

Le Bulletin de L'ILEC

Ceci n'est pas une newsletter

SOMMAIRE

INTÉGRATION STRATÉGIQUE

Entretien avec Elisabeth Laville
page 1

PIONNIERS ET PRÉCURSEURS

Entretien avec Benoit Renaud
page 2

ACTEURS ET TÉMOINS DE L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL

Entretien avec Nativité Rodriguez
page 3

CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

Entretien avec Christophe Klotz
page 4

JEUNES ARMÉS POUR L'EMPLOI

Entretien avec Tristan Farabet
page 5

L'EMPLOYABILITÉ AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

Entretien avec Joël Tronchon
page 6

LAME DE FOND AUX EFFETS VERTUEUX

*Entretien avec Fabienne
de La Chaminière*
page 7

RSE, la grande consommation s'engage – II

Intégration stratégique

Le grand prix Essec « Industries de consommation responsable 2013 » montre que les voies de la RSE sont nombreuses, toujours perfectibles et ouvertes à toutes les entreprises. Et que développement durable et modèle économique sont voués à se confondre.

Entretien avec Elisabeth Laville, fondatrice d'Utopies et de Mesoursespourlaplanete.com

■ 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 » ?

Elisabeth Laville : Je suis assez mal placée pour répondre à cette question, car, en tant que membre du jury, nous n'avons par définition que peu de connaissances des dossiers qui ne nous sont pas présentés, et encore moins sur ce qui motive cette non-sélection. Je ne crois pas avoir entendu parler de tels cas. Au contraire, j'ai trouvé, et il m'a été rapporté, que de manière générale les dossiers étaient plutôt très bons, très argumentés et chiffrés (investissements, résultats obtenus...).

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

E. L. : Cela dépend des catégories de prix : pour la gestion des ressources naturelles, où nous avons finalement récompensé Lesieur Fleur de Colza, les débats ont été animés, et les premiers choix, assez dispersés, ne laissaient pas présager l'issue du vote. Il a fallu plusieurs tours de table pour dégager un vainqueur. A l'inverse, pour la gestion des énergies, le choix de la palette en carton d'Unilever a été unanime, dès le premier tour : le fait qu'il s'agisse d'une vraie rupture technique, et d'une initiative ambitieuse partie de la France qui s'est répandue dans l'activité et réussit même à entraîner le secteur, a convaincu chaque membre du jury environnement. Enfin, pour le troisième prix, écoconception, la discussion a été à nouveau serrée, mais entre deux candidats seulement, le lauréat Rainett (Wener & Mertz) et une autre PME...

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

E. L. : Non, pas plus que le fait de mettre en avant de bonnes pratiques actuelles « responsables » ne veut dire que tout ce que fait l'entreprise en question est au même niveau de responsabilité sociale ou environnementale. Le développement durable est fondamentalement une démarche de progrès, et même les entreprises les plus avancées, comme Interface (numéro un mondial des dalles de moquette et pionnier de l'écologie industrielle), disent qu'elles ont une montagne à gravir et qu'elles n'ont fait que les premiers pas...

(suite page 2)

Nota bene Le 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, récompensés pour leurs initiatives répondant à des enjeux environnementaux ou sociaux.

>> suite de la page 1

Comment s'orchestre ce progrès, quel que soit le sujet ? En général, l'entreprise prend conscience d'un enjeu social et environnemental nouveau et pertinent pour ses activités, soit parce qu'elle est confrontée à une difficulté qui y touche, soit parce que les médias en parlent, soit parce qu'une ONG mène campagne sur le sujet, soit parce qu'un enjeu similaire se pose dans un autre secteur d'activité... Puis elle essaie de comprendre en quoi ses activités l'exposent particulièrement à cet enjeu, idéalement en dialoguant avec les parties prenantes concernées par le sujet. Et elle essaie de comprendre aussi quels sont ses leviers pour agir en la matière, directement ou indirectement. Elle peut alors entrer dans une phase de progrès, marquée par un engagement, la fixation d'objectifs, le suivi de la performance, etc. On ne peut pas dire qu'avant cela l'entreprise est irresponsable, puisque la plupart du temps elle n'avait pas même connaissance du problème.

■ *Aucun des prix ne paraît faire écho à des sujets sensibles de l'actualité de l'hiver dernier, 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 ?*

E. L. : Pour ce qui concerne le prix environnement, les actions récompensées font écho à une tendance de fond sur les questions de développement durable : montrer qu'en ces temps de crise le développement durable est source d'innovation, de différenciation des marques et de performance économique.

Le sujet de l'intégration des stratégies développement durable et des stratégies *business* est central. Et naturellement, si vous récompensez Lesieur Fleur de Colza ou Danone (qui a eu le

Le « Grand Prix Essec » a été attribué à Danone, et huit autres entreprises ont été distinguées par autant de prix ou mentions spéciales. Nous poursuivons dans ce *Bulletin* la présentation et l'analyse de ces initiatives, commencée dans la précédente livraison.

grand prix avec notamment « Acteurs pour un lait durable »), ce n'est pas tant une façon de dénoncer les entreprises qui ne parviennent pas, ou n'essaient pas, de faire de leur engagement développement durable un levier de développement de leurs ventes et de différenciation de leurs marques, qu'une façon de leur montrer la voie et de les encourager à plus d'audace et d'engagement.

Spécifiquement, nous n'avons, de fait, pas eu de dossier candidat sur l'huile de palme, mais si tel avait été le cas, nous n'aurions sûrement pas hésité à récompenser une action de qualité.

■ *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) ?*

E. L. : Sans doute. De plus en plus, la tendance à l'intégration des stratégies que j'ai évoquée risque de compliquer le cloisonnement du prix en catégories. Par exemple, Lesieur Fleur de Colza est autant un engagement environnemental qu'un engagement social auprès des agriculteurs, dont il s'agit de revaloriser le travail et le rôle.

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

E. L. : Oui et non. Pour être récompensée, une action doit déjà avoir fait la preuve de son succès, avoir obtenu des résultats et avoir prouvé sa capacité d'entraînement. Mais nous avons aussi été attentifs à récompenser des actions récentes, pas forcément connues de tous.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

Pionnier et précurseur

Conjuguer, de manière globale, de l'amont à l'aval, écologie et efficacité n'est pas un vœu pieu. Depuis 1986, c'est le modèle Werner & Mertz.

Entretien avec Benoît Renaud, directeur général, et Laurence Medioni, directrice de la communication de Werner & Mertz France SAS.

■ *La démarche RSE pour laquelle votre société a été distinguée par le jury de l'Essec semble consubstantielle à l'entreprise ; pouvez-vous la résumer en quelques mots ?*

Benoît Renaud : La société Werner & Mertz existe depuis plus de cent quarante ans, mais c'est en 1986 qu'elle a pris un virage à cent quatre-vingts degrés en s'engageant de manière globale sur le plan environnemental. C'est cette démarche qui a séduit le jury de l'Essec. Entreprise familiale non cotée en Bourse, Werner & Mertz – et son CEO – se singularise par une vision à long terme et n'est pas obsédée par le court. De fait, une démarche de développement durable exige des investissements financiers substantiels dans le suivi des certifications, la mise aux normes de l'appareil industriel.

Ce virage s'explique par la prise de conscience, en Allemagne, des enjeux environnementaux, après des catastrophes comme celle de Tchernobyl. La population allemande a alors voulu consommer autrement, notamment dans le domaine des produits d'entretien. Pour répondre à ces attentes, pour lesquelles, il n'y avait à l'époque aucune offre, Werner & Mertz a lancé en 1986 une nouvelle marque, Frosch (« grenouille »), devenue Rainett en France en 1990. Ce fut la première marque de ce genre en GMS, accessible au plus grand nombre, entièrement conçue dans l'optique du respect de l'environnement et de la responsabilité. Cette marque a de surcroît révolutionné notre entreprise de l'intérieur. Werner & Mertz a depuis revu ses outils, ses procédés et ses organisations pour accompagner sa marque phare.

■ *Pouvez-vous donner quelques exemples illustrant cette démarche singulière ?*

Laurence Medioni : Toute la chaîne de valeur a été repensée : les formules ont été développées en intégrant des agents

nettoyants d'origine végétale, en excluant des composants en raison de leur impact nocif sur l'environnement ou la santé ; depuis 2006 nous avons inclus l'Ecolabel. Autre grande innovation : sur le plan des emballages, nos bouteilles sont entièrement recyclables et la volonté de réduire le gaspillage à sa source nous a motivés pour y intégrer des matériaux recyclés : 65 % jusqu'à mars 2013, 80 % dès ce mois d'avril. Notre fournisseur d'emballages est désormais sur notre site de production, ce qui permet d'économiser 1 500 camions et 570 tonnes de CO₂ par an. Conséquence sur le plan financier : la réduction du stockage des bouteilles permet d'optimiser les flux et les cadences de production, et d'optimiser le prix de revient final du produit. Les consommateurs en sont bien sûr les bénéficiaires.

Depuis dix ans, nous avons mis en place la certification la plus aboutie en Europe, EMAS (Eco Management Audit Scheme), qui nous oblige, chaque année, à nous fixer des objectifs de réduction d'impact sur l'environnement et à ce qu'ils soient atteints. S'ils ne le sont pas, nous devons justifier les raisons et éditer par ailleurs un bilan environnemental. Avec cette certification tous les employés sont impliqués, pour encore plus pousser l'entreprise dans une démarche de développement durable.

■ *Le positionnement de l'entreprise sur le plan environnemental et social constitue-t-il un solide avantage concurrentiel ?*

B. R : Certainement, l'exigence de notre PME, qui a toujours privilégié l'efficacité et le management environnemental sur le long terme en s'associant à des labels de qualité et indépendants, a créé une relation de confiance avec ses consommateurs. Grâce à cette confiance et à cette expertise, notre entreprise a su se hisser à la première place en Europe dans l'entretien ménager écologique. En Allemagne, la marque Frosch a été élue, pour la douzième année d'affilée, marque « la plus digne de confiance », parmi quatre-vingt-dix marques de produits ménagers.

■ *Rainett est-elle un cas d'école sur le plan de la RSE ?*

L. M. : Le modèle de la marque est suffisamment rare pour être souligné. Rainett a eu le mérite d'ouvrir la voie dans le domaine des produits d'entretien ménager écologiques et de faire bouger les lignes. Pionnier et précurseur, elle a ouvert

de nouveaux marchés pour le consommateur, eu l'initiative de nouvelles expertises dans la chimie verte, travaillé des partenariats innovants tant auprès de ses fournisseurs qu'avec des ONG. Le véritable effort de l'entreprise est de s'être fixé elle-même des objectifs ambitieux, dans un modèle de développement positif, tout en réduisant son impact environnemental.

Des écoles, des associations, des ministères ou encore des enseignants nous demandent d'intervenir et de témoigner sur notre démarche globale. Aujourd'hui, nous sommes très fiers d'avoir été reconnus par un jury d'experts dans la catégorie « écoconception », mais aussi d'avoir été nommés par les étudiants dans la catégorie « mention spéciale ». Notre modèle est à la croisée des générations.

■ *Quelles actions menez-vous pour sensibiliser le grand public ?*

L. M. : Outre les prises de parole, nous privilégions les échanges avec la presse, économique, professionnelle et grand public, pour expliquer notre philosophie. Nous développons des partenariats avec des experts dans le domaine de l'environnement ou de la santé, avec lesquels nous menons des campagnes communes de sensibilisation. Enfin, nous allons lancer prochainement une campagne télé, presse et digitale pour accélérer le mouvement.

■ *Le prix de l'Essec est-il pour vous une récompense symbolique ou d'un certain intérêt en termes de communication ?*

B. R : C'est une reconnaissance de notre démarche environnementale globale, de la conception à la fabrication, au transport et à la fin du cycle de vie du produit. Car il s'agit d'un engagement de tous les collaborateurs de l'entreprise, souvent méconnu du grand public. Ce prix démontre combien les enjeux de la consommation responsable sont au cœur de la croissance et de l'innovation.

Nous avons été cités dans la presse grand public et professionnelle, sur le Web, en radio. Et en interne, ce prix apparaîtra dans notre prochain rapport développement durable. Le grand Prix Essec nous permet de gagner en visibilité et montre la réalité et la viabilité d'un modèle économique comme celui de Werner & Mertz, axé sur des responsabilités et des choix de long terme.

Propos recueillis par J. W.-A.

Acteurs et témoins de l'engagement sociétal

Depuis quarante ans, les hommes et les femmes, chez Danone, sont imprégnés par le discours de leur fondateur, Antoine Riboud, sur le « double projet ». Le socle fondateur de la démarche RSE.

Entretien avec Nativité Rodriguez, directrice de la stratégie sociétale de Danone produits frais France

■ *Danone a obtenu le grand prix de l'Essec de la consommation responsable pour trois initiatives : l'accompagnement de sa filière laitière, la Danone Nations Cup et l'Ecole des ventes. Pouvez-vous décrire ces initiatives en quelques mots ?*

Nativité Rodriguez : A travers la démarche « Acteurs pour un lait durable » Danone s'est engagé depuis 2009 à accompagner ses 3 300 éleveurs partenaires. Cette démarche se concrétise de quatre façons : compétitivité des fermes, qualité du lait,

environnement et valorisation du métier d'éleveur auprès du grand public.

La *Danone Nations Cup*, initiative lancée par le groupe Danone en 2000 au niveau international, est la plus grande compétition de football au monde réservée aux enfants de dix à douze ans. En France, elle implique plus de deux mille enfants en cinq tournois dans les régions. Cette année, la finale se joue au Stade Vélodrome de Marseille, le 19 mai. La *DNC* est avant tout une illustration de notre engagement local, au plus près des jeunes et de leur entourage (familles, entraîneurs...). Nous cherchons à faire participer le plus grand nombre d'enfants dans un esprit d'enthousiasme, d'émotion et de respect.

L'« Ecole des ventes », lancée en 2010, répond à trois enjeux : la diversité des parcours, la couverture commerciale des petits

supermarchés et le développement de l'employabilité des Bac + 2. Cent quarante-quatre jeunes ont bénéficiés de ce programme.

■ *Les trois actions pourraient-elles être imitées par d'autres entreprises au sein du groupe ?*

N. R. : Les démarches que l'on vient de citer correspondent à des enjeux spécifiques à notre entreprise et à nos parties prenantes locales. Donc non imitables telles quelles. Chez Danone, le principe du « *Think & act local* » est très fort. Si certaines démarches peuvent inspirer les autres filiales du groupe, elles ne sont jamais du copier-coller telles quelles, car au-delà de la stratégie Danone le principe des initiatives sociétales est de répondre à la volonté d'engagement des salariés et aux attentes des parties prenantes locales.

■ *La communication sur l'origine du lait « Danone au lait de nos éleveurs » doit-elle plus aux fondamentaux de l'entreprise Danone depuis Antoine Riboud (discours de 1972), voire Isaac Carasso (1919), qu'à l'émergence plus récente d'une préoccupation politique et sociale autour de l'amont agricole ?*

N. R. : Le double projet, économique et sociétal (1972) est inscrit dans notre ADN, notre histoire. Dans le cas précis de « Danone au lait de nos éleveurs », nous voulions répondre à deux enjeux. Le premier concerne les éleveurs partenaires de Danone qui souhaitaient mieux valoriser leur métier auprès du grand public et raconter la fierté de leur métier. Le deuxième enjeu concerne les attentes de nos consommateurs, qui à 60 % pensaient que Danone fabriquait ses produits avec du lait en poudre ou venant de Chine. Or nos produits laitiers sont pour 95 % d'entre eux fabriqués en France avec du lait frais collecté à 56 km en moyenne de nos cinq usines. Lancée en 2011, cette initiative s'est avérée pionnière en répondant aux attentes des consommateurs sur l'origine et la provenance des produits. Aujourd'hui, cela est devenu fondamental pour les marques.

■ *Le tournoi international de football Danone Nations Cup a-t-il fédéré d'autres soutiens d'entreprises que celui du groupe fondateur ? Même parmi des concurrents ? Des clients ?*

N. R. : La Danone Nations Cup est un programme unique au sein du groupe Danone qui peut tout à fait gagner en puissance et en pertinence grâce à des alliances, comme ce qui a été fait en 2012 avec Carrefour par exemple.

■ *Une action invisible par le consommateur, comme « l'École de vente » Danone, peut-elle représenter aussi un avantage concurrentiel ?*

N. R. : Comme dans le cas de « Danone au lait de nos éleveurs », l'École de vente est une illustration de notre démarche sociétale : allier au quotidien nos objectifs *business*

et sociétaux. Tout en souhaitant diversifier les parcours de nos commerciaux et enrichir notre politique RH, nous souhaitons développer notre présence dans les magasins de proximité. L'avantage de cette démarche pour le consommateur est double : lui permettre de retrouver tous les jours ses produits Danone préférés dans les petits magasins de proximité tout en ayant un impact sociétal significatif.

■ *Pour quelle type d'action estimez-vous fondamental de communiquer activement auprès du grand public ?*

N. R. : Communiquer n'est pas une fin en soi. Néanmoins, Danone France fait beaucoup de choses. Il faut veiller à choisir les moyens de communication en fonction des sujets. Concernant les actions de communication grand public, telle qu'une publicité télévisuelle, nous communiquons sur ce qui les concerne, les touche. Par exemple, il est important de communiquer sur notre filière laitière et sur la qualité de notre lait, tant de consommateurs pensaient qu'il était du lait en poudre venu de Chine. Dans ce contexte, la communication télé est pertinente. Sur d'autres sujets, nous communiquons aussi par d'autres médias : presse, internet...

■ *L'image de Danone, entreprise responsable, est-elle engagée de la même façon dans des initiatives qui se distinguent par une plus ou moins grande proximité avec le produit ?*

N. R. : La marque Danone est présente dans la vie des Français depuis 1929. Elle fait partie de leurs marques préférées. Nos consommateurs savent que derrière la marque il y a des hommes et des femmes qui travaillent pour une entreprise responsable. C'est pour cela qu'il est important de faire le lien entre les marques filles (Activia...) et la marque mère (Danone). Des études (GFK 2012...) montrent une corrélation entre le niveau d'attribution d'une marque comme Activia à la marque Danone et son niveau de confiance et de fidélité.

■ *Quand a été créé, chez Danone produits frais, le poste de directeur de la stratégie sociétale ?*

N. R. : Le poste a été créé en janvier 2012. Ma mission consiste à faire le lien entre les enjeux des parties prenantes externes et ceux de notre entreprise sur les sujets de la RSE. L'objectif est de collaborer avec toutes les parties prenantes internes et externes, pour innover et développer des solutions durables. Dans d'autres entreprises, cette fonction peut avoir le titre de directeur du développement durable, de l'environnement... Personnellement, je préfère parler de *stratégie sociétale*, car cela s'inscrit dans le long terme et dans le modèle économique de notre entreprise, en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes.

Propos recueillis par J. W.-A.

Création de valeur partagée

En protégeant, tout en le valorisant à l'avantage de tous, l'environnement naturel de la source Vittel, Agrivair est un modèle de prise en charge privée des « services » rendus par la biodiversité.

Entretien avec Christophe Klotz, directeur d'Agrivair, filiale de Nestlé Waters France

■ *Résumez-nous en quelques mots l'action de RSE engagée il y a vingt ans pour laquelle Vittel a été distingué par les étudiants de l'Essec*

(mention spéciale « initiatives innovantes et visionnaires »).

Christophe Klotz : Au cours des années 80, le territoire de la source Vittel comportait une majorité d'exploitations agricoles de plus en plus utilisatrices d'engrais chimiques, de pesticides et d'herbicides. A ce rythme, après une trentaine d'années, le bassin d'alimentation de la source courait le risque d'une pollution telle que la production d'eau minérale aurait été menacée. En 1992, Agrivair a été créée afin de mettre en

pratique les préconisations de l'Inra pour concilier protection de la qualité des ressources en eaux et développement économique local à long terme.

■ *Un industriel qui promeut un modèle agricole extensif, est-ce une exception qui confirme une règle ?*

C. K. : La démarche Vittel-Agrivair est un modèle pionnier de développement durable et local. La politique de protection partenariale autour de la source Vittel est régulièrement citée comme un exemple de « paiement pour services environnementaux » (PSE)¹, c'est-à-dire de prise en charge par une entreprise privée, en partenariat avec des acteurs locaux, de « services » rendus par les écosystèmes. Il y a dans le monde peu d'exemples de territoires de taille équivalente où une entreprise et ses parties prenantes valorisent avec succès de tels services.

■ *Protéger l'écosystème, n'est-ce pas un des principes fondamentaux, pour une marque d'eau minérale ?*

C. K. : L'exploitation des ressources en eaux de qualité est en effet inséparable de la protection de leur environnement immédiat. Nous allons plus loin que la réglementation des eaux minérales naturelles en vigueur. Par exemple, la politique agricole alternative durable mise en place suit un impératif, fixé par Nestlé Waters France, de 10 mg par litre comme seuil de taux de nitrates. Ce seuil maximal que nous nous sommes imposé est largement inférieur à celui fixé par la réglementation. Cette politique de protection menée dans le bassin vosgien, concertée et volontariste, est pionnière. Elle a amené les parties prenantes à travailler ensemble : adoption par les agriculteurs d'un modèle agricole alternatif « zéro pesticides », engagement des entreprises, des collectivités et des particuliers, et application de solutions où l'arbre retrouve une place centrale. La démarche va au-delà de la protection de l'écosystème et de la qualité de l'eau : elle permet de créer de la valeur partagée avec l'ensemble d'un territoire.

■ *Ce type d'action vise-t-il aussi à être un avantage concurrentiel ? Comment les consommateurs de la marque sont-ils informés ?*

C. K. : L'entreprise doit se présenter comme un modèle pour susciter une prise de conscience collective et entraîner ses

clients consommateurs vers l'adoption de comportements plus durables et responsables. Montrer que, entre autres, préserver la ressource en eau fait vraiment partie des préoccupations de l'entreprise est important, si l'on veut contribuer à l'évolution des mentalités. La communication au grand public est portée en ce sens, et les consommateurs sont informés de ces actions par des communications en grandes surfaces ; la démarche est relayée sur les sites internet de Nestlé Waters France et de Vittel, ou à l'occasion de tables rondes.

■ *Avez-vous fait école auprès d'autres entreprises du groupe et au-delà ?*

C. K. : Oui, notre modèle a fait école dans l'entreprise Nestlé Waters France par son caractère avant-gardiste. Par exemple à Vergèze, dans le Gard, où est embouteillée l'eau minérale naturelle Perrier, afin de protéger cette ressource rare dans un périmètre complexe où l'activité humaine est omniprésente : agriculture méditerranéenne typique et concentration de tous les modes de transport (rail, bientôt TGV, route nationale et autoroute). Le site a établi un périmètre de protection, fondé sur le principe de précaution dans une zone réaliste, définie à partir des circuits d'eau. Les principaux efforts se concentrent sur trois mille cinq cents hectares, couvrant cinq communes et sept mille habitants.

En cette importante année 2013, déclarée « année internationale de la coopération dans le domaine de l'eau » par les Nations unies, notre modèle est la preuve que « construire ensemble » est primordial. C'est un élément clé pour bâtir durablement un projet. En vingt ans, une trentaine de fermes ont adopté le nouveau système, déployé dans dix-sept communes, dans une zone de plus de onze mille cinq cents hectares... Nous sommes entourés de parties prenantes locales qui ont adhéré à la démarche et partagent notre vision d'un développement alliant écologie et économie. Cette vision est porteuse de nouveaux projets d'avenir partagés, pour la source Vittel et le territoire qui l'entoure.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. Ce concept est exposé en détail dans une synthèse de l'Engref disponible à l'adresse www.agroparistech.fr/IMG/pdf/mtp-syntb08-Boisset.pdf (NDLR).

Jeunes armés pour l'emploi

Initiative française de Coca-Cola, le programme « Passeport vers l'emploi », lancé il y a dix ans, étend au-delà de sa politique de recrutement les valeurs sociales revendiquées par le groupe.

Entretien avec Tristan Farabet, président-directeur général de Coca-Cola Entreprise

■ *Résumez-nous en quelques mots l'action « Passeport vers l'emploi » pour laquelle votre groupe a été distingué par le jury de l'Essec (mention spéciale décernée par les étudiants pour récompenser une « initiative innovante et visionnaire »).*

Tristan Farabet : « Passeport vers l'emploi » est un programme pédagogique en faveur de l'insertion et de l'intégration des jeunes des quartiers défavorisés. Il a trois volets : la découverte de l'entreprise et des métiers commerciaux et industriels, destinée à des jeunes de troisième ; l'entraînement à l'entretien

de recrutement, collectif et individuel, pour des jeunes diplômés de niveau bac à bac + 2 en recherche d'emploi ; le tutorat de jeunes de niveau bac + 4. Ce programme permet d'aider chaque année 2 800 jeunes des quartiers difficiles dans leur démarche de recherche d'emploi et d'insertion. Soulignons deux particularités qui inscrivent ce programme profondément dans la vie de notre entreprise : la première est qu'il est animé par les collaborateurs mêmes de l'entreprise, ils sont deux cent cinquante à s'y engager personnellement au quotidien ; la seconde est qu'il s'inscrit dans la durée, puisque nous l'avons démarré il y a dix ans, dans notre usine de Marseille.

■ *Quel facteur avait alors motivé cette initiative ?*

T. F. : Les jeunes sont majoritaires parmi nos consommateurs, nous sommes donc naturellement en proximité avec eux, et pouvons, de ce fait, leur délivrer des messages positifs

en les aidant concrètement dans leur recherche d'emploi. Nous sommes par ailleurs convaincus que plus de diversité en entreprise génère plus de performance. C'est un des volets majeurs de notre politique de responsabilité sociale et environnementale, au même titre que la parité hommes-femmes, par exemple.

■ *Depuis 2003, les jeunes formés grâce au « Passeport vers l'emploi » deviennent-ils de plus en plus des salariés de Coca-Cola ?*

T. F. : Le but premier de « Passeport vers l'emploi » n'est pas de recruter les jeunes bénéficiaires dans notre entreprise, mais de leur ouvrir des perspectives de métier ou de leur donner les clés pour réussir un entretien de recrutement. Nous sommes en revanche attentifs à la difficulté des jeunes des quartiers à trouver un emploi, avec un taux de chômage de 40 %. Nous avons donc signé avec le gouvernement des engagements comme le plan « Espoir banlieues » et mis en place des moyens qui nous ont permis de recruter par exemple en moyenne, depuis 2008, 10 % de nos nouveaux collaborateurs dans les quartiers sensibles.

■ *Le « passeport » a-t-il fait des émules dans d'autres filiales de Coca, dans les pays émergents par exemple ?*

T. F. : Coca-Cola Entreprise est une entreprise ancrée sur le territoire français depuis plus de quatre-vingt-dix ans, notre

responsabilité est d'agir au niveau local dans des problématiques spécifiques à notre pays.

■ *Une marque célèbre peut-elle faire quoi que ce soit dans le sens de la RSE (dès lors que cela ne concerne pas au plus près son produit) sans susciter des interrogations soupçonneuses sur sa sincérité ?*

T. F. : Nous sommes convaincus que plus de diversité équivaut à plus de performance et de créativité. Coca-Cola se doit d'être à l'image d'une société française plurielle. Nous nous sommes investis dans la problématique de l'emploi des jeunes, dans le cadre de la politique de réhabilitation des quartiers sensibles, bien avant que ce sujet soit mis en exergue, en 2005, par la politique de la ville. Notre engagement est un engagement de long terme.

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

T. F. : Ce n'est pas sa vocation, nous sommes engagés depuis longtemps dans une politique de croissance responsable, tant environnementale que sociétale. Ce programme d'aide aux jeunes nous tient particulièrement à cœur et constitue, pour nos 2 800 collaborateurs en France, un formidable facteur d'engagement au quotidien.

Propos recueillis par J. W.-A.

L'employabilité au cœur de la stratégie

Les hommes sont la première ressource de l'entreprise. Seb le sait bien et a fait de la formation de ses salariés les moins qualifiés une priorité.

Entretien avec Joël Tronchon, directeur développement durable du groupe SEB

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

Joël Tronchon : Parce que la formation est un moteur de développement des compétences et d'évolution professionnelle, le groupe Seb s'attache à en faire bénéficier ses salariés de tous niveaux. Notre programme d'employabilité, pour lequel nous avons reçu le prix « *Emploi et développement des hommes* » décerné par le jury de l'Essec, répond à un enjeu de politique sociale responsable et d'accès à la formation pour tous, avec une attention particulière pour les personnels peu qualifiés. Une fois remis à niveau en écriture, en lecture, en informatique, ils s'engagent dans des formations aboutissant à des qualifications ou à des diplômes. Le groupe Seb encourage aussi l'engagement de ses salariés non diplômés dans les projets de valorisation des acquis de l'expérience (VAE), individuels ou collectifs.

■ *Depuis quand Seb fait-il de l'employabilité de ses salariés un axe de développement ?*

J. T. : Le groupe Seb agit pour l'employabilité de ses salariés depuis de nombreuses années. En 2007, il a formalisé un accord de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), renouvelé pour trois ans en 2011. Dans le cadre de cet accord, un programme de formation destiné aux salariés les moins qualifiés a été mis en place afin de les

faire progresser en employabilité. Depuis 2008, en France, mille deux cents salariés ont bénéficié de formations visant à une telle amélioration.

■ *Mesurez-vous l'attachement et la fidélité des salariés à l'entreprise (en termes de rotation du personnel ou autres) ?*

J. T. : La fidélité de nos salariés est un marqueur fort de la culture du groupe Seb. Leur *turn over* est traditionnellement faible. Malgré cet indicateur positif, nous poursuivons nos efforts pour écouter leurs souhaits et y répondre. Ainsi, pour la première fois, le groupe Seb a mené une enquête de climat social *Great Place to Work*¹ en France en 2012. Plus de la moitié des salariés sollicités y ont répondu. Selon cette étude, plus de sept sur dix sont fiers de faire partie du groupe Seb.

■ *L'enjeu de l'employabilité devient-il plus vital avec l'accélération de l'innovation technologique ?*

J. T. : Nos métiers industriels évoluent très vite, vers davantage d'automatisation et d'informatisation des systèmes de production, et davantage d'exigences dans les systèmes de management (qualité, production, maintenance...). Ces changements ont un impact important sur le contenu des métiers industriels et les besoins en compétences : maîtrise nécessaire de l'écrit, pour lire les modes opératoires ou les informations sur écran; de l'oral, pour participer aux processus d'amélioration continue; des mathématiques, pour monter en compétence dans des opérations de maintenance préventive et de contrôle de qualité... Autant de raisons qui rendent nécessaire la formation anticipée de nos salariés les moins qualifiés à ces nouveaux enjeux, afin de garantir leur employabilité.

■ Une action invisible par le consommateur, comme l'employabilité en interne, peut-elle représenter aussi un avantage concurrentiel ?

J. T. : Le consommateur, ou la société civile plus généralement, est de plus en plus sensible à l'ensemble des actions des entreprises. La gestion des ressources humaines, le climat social ou encore l'employabilité des salariés en font partie, au même titre, parfois, que l'innovation ou le respect de l'environnement.

■ Quels sont la notoriété et l'accueil de votre initiative employabilité, au-delà de l'entreprise, parmi les organisations représentatives des employeurs et de salariés ?

J. T. : En interne, la politique d'employabilité mise en place a rencontré un franc succès et a reçu un accueil salarial et syndical très positif. Une des conséquences favorables a bien entendu été un meilleur climat social, notamment parmi les personnels de production. Cette initiative a redonné confiance aux personnes ayant bénéficié des différentes formations. Pour certains, cela leur a même redonné l'envie d'apprendre, et une motivation renforcée pour suivre de nouvelles formations. En externe, ce programme a été remarqué par de nombreux acteurs : Directe, Education nationale, branche professionnelle (métallurgie)... Nous avons reçu d'autres marques de reconnaissance pour cette action, dont le trophée du Capital humain (*le Monde* & le cabinet de recrutement Michel Page) en 2012.

Lame de fond aux effets vertueux

Investir dans le développement durable et la responsabilité sociétale est non seulement une opportunité, mais une nécessité pour toute entreprise.

Entretien avec Fabienne de La Chauvinière, consultante en communication et responsabilité sociétale, chargée de cours¹ à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

■ L'« entreprise responsable » prêche-t-elle par l'exemple ou manifeste-t-elle un souci d'avantage comparatif dans sa catégorie ? Les actions de RSE peuvent-elles être parfois considérées comme des avantages concurrentiels ?

Fabienne de La Chauvinière : L'entreprise qui a un discours responsable prêche par l'exemple et développe des avantages concurrentiels, que ce positionnement date des années 1970 ou de 2013. Même si les obligations légales se sont renforcées ces quinze dernières années (de la loi NRE de 2001 jusqu'aux récents décrets du Grenelle II), touchant désormais des sociétés cotées, des PME (selon certains seuils de CA et d'effectifs), des collectivités locales et des sociétés de gestion, le développement d'une politique de RSE n'est pas encore naturelle, pour de multiples raisons : un concept encore émergent, un manque d'information, des obligations légales récentes et non contraignantes, des dirigeants non formés à la RSE.

Il est certain que lorsqu'en 1972 Antoine Riboud dessinait les contours d'une entreprise d'un type nouveau inscrivant la dimension sociale dans son projet économique, attentive aux attentes de la société civile et à l'équilibre de la planète, il faisait figure de pionnier. Les parties prenantes sont dans l'attente

■ Comment une action RSE axée sur l'emploi en interne s'est-elle combinée avec les dispositifs de dialogue social résultant du droit du travail ?

J. T. : Cette action fait partie intégrante de notre politique et de nos accords collectifs GPEC, que nous négocions régulièrement avec les instances représentatives du personnel. Elle est donc bien connectée à nos processus classiques de dialogue social.

■ Le volontariat interne entre-t-il dans l'évaluation de la performance des salariés ?

J. T. : Les salariés volontaires pour ces programmes de formation obtiennent un ou plusieurs diplômes (CFG, B2i, VAE, RIAE...). Cette reconnaissance des acquis professionnels est un élément que nos équipes RH prennent en compte, notamment lors des opportunités de mobilité interne.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. L'institut *Great Place To Work* (www.greatplacetowork.fr) est présent dans quarante-cinq pays, dont la France depuis 2002. Il publie chaque année un « palmarès des entreprises où il fait bon travailler », qui a décerné des distinctions à plusieurs entreprises de PGC et classé numéro un SC Johnson en 2004 ou PepsiCo France de 2010 à 2012 (NDLR).

d'une plus grande transparence et d'une meilleure gestion des organisations, d'autant que la première vague de politique extrafinancière menée par les sociétés cotées (que la législation a visées les premières) n'a pas été très convaincante.

Néanmoins, certaines entreprises comme Danone, Schneider, Bonduelle, prêchent par l'exemple, développent de forts avantages concurrentiels sur le plan social comme commercial, et entraînent avec elles une partie de leur secteur, par effet d'imitation ou en raison de leur position dominante. Des salariés informés et impliqués dans la démarche responsable développent une fierté d'appartenance. Les collaborateurs de demain aussi : les étudiants, comme le montrent les études menées sur le sujet, témoignent d'une grande préoccupation de l'engagement des entreprises. Les financiers soucieux des risques courus par l'entreprise et cherchant des placements rentables et responsables investissent dans l'analyse extrafinancière de leur portefeuille. Sur le plan commercial, la RSE implique un nouveau regard sur les produits et leurs impacts sur l'environnement, de la production à la distribution. Elle permet d'innover, de réduire les coûts et d'être plus vertueux. On peut comme Monoprix préférer le transport fluvial pour l'acheminement de certaines matières premières, en réduisant les coûts et l'empreinte carbone du groupe. On peut aussi renforcer sa charte d'approvisionnement, comme Bonduelle, afin de garantir des pratiques d'agriculture raisonnée respectueuses de l'environnement.

La RSE est un vivier de richesses durables pour tous. Problématique universelle et transversale, elle fédère les publics de l'entreprise autour de son projet et permet de regagner leur confiance.

■ *La RSE, un nouvel état d'esprit ? Ou n'y a-t-il qu'une mode RSE après la mode « développement durable » ? Que met-on derrière les mots ?*

F. de La C. : On trouve des origines à la RSE en France au ^{xx}e siècle dans ce qu'on appelle le paternalisme et aux Etats-Unis dans la philanthropie. Pour poursuivre l'industrialisation, certains patrons français prenaient en charge les travailleurs ainsi que leurs familles dans tous les aspects de leur vie professionnelle et privée, finançant leurs dépenses de santé, de logement, de scolarité et de loisir. Aux Etats-Unis, la tradition du *give back*, le philanthropisme, avec les grandes fondations comme celle d'Andrew Carnegie, témoignent d'une vraie responsabilité sociétale. C'est en 1953 que Howard Bowen pose les bases de la discipline dans son livre *Social Responsibilities of the Businessman*.

A partir des années 1960, des études tels que le rapport Meadows *Halte à la croissance* (1972) et les dénonciations des ONG ont mis en lumière les excès du capitalisme – état de la planète, dérapages de certaines grandes entreprises telles que Nike avec le travail des enfants. Des textes ratifiés par la plupart des pays, tels que les *Principes directeurs pour les multinationales* en 1976 ou la *Déclaration de l'OIT relative aux droits et principes fondamentaux au travail* en 1998, qui relèvent de la *soft law* (« droit souple »), ont défini des principes de responsabilité sociétale et montrent qu'elle n'est pas un phénomène de mode mais un mouvement de fond. La France compte parmi les pays pionniers en la matière, car depuis la loi NRE et le Grenelle II, la loi impose aux sociétés cotées, puis à certaines non cotées, aux collectivités locales et aux sociétés de gestion, une communication extrafinancière.

Les nouveaux moyens de communication, qui mondialisent les scandales et les catastrophes environnementales en quelques clics, favorisent la prise de conscience de tous les acteurs : politiques, financiers, scientifiques, dirigeants d'entreprises, société civile... Autre preuve que la RSE n'est pas de l'esthétique : la création, dans les grandes écoles et universités, de formations consacrées à la responsabilité sociétale à l'intention des futurs dirigeants.

■ *Un modèle économique construit autour de la notion de « paiement de service environnemental » est-il généralisable à toutes les entreprises ?*

F. de La C. : Ce sont les grandes entreprises qui peuvent prendre en charge un tel paiement. Ces groupes imposent à leurs fournisseurs une gouvernance plus responsable, édictée dans des chartes éthiques ou des codes de conduite plus contraignants que la loi. Ils réalisent parfois des audits des fournisseurs, des bilans annuels, des évaluations de leurs performances. Michelin organise depuis 2011 un concours entre ses fournisseurs et récompense les meilleures performances en matière de qualité, d'innovation et de développement durable. Même si tous les acteurs (entreprises, collectivités, financiers, fondations) sont concernés par la RSE, la notion de « paiement de service environnemental » ne peut pas être généralisable, en raison du coût de prise en charge des externalités.

■ *Le manque de sensibilisation en interne n'est-il pas un frein au développement de la RSE ?*

F. de La C. : Oui, et pourtant c'est la partie prenante à sensibiliser la première, et à impliquer dans l'organisation. Aussi doit-on saluer le « *Danone Way* », qui donne la possibilité aux salariés d'évaluer l'engagement de leur filiale puis de déterminer un plan d'action construit en cohérence avec la maturité de celle-ci. C'est une façon pertinente de mobiliser les salariés et de les associer à un vaste projet d'entreprise. L'information, la sensibilisation, la formation et la motivation sont essentielles pour changer les mentalités, renforcer la cohésion et légitimer la démarche.

■ *Si la RSE, comme atout concurrentiel, tend à se généraliser, nécessitant des formations et des fonctions ou postes spécifiques dans l'entreprise, y a-t-il un risque de fracture entre grands groupes et PME ?*

F. de La C. : La taille de l'entreprise et ses impacts sociétaux et environnementaux sont corrélés. Une petite entreprise n'a pas les mêmes contraintes et son dirigeant peut se faire accompagner à moindre coût par des consultants externes. Mais si la démarche suit l'esprit de l'Iso 26000, si elle est impulsée par la direction et partagée avec l'ensemble des collaborateurs, ainsi que les parties prenantes prioritaires, elle conduit à une meilleure performance globale, financière et extrafinancière, quelle que soit l'organisation engagée.

■ *La RSE, un phénomène de génération ?*

F. de La C. : La RSE est mondiale et touche toutes les catégories d'acteurs et toutes les générations. Les enjeux sont mondiaux. En matière environnementale, selon le rapport *Planète vivante* de WWF (2012), nous utilisons les ressources d'une planète et demie, et des pays comme le Katar, le Koweït, les Emirats arabes ou les Etats-Unis vivent comme s'ils disposaient de trois ou quatre planètes. Le manque à gagner annuel des pays en développement dû à la fraude fiscale liée au commerce de certaines multinationales est estimée à 125 milliards d'euros dans un rapport Eurodad de 2012.

Les chiffres ne sont pas au vert en matière environnementale, sociale et économique. Les dirigeants actuels n'ont pas reçu de formation à la RSE, il faut donc poursuivre la sensibilisation, rassurer, en montrer les effets vertueux, agir par une politique ancrée dans la stratégie de l'organisation, fédératrice, assortie d'indicateurs et d'objectifs chiffrés sur les plans tant social et environnemental qu'économique. L'heure est à l'engagement.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

1. *Mastères « Politique de la communication » et « Stratégie de développement durable et RSE ».* Fabienne de La Chauvinière est l'auteur de *La Responsabilité sociétale : oser la vertu, qui paraît chez Editea ce mois d'avril 2013.*

Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation

Directeur de la publication : Dominique de Gramont – Editeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris (tél. 01 45 89 67 36 - fax 01 45 89 78 74, jwa@tmride.fr, www.trademarkride.com) – Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétaire général de rédaction et contact : François Ehrard (01 45 00 93 88, francois.ehrard@ilec.asso.fr) – Maquette et mise en pages : Graph'i Page (06 85 91 40 33, ividalie@orange.fr)

Imprimé par : SB Graphic, rue Isaac Newton, ZA de Chanteloup, 93603 Aulnay-sous-Bois (tél. 01 48 68 05 45) – ISSN : 1271-6200

Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial