

# Hors projet point de salut

Incarner des valeurs et les faire partager à sa communauté de consommateurs sont les deux points de passage obligés de la marque, si elle veut faire sens.

Entretien avec Serge Papin \*



**Après *Consommer moins, consommer mieux en 2009, Et maintenant, on fait quoi ? en 2014, Pour un nouveau pacte alimentaire en 2015, vous avez coécrit avec Périco Légasse *Du panier à l'assiette* en 2018. En 10 ans, le contenu de nos assiettes s'est-il amélioré ou la malbouffe nous menace-t-elle toujours ?***

**Serge Papin :** Les deux ! Certes, l'alimentation s'est améliorée, aussi bien sur le plan de la sécurité que de la qualité des produits. Les filières alimentaires font face à une demande de qualité toujours plus importante, elles développent, en fonction de cette demande, une « premiumisation ». Mais en même temps, la plus grande transparence, sur fond de digitalisation, rend accessible à tous et à toutes les actions

néfastes. Prenons le reportage consacré à la pêche au thon d'Élise Lucet pour *Cash Investigation*, pointant la cruauté des méthodes employées, ou les tests réalisés par *60 Millions de consommateurs* ou *Que choisir*, accessibles à tous les consommateurs. Des faits qui jusqu'alors étaient glissés sous le tapis sont aujourd'hui évalués et placés sous les feux de la rampe, comme par exemple l'emploi par les marques de certaines substances controversées. Il faut aujourd'hui aller au bout de cette démarche pour réconcilier définitivement alimentation et santé. Les possibilités techniques existent, de même que les volontés.

\* Ancien PDG de Système U, consultant

# Sociétal, pour la marque

**Faut-il, pour lui redonner du sens, accepter de payer notre alimentation à son juste prix et promouvoir une alimentation plus saine ?**

**S. P. :** Oui, il faut promouvoir la notion de prix responsable, qui doit se substituer à celle de prix prédateur. La recherche du prix « à tout prix » entache la qualité des produits, générant problèmes de santé ou environnementaux. Le budget de l'alimentation ne doit plus être une variable d'ajustement, car nos choix alimentaires génèrent des coûts qu'on ne leur rattache pas directement, mais qui demeurent importants, comme les problèmes de diabète, d'appauvrissement des sols... Citons également le coût du traitement de l'eau qui, lié à une alimentation de mauvaise qualité issue d'une agriculture intensive et ses intrants, passe de 1 à 7 ! Téléphonons moins et mangeons mieux !

**Les sondages affichent régulièrement une désaffection, un manque de confiance des consommateurs envers la marque. Si on la définit comme empreinte du savoir-être et savoir-faire de l'homme, quelle nouvelle empreinte attesterait d'un nouveau sens, aux antipodes d'un consumérisme exacerbé tueur de sens ?**

**S. P. :** La marque doit incarner des valeurs, elle doit dépasser son simple projet économique pour promouvoir du sens et faire adhérer la communauté de consommateurs à ses valeurs. Elle doit ainsi s'engager sur la santé, la transition écologique, la lutte contre le réchauffement climatique, pour l'emploi, pour un projet sociétal, autant d'enjeux porteurs de sens, qui parlent aux consommateurs. Elle peut même suggérer des comportements exemplaires. La question du sens renvoie aux nouveaux leaderships qui se

construisent dans la réconciliation, quand la marque était auparavant dans un rapport de force. Le temps des positions dominantes est révolu.

**Sur quels critères se feront demain les arbitrages des consommateurs, quand le dilemme entre vouloir et pouvoir d'achat demeure, comme la quête du « pain quotidien » ?**

**S. P. :** Le mieux contre le plus, les valeurs contre la seule économie, la transparence. Au-delà de son projet économique, la marque doit être claire sur son projet sociétal, qui sera au cœur des arbitrages de demain. Yuka est un instrument d'arbitrage, car tout se sait.

**Le consommateur est-il le vecteur par lequel la marque peut retrouver du sens, comme l'illustre C'est qui le patron ? Comment, par la marque, modifier les comportements des consommateurs ?**

**S. P. :** Les marques doivent aller jusqu'à impliquer leurs clients et consommateurs dans la création de leurs produits. Citons la Camif, qui est entrée dans un processus de co-création avec ses clients, ses colla-

borateurs et des experts extérieurs. Cette même marque souhaite modifier le comportement des consommateurs, en lançant le « Green Friday », journée sans vente, pour s'opposer au Black Friday.

**Pour autant, la consommation se personnalise et le consommateur reste fidèle à sa ou ses marques. Qu'est-ce que le commerce physique peut offrir que n'offre pas Amazon ?**

**S. P. :** Il doit offrir du lien, du conseil. Dans les métiers de bouche, par exemple, il y a autant de modernité que chez Amazon : le boucher peut informer le client sur l'origine de



l'animal, comment il a été traité, nourri, comment cuisiner la viande. Il peut numériser ses propres données et tenir informés ses clients sur l'arrivée de telle ou telle viande, tel jour.

**Quelle raison d'être peut-il revendiquer ? Faut-il revenir aux sources du commerce, l'humain, quand l'ubérisation le chasse (caissières, vendeurs...) pour réduire les coûts ? Peut-on éviter une révolte des « gilets jaunes du commerce », comme le recommandait André Tordjman dans *Les Echos* du 28 décembre dernier ?**

**S. P. :** Le commerce physique ne doit pas se contenter de placer dans des gondoles des produits que l'on peut vendre en libre-service dans un emballage plastique... autant aller chez Amazon. Il faut de la pédagogie, de la customisation, du professionnalisme. Un magasin d'alimentation doit vendre du bon pain, du bon vin, conseiller du bon poisson, affiner du fromage, maturer de la viande, fabriquer sa saucisse, etc. Le digital oblige à choisir son terrain de jeu. Quand celui-ci est choisi, il faut alors augmenter son niveau de jeu pour être leader. Si l'on fait le choix du commerce physique, il faut proposer un magasin qui soit une destination agréable, avec de bons professionnels, bien payés, qui attirent des consommateurs heureux de faire leurs courses. L'heure est à la revanche du vendeur. 70 % du *hard* d'Apple est vendu dans les Apple Stores, où les clients passent un bon moment, car on s'occupe d'eux. Comme dit Doug McMillon, PDG de Walmart, « *the physic is back* ». On ne doit d'ailleurs pas parler de la crise du modèle physique, mais de la crise de sa qualité.

**Le commerce indépendant est-il mieux armé que le commerce intégré ?**

**S. P. :** Oui, car la proximité avec le local permet la réactivité. De surcroît, les indépendants ont la capacité d'investir dans les hommes et les concepts beaucoup plus vite. Ils connaissent les artisans locaux, les demandes locales. Ils reçoivent dans leur magasin, ce qui les responsabilise pour que les gens passent un bon moment, pour que faire leurs courses ne soit plus une corvée, mais un plaisir.

**Vous écrivez dans votre livre, à propos de l'avenir du supermarché : « on peut imaginer, à plus ou moins long terme, des Super U où les rayons seront essentiellement garnis de produits dont U assurera, outre la commercialisation, la production et la transformation ». Cela doit-il conduire les industriels à devenir eux-mêmes commerçants de leurs marques dans des magasins physiques ?**

**S. P. :** L'omnicanalité digitale permet tout. Aussi les enseignes deviennent des marques et les marques industrielles se

« retailisent ». C'est déjà le cas pour Apple, Nike, Lacoste, Nespresso, Clarins... On peut également inclure les vitrines, comme celle de Maille à la Madeleine. Question centrale : comment les produits seront-ils demain distribués ? Irons-nous vers plus de vrac, de produits emballés consignés ? Comment passe-t-on de trois fois 1,33 mètre dans un hyper de moins en moins fréquenté à trois *facings* dans un magasin de proximité ? La marque ne s'incarne plus de la même manière quand elle passe de grands linéaires à de petits linéaires. Même question sur Internet, où la marque s'incarne encore différemment. La question se pose également selon que la marque soit ou non emballée, qu'elle affiche ou non un design affirmé.

**Dans le prolongement du rapport de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, *L'Entreprise, objet d'intérêt collectif*, le projet de loi Pacte réaffirme le rôle central de l'entreprise dans la société. À qui, dans l'entreprise, revient-il de définir sa raison d'être ainsi que les enjeux sociaux et environnementaux auxquels elle devra répondre ?**

**S. P. :** C'est le patron qui est le sponsor. L'entreprise doit effectuer deux mouvements : centripète sur ses outils, informatique, finance, logistique, et centrifuge, pour donner de l'autonomie à ses collaborateurs, favoriser l'intelligence collective et créer un sentiment d'appartenance.

**Faut-il organiser un débat dans l'entreprise ?**

**S. P. :** Oui, bien sûr. Ainsi, chez Système U, les GEP – groupes d'échanges et de propositions – se réunissent tous les mois de manière informelle pour être force de proposition. Cela crée du lien, du partage, de l'intelligence collective en la structurant.

**Vous concluez vos échanges avec Périco Legasse en citant Paul Éluard : « Il y a un autre monde, mais il est dans celui-ci ». Avec qui, pourquoi et pour quoi ?**

**S. P. :** Avec qui ? les mêmes ! Pourquoi ? notre monde actuel nous conduit à la fin de l'humanité en 2070, nous sommes dans une transition anthropologique. J'utilise volontiers l'image des courbes rouge et verte conçues par le philosophe et physicien de la complexité Marc Halevy : la courbe rouge débute après la guerre de 1914-1918, quand la France quitte la ruralité pour entrer dans l'industrialisation, le monde du toujours plus – plus de croissance, plus de produits, plus de libéralisme –, la courbe verte se dessine avec des actions individuelles où la somme des parties fait plus que le tout, où nous sommes tous des colibris (la fable de Pierre Rabhi) : que font la ville, l'entreprise, la personne à leur niveau ? La courbe verte doit croiser la rouge pour la dépasser. ■