

Anne Génin  
Clémence Blanc

# RESPECT !

Des patrons inspirants  
pour un monde meilleur



**SE RÉJOUIR,  
S'INSPIRER, AGIR**

Flammarion

# RESPECT !

**Mondialisation, dérèglement climatique, pollution, perte de biodiversité, crises alimentaires...**

Les entreprises sont aujourd'hui accusées (et parfois à raison) de tous les maux de notre société globalisée. Regagner la confiance des citoyens-consommateurs est pourtant possible.

Comment les marques peuvent-elles redonner du sens, en particulier aux nouvelles générations, plus exigeantes? Et aider concrètement à aller vers une consommation mieux maîtrisée et plus qualitative? De ces interrogations est née cette série d'entretiens avec des chefs d'entreprises françaises, des hommes et des femmes inspirés, inspirants, passionnés et visionnaires.

**À la fois recueil d'idées et guide pratique, cet ouvrage propose :**

- un accès aux coulisses des plus grandes marques et à leurs stratégies
- des exemples concrets portés par des patrons d'exception
- une vision incarnée de l'entrepreneuriat et du management

**Avec les 10 témoignages de :**

**Julia Bijaoui et Quentin Vacher**, fondateurs de Frichti

**Brigitte Brunel-Marmone**, présidente du directoire de La Vie Claire

**Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier**, fondateurs de C'est qui le patron?!

**Olivier Clanchin**, président-directeur général de Triballat Noyal

**Charles Kloboukoff**, fondateur de Léa Compagnie Biodiversité

**Ghislain Morillion et Sébastien Kopp**, cofondateurs de Veja

**Hervé Navellou**, directeur général de L'Oréal France

**Franck Riboud**, président d'honneur de Danone

**Mathilde Thomas**, fondatrice de Caudalie

**Thierry de La Tour d'Artaise**, président-directeur général du groupe Seb

Après plus de vingt ans au service de grandes marques, **Anne Génin** et **Clémence Blanc** ont fondé Beebuzz, dont la mission est d'apporter aux dirigeants d'entreprise des conseils stratégiques et méthodologiques pour passer de l'intention à l'action et développer durablement leurs marques tout en ayant un impact positif sur la société.

Flammarion

Respect !



Clémence Blanc  
Anne Génin

# Respect !

Des patrons inspirants  
pour un monde meilleur

Flammarion

Tous droits réservés  
© Flammarion, Paris, 2018  
ISBN : 978-2-0814-4905-3

## Sommaire

<i>Les auteurs</i> .....	9
<i>Si ce n'est pas moi, qui ?</i>	
<i>Si ce n'est pas maintenant, quand ? .....</i>	11

## LES ENTRETIENS

Entretien avec Thierry de La Tour d'Artaise, président-directeur général du groupe Seb...	21
Entretien avec Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier, fondateurs de C'est qui le patron ?! .....	43
Entretien avec Brigitte Brunel-Marmone, présidente du directoire de La Vie Claire.....	59
Entretien avec Mathilde Thomas, fondatrice de Caudalie .....	73

## RESPECT !

Entretien avec Franck Riboud, président d'honneur de Danone.....	89
Entretien avec Ghislain Morillion et Sébastien Kopp, fondateurs de Veja.....	109
Entretien avec Charles Kloboukoff, fondateur de Léa Compagnie Biodiversité...	125
Entretien avec Olivier Clanchin, président-directeur général de Triballat Noyal.....	147
Entretien avec Julia Bijaoui et Quentin Vacher, fondateurs de Frichti.....	165
Entretien avec Hervé Navellou, directeur général de L'Oréal France.....	179

## POUR LA MISE EN ŒUVRE

10 bonnes pratiques .....	197
La checklist .....	221
La feuille de route pour se lancer .....	223
<i>Quelques références</i> .....	233
<i>Remerciements</i> .....	235



## Les auteurs

Ayant travaillé une vingtaine d'années pour de grandes marques alimentaires comme Heudebert, LU, Panzani, Danone, au sein de directions marketing, RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) et communication, nous sommes passionnées par notre métier et convaincues que l'avenir appartient aux marques qui se dotent d'une vision et d'une mission claires, intègrent les enjeux sociétaux au cœur de leurs activités et s'en servent de moteur pour innover et se différencier.

Depuis longtemps, nous avons conscience du rôle clé que peut jouer l'entreprise pour être actrice de changements positifs dans la société.

Ainsi, dès 2007, nous avons créé et développé l'initiative Harmony pour la marque de biscuits LU. Il s'agissait d'un projet pionnier mobilisant toutes les parties prenantes externes et internes afin de mettre en place et de valoriser une nouvelle filière de blé plus durable, en faveur de la qualité et de la biodiversité.

## RESPECT !

Basée sur un approvisionnement local, un partenariat fort avec tous les acteurs de la chaîne de valeur, l'instauration de nouvelles pratiques plus respectueuses de l'environnement et une traçabilité renforcée, cette initiative a eu un impact positif sur l'ensemble de la filière, de l'agriculteur au consommateur final.

Elle s'inscrivait dans un programme global couvrant aussi la transmission des savoir-faire, l'impact environnemental de toute l'activité et l'amélioration nutritionnelle via l'offre et les services.

En 2016, nous avons souhaité mettre cette expérience au service d'autres entreprises en fondant Beebuzz. Nous mobilisons chaque jour notre bienveillance et notre enthousiasme pour aider ces entreprises à passer de l'intention à l'action et développer leur activité durablement tout en ayant un impact positif pour la société.

Si ce n'est pas moi, qui ?  
Si ce n'est pas maintenant, quand ?

Après l'euphorie des Trente Glorieuses qui ont vu l'avènement de la grande consommation, synonyme de progrès et de liberté, après les deux chocs pétroliers des années 1970, les récentes crises financières, nous voici bombardés de nouvelles effrayantes et, dans la foulée, les marques et grandes entreprises accusées de tous les maux : mondialisation, dérèglement climatique, pollution, perte de biodiversité, virtualisation des relations, malbouffe, maltraitance... il y a de quoi instiller le doute, l'inquiétude et saper la confiance des consommateurs à l'égard de ces marques !

La défiance dans le système en général (envers les politiques, les médias, les entreprises et mêmes les ONG !) n'a jamais été aussi élevée, notamment en France, à en croire le baromètre de confiance d'Edelman de 2017 (33 000 personnes interrogées dans vingt-huit pays).

Pour autant, cette étude relève que 75 % des personnes interrogées considèrent que les entreprises

## RESPECT !

peuvent prendre des mesures leur permettant d'accroître leurs profits tout en améliorant la situation économique et sociale des communautés auprès desquelles elles exercent leurs activités : un espoir pour les marques ! Regagner la confiance est possible, à condition toutefois de repenser leur modèle.

Et les conditions sont réunies pour opérer cette évolution : d'une part, nous sommes désormais tous conscients de la finitude des ressources de la planète, et de l'impact de nos modes de vie (alimentation, activités, hygiène...) sur notre santé et celle de la Terre.

D'autre part, avec l'explosion du digital, on assiste à un renversement de la pyramide d'influence : ainsi, les masses deviennent de plus en plus influentes au détriment des élites. Cela signifie que les consommateurs peuvent exercer sur les marques un pouvoir grandissant et les pousser à agir dans un sens qui leur convient.

Revenons à la vocation initiale d'une marque : être un repère, une garantie de qualité et de savoir-faire, instaurer un lien de confiance fort et durable avec les consommateurs en accompagnant les évolutions de la société.

Dans ce contexte, comment les marques peuvent-elles redonner de la confiance en général et du sens, en particulier aux nouvelles générations, plus exigeantes ?

Comment peuvent-elles répondre au désir de transparence grandissant ?

Comment peuvent-elles aider à aller vers une consommation mieux maîtrisée et plus qualitative ?

Procurer une forme de bien-être individuel, c'est la base du contrat, mais, aujourd'hui, les marques et les entreprises ne sauraient assurer leur pérennité sans proposer de participer aussi, sous une forme ou une autre, à un projet plus collectif.

Sur le papier, tout le monde est d'accord. Pierre Rabhi, adepte de la légende du colibri, incite chacun à faire sa part, y compris les entreprises qu'il considère comme « le pilier principal sur lequel repose l'organisation du vivre ensemble ». Même Larry Fink, le patron du fonds de pension BlackRock, appelle de ses vœux pour 2018 chacune de ses entreprises à s'investir pour le bien commun. « Pour prospérer au fil du temps, toute entreprise doit non seulement produire des résultats financiers mais également montrer comment elle apporte une contribution positive à la société. » La prise de conscience est consensuelle.

Alors, dans les entreprises justement, comment cela est-il concrètement mis en place et déployé ?

Trouvons-nous en France des marques et des entreprises engagées qui nous inspirent ? Pourquoi, s'ils sont tous conscients des enjeux, les décideurs ne sont-ils pas plus nombreux à passer à l'action ?

## RESPECT !

Par où commencer pour traiter ces enjeux long terme, tout en assurant la vitalité de l'entreprise et les contraintes du court terme ?

De ces interrogations est née l'idée de cette série d'entretiens avec des chefs d'entreprises françaises, non seulement conscients de la nécessité d'évoluer, mais aussi engagés dans leur entreprise pour embrasser ces enjeux sociétaux avec des actions concrètes au cœur de leurs activités. Ensemble, nous avons pris le temps d'échanger longuement pour comprendre l'origine de cet engagement et la façon dont ils le font vivre dans leur entreprise.

Tous sont convaincus qu'au travers de leurs choix, les consommateurs nous disent dans quel monde ils veulent vivre et surtout quel monde ils veulent laisser à leurs enfants.

Emmanuel Faber, le patron du groupe Danone, résume cette idée dans l'un de ses discours : « À chaque fois que vous mangez ou que vous buvez, vous votez pour le monde que vous désirez » (Consumer Goods Forum, Berlin, juin 2017).

Cela tombe bien ! Les citoyens, conscients que la politique seule ne parvient plus à faire bouger les lignes, pensent désormais que les entreprises sont légitimes pour agir sur des sujets sociétaux comme l'emploi, l'insertion des jeunes, l'égalité hommes/femmes, la préservation de la biodiversité, le réchauffement climatique... et attendent de leur part des engagements concrets.

En outre, les générations qui arrivent sur le marché du travail sont de plus en plus impliquées : ainsi, 60 % des jeunes souhaitent être reconnus pour leur impact positif sur le monde (selon une étude menée par American Express et Kantar Futures en 2017, sur 1 360 individus de quatre pays différents), la France étant le pays où ils sont le plus nombreux (81 %) à aspirer à être employés dans une entreprise qui porte des valeurs proches des leurs.

En bref, une grande majorité d'entre nous éprouve un besoin grandissant d'alignement de nos valeurs, de nos activités professionnelles et personnelles et de notre consommation.

Le moment est venu de comprendre comment ces entreprises de l'alimentaire, de la cosmétique, du petit électroménager, de la mode ou encore de la distribution réussissent à imprimer un nouvel élan pour transformer leurs activités ou leur marché et nous aider à consommer mieux. Plus les entreprises sont de taille importante, plus leur impact (positif ou négatif) est conséquent. C'est pourquoi les grands groupes sont concernés au premier plan, d'autant qu'ils sont poussés à agir positivement par l'émergence d'initiatives de nouveaux acteurs qui apportent un vent de fraîcheur.

Ainsi, Nicolas Chabanne bouscule les codes en plaçant les consommateurs au cœur du processus d'élaboration des produits avec C'est qui le patron ?! Le principe : les consommateurs décident du cahier

## RESPECT !

des charges de leur lait et de la rémunération des éleveurs qui va avec. Une initiative à laquelle des enseignes de distribution se sont vite ralliées et qui inspire aujourd'hui les grands acteurs du secteur laitier.

Les marques qui témoignent existent parfois depuis des décennies, d'autres sont au début de leur histoire, certaines ont toujours eu une vision économique et sociétale, quand d'autres y sont venues plus progressivement, mais toutes cherchent à faire rimer performance économique et utilité collective.

Pour autant, loin d'elles l'esprit « Bisounours » ! Dépassant les résistances, conscientes de leurs imperfections, toujours à l'écoute des évolutions de la société, ces marques engagées inventent ou réinventent leurs modèles, transforment leurs organisations, s'adaptent ou anticipent les attentes, innovent, prennent des risques, osent.

C'est à ces conditions qu'elles peuvent accroître leur espérance de vie et espérer durer.

Tous, en tant que simple citoyen, manager ou chef d'entreprise, nous pouvons apprendre des témoignages décortiqués ici. Nous n'avons pas fait l'impasse sur les difficultés rencontrées mais, au contraire, souhaité comprendre comment elles ont été surmontées.

De ces dix cas, nous avons cherché à relever les spécificités mais aussi à rassembler les bonnes pra-



## SI CE N'EST PAS MOI, QUI ?...

tiques communes pour tenter de donner à tous les clés pour passer de l'intention à l'action.

Notre regard est curieux, bienveillant et surtout pragmatique. Cet ouvrage est un livre qui se veut inspirant, positif et encourageant. Car, posons-nous la question : « Si ce n'est pas moi, qui ? Si ce n'est pas maintenant, quand ? »



## LES ENTRETIENS



Entretien avec  
Thierry de La Tour d'Artaise,  
président-directeur général du groupe Seb

« Je m'intéresse à l'avenir car  
c'est là que j'ai décidé de passer  
le reste de mes jours. »

Woody Allen

Du petit rétameur (réparateur de casseroles et ustensiles) ayant démarré son activité dans un atelier de ferblanterie à Selongey en 1857, à la Société d'emboutissage de Bourgogne, le groupe Seb est devenu en 160 ans le leader mondial du petit électroménager et des articles culinaires. C'est Thierry de La Tour d'Artaise, 63 ans, gendre de la famille fondatrice, père de cinq enfants et déjà grand-père de huit petits-enfants, qui préside et dirige aujourd'hui le Groupe, toujours détenu par l'actionnaire majoritaire d'origine, la famille Lescure.

Depuis son arrivée comme président-directeur général en 2000, Thierry de La Tour d'Artaise, entouré de son équipe, a développé le chiffre d'affaires de 1,8 à 6,5 milliards d'euros en 2017.

## RESPECT !

En France, le groupe Seb affiche plus de 30 % de part de marché, et une croissance soutenue. Pourtant, dès les années 2000, il est confronté au développement de produits concurrents sans marque ou à marque de distributeur, fabriqués en Chine, et offrant des prix défiant toute concurrence. Une cafetière pouvant ainsi être vendue 5 euros, alors que le prix de revient sortie usine en France pour un produit équivalent est de 11 euros ! Une politique de bas prix qui encourage un schéma classique et délétère de consommation linéaire « extraire-produire-consommer-jeter ».

Bousculant ce schéma jugé sans issue, le groupe Seb s'engage dans une politique de valorisation du produit, mise sur l'innovation forte et durable, le développement à l'international et la construction d'un portefeuille de marques stratégiques et patrimoniales, telles que Rowenta, Seb, Calor, Tefal, Lagostina, Krups, Moulinex...

Des choix payants, puisque le groupe Seb a réussi à distancer les concurrents historiques, à conforter son leadership et à délivrer une croissance durable et rentable : près de 30 % en 2017 (+ 9,2 % de croissance organique) et un résultat opérationnel en hausse de plus de 30 %.

Avec humilité et discrétion, culture lyonnaise oblige, Thierry de La Tour d'Artaise revient sur son ambition pour le Groupe, sa vision d'une économie intelligente, les valeurs qui fédèrent les 33 000 collabo-

rateurs, son approche collaborative et ouverte de l'innovation. Ce passionné, capable de se pâmer devant le design d'un fer à repasser, parlant cinq langues, dont le thaïlandais, est impatient, curieux, et toujours à l'affût de nouveaux projets et d'idées pour stimuler ses équipes. Son obsession est que l'organisation ne s'endorme jamais !

### **Une présence mondiale, une production et des marques locales**

Pour se développer, le groupe Seb se construit un portefeuille de marques stratégiques et patrimoniales en réalisant de nombreuses acquisitions tant en France (Moulinex...), en Europe (WMF...) que sur les autres continents (Supor en Chine, Arno au Brésil), partant notamment à la conquête des pays émergents.

L'idée est d'aborder l'international sans imposer un modèle unique partout dans le monde, mais, au contraire, en comprenant chaque culture et en s'y adaptant : « On est français en France, brésilien au Brésil, chinois en Chine », insiste Thierry de La Tour d'Artaise. Pour comprendre finement les consommateurs locaux, il intègre dans ses équipes des expertises nouvelles, variées et complémentaires : ergonomes, nutritionnistes, designers, chefs cuisiniers, anthropologues, ingénieurs agronomes, industriels travaillent





N° d'édition : L.01EPMN001042.N001  
Dépôt légal : septembre 2018