur approprié.

2. Les opérations de recyclage

Les opérateurs spécialisés trient les déchets ménagers des conteneurs pour déchets recyclables ainsi que les déchets plastiques industriels. Les matériaux triés sont broyés, lavés, fondus puis découpés pour former des granulés. Ce procédé permet entre autres de produire une nouvelle matière première, le polyéthylène (PE) recyclé (appelé « granulat recyclé »), qui pourra ensuite être transformé.

3. Créer de nouveaux produits

Meubles, sacs, vêtements : aujourd'hui, le plastique recyclé est présent dans une multitude de produits. Chez Handy bag, les granulats recyclés font partie des matières premières qui entrent dans la composition de nos sacs poubelle.

4. Des sacs poubelle respecteux de l'environnement

Tous les sacs poubelles Handy bag sont désormais constitués de 80 % de plastique recyclé et offrent toujours les mêmes performances en termes de solidité, de fiabilité et d'étanchéité.

^{1 -} Etude Sphère « Compostage, où en sont les Français ? » Février 2020 échantillon 3003 Français. A retrouver sur : SPHERE-OpinionWay-Etude_ compostage-Rapport-National-2020.pdf

^{2 -} Ventes volumes Nielsen HMSM P7 2022 vs. P7 2021.

Commerçant et sentinelle

L'inflation a commencé de contrarier les modes de consommation responsable et va s'installer dans les PGC, mais pour Dominique Schelcher la mobilisation de tous les acteurs de la chaîne, moyennant un accompagnement public approprié, peut faire pièce aux destructions de valeur qui menacent.

Votre livre Le bonheur est dans le près¹ est sorti le 3 mars dernier. Qu'est-ce qui avait motivé cet ouvrage?

Dominique Schelcher: Une de mes premières motivations était de faire entendre la voix du commerçant que je suis, que je trouve trop souvent absente des débats. Sans que nous puissions être omniscients, nous sommes des sentinelles, à la croisée de multiples secteurs, envies, demandes, contradictions aussi... Dans nos magasins U, nous accueillons près d'un million et demi de personnes chaque jour! Cela fait aussi beaucoup de bien de se poser, pour réfléchir à certains sujets de fond de notre profession et de notre société.

Si vous deviez en résumer le propos en quelques lignes, que diriez-vous?

D.S.: Ce livre, très personnel, est un plaidoyer pour le commerce coopératif à visage humain tel que porté dans nos magasins U, prônant un commerce vecteur du vivre ensemble.

Quelques jours plus tôt avant la parution, la Russie envahissait l'Ukraine avec les conséquences que l'on sait. Quels chapitres ajouteriez-vous aujourd'hui?

D. S.: À l'aune d'événements géopolitiques majeurs, la notion de souveraineté alimentaire se retrouve sans doute renforcée. J'évoquais déjà la nécessité d'une collaboration fructueuse pour

toute la chaîne. Elle doit être trouvée malgré la période inflationniste.

Comment évolue le « panier U » depuis ?

D. S.: La descente en gamme est une réalité de la plupart des paniers. Dans une période de crise, l'attention des clients pour les étiquettes, qu'on le veuille ou non, est bien plus forte. Le panier U ne déroge pas à la règle. Il n'a pas sensiblement évolué en termes de valeur,

> mais il comporte peut-être un peu moins de produits, et moins de produits de grandes margues.

Sur les premiers prix, dans quelle mesure ceux de Système U peuvent-ils assumer l'aspiration au « mieux consommer » dont vous soulignez l'affirmation dans votre livre?

D. S.: L'aspiration au mieux consommer est réelle et partagée par l'immense majo-

-que Schelche^r, président de Systè^{ne} rité de la société. La conscience entre alimentation et santé progresse, par exemple. Mais tout le monde n'a pas les moyens de ses ambitions! D'où la nécessité du libre choix et des premiers prix dans nos rayons. La consommation responsable est un chemin, et certainement pas une destination qu'on peut éternellement croire atteinte.

> L'inflation conduit à consommer des produits de moins bonne qualité. Ne craignez-vous pas

1 - https://www.uculture.fr/livres/le-bonheur-est-dans-le-pres-9782809844221.html

Dominique Schelcher,







baisser, c'est une réalité malheureuse avec laquelle il

que, face à la hausse des dépenses contraintes, des arbitrages provisoires sur certains produits ne deviennent définitifs ? Jusqu'où iront-ils ?

D. S.: Nul ne peut dire jusqu'où les clients arbitreront, mais ce qui est sûr, qu'on l'admette ou non, c'est qu'ils arbitrent déjà! Mais je veux croire que de certains choix les clients se détacheront. Il y a un gros nuage devant nous, qu'il nous faudra collectivement traverser du mieux possible. Cela veut dire faire des choix, les plus raisonnables possible, les assumer et faire preuve de créativité pour passer cette période chahutée. Nous n'aurons pas d'autre alternative que de nous adapter. Pour des commerçants indépendants comme nous le sommes, c'est une évidence et une réalité du quotidien. La période du Covid nous l'a prouvé.

Sur un an, les prix à la consommation ont augmenté de 4,5 % en mars 2022, et de 6,5 % en octobre et novembre (Insee), mais ceux des PGC à dominante alimentaire de 12 % en novembre (IRI).

Craignez-vous une aggravation?

D. S.: L'inflation alimentaire est à deux chiffres et c'est une réalité qui risque de perdurer. Personne ne semble s'en rendre compte, mais c'est absolument majeur et dangereux pour toute la chaîne que nous formons: dans l'état actuel des choses, la déconsommation est inévitable. Il faut rappeler que près de la moitié des gens gagnent, en France, moins de 2 000 euros par mois environ! Avoir un poste de dépense, en plus de tous les autres – qui augmente à deux chiffres n'est tout bonnement pas tenable. Les volumes commencent déjà à

nous faudra continuer de composer.

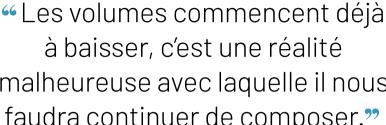
Sommes-nous, selon vous, au pic de l'inflation, compte

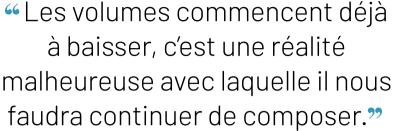
Sommes-nous, selon vous, au pic de l'inflation, compte tenu qu'indépendamment de la crise conjoncturelle, il y a une inflation sous-jacente de long terme liée à la transition écologique?

D. S.: Compte tenu de ces éléments et des factures d'énergie 2023 que l'on nous annonce, nous n'avons pas atteint le pic de l'inflation, même si nous nous en rapprochons. Pour la première fois en Europe depuis dix-sept mois, l'inflation a reculé en novembre. Cela semble indiquer que le pic général est atteint, car de nombreuses matières premières refluent. Cependant, dans l'alimentaire le pic n'est pas atteint, mais va se heurter rapidement à la déconsommation. Encore une fois, nous avons quelques mois certainement plus difficiles à passer, mais les choses retomberont. Nous aurons ensuite une inflation sans doute durable, qui restera plus élevée qu'auparavant, mais les cycles économiques ont déjà connu des périodes d'inflation!

Qu'est-ce qu'un prix « juste » puisque le pouvoir d'achat varie avec le revenu ? Un prix d'offre ou de demande ? Ou un prix de promotion ?

D. S. : Un prix juste est un prix qui rémunère toute la chaîne, mais qui paraît aussi juste au consommateur en fonction de son portefeuille. Il y a donc une dimension d'offre, mais aussi de demande. Le prix de promotion peut paraître juste quand il est une vraie bonne affaire pour le client, qui est ainsi attiré par l'objet de la promotion, s'il est soutenable pour les autres acteurs, et ponctuel. C'est la nature même de l'idée de promotion.





Depuis que l'inflation est revenue au centre des préoccupations, que peuvent faire ensemble industriels et distributeurs pour assumer la transition « responsable » de la consommation, pour autant qu'elle suppose une valorisation de l'offre et du « consentement à payer », pour « changer par l'acte d'achat » comme vous l'écrivez²?

D. S.: Malgré le contexte défavorable, la conscience de la nécessité de changer chez les gens est assez prégnante. Tous les panels le disent, et on constate dans les questions des clients en magasin une attention certaine sur les sujets de la provenance, de la durabilité, de la composition des produits... Le consentement à paver sera donc écorné, mais il l'est depuis toujours : qui a véritablement envie de tout payer plus cher à iso-budget ? Personne. Mais la prise de conscience, et notre stratégie chez U, est bien de trouver les voies et moyens de faire rimer nos « valeurs fortes » avec « prix bas ». Nous y arrivons, et nous avons besoin de continuer à trouver des partenaires engagés pour ce faire.

Devrait-on afficher un deuxième prix, informatif. tenant compte du coût environnemental des produits, pour que les consommateurs mesurent l'impact de leurs achats?

D. S.: En Allemagne, Rewe a conduit une expérimentation de ce type. L'éco-score ou d'autres indicateurs y travaillent également. Je pense que la meilleure information est celle que l'on peut comprendre. L'idée d'informer du coût global

d'un produit, y compris pour l'environnement, est intéressante, mais les méthodes de calcul ne sont pas simples. On voit de nombreux effets de bord, avec le Nutri-Score par exemple. Il ne faudrait pas que les informations ainsi offertes ne collent pas aux usages de consommation. Au-delà de tous ces indicateurs, qui seront toujours contestés, je crois que la prise de conscience vient aussi d'une meilleure compréhension, et donc pour nous, industriels et distributeurs, d'une pédagogie auprès du consommateur. C'est lui le juge de paix de toute la chaîne.

La quadruple crise, sanitaire, climatique, économique, géopolitique, annonce-t-elle la fin de l'abondance? Allons-nous vers une économie de rationnement?

D. S.: L'abondance n'est sans doute pas le mot qui qualifie le mieux la situation que vivent nos concitoyens. La facilité d'accès à certaines matières premières sera sans doute en question dans les années qui arrivent. Concernant les énergies fossiles, c'est une évidence écrite de longue date ! S'agissant d'autres matières premières, notamment alimentaires, beaucoup de facteurs dont ceux que vous mentionnez compromettent l'idéal de circuits d'approvisionnement dont on n'a plus à se soucier. L'idée n'est pas forcément de s'orienter vers une économie de rationnement, mais plutôt vers une économie de l'antigaspi, plus respectueuse de l'environnement, peut-être un peu plus sobre et en tout cas plus souveraine, c'està-dire maîtrisée.

Une demande plus frugale va-t-elle aboutir à une réduction de l'offre en linéaire?

D. S.: Notre stratégie chez U reste le libre choix. N'en demeure pas

2 - Le bonheur est dans le près, p. 118.







JPORMEZZ/

moins l'impératif de coller au plus près des besoins principaux de la majorité de nos clients. En cette période contrainte, ils n'attendent pas une offre inaccessible, pléthorique et illisible.

Deviendrons-nous tous végan?

D. S. : Nous sommes assez loin de l'être en l'état actuel ! Ce qui est sûr, c'est que la végétalisation des assiettes est un sujet que Système U étudie avec grand intérêt.

Dans votre livre, vous semblez faire le pari que les « excès de la livraison à domicile » 3 (et leurs retombées environnementales) ne vont pas durer ; qu'est-ce qui vous porte à le penser ?

D. S. : La conscience sociale et environnementale progressant, le sens de se faire livrer un paquet de piles à travers la ville par camion est clairement questionné par bon nombre de personnes.

Que change la hausse du coût de l'énergie dans vos relations avec vos fournisseurs ?

D. S. : La hausse du coût de l'énergie est une réalité dont nous avons conscience pour la subir nous-mêmes! Dans notre coopérative, nos entrepôts, nos magasins, la facture va sensiblement augmenter. Nous ne doutons pas que cela impacte également nos fournisseurs, même si le guichet d'aides créé par le gouvernement permettra à plusieurs entreprises et secteurs d'y recourir, chance que nous n'avons pas. La transparence et la loyauté dans la négociation permettront sans doute de trouver des solutions.

Mais la chose est entendue : des choix devront être opérés si la réalité économique n'est pas au rendez-vous.

Avez-vous répercuté la hausse des coûts énergétiques de vos fournisseurs dans vos prix d'achat renégociés cet été?

D. S.: Les discussions avec nos fournisseurs ont été continues cette année afin de trouver des solutions face à leurs contraintes. Cela a presque toujours été le cas. Nous comptons persévérer dans cette voie.

Et les coûts liés à leurs investissements dans la transition écologique ?

D. S.: Chacun d'entre nous doit agir sur ce sujet et prendre sa part. Nous regrettons que ceux qui ne l'ont pas fait avant se réveillent en cette période. Le goulet d'étranglement se rétrécit et toutes les hausses, quelles que soient leurs origines, ne pourront raisonnablement pas être absorbées en même temps.

Comment allez-vous supporter la forte hausse du prix de l'électricité en 2023 ? Affectera-t-elle les prix des produits que vous commercialisez ? Y aura-t-il un impact différent pour les produits de grandes marques et les produits U ?

D. S.: Les prix à la consommation ne risquent pas de baisser dans les prochains mois. Ces hausses affecteront aussi bien les PGC de marque que les produits MDD! Les raisons sont multiples, la hausse de nos propres charges, non absorbable seulement dans le rognage de nos propres

3 - Op. cit. p. 185



Les prix à la consommation ne risquent pas de baisser dans les prochains mois. Ces hausses affecteront aussi bien les PGC de marque que les produits MDD!



marges, en fait partie. La situation est identique chez vos adhérents j'imagine.

Craignez-vous une vague de faillites et fermetures en 2023 dans le secteur de la grande consommation, du fait des coûts de l'énergie, comme cela s'est produit pour Duralex ? En appelez-vous aux pouvoirs publics pour aider les entreprises les plus exposées ?

D. S.: Le risque pour la chaîne que nous formons est immense. Sans soutenabilité économique dans la production, comment maintenir des industries ? Dans la situation actuelle, je ne suis pas sûr que les choses soient tenables, mais le gouvernement s'est saisi du sujet.

S'il doit y avoir délestages et coupures, est-ce aux seules entreprises de les subir, au risque d'arrêts définitifs d'activités? Des réductions de service de deux heures annoncées et ciblées sont-elles impensables pour les ménages?

D. S.: J'ai déjà eu l'occasion de déplorer que notre chaîne ne soit pas considérée davantage comme un tout stratégique pour le pays. Dans l'alimentaire, avec des denrées périssables, les choses peuvent être précaires. L'opinion publique ne supporterait pas que nos choix énergétiques malheureux de ces derniers temps aboutissent in fine à un détestable gaspillage.

La filière laitière souffre de la crise climatique et de la sécheresse au point que certains éleveurs vendent des vaches, ou se lancent dans les

céréales, plus rentables. Que préconisez-vous pour l'élevage ?

D. S.: La décapitalisation de nos cheptels est une réalité avec laquelle nous allons devoir composer, car quand une production cesse, elle ne ressuscite jamais. Une meilleure productivité et une logique de filière peuvent aider à passer certains caps. Ensuite, il nous faudra collectivement envisager des revalorisations significatives et des constructions malignes par des partenariats de long terme, pour assurer une certaine prévisibilité.

La crise énergétique aggrave-t-elle la menace sur notre souveraineté agricole et alimentaire ?

D. S.: Oui ! Le décalage de compétitivité entre les entreprises couvertes ou non, entre pays dans l'UE ou hors UE, est inévitable sans mesure forte de nos gouvernants, à tous les échelons.

La « grande démission » a-t-elle touché Système U?

D. S.: Non! Des choix personnels post-Covid ont pu être opérés, après une période qui a chamboulé bien plus qu'on ne le croit nos salariés. Des difficultés de recrutement sont notables ici ou là, dans certains secteurs comme les métiers de bouche ou le traitement des données. C'est une réalité que l'industrie connaît bien mais qui reste marginale chez nous, de par l'ambiance familiale qui règne bien souvent en magasin. Nous avons toutefois besoin, tous ensemble, de préserver la valeur travail, aussi bien dans l'industrie que dans le commerce, qui réclament tous deux un engagement certain!

■ Propos recueillis par Antoine Quentin

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
- industrielles, RSE, communication...
- à partir d'exemples concrets
- les grandes tendances consommation, nouveaux enjeux des entreprises, société décryptées par des experts
- les bonnes pratiques de grandes marques inspirantes en termes de responsabilité d'entreprise, de gouvernance, d'engagement...



CALCULEZ VOTRE RÉSULTAT FINANCIER AJUSTÉ DU CARBONE

Le Score Carbone Axylia® évalue, sur une échelle allant de A à F, la capacité d'une entreprise à s'acquitter de sa facture carbone. Il s'agit d'un modèle innovant de mesure du risque financier associé au climat.













Axylia, c'est:

- Un pionnier de l'investissement responsable à l'origine de très nombreuses innovations du marché français depuis 20 ans
- Le signataire de plusieurs initiatives de finance responsable, la dernière en date le « Call on Carbon »
- Une expertise reconnue par une Coupole de l'Audace de l'AGEFI et un Award Or de Ekopo
- Une équipe, forte de sa jeunesse et de sa diversité, très mobilisée en R&D pour vous fournir les meilleurs outils d'analyse et assurer la pérennité de votre performance



Soirée Score Carbone en présence de François Gemenne (GIEC), Fnac-Darty, Getlink, Française des Jeux, Middlenext,...

www.scorecarbone.fr

- Un site internet précurseur dans la mesure du risque carbone, instantanée comme dynamique à horizon 2025 ou 2030, comparé à votre peer group
- Le Score Carbone est reconnu comme un outil simple, transparent et pédagogique pour votre entreprise









