

## ■ SOMMAIRE

L'école fait école  
*Éditorial* page 2

APRÈS LES DISCOURS, LES FAITS  
*Entretien avec Remy Gerin*  
page 1

LOIN DE L'ÉCUME DE L'ACTUALITÉ  
*Entretien avec Jacques-Etienne  
de T'Serclaes,*  
page 3

LE BIEN-ÊTRE PAR  
LA CONNAISSANCE  
*Entretien avec Helen Willems*  
page 3

UN RÉDUCTEUR DE POIDS  
*Entretien avec Bruno Witvoet*  
page 4

TRAÇABILITÉ, DU CHAMP  
À LA TABLE  
*Entretien avec Romain Nouffert*  
page 5

PARTENAIRE UNIQUE ET  
PARTENAIRE EXPERT  
*Entretien avec Frédéric Thil*  
page 6

L'EXTERIEUR ET L'INTERNE  
*Entretien avec Thierry Maillet*  
page 8

# Le Bulletin de L'ILLEC

*Ceci n'est pas une newsletter*

## RSE, la grande consommation s'engage – I

### ■ Après les discours, les faits

**L**e 5 février dernier, lors d'une cérémonie qui s'est tenue au ministère du Redressement productif, l'Essec a remis ses « prix de la consommation responsable » à des industriels, grands groupes ou PME, récompensés pour leurs initiatives répondant à des enjeux environnementaux ou sociétaux. Le « Grand Prix Essec » a été attribué à Danone<sup>1</sup>, et huit autres entreprises ont été distinguées par autant de prix ou mentions<sup>2</sup>.

*Entretien avec Remy Gerin, directeur exécutif de la chaire PGC de l'Essec*

■ Parmi les dossiers ayant passé le cap d'une première sélection par les étudiants de l'Essec se sont trouvées treize marques alimentaires et six non alimentaires : une répartition à l'image du périmètre PGC dans les rayons ?

**Rémy Gérin :** Quatre-vingts pour cent des 84 dossiers reçus ont été présentés par des industriels alimentaires, qui se sont fortement mobilisés pour participer à notre Grand Prix. Effectivement, la répartition est proche du poids de l'alimentaire dans la grande distribution en supermarchés et hypermarchés (respectivement 90,8% et 76,1 % selon Nielsen en cumul annuel mobile au 31 décembre 2012). Mais cela reflète avant tout la mobilisation de certains groupes autour du Grand Prix. Lorsqu'une entreprise présente cinq dossiers de grande qualité, elle multiplie ses chances d'emporter l'un des prix... Certains industriels ont présenté jusqu'à huit initiatives. Pour autant, présenter beaucoup de dossiers ne suffit pas, bien sûr. Pour preuve Beiersdorf, marque lauréate de notre prix « Amélioration du quotidien du consommateur », avait présenté un seul dossier, l'Observatoire Nivea, pour lequel elle a été désignée lauréate.

■ Parmi les industriels ayant présenté des dossiers, quelle a été la part des PME ?

**R. G. :** Nous avons eu le plaisir de recevoir de très beaux dossiers de la part de PME, dont Ecover, Alter Eco, Trad Y Sel ou la biscuiterie de l'Abbaye, par exemple, qui, même si elles n'ont pas été désignées lauréates, montrent le dynamisme des démarches RSE dans des entreprises de toute taille. Au total 20 % des participants au Grand Prix des industries de consommation responsable étaient des PME.

■ Quelle a été la part des entreprises « éthiques » (dont la création même a répondu au souci du développement durable) ?

### L'école fait école

**RSE** Trois lettres proches d'un SOS et à l'opposé d'un RAS. Ici, tout est à signaler, qui participe de la protection de la Terre et de l'humanité, rien de moins. Le courant qui a imposé cet acronyme dans le paysage de l'économie pourrait remonter à 1972, année où convergent dans un même discours, alarmiste et prospectiviste, le rapport Meadows, le premier sommet de la Terre, créateur du Programme des Nations unies pour l'environnement, et le discours d'Antoine Riboud devant un CNPF tétanisé. Quarante ans plus tard et quelques sommets de plus, la chaire PGC de l'Essec, créée en 1985, a ajouté à son « Prix de la distribution responsable » celui des « industries de consommation responsable ». Le 6 février dernier, les meilleures initiatives ont été récompensées, sous le patronage d'Arnaud Montebourg, ministre du Redressement productif, avec le soutien de l'Ilec, de l'Ania et de la Feef.

Responsabilité, responsable... Etymologiquement, être *responsable* signifie *répondre* de ses actes. Ceux de l'entreprise se multiplient et se compliquent à mesure que, d'artisanale, elle grimpe en taille, parfois devient grand groupe. Hier dite *sociale*, sa responsabilité est devenue *sociétale*, ainsi que la qualifient depuis 2010 la norme internationale ISO 26000 et le ministère de l'Écologie. Cette norme consiste en « lignes directrices » qui énoncent sept « questions centrales » : « gouvernance de l'organisation », « droits de l'homme », « relations et conditions de travail », « environnement », « loyauté des pratiques », « questions relatives aux consommateurs », « communautés et développement local ». Le champ de la responsabilité n'est plus celui d'une entreprise seulement responsable de ses salariés, mais de la société tout entière, voire de la Terre, l'environnement où l'entreprise et ses « externalités » deviennent éco-système (les lexicographes diront si « sociétale » est vraiment plus large et plus pertinent que « sociale », pour rendre compte de ce périmètre sans bornes).

L'heure n'est donc plus aux discours, mais aux bonnes pratiques, comme celles distinguées par l'Essec. Trente industriels ont présenté 84 dossiers, passés au tamis par les étudiants de cette école de commerce pionnière, avant d'être examinés par deux jurys, l'un consacré aux questions environnementales, l'autre aux questions sociétales (les lexicographes diront pourquoi ici le sociétal est distinct de l'environnemental). Quatre critères ont permis de départager les candidats : l'aspect novateur, la mise en œuvre, l'impact et le caractère visionnaire de leurs initiatives. Trois prix « environnementaux », trois prix « sociétaux », ont été décernés par les jurys, et deux mentions spéciales attribuées par les étudiants.

Piliers de la sagesse, arts, vertus ou péchés capitaux, la RSE rejoint les septénaires avec ses sept « questions ». Un chiffre qui augure de la vie éternelle devrait convenir au développement durable.

Jean Watin-Augouard

>> suite de la page 1

**R. G. :** Rainett, lauréat du prix « Ecoconception », a joué un vrai rôle de précurseur depuis 1986, en donnant aux consommateurs la possibilité de mieux consommer et de mieux comprendre le bénéfice des produits écologiques. Nous avons eu le plaisir de compter sur la participation d'entreprises comme Alter Eco ou Ecover, c'est à elles que vous devez penser. La concurrence a été d'un haut niveau entre quatre-vingt-quatre démarches innovantes, avec des impacts forts, visionnaires. Nous leur souhaitons de remporter l'un des prix dans deux ans, pour la prochaine édition du Grand Prix Essec.

■ *Certaines actions, récompensées, ne relèvent-elles pas des fondamentaux de l'entreprise ?*

**R. G. :** Les initiatives récompensées dans le cadre du Grand Prix sont celles qui, par leur caractère social ou environnemental innovant, leur impact sur la société, sur l'homme ou sur la planète, vont au-delà des obligations légales et réglementaires. Citons, à titre d'illustration, la politique d'employabilité du groupe Seb, lauréat du prix « Emploi et développement des hommes ». Il s'agit de redonner confiance, par le biais de formations appropriées, aux salariés à faible niveau de qualification, afin de développer leur employabilité. Cette entreprise agit bien au-delà de ses obligations légales en termes de formation des salariés et inscrit donc son initiative dans une démarche volontaire et responsable.

■ *Une entreprise peut remporter le « Grand Prix » sans avoir été sélectionnée dans tous les domaines couverts par les différentes distinctions ?*

**R. G. :** Cela a été le cas de Danone Produits frais cette année. Le Grand Prix vise à récompenser une entreprise pour l'ensemble de sa politique en matière de RSE. Les cinq entreprises qui ont été sélectionnées étaient celles dont les initiatives ont été les mieux notées par les étudiants, sur au moins trois thèmes, dans trois catégories. Les dossiers ont ensuite été appréciés, en janvier dernier, par un jury de personnalités expertes des enjeux RSE selon deux indicateurs : le classement obtenu à l'issue de la notation des initiatives par le jury ; la cohérence et l'ambition de la politique RSE, à la lecture de toutes les initiatives présentées, d'une vidéo de trois à cinq minutes et d'un mémo d'une ou deux pages, éventuellement remis au jury par les entreprises sélectionnées pour soutenir leur candidature, sur le thème de la gouvernance quant à leur stratégie RSE.

*Propos recueillis par Jean Watin-Augouard*

1. Les initiatives de Danone seront évoquées dans la prochaine livraison du Bulletin. Elles peuvent être découvertes, comme celles des autres lauréats, à l'adresse <http://grandprix-consommationresponsable.com>

2. La prochaine livraison évoquera les initiatives de Danone, Coca-Cola Entreprise, Nestlé Waters France, Seb et Rainett.

## Loin de l'écume de l'actualité

**L**a responsabilité sociétale ne se s'improvise pas en un jour, elle se construit sur la durée.

*Entretien avec Jacques-Etienne de T'Serclaes, président fondateur de l'Agence du don en nature et président du jury Essec des prix sociaux et sociétaux*

■ Lors de la première sélection, les étudiants ont-ils eu à écarter des dossiers dont la sincérité ou le sérieux étaient douteux ? Auriez-vous abouti à la même liste de nommés ?

**Jacques-Etienne de T'Serclaes** : Difficile de vous répondre, puisque ce travail de première sélection fut réalisé en amont par les étudiants, très mobilisés, impliqués. Ils ont accompli leur mission de manière très professionnelle. Leurs sélections ont débouché sur des dossiers complets, riches. Les candidats, eux-mêmes, avaient apporté beaucoup de soin et de rigueur pour remplir leur dossier. Nos vacances de Noël leur ont été largement consacrées !

■ A-t-il été difficile de choisir entre les dossiers retenus pour chaque prix ?

**J.-E. T.** : Le jury fut de grande qualité et nous ne pouvons que regretter la disparition de notre cher Olivier Gérardon de Vera qui, par son enthousiasme, sa curiosité et son optimisme, rendait les choix plus faciles à faire. Il y a eu de nombreux échanges, rarement des évidences, mais le consensus nous a réunis.

■ Mettre en avant des actions récentes « responsables » ne porte-t-il pas à croire qu'avant les entreprises avaient des comportements irresponsables ?

**J.-E. T.** : Non, bien sûr. Les entreprises primées sont responsables depuis longtemps, elles n'ont pas improvisé au

dernier moment. Leur action s'inscrit dans la longue durée, dans leur ADN et non dans un effet de mode.

■ Aucun des prix ne paraît faire écho à des sujets sensibles de l'actualité, comme l'huile de palme. Le jury a-t-il évité de récompenser des actions qui, a contrario, auraient dénoncé d'autres marques connues pour ne pas les entreprendre ?

**J.-E. T.** : Aucun dossier ne portait sur des thèmes d'actualité. Tous privilégiaient l'engagement sur le long terme des entreprises. C'est le fond qui primait et non l'écume de l'actualité.

■ La diversité des prix et leur distribution égale entre volets environnementaux et volets sociaux est-elle un rappel aux fondamentaux du « développement durable » (croissance + environnement + social) ?

**J.-E. T.** : Cet équilibre relève du bon sens, de l'évidence. De fait, l'écologique et l'économique ne sont pas antinomiques. Il faut viser à la croissance tout en protégeant l'environnement, mais il ne faut pas oublier le social.

■ L'ancienneté de l'engagement a-t-elle été un facteur décisif de distinction aux yeux du jury ?

**J.-E. T.** : Oui et non. Il faut éviter de faire gagner toujours les mêmes, il faut encourager les nouvelles initiatives pour donner plus d'impact à l'ensemble des démarches, créer de l'émulation.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

## Le bien-être par la connaissance

**L**ancé en 2006, l'Observatoire Nivea compte dix-sept cahiers consacrés au savoir sur le corps et le paraître. Conçu en collaboration avec des chercheurs du CNRS, il a reçu le prix « Amélioration du quotidien des consommateurs ».

*Entretien avec Helen Willems, présidente de Beiersdorf France*

■ Résumez-nous l'action de RSE pour laquelle votre société a été distinguée par le jury de l'Essec.

**Helen Willems** : Nous avons été primés pour l'Observatoire Nivea, un observatoire scientifique qui décrypte les cultures du corps et du paraître dans la société, de façon à permettre à chacun dans un public varié, du plus large au plus scientifique, de mieux comprendre son corps et sa consommation pour le corps et le paraître, et d'apporter un éclairage sur ses comportements.

■ Votre dossier de candidature parle de « vraie approche RSE car désintéressée du marketing et de la marque ». Un bénéfice commercial ou marketing éventuel invalide-t-il toute action RSE ? Votre action ne vise donc à aucun avantage concurrentiel ?

**H. W.** : Bien entendu, un bénéfice partagé, commercial ou marketing, peut tout à fait être associé à une action RSE, et nous le faisons, d'ailleurs, quand nous vendons des produits « partage Nivea » dans le cadre de partenariats avec des enseignes. Mais dans le cas de l'Observatoire Nivea, notre approche n'étant ni marketing ni commerciale (rien n'est vendu), nous sommes littéralement dans un projet de responsabilité sociétale de l'entreprise, cette responsabilité consistant à fonder un observatoire scientifique, indépendant d'elle, qui questionne les pratiques et usages sociaux liés au secteur du monde marchand dans lequel elle intervient. Les chercheurs sont libres d'aborder les questions qu'ils veulent, quitte à s'interroger sur ce qui se joue, dans la quête de la jeunesse éternelle ou de la ligne parfaite, ou dans le développement des soins pour hommes.

Notre action ne fera probablement pas vendre directement plus de produits Nivea, aussi on ne peut pas parler d'avantage concurrentiel. En revanche, nous pensons que cette action peut singulariser la réputation de Nivea comme marque entreprise et renforcer sa personnalité d'acteur engagé, qui

a un souci sincère des autres et du partage du progrès ; cela nous rend fiers et donne du sens à ce que nous faisons.

■ *On peut lire aussi dans votre dossier de candidature cette formule loin de l'orthodoxie financière : « Le ROI [rendement de l'investissement] se mesure en valeur de savoir diffusé ». Y a-t-il un moyen d'apprécier cette valeur ?*

**H. W.** : A partir du moment où notre approche n'est pas marchande, si comme l'Essec on nous pose la question du ROI, nous pouvons répondre que nous subventionnons l'Observatoire Nivea non pour gagner de l'argent, mais pour diffuser de la connaissance. Comment valorise-t-on cette connaissance ? En utilisant les critères de performance de nos autres activités : nous comptons le nombre de fois où un contenu a été ou sera potentiellement « consommé » par une personne : nombre de téléchargements de cahiers et de vidéos, nombre d'entrées dans les conférences ou expositions, audiences des titres qui reprennent des citations de l'Observatoire, etc. Pour nous, ce qui compte ici, c'est que le coût par contact diminue et que le nombre de contacts grand public augmente. Je reconnais que cette valorisation est exclusivement quantitative ; nous aimerions avoir aussi une valorisation qualitative, qui serait d'ailleurs très profitable à tous les systèmes de mesure des performances, mais c'est un autre débat...

■ *L'écologie corporelle est-elle en soi du domaine de la RSE ?*

**H. W.** : Oh que oui, pour une entreprise qui intervient dans le soin cosmétique ! D'un côté, la responsabilité sociétale désigne la responsabilité d'une entreprise vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, ce qui se concrétise, entre autres, par un comportement favorisant la santé et le bien-être, et par une gouvernance éthique. De l'autre, l'écologie corporelle s'intéresse au développement d'une conscience corporelle apte à favoriser tant le bien-être que l'écoute, le respect et la connaissance de soi par soi, une éthique de soi en quelque sorte. Je vois beaucoup de points communs entre écologie corporelle et RSE. D'ailleurs, vous me tendez une perche, on pourrait imaginer une RSC, une responsabilité sociétale

du corps, par rapport au fait de société du corps et du paraître qui a explosé ces dernières années, avec des enjeux sérieux de responsabilité tant individuels que collectifs.

■ *Votre action ne s'apparente-elle pas aussi à une démarche de « contenu de marque » ?*

**H. W.** : Pas vraiment : le contenu n'est créé ni par ni pour la marque Nivea, mais par des chercheurs indépendants, pour la recherche en sciences humaines. Ajoutons que la qualité du contenu a une profondeur qu'on trouve rarement dans les contenus de marque. S'il en allait autrement, il n'y aurait pas d'Observatoire Nivea, car les chercheurs le quitteraient.

■ *L'Observatoire Nivea n'est-il pas une démarche un peu élitiste ?*

**H. W.** : Les contenus en première lecture ne sont pas grand public et nous l'assumons. Si on les appauvrissait, on perdrait la vocation de l'Observatoire Nivea, qui est de délivrer des connaissances de qualité, et on perdrait nos chercheurs et la relation que nous avons avec le CNRS depuis maintenant six ans. C'est là qu'intervient Beiersdorf et sa RSE : son rôle est de diffuser ces savoirs auprès de « passeurs de contenus » impliqués par le sujet – nous ne faisons pas d'intox –, dont les réflexions seront nourries durablement, à court ou à plus long terme : des journalistes, des éditeurs (Armand Colin prochainement), des institutions culturelles (la Cité des sciences, ce printemps), qui vont les mettre à disposition d'un plus vaste public.

Certains contenus de l'Observatoire Nivea ont été repris dans des magazines féminins grand public comme *Femme Actuelle* ou *Prima*, pour n'en citer que deux. Ils y sont bien sûr édulcorés, mais ils nourrissent le contenu des articles. Armand Colin a aussi retravaillé un peu les textes, afin que la collection de livres qui va sortir cette année puisse être vendue en librairie. Enfin, Nivea réalise de petites vidéos très courtes postées sur le site de la marque. Nous préférons vraiment produire la crème de la crème – c'est le cas de le dire –, et la distribuer à la petite cuillère, elle gardera son goût savoureux, plutôt que de brasser à la louche et distribuer des litres d'ersatz insipide...

*Propos recueillis par J. W.-A.*

## Un réducteur de poids

**I** **nitiative logistique de la filiale française d'Unilever, la palette carton Kaypal est appelée à devenir une référence en Europe.**

*Entretien avec Bruno Witvoet, président-directeur Général d'Unilever France*

■ *Résumez-nous en quelques mots l'action de RSE, et ses retombées environnementales, pour laquelle votre groupe a été distingué par le jury de l'Essec (prix « Gestion des énergies »).*

**Bruno Witvoet** : Dans notre réseau logistique, nous remplaçons progressivement les palettes classiques en bois de 23 kg par de nouvelles palettes en carton de 3,5 kg,

réutilisables et recyclables. Plus fine et sept fois plus légère qu'une palette classique, la palette carton Kaypal permet d'optimiser le remplissage de nos camions et de réduire considérablement, de plus de cinquante-deux tonnes par an, les émissions de CO<sub>2</sub> de nos livraisons à nos clients distributeurs en France.

■ *Y a-t-il moyen d'évaluer, sinon de quantifier, les retombées sociales (moins de pénibilité...) d'une action à caractère environnemental comme la vôtre ?*

**B. W.** : Outre ses bénéfices environnementaux, la palette carton permet, en effet, de réduire la pénibilité du travail

des opérateurs, dans nos entrepôts, pour les opérations de préparation des commandes, et dans ceux de nos clients. Nous évaluons le progrès, sans les lourdes palettes en bois, à environ une tonne en moins manipulée chaque jour par opérateur. De plus, la palette carton Kaypal est préparée dans un ESAT (établissements et services d'aide par le travail), permettant à des personnes en situation de handicap d'exercer une activité professionnelle dans un milieu adapté.

■ *Cette optimisation logistique est-elle appelée à être utilisée par d'autres filiales d'Unilever ?*

**B. W.** : Nous sommes actuellement en phase pilote de déploiement dans plusieurs pays d'Europe, notamment en Espagne. Notre objectif est de faire de cette initiative franco-française une référence pour notre réseau logistique en Europe. Le groupe Unilever s'est fixé en 2010 la forte ambition de doubler son activité tout en divisant par deux son impact environnemental à l'échéance 2020. L'amélioration de notre réseau de transport au niveau mondial fait partie intégrante du « Plan Unilever pour un mode de vie durable ».

■ *Allez-vous demander à vos propres fournisseurs d'optimiser leurs livraisons de la même façon, là où c'est possible ? La palette carton est-*

*elle appelée à être utilisée par d'autres industriels et des distributeurs ?*

**B. W.** : Nous encourageons nos fournisseurs, mais également nos clients, à adopter la palette carton. De nombreuses enseignes l'utilisent déjà quotidiennement pour nos livraisons de produits en entrepôts et nous allons continuer dans cette voie.

■ *Une telle action vise-t-elle aussi à être un avantage concurrentiel, alors qu'elle est invisible par le consommateur ?*

**B. W.** : C'est un élément clé dans la relation que nous entretenons avec nos clients distributeurs. Mais bien plus qu'un avantage concurrentiel, la palette carton est pour Unilever est authentique réussite. C'est la preuve qu'une initiative locale, lorsqu'elle est innovante et portée par une vraie collaboration (ici avec DS Smith Packaging), peut rapidement et parfaitement s'intégrer au fonctionnement quotidien d'un groupe aussi important qu'Unilever. Et ce prix Essec est un encouragement à poursuivre nos efforts, pour faire de ces projets sociaux et environnementaux innovants notre futur *business model*.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

## Traçabilité, du champ à la table

**P**ionnier dans l'univers alimentaire, le « produit filière » lancé par Lesieur avec Fleur de Colza est la première pierre d'une démarche de qualité d'envergure.

*Entretien avec Romain Nouffert, directeur général de Lesieur*

■ *Résumez-nous en quelques mots l'action de RSE pour laquelle votre société a été distinguée par le jury de l'Essec.*

**Romain Nouffert** : Le prix « Gestion des ressources naturelles » a récompensé l'huile Fleur de Colza de Lesieur, mais aussi et surtout toute une filière de femmes et d'hommes. Dans cette bouteille, haute en couleur, il y a, si on peut dire, plus de mille agriculteurs français qui composent cette filière. Fleur de Colza est un produit au service des consommateurs, riche en oméga 3 de qualité qui reflète concrètement l'exigence de notre cahier des charges.

Une série d'engagements, élaborée en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs de la filière, depuis presque dix ans, s'organisent autour de quatre piliers, fondamentaux pour Lesieur : une production cent pour cent française, avec des graines qui proviennent du Centre, de l'Île-de-France et de la Bourgogne ; la qualité dès la semence, avec des agriculteurs qui utilisent des variétés de graines de colza parmi les plus riches en oméga 3, pour obtenir une huile de première pression ; l'attention à l'environnement au cœur de l'activité ; la traçabilité maîtrisée de toutes les étapes de production, du champ à chacune de nos bouteilles.

Cette démarche est contrôlée par un organisme indépendant, Protectial, qui assure la certification. D'autres organismes, comme Bleu-Blanc-Cœur ou la Fondation Nicolas Hulot, jouent un rôle de conseil.

■ *Proposer aux consommateurs un « produit filière », depuis l'agriculteur jusqu'à l'assiette, peut-il être considéré comme une stratégie qui dépasse les obligations de l'entreprise ?*

**R. N.** : Aujourd'hui, l'organisation en filière pour la fabrication d'un produit ne fait pas l'objet d'une obligation réglementaire spécifique. Il s'agit d'une vraie volonté de la part de Lesieur de contrôler chacune des étapes de fabrication de l'huile Fleur de Colza.

■ *Fleur de Colza, une initiative qui prouve que l'on peut conjuguer écologie et économie, développement durable et développement des ventes ? Ce type d'action vise-t-il aussi à être un avantage concurrentiel ?*

**R. N.** : Ce modèle est unique sur le marché des huiles alimentaires et représente un réel avantage compétitif pour la marque, face à ses concurrents sous marques de distributeurs. Sur ce point, la meilleure preuve est le plébiscite de nos consommateurs. Fleur de Colza a progressé de façon exceptionnelle depuis 2011, + 8 % en volume. Ce succès se traduit en part de marché (volume) : en 2012, Fleur de Colza atteint 29,3 %, soit + 1,8 point par rapport à 2011 (source : panel Nielsen, CA mensuel décembre 2012).

■ *L'audit du cahier des charges par des experts externes vous a-t-il conduit à le modifier ?*

**R. N.** : Au départ, la démarche a consisté à mettre en place un cahier des charges qui engage les différents partenaires : Lesieur, agriculteurs et coopératives. Il impose des règles strictes et opérationnelles sur la sélection des variétés de graines, mais aussi sur les conditions de production. Il garantit ainsi une homogénéité des pratiques culturelles pour un produit de qualité constante. L'un des enjeux de la filière Fleur de Colza est d'être en capacité d'agir sur chaque étape, de la graine à la bouteille, pour optimiser de façon continue la qualité et les aspects environnementaux. Cette charte fait l'objet d'améliorations, d'échanges continus et de contrôles réguliers par des organismes indépendants comme la Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme, et l'association Bleu-Blanc-Cœur. En 2010, ces deux partenaires ont participé à l'audit du cahier des charges et restent depuis impliqués, afin de « challenger » notre démarche et la faire évoluer en permanence.

■ *Ce premier « produit filière » de Lesieur va-t-il inspirer des politiques de filière similaires pour les autres produits du groupe ?*

**R. N.** : Fleur de Colza, et sa filière, constitue aujourd'hui un des marqueurs emblématiques du changement au sein de Lesieur et de Sofiprotéol. L'intégration de l'amont agricole par la marque fait désormais partie des bonnes pratiques citées en interne. Il a valeur d'exemple pour le développement de projets à venir. La filière Fleur de Colza se positionne comme une locomotive capable de faire progresser les autres produits avec une démarche d'amélioration continue.

En garantissant l'origine française de ses produits piliers (Lesieur Cœur de Tournesol, Pépins de Raisin), en valorisant la qualité des œufs de poules élevées en plein air dans ses mayonnaises, en s'engageant sur une organisation permettant l'extraction des huiles d'olive moins de vingt-quatre heures après l'arrivée des olives au moulin, Lesieur déploie progressivement une stratégie de maîtrise de ses différentes filières au service de la qualité organoleptique et nutritionnelle, et de la transparence des phases de production. En parallèle, Lesieur Cristal, filiale de Sofiprotéol au Maroc, possède sa propre oliveraie.

■ *Cet engagement a-t-il fédéré d'autres soutiens d'entreprises que celui du groupe fondateur ? Même parmi des concurrents ? Des clients ?*

**R. N.** : Plus qu'un soutien, c'est notre appartenance au groupe Sofiprotéol, l'acteur principal de la filière des huiles et protéines végétales, qui nous permet d'être au cœur du monde agricole français, et de bénéficier d'un atout incontestable pour bâtir un cahier des charges unique. Les consommateurs exigent des engagements concrets de la part des marques, et nous constatons en effet, depuis quelque temps, des demandes spécifiques de plusieurs de nos clients de la restauration hors foyer ou de clients industriels, qui souhaitent bénéficier d'approvisionnements en colza issu de la filière Fleur de Colza. Leur but, en cela, est de communiquer autour de leurs engagements auprès de leurs propres clients, les consommateurs.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

## Partenaire unique et partenaire expert

**C**onstruit avec le Secours populaire français, le programme « Kinder s'engage pour l'enfance » de Ferrero France recourt à l'expertise de l'association caritative pour mieux en servir les missions, par une offre de compétences qui mobilise toute l'entreprise.

*Entretien avec Frédéric Thil, directeur général de Ferrero France*

■ *Résumez-nous en quelques mots l'action pour laquelle votre groupe a été distingué par le jury de l'Essec.*

**Frédéric Thil** : Etre lauréat « Solidarité » du Grand Prix Essec de la consommation responsable, pour notre programme « Kinder s'engage pour l'enfance », est un véritable honneur. Cette distinction récompense un engagement sociétal de long terme ainsi que la forte implication de nos salariés. Dans le cadre de ce programme qui s'inscrit dans la démarche globale de responsabilité de Ferrero France, Kinder est mobilisé en France depuis 2008 aux côtés du Secours populaire. Dans un partenariat inédit, nous mobilisons nos équipes, nos partenaires économiques et l'ensemble des savoir-faire de la marque Kinder (parrainage, publicité, logistique, produits) et agissons toute l'année, afin d'apporter à des enfants, parmi ceux qui en ont le plus besoin, des joies simples indispensables à leur

épanouissement : réussir à l'école, pratiquer une activité de loisir le mercredi après-midi ou le week-end, partager la magie de Noël et de Pâques en famille, ou encore partir en vacances l'été.

■ *Qu'est-ce qui fonde la légitimité de la marque Kinder pour devenir coorganisateur de vacances ?*

**F. T.** : Notre légitimité repose sur la coconstruction de ce programme. Dès le départ, « Kinder s'engage pour l'enfance » a été imaginé et conçu avec le Secours populaire français. Son expertise nous permet de répondre au mieux aux besoins des enfants de milieux défavorisés et de développer des initiatives concrètes avec un véritable impact social. Au-delà du simple don financier, nous avons souhaité mettre à disposition du Secours populaire nos compétences et nos ressources. Nous apportons un investissement humain, financier, technique et logistique, qui répond aux besoins de l'association, favorise son développement et augmente l'impact de ses actions. Nos actions dépassent la seule organisation du Village Kinder pendant l'été. Nous agissons tout au long de l'année avec le Secours populaire. Ce partenariat est donc la rencontre entre son expertise et les compétences et ressources de Ferrero France.

■ *Est-il possible d'éviter la confusion entre engagement sociétal et activité commerciale ? Ne s'expose-t-on pas au risque d'être accusé d'incitation à l'addiction sur le plan affectif, avec des actions RSE d'une marque visant des enfants ?*

**F. T. :** Notre engagement sociétal, ou plus largement notre démarche de responsabilité, s'inscrit au cœur de la vision stratégique de notre entreprise. Les salariés actuels et futurs, les consommateurs, les clients, et toutes les parties-prenantes attendent des entreprises des preuves de leur respectabilité. Ces attentes sont justes et légitimes, elles forment le nouveau contrat de base de l'entreprise avec la société. L'entreprise se doit de les prendre en considération et d'y répondre. Cela s'inscrit dans notre mission et c'est la raison pour laquelle nous ne devons pas déconnecter notre engagement social de nos activités. Les entreprises doivent prendre en compte leur empreinte sociétale sur leur territoire et dans la société en général, et l'intégrer à leur réflexion stratégique globale.

Notre conception de l'engagement sociétal va au-delà de l'acte philanthropique. S'il est louable d'être généreux et charitable, nous pensons qu'un partenariat, comme celui du programme « Kinder s'engage pour l'enfance », se fonde sur un échange d'expertise et de compétences. Cela nous permet de grandir ensemble et surtout de changer notre façon de mener nos activités. Agir, c'est forcément s'exposer aux critiques, alors que se refermer sur soi n'a jamais rien apporté. Les entreprises se doivent d'assumer leurs choix, de prendre leurs responsabilités, d'évaluer l'impact social de leurs actions avec leurs partenaires et de progresser.

■ *Une certification tierce (approbation d'une ONG, label Afnor ...) représenterait-elle pour vous un élément essentiel ?*

**F. T. :** Concernant le programme « Kinder s'engage pour l'enfance », encore une fois, nous pensons que la coconstruction de ce programme avec le Secours populaire français est un gage de pérennité et de pertinence sociale. Il ne s'agit pas d'une certification *a posteriori*, mais d'un partenariat sur le long terme. Si nous prenons une vision plus globale, dans le cadre de notre démarche de responsabilité, l'évaluation par des observateurs indépendants est effectivement un élément essentiel. En 2012, nous avons d'ailleurs pris l'initiative de faire évaluer l'ensemble de la démarche RSE de Ferrero France par l'Afnor, selon les standards de la norme ISO 26 000. Nous avons obtenu le niveau de maturité « confirmé » et nous avons identifié les axes d'amélioration. C'est une démarche globale de progrès continu.

■ *Avec le logo du Secours populaire sur les emballages, ne crée-t-on pas un sentiment de culpabilité chez le chaland qui hésiterait à acheter ?*

**F. T. :** Pour Ferrero France, l'apposition du logo du Secours populaire ne constitue pas un levier d'incitation à l'achat. Notre stratégie est claire, ce projet fait partie de notre mission et il n'est pas un outil d'activation commerciale. Par ailleurs, créer un sentiment de culpabilité ne serait en rien bénéfique dans notre relation avec le consommateur.

Cela n'aurait pas de sens de nouer une relation basée sur de la culpabilité. Nous ne devons pas limiter la relation au simple acte d'achat, c'est une relation de confiance qui doit se construire sur le long terme. En laissant une place au logo du Secours populaire sur nos emballages, mais aussi sur le maillot de l'équipe de France de basket, ou encore en réalisant un film publicitaire, l'objectif est le même : offrir une visibilité inédite à l'association, lui permettant de médiatiser ses valeurs et ses actions. Et cela fonctionne, puisque les demandes auprès de l'association ont augmenté. Le film *Un enfant sur trois ne part pas en vacances*, diffusé sur les chaînes nationales, a multiplié par cinq les demandes pour l'accueil d'un enfant aidé par le Secours populaire pendant les vacances. Là se situe l'impact social de notre action.

■ *Y a-t-il des difficultés réglementaires – ou des réticences à surmonter – à la mise à disposition de salariés volontaires dans l'activité d'une organisation caritative comme le Secours populaire ?*

**F. T. :** Le programme « Kinder s'engage pour l'enfance » est largement porté par les collaborateurs de l'entreprise. Celle-ci a volontairement mis en place un dispositif de mécénat de compétences assez souple, permettant à chacun, selon ses disponibilités et ses motivations, de s'engager. Tout salarié, quels que soient sa fonction ou son statut, peut y participer. Nous constatons d'ailleurs qu'à chaque sollicitation l'ensemble des collaborateurs se mobilise massivement. Depuis le début du programme, près de six cents missions de mécénat de compétences ont été réalisées, pour deux cents salariés mobilisés. Ces missions, généralement sous forme de demi-journées, sont menées sur le temps de travail et donc prises en charge par l'entreprise. La seule difficulté est administrative, car il s'agit de veiller à ce que nos collaborateurs volontaires déclarent auprès de notre administration du personnel qu'ils sont en mission, afin qu'ils soient couverts par nos assurances.

■ *Ce type d'action vise-t-il aussi à être un avantage concurrentiel ?*

**F. T. :** Le programme de solidarité ne crée pas en soi un avantage concurrentiel. C'est la cohérence et la performance de notre démarche de responsabilité globale qui permettent à notre entreprise d'être plus compétitive. Il faut bien avoir en tête qu'il ne peut plus y avoir de performance sans responsabilité, ni de responsabilité sans performance. Seules les entreprises les plus responsables pourront rester numéros un. Nous cherchons à améliorer nos pratiques et à nous inscrire dans une dynamique continue de progrès économique, social et environnemental. Une entreprise numéro un de son activité se doit de faire preuve d'exemplarité.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

## Au sommaire du prochain numéro

**RSE, la grande consommation s'engage - II**  
Avec les initiatives de Danone, Coca-Cola Entreprise,  
Nestlé Waters France, Seb et Rainett.

## L'extérieur et l'interne

**U**ne entreprise souhaitant construire une démarche RSE légitime doit s'appuyer sur du solide, qui peut ne pas dépendre d'elle (expertise scientifique indépendante) ou tout lui devoir (motivation des salariés).

*Entretien avec Thierry Mailet, consultant en marketing*

■ *Quelles sont les démarches les plus attendues par les citoyens et les consommateurs en matière de RSE ?*

**Thierry Mailet :** Les démarches d'honnêteté et de transparence sont, bien sûr, les plus attendues. On peut construire la RSE de manière directe et indirecte. De manière directe quand les consommateurs s'informent sur les sites des entreprises. De manière indirecte, par le relais des faiseurs d'opinion, médiateurs, associations de consommateurs, associations professionnelles, la presse, les salons...

■ *Les actions de RSE sont-elles encore souvent suspectes d'être des faux-semblants, agités par des entreprises surtout préoccupées de réduire les contraintes sociales ou environnementales ? Le « marketing sociétal » n'est-il pas perçu par une partie des consommateurs comme une manière, pour l'entreprise, de se « racheter » ?*

**T. M. :** Il faut tout faire pour éviter cette mauvaise perception, réduire la zone d'incertitude en actionnant les moyens indirects. La bataille du diesel est un futur cas d'école dans le domaine de la RSE. Qui, des deux constructeurs français, a choisi la bonne voie ? L'un défend la non-nocivité du diesel, l'autre est plus circonspect. Le diesel ne serait pas nocif sur des moteurs chauds et roulant longtemps mais il le serait avec des moteurs froids ! Les constructeurs doivent prendre appui sur les compétences des universitaires, mais il ne revient pas à l'entreprise de tenir un discours scientifique, qui relève de la seule autorité et légitimité des chercheurs.

■ *Y a-t-il une mode RSE après la mode développement durable ?*

**T. M. :** Non. Il y a plus simplement un discours et la réalité. Dans le premier, il peut y avoir des modes, des effets d'annonce ; la seconde court sur le long terme. Ce qu'on appelait hier développement durable se nomme aujourd'hui économie circulaire. Il faut distinguer l'appellation de la problématique, qui, elle, ne change pas sur la longue durée. Les grands défis demeurent qui portent sur la maîtrise des risques environnementaux.

■ *L'impact marketing d'une action RSE est-il très dépendant de sa proximité au produit (composition, logistique, politique de filière...) ou de son éloignement (actions socio-humanitaires, sportives ou culturelles...) ?*

**T. M. :** Je suis un homme de produit et non de marque. C'est le produit qui prime. Les produits sont des réalités, les marques sont des constructions. Ce qui n'interdit pas aux marques de faire leur travail de représentation.

■ *Les engagements RSE seraient-ils la meilleure manière de fidéliser à une marque à long terme, au-delà des bénéficiaires directs (par exemple les enfants de ceux qui ont bénéficié d'une action sociale, éducative ou professionnelle) ?*

**T. M. :** Oui. Les premiers clients d'une marque sont ses salariés. La meilleure façon de relancer une marque en crise est de mettre en valeur son engagement sur le plan du développement durable et de la RSE ; il faut donner envie aux clients de travailler avec l'entreprise, jouer sur l'émotion des gens. C'est ce que devrait, par exemple, faire Spanghero : développer une RSE saine pour mobiliser les équipes.

■ *Jusqu'où l'entreprise peut-elle pousser le curseur sur l'échelle de l'engagement sans perdre sa mission première ?*

**T. M. :** Une célèbre marque de biscuit promeut le « champ des possibles ». Est-ce son rôle ? La marque ne va-t-elle pas trop loin ? Ou bien doit-elle aller au bout de la logique et faire, par exemple, un livre vert sur la PAC en collaboration avec des chercheurs dans lequel la marque prend position ? La marque sort de son territoire quand son discours se déconnecte de la réalité. Pour autant, ce même discours peut avoir une vertu d'entraînement de l'ensemble des salariés vers un but commun. La limite, pour l'entreprise, est de nature politique : il ne lui revient pas d'en faire. Ajoutons l'impact de la RSE et de l'engagement sur le recrutement : une entreprise peut-elle attirer les talents quand son discours extérieur et sa réalité intérieure entrent en dissonance ? La validation de la RSE se fait sur le plan du recrutement, dans l'alignement des réponses du recruteur et de celles que la marque propose aux consommateurs.

■ *L'engagement sociétal ne témoigne-t-il pas des insuffisances de l'action publique ?*

**T. M. :** Non, car de tout temps les entreprises se sont engagées sur le plan sociétal. Quand une entreprise décide, au début du XX<sup>e</sup> siècle, de supprimer l'alcool dans les ateliers, elle fait un acte de RSE. Quand une autre, bien avant la loi, décide l'interdiction de la cigarette, cela relève aussi de la RSE. Il y a complémentarité, porosité entre le monde de l'entreprise et celui du politique.

*Propos recueillis par J. W.-A.*