

Cas

9

Fleury Michon

Philippe SCHÄFER et Imed BEN NASR



Présentation du cas

Comment valoriser son engagement responsable, sur sa marque, sans tomber dans le greenwashing ?

Résumé

Dans un contexte de crises et de suspicions récurrentes inhérentes aux pratiques de l'industrie agroalimentaire, la question de la stratégie à adopter demeure cruciale pour les acteurs du secteur. Ceux-ci sont amenés à réfléchir à des orientations stratégiques à la fois différenciatrices, synonymes de compétitivité et rassurantes pour les consommateurs. La responsabilité sociétale s'avère un axe stratégique pertinent car porteur d'avantages concurrentiels et de sens pour l'entreprise. Le cas Fleury Michon présenté dans ce chapitre détaille les enjeux et les résultats d'une stratégie corporate axée sur une démarche responsable et engagée. Il détaille la façon dont l'entreprise a pu ancrer la RSE dans ses différents niveaux organisationnels – valeurs, mission et stratégie d'activité. Il analyse aussi le dispositif « #venezverifier » comme un moyen de concrétiser les engagements RSE de l'entreprise, mais aussi comme une opportunité de valorisation et de différenciation d'un des produits emblématique de l'entreprise, le surimi.

Objectifs

- Expliquer les liens entre les enjeux stratégiques et de responsabilité sociétale de l'entreprise.
- Analyser comment l'appropriation de la RSE peut modifier la vision des affaires de l'entreprise.
- Détailler la construction d'une démarche RSE au sein de l'entreprise.
- Analyser les résultats et les répercussions stratégiques et opérationnels de tels engagements.
- Comprendre comment transformer les engagements responsables de l'entreprise en atout concurrentiel.
- Expliquer par quels moyens l'entreprise pourrait communiquer et valoriser ses engagements RSE.

Outils/cadres théoriques

- Stratégie d'entreprise
- Stratégie marketing
- Analyse SWOT
- Démarche d'engagement en matière de responsabilité sociétale

Mots-clés

Gestion de la chaîne de valeur, RSE, Stratégie d'entreprise, Marketing durable, Greenwashing.

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) questionne les entreprises qui se disent soucieuses d'apporter une contribution citoyenne. Dans ce cadre, leur performance porte alors sur des composantes économique, sociale et environnementale. En dehors de leurs actions philanthropiques, les entreprises sont diversement sensibles à cette approche et aux enjeux de responsabilité qu'elle soulève. Les bases de leur réponse suivent principalement trois logiques différentes. Certaines entreprises font abstraction de ces nouveaux éléments, préférant se focaliser sur les questions du retour immédiat sur investissement et de croissance d'activité, arguant pour cela que l'objectif de toute entreprise est principalement de maximiser sa valeur actionnariale et d'intéresser ses dirigeants sur les résultats financiers attendus. D'autres considèrent cette tendance uniquement du point de vue des marchés potentiels qu'elles représentent. Ils se lancent alors dans une logique de marketing vert, dans la perspective de toucher les segments de clients sensibles à de tels arguments, ceci, sans réelle assimilation de la philosophie RSE et des principes qu'elle incarne. Un troisième type d'entreprise est, quant à lui, convaincu par ce mode de pensée responsable et par la réflexion qu'il soulève autour des rôles économique, social, environnemental de l'organisation, considérant ceux-ci comme les trois facettes d'une même entité. Dès lors, la légitimité de l'entreprise et sa pérennité exigent l'intégration de ces trois éléments dans le management stratégique.

Le Groupe Fleury Michon est l'exemple d'une entreprise qui correspond à ce dernier cas de figure. Cette entreprise s'est inscrite depuis 2010 dans une démarche RSE qui a façonné son management, son organisation ainsi que ses atouts stratégiques. Dans ce chapitre, nous exposons les éléments relatifs à la démarche RSE de ladite entreprise et présentons de quelle manière cet engagement a été porteur de sens, de compétitivité et d'atouts stratégiques pour Fleury Michon.

1 Fleury Michon, chiffres clés, valeurs et stratégie

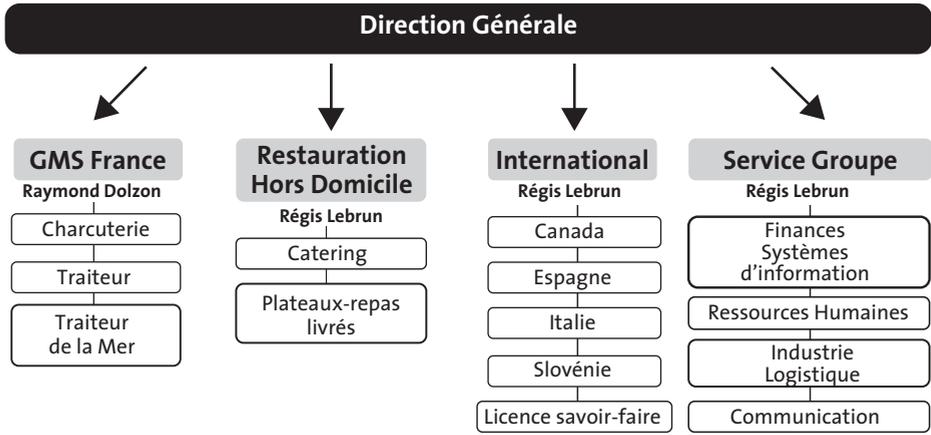
Fleury Michon est un Groupe industriel du secteur de l'agroalimentaire implanté dans le bocage vendéen depuis 1905. Entreprise de taille intermédiaire (ETI), Fleury Michon compte 3 783 salariés en 2014 dont 3 408 en France. Sur le plan juridique, Fleury Michon est une société anonyme à conseil d'administration dont les membres des familles fondatrices détiennent encore 67 % du capital social. Il s'agit donc d'une entreprise familiale centenaire et indépendante. La structure capitalistique de Fleury Michon, sa taille, sa forte implantation territoriale et son histoire en font un Groupe atypique. Les valeurs du Groupe, axées sur l'ancrage territorial et le progrès social, ont été portées et transmises depuis cinq générations par les dirigeants et les membres des familles qui siègent au conseil d'administration.

Le Groupe Fleury Michon génère un chiffre d'affaires (CA) de 707,1 millions d'euros en croissance continue, néanmoins disparate d'une année à l'autre, pour un résultat net de 17,9 millions d'euros (cf. tableau 9.1). L'activité du Groupe est organisée autour de trois principaux pôles d'activité : le pôle grandes et moyennes surfaces France (GMS), le pôle International et le pôle Services. Le pôle GMS représente 87 % de l'activité du Groupe avec 432,2 millions d'euros de CA et intègre les activités charcuterie libre-service (jambons supérieurs de porc et volaille, charcuteries cuisinées), traiteur (plats cuisinés) et traiteur de la mer (surimi) (cf. figure 9.1). Ces deux dernières activités représentent à elles seules 214 millions d'euros de CA. Le pôle International contribue, lui, à hauteur de 6 % du CA, soit 39,9 millions d'euros. Le pôle Services, qui comporte les activités de livraison de plateaux-repas en entreprise, la restauration hors domicile et le *catering* aérien, représente 7 % du CA du Groupe, soit 51,9 millions d'euros. En termes de volume, Fleury Michon a commercialisé, pour ne prendre que le marché français 92 100 tonnes en 2014.

Tableau 9.1 – Chiffres clés du Groupe Fleury Michon (en millions d'euros)

Activité	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires net	532	598.2	644.6	690.9	697.9	707.1
Croissance du CA (%)	-	12.40	7.75	7.18	1	1.3
Résultat net consolidé	14.8	16.6	13	17.9	16.2	17.9

Source : Documents de référence 2010 à 2014.

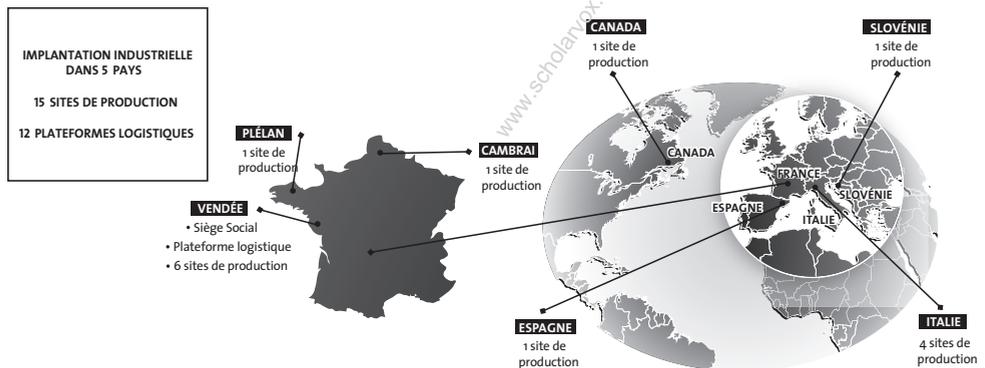


Source : Rapport annuel 2011.

Figure 9.1 – Organigramme du Groupe Fleury Michon

D'un point de vue industriel, le Groupe Fleury Michon possède une plateforme logistique et quinze unités de production dont huit implantées en France et sept à l'international (cf. figure 9.2 et tableau 9.2). Sur le territoire français, six des huit unités du Groupe se situent dans un périmètre d'une vingtaine de kilomètres autour du siège social installé à Pouzauges. En effet, même si Fleury Michon s'est largement internationalisé depuis 2002, les sites de production du bocage vendéen demeurent les principaux contributeurs économiques témoins de sa proximité territoriale, elle-même considérée comme un élément de l'ADN du Groupe.

Les 3 408 collaborateurs France du Groupe se composent pour 63 % d'ouvriers, 17 % de techniciens, 11 % de cadres, 7 % d'agents de maîtrise et 2 % d'employés (opérateurs de ligne, manutentionnaires, contrôleurs qualités, techniciens de maintenance, etc.) habitant à proximité des sites de production pour une très grande majorité d'entre eux.



Source : Document de référence 2014, p. 42.

Figure 9.2 – Cartographie de l'implantation des sites Fleury Michon

Tableau 9.2 – Localisation des sites industriels du Groupe Fleury Michon

	Activité	Site industriel	Production
France	Charcuterie	Chantonnay (Vendée)	Jambons de volaille
	Charcuterie	Pouzauges (Vendée)	Jambons de porc
	Charcuterie	Meilleraie-Tillay (Vendée)	Aides culinaires
	Charcuterie	Cambrai (Nord Pas de Calais)	Jambons de porc
	Charcuterie	Plélan Le Grand (Ille et Vilaine)	Préparation viandes et produits de charcuterie
	Traiteur	Moulleron en Pareds (Vendée)	Plats cuisinés
	Traiteur	Pouzauges (Vendée)	Plats cuisinés et surimi
	Traiteur de la mer	Chantonnay (Vendée)	Surimi
International	Traiteur	Rigaud (Québec - Canada)	Plats cuisinés
	Traiteur	Murska Sobota (Slovénie)	Plats cuisinés
	Traiteur	Buñol (Valence - Espagne)	Plats cuisinés et poulets rôtis
	Traiteur	Trezzo sull'Adda (Italie)	Traiteur frais
	Traiteur	Traversetolo (Italie)	Traiteur frais
	Traiteur	Marnate (Italie)	Traiteur frais
	Traiteur	Caresanablot (Italie)	Traiteur frais

Source : Inspiré du document de référence 2014.

Quant à la stratégie du Groupe Fleury Michon, celle-ci obéit à une volonté majeure : celle de dégager une rentabilité suffisante, source de financement, qui permet au Groupe de se renforcer sur ses différents marchés et de croître tout en restant indépendant et maître de son avenir. Cette volonté stratégique se décline d'ailleurs au niveau de la vision de la firme selon six priorités majeures :

- Chercher à être toujours leader à marque(s) sur les marchés de la firme.
- Privilégier les marchés à fort potentiel de croissance à long terme.
- Investir fortement pour accentuer l'avance concurrentielle du Groupe.
- Diversifier les risques par l'expansion des produits et de la couverture géographique.
- Favoriser des hommes sur la durée par une culture forte et responsabilisante.
- Allier force et réactivité, centralisation et décentralisation.

Le pôle GMS représente le domaine d'activité stratégique le plus important du Groupe. Outre sa forte contribution au chiffre d'affaires de l'entreprise à hauteur de 87 %, ce pôle se caractérise par une position concurrentielle majeure. En effet, sur le marché alimentaire, Fleury Michon est, en terme de valeurs, la deuxième marque la plus achetée en GMS derrière Coca Cola et devant Herta son principal concurrent. Plus précisément, cette position concurrentielle se vérifie notamment pour les segments de jambons de porc et de volaille, de charcuteries élaborées, de plats individuels et de surimi. Sur ces segments, Fleury Michon présente un portefeuille de références-produits assez riche, adapté aux variétés de goûts des multiples niches du marché ce qui lui permet d'occuper des parts de marché conséquentes (cf. tableau 9.3).

Par ailleurs, outre leurs contributions dissemblables au chiffre d'affaires de Fleury Michon, les différentes catégories de produits susmentionnées se caractérisent par une intensité concurrentielle très forte. Quels que soient les segments de marché, leurs caractéristiques communes sont la concurrence entre les marques nationales (Fleury Michon, Herta, Marie, Coraya, Sodebo, Weight Warchers, Lustucru...), et les marques de distributeurs (MDD), ainsi que la pression sur les prix.

Tableau 9.3 – Position concurrentielle des produits de la marque Fleury Michon sur le marché français

Produit (activité du pôle GMS)	Nombre de références	Position	Parts de marché (%)
Jambons de porc (Charcuterie libre-service)	58	Numéro 1	20,6
Jambons de volaille (Charcuterie libre-service)	37	Numéro 1	43,1
Charcuteries élaborées (Charcuterie libre-service)	80	Numéro 1	40,2
Plats individuels (Traiteur)	107	Numéro 1	31,8
Surimi (Traiteur de la Mer)	27	Numéro 1	26,3
« Snacking » chaud (Traiteur)	NC	Numéro 3	11,2
« Box » (Traiteur)	NC	Numéro 3	15

Source : Documents de référence 2010 à 2014.

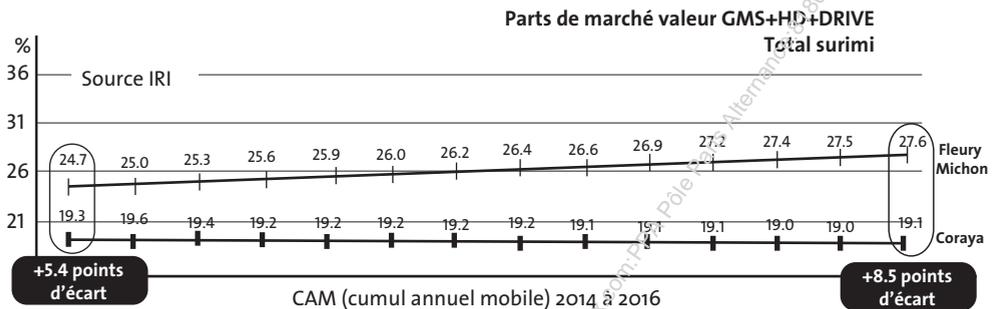


Figure 9.3 – Parts de marché du surimi Fleury Michon

L'analyse de l'activité de Fleury Michon indique une position concurrentielle compétitive du Groupe sur ses différents marchés stratégiques. En effet, la marque occupe une position de leader sur l'ensemble des marchés où elle est présente : charcuterie libre-service, plats cuisinés individuels et surimi. Un résultat qui s'explique notamment par un repositionnement stratégique du Groupe depuis 2000 autour de la recherche et développement, notamment sur l'amélioration nutritionnelle des produits. Un effort qui a d'ailleurs permis au Groupe d'obtenir des résultats probants comme réduire la teneur en sel et en matières grasses de ses produits et supprimer les additifs artificiels de leur composition. Cette orientation a été nommée par le Groupe « démarche nutrition et naturalité ».

Ceci étant, le Groupe Fleury Michon demeure confronté à un défi majeur. L'alimentaire, « de la fourchette à l'assiette », est soumis à une évolution structurelle sans précédent. De la crise de l'amont (élevage, agriculture, pêche) aux attentes des consommateurs pour des produits encore plus sains et responsables, en passant par le contexte économique fragile et l'environnement réglementaire de plus en plus exigeant, l'industrie agroalimentaire doit se réinventer.

2 Analyse de l'environnement et problématique du cas

2.1 Quel environnement pour l'industrie agroalimentaire ?

De par ses retombées directes sur l'environnement et sur la santé publique, l'industrie agroalimentaire (IAA) peut être considérée comme une activité fortement sensible à l'opinion publique et au diktat des débats médiatiques. En effet, cette industrie fait régulièrement l'objet d'actualités médiatiques majeures, souvent synonymes de crises et de scandales. Ces crises sont susceptibles de toucher toutes les filières de la chaîne de valeur de l'IAA. Elles peuvent concerner l'amont du processus de production, notamment l'origine des matières premières agricoles et leurs conditions de culture, l'élevage, ses lieux et conditions de production, ainsi que la traçabilité et la composition des autres ingrédients industriels (arômes, colorants et conservateurs) intégrés dans le produit transformé. Ces crises peuvent toucher aussi l'aval du processus de production notamment les questions de sécurité alimentaire, des conditions de transport et d'acheminement des produits, des émissions CO₂ qui en résultent et même de la répartition des richesses entre les différents maillons de la chaîne de valeur (producteurs, intermédiaires, grossistes, distributeurs et détaillants).

Il faut dire que l'histoire de l'IAA est parsemée de scandales récurrents, de la crise de la vache folle en 1996 à, plus récemment, la crise de la viande hachée contenue dans des lasagnes – plus connue sous le nom de *horsegate* – en passant par le scandale du poulet à la dioxine dans les années 2000 et le lait frelaté en 2008. Ces événements ont engendré une crise de confiance entre les consommateurs et les acteurs du secteur. Elles ont aussi alimenté un climat de suspicion déjà présent autour des pratiques de l'agroalimentaire. Par exemple, la crise récente du *horsegate* a particulièrement mis en lumière les mauvaises pratiques d'achats et de négoce des matières animales, fruits d'une négligence sans équivoque mais aussi de fraudes caractérisées. Cette dernière crise a eu des conséquences sur les entreprises de l'IAA en termes de pertes nettes, de baisse de chiffre d'affaires et de parts de marché, voire même de faillite de certains acteurs à l'image de Fraisnor, entreprise spécialisée dans la fabrication de lasagnes fraîches et non impliquée dans la fraude.

Ces différents scandales ont révélé la complexité de la chaîne agroalimentaire européenne et mondiale ainsi que les failles du système de traçabilité alimentaire actuel. Ils ont aussi mis en exergue la nécessité d'un étiquetage obligatoire de la provenance des ingrédients animaux, élément auquel certains industriels du secteur sont réticents.

Au niveau légal, les différentes affaires judiciaires et publiques liées aux scandales susmentionnés se sont traduites par des contraintes légales et normatives plus strictes qui encadrent fortement les activités agroalimentaires. Dorénavant, l'indication des lieux d'élevage et d'abattage de la viande fraîche est obligatoire en France de même que la mention du lieu de naissance de l'animal. Au niveau européen, depuis février 2015, la mention de l'origine des viandes dans les préparations transformées, comme les plats surgelés, est fortement recommandée – mais non exigée – par le Parlement européen.

Du point de vue du consommateur, ces événements ont induit une attention particulière aux ingrédients qui composent leurs produits, tant en termes de provenance que d'origine des matières premières, et une sensibilité accrue envers la transparence des marques. Des consommateurs qui n'hésitent d'ailleurs pas à vérifier les allégations publicitaires des marques et à vérifier par leurs propres moyens la véracité des propos tenus par celles-ci.

Cette sensibilité des consommateurs est aussi amplifiée par une tendance de fonds dans la société contemporaine, celle de l'émergence du consomm'acteur : un acteur qui se soucie des conséquences directes et indirectes de son comportement et qui essaie d'agir sur son environnement par le biais de ses décisions de consommation. Ainsi, le consommateur moderne se décrit comme un consommateur sensible aux émissions de CO₂ inhérentes aux produits qu'il consomme, soucieux des conditions de travail et du bien-être des salariés qui les produisent et inquiet de l'exploitation de l'environnement et des ressources naturelles liés à leur transformation.

Ces préoccupations se traduisent aussi par un retour vers les produits naturels notamment les produits biologiques et les produits alimentaires dépourvus d'ingrédients artificiels. À en croire les dires d'un client interrogé « *ce qui importe le plus, ce n'est pas que le produit soit bio ou pas, c'est qu'il soit naturel, bon pour la santé et pour l'environnement* ».

Par ailleurs, l'exigence de transparence formulée par les consommateurs quant à la qualité et à l'origine des produits alimentaires ne s'est pas forcément traduite par une propension à payer plus cher les produits chez ces derniers. Au contraire, sous l'effet de la crise de 2008, le pouvoir d'achat des consommateurs s'est relativement amoindri. Ainsi, selon l'Insee, l'évolution des dépenses des ménages français relatives aux produits alimentaires et boissons non alcoolisés s'est nettement ralentie sur la période 2010-2015, avec 8 % de croissance, en comparaison à la période 2005-2010 qui présentait une croissance de 14 %. Ce ralentissement d'activité du secteur s'est traduit au niveau concurrentiel par deux tendances majeures :

- Une première tendance qui se caractérise par une pression accrue sur les prix de vente et par une influence baissière sur les coûts de production. À cela s’ajoute la concurrence de plus en plus acerbe des marques de distributeurs. Celles-ci, bien que de moindre qualité, attirent par leurs prix bas, des consommateurs sensibles à l’argument prix. À cela il faut ajouter la puissance considérable des centrales d’achat des grands distributeurs. En effet, les négociations avec la grande distribution sont chaque année plus difficiles en raison notamment du contexte économique. Difficulté qui va *crescendo* en raison du mouvement de rapprochement que connaît le paysage de la distribution depuis quelques années. En effet, de grands acteurs de la distribution comme Carrefour et Cora, Auchan et U, le Groupe Casino et Intermarché ont fusionné leurs centrales d’achats fin 2014. Une situation qui répercute une pression accrue sur les producteurs. Ceux-ci sont ainsi devant un défi majeur : faire des produits de meilleure qualité, bon pour la santé, avec des coûts de production moindres.
- La deuxième tendance concerne, quant à elle, le choix délibéré de certaines marques de se repositionner sur les arguments santé et développement durable sans intégrer de réelles pratiques en la matière. Ainsi, nombre de marques ont procédé à une sorte de verdissement – *greenwashing* – en vue de se donner une image de santé, de s’attribuer de nouveaux arguments de vente et de toucher ainsi de nouvelles cibles de consommateurs sensibles à de tels arguments. Or, les retours des clients laissent croire que les consommateurs ne sont pas aussi novices qu’on le pense. On est en face d’un consommateur intelligent qui, grâce à sa capacité à comprendre et à décortiquer les étiquettes, sait faire la différence entre les qualités intrinsèques des produits et les allégations des fabricants. Un consommateur qui sait dénoncer auprès de ses compères – notamment *via* les médias sociaux et les bouches à oreilles – les protagonistes de telles pratiques. Dans ce sens, il est primordial pour les marques de s’assurer de leurs atouts avant d’axer leur communication dessus.

Au-delà de la pression concurrentielle grandissante, d’autres formes de pression émergent de l’environnement légal et financier. En effet, depuis le premier Grenelle de l’environnement, les pressions de nouvelles parties prenantes voient le jour et prennent de l’importance. Ainsi, la notion de performance globale est de plus en plus observée par les agences de notations extra-financières et les investisseurs.

De nouvelles contraintes réglementaires émergent également. Par exemple, la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) et la loi Grenelle II généralisent le *reporting* extra-financier, imposant ainsi de nouvelles pratiques aux entreprises. En effet, les dispositions législatives initiales issues de l’article 116 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 dite NRE, fixent pour les sociétés françaises cotées sur un marché réglementé l’obligation de rendre compte dans un rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale au travers de leur activité. Cette démarche s’inscrit dans une perspective d’intérêt général devant l’insuffisance de régulation du marché et l’absence des démarches volontaires des entreprises. À la suite de la loi

Grenelle 2, le décret d'application de l'article 225 publié le 24 avril 2012 (L. 225-102-1 du code de commerce) est venu non seulement étendre à toutes les entreprises de plus de 500 salariés l'obligation de fournir des informations sociales, environnementales et de bonne gouvernance au sein de leur rapport de gestion, mais aussi rendre obligatoire la vérification des données par un organisme tiers indépendant.

2.2 La problématique

Ces évolutions de l'environnement de l'IAA ont amené le Groupe Fleury Michon à renforcer son contrôle sur l'ensemble des filières liées à ses activités alimentaires notamment au moyen de la mise en place de cahiers des charges relatifs à la composition, à la qualité et à l'étiquetage des produits, à l'instauration de procédures de contrôle spécifiques à chacune des filières et à la définition de règles strictes de sécurité alimentaire. Le Groupe a également accentué son positionnement autour de l'innovation produit considérée comme un axe clé dans l'amélioration de la qualité des produits et le développement de nouvelles offres, deux leviers majeurs de sa stratégie de différenciation. À ce titre, il est à noter que 11,5 % des ventes GMS de la marque en 2014 ont été réalisées au moyen de nouvelles références lancées entre 2013 et 2014.

Au-delà de la problématique évoquée ci-dessus, le Groupe a constaté que la question de la qualité alimentaire touche à des degrés différents ses activités. L'activité traiteur de la mer, notamment le surimi, s'avère être très sensible au rythme des débats publics sur le respect des filières de pêche, la composition et la transformation des produits alimentaires. En effet, les études réalisées par la marque sur la perception de ses produits montrent que le surimi est un produit ambigu et dont l'image est confuse auprès du grand public. Ce produit d'origine japonaise focalise les perceptions négatives des consommateurs : « *Le surimi symbolise les produits qui cristallisent les doutes des consommateurs encore traumatisés par les scandales qui ont touché l'industrie alimentaire. Ces consommateurs qui ne savent pas vraiment ce qu'il y a dans le surimi et qui sont persuadés qu'il y a tout sauf du poisson dans ces bâtonnets* » (Rapport d'activité, 2014, p. 19). Ceci étant, l'analyse de l'argumentaire des consommateurs quant à leur perception de ce produit apporte différentes raisons : la première raison concerne le fait que le surimi est considéré comme un produit ne faisant pas partie du patrimoine alimentaire français. Bien que les Français soient les premiers consommateurs européens de surimi et deuxièmes au monde après le Japon, ce produit n'est pas associé à l'imaginaire culinaire français, tel que le suggère un consommateur interrogé sur le produit : « *Le surimi [...] n'est pas le produit auquel je pense spontanément lorsque j'ai faim ou un petit creux* ». Outre cela, la deuxième raison tient aux propriétés intrinsèques à la composition du produit. En effet, le surimi est un produit fabriqué à base de chair de poisson à laquelle d'autres ingrédients naturels (comme l'eau, des féculents – pomme de terre ou amidon de blé transformé –, de l'huile de colza) et industriels

(comme le sorbitol, le glutamate, les arômes artificiels) sont rajoutés. Au regard de son processus de fabrication et de ses additifs, le surimi est considéré par les consommateurs comme un produit industriel constitué principalement de déchets de poissons et d'ingrédients chimiques sans grandes qualités nutritives. Cette mauvaise image, conjuguée au caractère récent du produit dans les habitudes alimentaires des Français, fait que parmi l'ensemble de la gamme des produits de Fleury Michon, le surimi demeure le produit le plus vulnérable aux fluctuations du marché, ceci au gré des débats et des crises autour des pratiques des industriels de l'alimentaire.

Au regard de cette situation, et contrairement à la charcuterie – activité historique du Groupe – l'activité traiteur de la mer doit aussi imposer sa propre vision de l'alimentation en interne et auprès des consommateurs français.

À la lumière de cette analyse, le Groupe Fleury Michon s'avère confronté à deux effets majeurs inhérents à l'état et à l'évolution des éléments de son environnement. Des éléments qui peuvent représenter aussi bien des facteurs clés de succès (si le Groupe souhaite converger sa stratégie vers les interrogations soulevées) que des contraintes (si le Groupe en fait abstraction).

Problématique

Comment valoriser son engagement responsable, sur sa marque, sans tomber dans le *greenwashing* ?

Questionnements associés

1. Comment valoriser les actions d'amélioration mises en œuvre sur le surimi ?
2. Comment communiquer autrement avec la partie prenante « consommateurs » ?
3. Comment transformer les engagements responsables de l'entreprise en atout concurrentiel ?

3 Présentation de la pratique responsable déployée par l'entreprise

Les évolutions environnementales ont amené le Groupe Fleury Michon à des questionnements relatifs à deux niveaux majeurs de la stratégie de l'entreprise : au niveau du management stratégique notamment en ce qui concerne la mission de l'entreprise, sa culture et sa stratégie ; et au niveau de l'offre marketing du Groupe en rapport avec la définition des attributs clés et du positionnement à envisager pour les produits de la marque Fleury Michon.

3.1 Au niveau de la stratégie du Groupe

Au niveau du management stratégique, Fleury Michon s'est toujours défini en interne comme un Groupe responsable et engagé. L'engagement social est un des principes ayant toujours été présent chez Fleury Michon, principe dont l'intégration a été essentiellement motivée par des facteurs internes. Le Groupe a su intégrer dès ses débuts les fondements de la responsabilité sociétale car, aux yeux de ses dirigeants, les valeurs qui sous-tendent cette approche sont porteuses de sens pour l'organisation et pour ses collaborateurs. Ces valeurs trouvent un écho particulier dans la culture de Fleury Michon axée sur la cohésion sociale et l'ancrage territorial. C'est ainsi que le Groupe a défini sa mission autour du projet d'entreprise suivant : « *Aider les hommes à manger mieux chaque jour* ». Formulée en 2014, cette mission est considérée comme un pilier de développement du Groupe, guidant notamment ses orientations stratégiques et ses choix de croissance. Elle y contribue en constituant et un outil de partage de la culture organisationnelle avec les collaborateurs. De même qu'elles ont accompagné Fleury Michon au fil de sa croissance, de la création de la petite entreprise familiale à l'ouverture de son capital à l'actionnariat. D'ailleurs, les évolutions de l'environnement explicitées précédemment ne font que conforter cette mission et montrer que les défis soulevés demeurent d'actualité et exigent même un engagement plus prononcé du Groupe envers sa responsabilité sociétale et la prise en compte du développement durable. Dans ce sens, le Groupe Fleury Michon traduit sa mission par l'attribution d'un volet complémentaire, celui de « *montrer qu'un autre modèle d'entreprise alimentaire est possible grâce à un engagement de long terme, responsable et transparent* ». Ce nouveau projet d'entreprise traduit l'ambition de l'entreprise d'axer sa différenciation sur la création d'une image anti-industrielle de l'agroalimentaire et d'apporter, au-delà du produit, un service en lien avec l'alimentation. Une mission qui possède à la fois une dimension externe à visée sociétale et une résonance interne pour les collaborateurs de l'entreprise, comme l'affirme l'un des managers : « *C'est vraiment la conviction du Groupe [La RSE]. Alors ça a toujours été comme ça chez Fleury Michon. Puis d'un seul coup on se met à le dire et à l'écrire. Et ça, c'est important parce qu'à ce moment-là on touche les gens de l'intérieur et de l'extérieur. [...] Parce qu'il y a énormément de choses qui étaient déjà inscrites dans les gènes de la maison et dont on ne parlait pas parce que c'était naturel* ».

Depuis 2010, l'usage de la norme internationale ISO 26000, fournissant des lignes directrices de responsabilité sociétale applicables à toutes les organisations (RSO), a permis au Groupe de mieux comprendre le concept de RSE et de structurer sa propre démarche sociétale. La norme ISO 26000 s'avère en effet répondre à la question managériale que s'est toujours posée Fleury Michon : comment mettre en œuvre la RSE dans notre entreprise ? Bien que ne faisant pas l'objet d'une certification au sens propre du terme, cette norme a apporté à Fleury Michon une vision plus large de sa responsabilité, une formulation claire de son projet d'entreprise et a sous-tendu la réflexion du Groupe autour de son réaligement stratégique. En outre, cet engagement dans une démarche RSE a trouvé un écho en interne. L'ensemble de

l'organisation et ses collaborateurs se sont retrouvés dans les sept principes (cf. encadré 9.1) de la RSE. Ainsi, la décision fut prise de mettre en place la norme ISO 26000, celle-ci s'inscrivant dans la continuité des valeurs historiques et des pratiques managériales de Fleury Michon, comme l'affirme l'un des dirigeants du Groupe : « *on a constaté que les principes de la norme ISO 26000 collaient à nos valeurs [...] à ce que nous faisons la promotion en interne depuis longtemps* ».

Les valeurs du Groupe sont :

- l'excellence du service client et consommateur : mettre son professionnalisme au service des clients externes et internes ;
- la confiance réciproque : donner confiance à l'autre et lui faire confiance pour construire l'avenir ;
- le respect mutuel : respecter les personnes, les règles et le bien commun ;
- l'adaptation continue : vivre le changement, c'est garantir mon avenir et celui du Groupe ;
- le dialogue permanent : échanger et partager au quotidien les informations ;
- l'intérêt collectif durable : privilégier le collectif pour favoriser le Groupe et le long terme.

Ces valeurs sont affichées dans tous les bureaux et salles de réunion du Groupe. Elles sont aussi mises en avant dans les unités de production et les espaces collectifs ainsi que lors des entretiens annuels de chaque collaborateur. Selon les responsables, ces valeurs demeurent au cœur du processus managérial du Groupe. Elles sont un vecteur de réussite collective axée sur la valorisation des collaborateurs, la confiance et le partage. Elles alimentent aussi la culture du travail bien fait et du produit respectueux de l'homme, de l'organisation et de l'environnement.

ENCADRÉ 9.1 – Les sept principes de responsabilité sociétale de la norme ISO 26000

- 1 – Redevabilité
- 2 – Transparence
- 3 – Comportement éthique
- 4 – Reconnaissance des intérêts des parties prenantes
- 5 – Respect du principe de légalité
- 6 – Prise en compte des normes internationales de comportement
- 7 – Respect des droits de l'homme

Source : NF, ISO 26000 (2010).

Ainsi, les faits susmentionnés ont permis à Fleury Michon de réaliser un travail de fond autour d'une gestion responsable et soutenable de sa chaîne d'approvisionnement, de son processus de production et de la composition de ses produits. De la sorte, la prise en compte de la RSE a permis à Fleury Michon de répondre aux craintes et aux suspicions de ses consommateurs autour de la sécurité alimentaire de ses produits, notamment le surimi. Ainsi, le Groupe a pu répondre aux exigences de qualité de ses clients, coller aux attentes de ses consommateurs et conforter sa position concurrentielle.

3.2 Au niveau de la marque Fleury Michon

La marque Fleury Michon bénéficie d'une très forte notoriété et d'un capital confiance élevé auprès du public français. Selon le classement 2014 de Kantar Worldpanel, Fleury Michon est la deuxième marque préférée des Français avec un taux de pénétration de 77,2 % des foyers français et une fréquence d'achat de 10 fois par an, le premier du classement étant son concurrent direct Herta avec un taux de pénétration de 82,5 % et une fréquence d'achat de 10,2 fois par an. Ce capital permet à la marque de bénéficier d'une notoriété proche de 100 % et d'une image de produits de qualité supérieure auprès de son public. Il renforce aussi l'idée que les Français ont une préférence pour les marques nationales qui leur sont proches.

Outre ces atouts, dans un souci de différenciation, la marque Fleury Michon souhaite renforcer son capital marque autour de trois éléments clés de l'identité de ses produits (cf. figure 9.4) : plus sain, plus de plaisir, plus de service et plus de sens. Des éléments qui, selon les managers, sont les plus à même de traduire l'engagement social et environnemental de la marque ainsi que son objectif ultime, celui de « faire de l'acte d'achat Fleury Michon un acte engagé ». Des valeurs de la marque qui, *in fine*, coïncident avec celles du Groupe. En effet, ce sont les mêmes valeurs de la vision stratégique du Groupe, de son management et de son activité. De ce fait, d'un point de vue stratégie de marque, il s'avère légitime – et pertinent – pour la marque de capitaliser sur ces mêmes valeurs qui constituent le leitmotiv du Groupe, ceci, pour différentes raisons : tout d'abord, les pratiques du Groupe sont influencées par la RSE. Fleury Michon a réalisé des avancées concrètes en matière de démarche RSE que la marque peut faire désormais valoir. Donc, la communication de la marque a moins de risques d'être assimilée à du « lavage écologique », avec toutes les retombées négatives associées. Ensuite, d'un point de vue positionnement et compétitivité, l'argument du développement durable s'avère être fortement différenciateur d'une concurrence et d'un marché de l'IAA pas aussi impliqués – en comparaison de Fleury Michon – sur les questions de responsabilité sociétale. Enfin, la tendance en matière d'habitudes de consommation fait que les consommateurs n'ont jamais été aussi soucieux de la qualité nutritive des aliments, de leurs retombées environnementales et de leur caractère social et équitable. Autant d'arguments qui collent aux efforts et aux progressions du Groupe en matière de RSE.

Consciente de ces atouts, la marque Fleury Michon a investi en recherche et développement pour valoriser le bien-être et la santé de ses consommateurs. À titre d'exemple, pour les produits de la mer, notamment le surimi, des efforts de R&D ont été entrepris depuis 2010 et ont permis de supprimer les additifs et les conservateurs dans le surimi, de remplacer les arômes artificiels par des arômes naturels et d'utiliser des poissons issus de la pêche responsable, le tout en veillant à préserver le goût et la saveur à laquelle les consommateurs de surimi Fleury Michon se sont familiarisés.



Figure 9.4 – Carte d'identité des produits de la marque Fleury Michon

Par ailleurs, la marque a décidé de renouveler son identité visuelle, ceci, en vue de renforcer le caractère naturel, plaisir, appétissant et de qualité supérieure de l'ensemble de ses gammes de produits (cf. encadré 9.5). Un renouvellement d'identité qui lui a permis d'améliorer ses scores sur lesdites associations d'images et de conforter ainsi son positionnement et sa différenciation sur ses marchés respectifs.



Figure 9.5 – Exemple de produits de la marque Fleury Michon

Ces éléments marketing ont par la suite été traduits de façon spécifique à chaque produit de la marque. La présentation du cas s'attarde maintenant sur un produit emblématique de la marque Fleury Michon : le surimi.

Comme évoqué dans les sections précédentes, le surimi est l'un des produits phares de Fleury Michon. Il génère à lui tout seul environ 76 millions d'euros de chiffre d'affaires permettant ainsi à la marque Fleury Michon d'être leader sur ce

marché. Ceci étant, au-delà de ses atouts, le surimi demeure un produit qui concentre toutes les peurs et les craintes des consommateurs. Et les démarches engagées par le Groupe depuis 2010, relatives à la suppression des ingrédients artificiels (polyphosphate, sorbitol et glutamate), à l'amélioration de la texture du produit, au changement du conditionnement, à l'intégration d'arômes naturels et à l'utilisation de poissons issus de la pêche responsable (cf. encadré 9.2), n'ont pas suffi à réduire la volatilité des ventes. Les consommateurs n'attribuent pas à Fleury Michon tout le travail réalisé pour sa filière.

ENCADRÉ 9.2 – Les améliorations clés du surimi Fleury Michon

- 2010 : Suppression des polyphosphates, du sorbitol et du glutamate habituellement ajoutés à la chair de poisson pour protéger la protéine lors de la congélation. Un travail long et coûteux qui a demandé l'engagement de toute la filière.
- 2012 : Utilisation d'un arôme naturel dans tous les bâtonnets Moelleux.
- 2013 : Élaboration des bâtonnets de surimi Fleury Michon à partir de colin d'Alaska et de merlu blanc du Pacifique, approvisionnés auprès de pêcheries MSC.
- 2014 : Lancement de l'opération #venezverifier pour révéler la filière surimi de Fleury Michon.

Source : Documents internes.

Cette situation pose un ensemble de défis auxquels le Groupe Fleury Michon doit faire face s'il souhaite pérenniser son produit surimi et limiter la volatilité de son marché. Ces défis font référence à trois principaux objectifs :

- familiariser le grand public au surimi et faire en sorte que celui-ci soit intégré aux habitudes alimentaires des Français ;
- rassurer les consommateurs quant à la composition, aux propriétés et qualités nutritionnelles du produit Fleury Michon, dont le surimi ;
- et surtout, mettre en avant les efforts et les engagements entrepris par le Groupe en faveur d'une pêche responsable et d'une production visant à rendre plus naturel le surimi.

Face à cette situation et à ces constats, la marque Fleury Michon a décidé d'innover en mettant en place un dispositif intitulé « #venezverifier ».

3.3 Le dispositif #venezverifier

Le dispositif #venezverifier consiste à ouvrir les portes de l'ensemble des maillons de la chaîne de transformation du surimi. La marque propose à ses consommateurs et au grand public de venir observer et vérifier par eux-mêmes le processus effectif de production du surimi. Ainsi, le consommateur est invité à assister à la pêche de poisson sur un bateau en Alaska, à la préparation du poisson sur place [sur le bateau]

et à la fabrication des bâtonnets de surimi dans l'usine Traiteur de la mer à Chantonay, en Vendée. Les participants avaient accès aux unités de transformation du surimi en toute transparence.

Une telle opération représente un défi pour Fleury Michon en raison notamment de son caractère inhabituel dans le secteur, de sa primauté (aucune marque alimentaire ne l'a proposé auparavant) et des éventuels aléas extérieurs hors du contrôle de la marque. Par exemple, les organisateurs ne pouvaient pas anticiper les réactions des participants dans des conditions réelles de pêche. *« On ne pouvait pas prévoir que les personnes auraient le mal de mer par exemple ou qu'elles seraient déroutées par le caractère imposant des équipements utilisés... Malgré tout ça, on a décidé de se lancer »* commentait la responsable marketing Traiteur de la mer surimi de la marque.

Au-delà des éventuels risques, cette initiative représente un enjeu majeur pour Fleury Michon. Elle traduit le désir et la volonté de la marque d'inscrire sa communication sur le registre de la transparence, de l'ouverture et de la sincérité, le tout sous le ton de la pédagogie et de la rationalité. Du point de vue de la responsable marketing Traiteur de la mer, c'était le seul moyen de faire face à toutes les confusions et idées reçues que le public a du surimi, *« cette campagne représentait également un enjeu majeur pour notre Groupe car elle impliquait d'être parfait, de rien avoir à cacher. On n'est plus uniquement dans la communication vraie, on est dans une sorte de mise à nue de toute notre chaîne de valeur de la première étape, celle de pêche du poisson, jusqu'à la phase finale, celle de transformation et de stockage du produit. On n'avait pas le droit à l'erreur »*. De plus, en dévoilant la recette et les ingrédients du produit, de son outil industriel et de sa filière de pêche, la marque laisse percevoir que ses produits sont centrés sur la qualité : qualité du poisson pêché, qualité des ingrédients et qualité de la transformation. Du point de vue de Fleury Michon, ce dispositif exprime l'attachement de la marque au principe de transparence et de reconnaissance des intérêts des parties prenantes, deux des sept principes RSE de la norme ISO 26000.

Quant à la mise en place du dispositif #*venezverifier*, elle s'est construite chemin faisant, par étapes successives après la décision, courant 2013, de s'engager dans cette stratégie de communication. Le travail a effectivement commencé à partir du mois de novembre 2013 jusqu'au début du mois d'avril 2014 lorsque débuta la campagne. Ce dispositif est le fruit d'une co-construction entre plusieurs parties prenantes : agence de communication, ONG, cabinet conseil, institutionnels (ADEME, MSC, Food for Good), des consommateurs et des acteurs du marketing responsable.

Bien que la cible visée fût le grand public, la marque a souhaité s'appuyer sur une stratégie de communication en deux temps. En effet, les managers de Fleury Michon étaient bien conscients que s'ils voulaient donner de l'écho à leurs actions, ils devaient s'adresser en plus des consommateurs habituels, à des leaders d'opinion et

des prescripteurs. Ceux-ci joueraient alors un rôle de relayeurs des pratiques de la marque et amplifieraient ainsi leurs retombées sur un plus grand public qui s'intéresse peu ou prou aux questions écologiques et nutritionnelles. Dans ce sens, la marque a sélectionné des blogueurs actifs dans le domaine de la nutrition et du respect de l'environnement. Ceux-ci joueraient le rôle de relais de l'événement auprès de leurs lecteurs respectifs. Outre ces prescripteurs, la marque a souhaité toucher le plus grand nombre de consommateurs et de fans de la marque. Pour cela, elle a lancé un jeu concours sur différents supports média notamment à travers des affiches (cf. figure 9.6), des spots télévisés¹, un site Web dédié, une mobilisation sur les réseaux sociaux et à la radio pour solliciter le plus grand nombre de consommateurs. Cette campagne a permis de recruter des personnes intéressées et intriguées par l'aventure et par les questions qu'elle soulève. Après une phase de sélection, neuf candidats ont été retenus pour participer effectivement au voyage en Alaska et en Vendée, pour venir vérifier.



Figure 9.6 – Affiches de la campagne #venezverifier

Les neuf personnes sélectionnées ont pu tout d'abord visiter l'unité de production de surimi en Vendée, accéder à la chaîne de fabrication et découvrir tous les éléments qui interviennent dans le processus de transformation du surimi. Ensuite, après avoir suivi quelques entraînements et été formés aux règles de sécurité et de survie dans un bateau de pêche, les participants ont pu partir en Alaska pour découvrir les conditions de pêche contingentée du colin d'Alaska – ingrédient de base du surimi – et de voir sa transformation sur place. Au cours de ce parcours, les participants avaient la liberté de filmer et de photographier les éléments de ce

1. Le spot publicitaire, d'une durée de 20 secondes, met en scène un capitaine et deux marins de l'équipage d'un bateau de pêche en tenue de travail qui invitent les gens à venir vérifier par eux-mêmes qu'il y a du poisson dans le surimi Fleury Michon. Ce ne sont pas des acteurs mais des pêcheurs professionnels de la filière Fleury Michon.

voyage découverte et de questionner librement les opérateurs sur place. D'ailleurs, quatre vidéos ont été créées pendant l'opération pour permettre aux consommateurs de visionner le parcours effectué par les neuf candidats et de partager ainsi leurs expériences et sensations. Ces vidéos, toujours disponibles sur le site Internet de Fleury Michon, exposent les phases de pêche en Alaska, de préparation du poisson, de fabrication du surimi ainsi que la recette qui le constitue.

3.4 Les résultats du dispositif #venezverifier

Les résultats du dispositif #venezverifier ont été probants. Selon les responsables de la marque, le succès fut immédiat : 14 621 consommateurs se sont inscrits au jeu pour aller vérifier en Alaska et en Vendée. 108 articles de presse ont été publiés dans des journaux et magazines professionnels, 8 reportages télévisuels et 6 reportages radio ont été également diffusés sur des chaînes et stations radio notamment au *20 heures* de France 2, dans *Télématin* et sur BFM TV. L'effet viral a été aussi important sur Internet et sur les réseaux sociaux avec notamment 72 articles de blogueurs publiés, 4 970 tweets avec le hashtag #venezverifier et des vidéos vues près de 1,2 million de fois sur YouTube. Au total, les internautes ont passé plus de 950 000 minutes en contact avec la marque et les messages du dispositif #venezverifier.

À l'occasion de la 10^e édition de la nuit du marketing 2015, l'Association nationale des professionnels du marketing (Adetem) a récompensé Fleury Michon pour son dispositif #venezverifier en collaboration avec l'agence de communication DDB Paris. Le Groupe a ainsi reçu le prix de bronze – soit la troisième place – de la catégorie Grand prix de l'excellence marketing, catégorie qui récompense les agences et les entreprises les plus innovantes de l'année.

L'ensemble de ces résultats a d'ailleurs motivé la décision des dirigeants de Fleury Michon de renouveler la campagne #venezverifier en 2015.

Au-delà de ses retombées médiatiques, le dispositif #venezverifier a consolidé la position concurrentielle de Fleury Michon sur le marché du surimi. Grâce à ce dispositif, la marque a considérablement amélioré sa notoriété sur le marché du surimi, celle-ci ayant fait un bond de 11 points sur la période [2013-2014] pour passer de 21 % de notoriété avant la campagne, à 31 % de notoriété en 2014. La campagne #venezverifier a également permis à Fleury Michon de s'assurer 26,2 % du marché national du surimi valorisé à 290 millions d'euros, inversant par cela une tendance baissière depuis un an. En effet, après une baisse de 13 % sur la période 2012-2013, la marque a vu croître son activité surimi de 10,2 % sur l'année 2014, et ce, malgré un marché global en recul de 1,3 % sur la même année. Sur l'activité « surimi à marque », grâce à cette campagne, Fleury Michon a reconforté sa position de leader avec 26,2 % de parts de marché en valeur en 2014 contre 24,2 % de PDM en 2013, soit deux points de progression sur une seule année. Le taux de pénétration de la marque a également progressé grâce à la campagne. En effet,

554 000 foyers supplémentaires font désormais partie de la clientèle du surimi Fleury Michon.

Au-delà des retombées commerciales, l'opération aura conforté l'entreprise sur ses grandes orientations, apporté une nouvelle énergie en interne et permis de nouer de nouveaux partenariats fructueux.

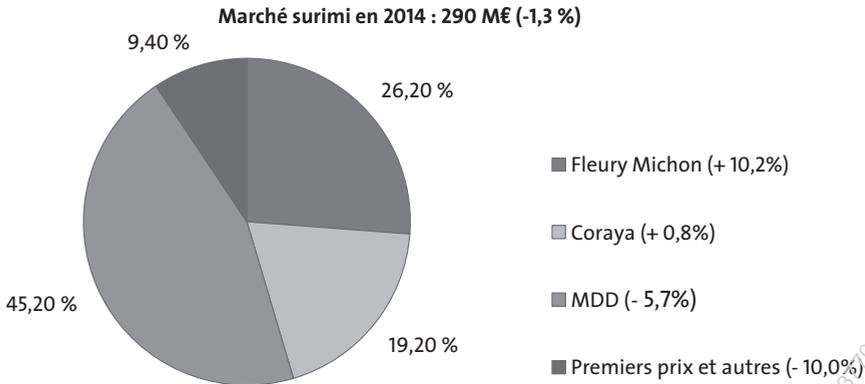


Figure 9.7 – Parts du marché surimi en 2014

4 Quelles leçons tirer du cas #venezverifier ?

Alors que les principaux concurrents communiquent sur le registre traditionnel de la consommation décomplexée et du goût pour faire valoir leur produit, par son dispositif #venezverifier, Fleury Michon adopte une communication responsable et argumentée. Pour Fleury Michon, « les registres de la consommation plaisir et responsable ne sont pas contradictoires » selon les dires de la responsable marketing de la branche surimi. Ce dispositif était une première pour une marque qui a toujours témoigné une certaine retenue envers la mise en avant de ses engagements sociétaux et écologiques, partant du principe qu'il faut d'abord bien faire les choses avant de les mettre en exergue. Le dispositif #venezverifier a joué sur un registre supplémentaire, celui du discours rationnel et de la preuve, pour faire valoir aussi bien les bénéfices nutritionnels et plaisirs que ceux environnementaux associés à la consommation du surimi Fleury Michon. Par cela, la marque s'est accordé un attribut supplémentaire à son positionnement, celui de l'engagement responsable représentant un double atout pour la marque :

- un argument de vente supplémentaire qui colle aux sensibilités et aux revendications des consommateurs,
- une manière de faire valoir les efforts transversaux entrepris par l'entreprise dans le cadre de sa démarche de responsabilité sociétale.

La principale difficulté de l'argument écologique dans la communication « verte » est qu'on ne peut pas dire n'importe quoi car les allégations de l'entreprise peuvent être facilement vérifiées par tout citoyen et se retourner contre la marque le cas échéant. Avec l'influence des réseaux sociaux, une mauvaise communication peut rapidement entacher le capital réputation d'une marque. Le verbatim suivant l'illustre bien : « *L'appréciation des consommateurs sera au-delà des produits, c'est ce qui motive notre changement de communication. Petit à petit elle sera globale. Parce que de toute façon il y a des gens autour de nous qui émettent des avis qu'on le veuille ou non, et de plus en plus. Et ces avis se diffusent via les nouveaux médias à une vitesse incroyable et tout le monde y a accès. Donc on ne peut pas faire un peu de marketing environnemental ici et puis dire avec ça, ça va aller. On ne peut pas dire "allez, j'ai enlevé du gras dans mes produits" et oublier de dire que c'est plein d'additifs, de sel, parce qu'un jour ou l'autre, ce sera révélé* » (un dirigeant du Groupe Fleury Michon interrogé en 2011).

Dans ce sens, cette stratégie de communication comporte un risque majeur si elle est fondée sur des jeux de mots ou un vocable approximatif qui fait appel au registre des associations implicites et inconscientes des consommateurs pour faire valoir tel ou tel attribut. Ce type de stratégie oublie une caractéristique majeure du consommateur moderne, celui d'un individu qui a grandi avec la culture de la publicité et qui, de ce fait, a développé une certaine aptitude à analyser les messages publicitaires, à les décortiquer et à questionner les marques sur leurs allégations. Ceci étant, comme le montre le cas du dispositif #venezverifier de Fleury Michon, quoi de mieux que de dialoguer avec ses consommateurs, non pas comme des individus avides de plaisir et de consommation hédoniste, mais comme des acteurs avisés et rationnels, curieux, en quête d'un monde meilleur. Le consommateur n'est plus envisagé comme l'unique récepteur d'une information transmise par un média, il devient une partie prenante avec laquelle la marque dialogue, interagit et s'efforce de communiquer de façon transparente. L'entreprise donne la possibilité aux consommateurs d'accéder à sa sphère privée – de sa chaîne d'approvisionnement à la production du bâtonnet de surimi – et non de rester à distance dans une sorte de relation médiatisée. De cette manière, l'acte de consommer, longtemps assimilé à un processus de consommation et de transformation du produit, se mue en un acte militant, un moyen de construire de la valeur pour le consommateur et pour l'environnement. Non seulement, le consommateur se réalise par son acte de consommation, mais il devient parallèlement un acteur agissant sur son environnement. L'entreprise, encadrée dans une société de consommation, est un acteur majeur de cet environnement. Elle doit ainsi s'imprégner des valeurs de ses clients et les retranscrire dans ses produits, ses pratiques et ses processus de production. Par cela, elle donne un écho supplémentaire à l'acte militant, celui de consommer, et devient de ce fait une ambassadrice de ses consommateurs auprès des différents interlocuteurs et maillons de la chaîne de valeur.

Le cas de l'entreprise Fleury Michon donne un exemple éclairant sur les motivations, les moyens et la manière avec laquelle une entreprise intimement convaincue

par des valeurs de développement durable a conjugué, de façon transverse, différentes actions pour s'engager dans une démarche RSE.

Ce cas met en exergue les conditions et les règles à respecter si une organisation souhaite faire de la RSE un élément de sa stratégie de développement. Il montre qu'une démarche RSE réussie doit impliquer différentes parties prenantes, qu'elles soient en amont ou en aval du processus de production ou bien qu'elles en soient éloignées. La RSE nécessite une intégration à la fois des aspects environnementaux, sociaux et éthiques inhérents aux activités d'une entreprise, tout en prenant en compte les interrogations et sensibilités de ses consommateurs. Elle fournit à ce titre les conditions favorables de réassurance d'un produit alimentaire.

Elle représente également un axe de différenciation pertinent et difficilement imitable par la concurrence au vu des engagements durables qui le sous-tendent. De ce fait, la RSE représente le meilleur allié d'une entreprise se voulant innovante, responsable et compétitive.

www.scholarvox.com:PPA Pôle Paris Alternance:818608635:88833770:78:198:15:6:1546783274