

Pas de leadership sans RSE

Leader du marché du chocolat, Ferrero France vise les premières places en matière de RSE. La filiale du groupe italien a mis en place des procédures pour l'ensemble de ses activités, qui font l'objet d'une évaluation selon la norme ISO 26000.



Ferrero France a démarré en 2007 un travail structuré sur la RSE (responsabilité sociale des entreprises). « Nous nous sommes alors rendu compte que, pour maintenir notre leadership, nous devons intégrer les principes de la RSE dans nos métiers », explique Amaury Bessard, coordinateur du projet RSE chez Ferrero France. Pour le leader français du marché du chocolat, l'engagement est en effet une conséquence directe de sa position de numéro

Le principal point fort d'une démarche RSE organisée, c'est la performance en interne.

un : « notre mission est de rester leader sur tous les sujets qui nous concernent ; leader économique, mais aussi leader dans les cœurs grâce à nos marques : tout le monde nous regarde, nous devons tirer le marché vers le haut ». La RSE est aussi une manière de mieux répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, « des attentes qui évoluent très rapidement », note Amaury Bessard, par exemple sur le bien-être ou l'équilibre des temps de vie ». Des réponses qui existaient déjà auparavant, mais que l'entreprise a choisi d'organiser il y a six ans pour « dégager une mobilisation adaptée ».

* ICAAL



Le mini club, comme la crèche et l'antenne services, contribue au bien-être des salariés.



Pour Ferrero France, la place de numéro un exige de viser l'excellence en matière de RSE.

Les quatre piliers de la RSE chez Ferrero France

Nous :

- santé-sécurité,
- management,
- diversité,
- bien-être au travail.

Nos produits :

- communication,
- nature des produits,
- qualité-sécurité.

Notre empreinte sociétale :

- lutte contre l'obésité,
- relations partenaires et fournisseurs,
- solidarité,
- implication tissu local.

Notre empreinte environnementale :

- transports,
- production,
- achats généraux.

Des indicateurs de performance

Durant deux à trois années, Ferrero France a donc d'abord initié une sensibilisation de l'ensemble de ses salariés en constituant des groupes de travail par métiers ainsi que des ateliers de réflexion par thématiques : solidarité, diversité, santé, sécurité au travail... Naturellement placées sous le signe du volontariat, ces démarches ont donné lieu à plus de cinq cents propositions d'idées. Après cette première étape, Ferrero France a structuré ses moyens, notamment avec la nomination d'Amaury Bessard, directement rattaché à la direction générale et participant au comité de direction. « Nous devons alors passer à une phase de maturité pour canaliser les énergies et définir des priorités », résume-t-il. C'est alors qu'est né un système de management de la RSE construit autour de quatre piliers – nous, nos produits, notre empreinte sociétale, notre empreinte environnementale – déclinés en quatorze enjeux (voir encadré).

Ainsi, les différentes directions de Ferrero France ont pu déterminer trente-sept objectifs en fonction de leur sphère d'influence : elles se sont ensuite tournées vers leurs équipes pour décider de manière participative des actions à mener pour tenir ces objectifs à l'horizon 2017. Un tableau de bord composé d'indicateurs de performance permet d'en faire le suivi. Par exemple, une enquête de satisfaction menée auprès des fournisseurs de l'entreprise a débouché sur une note de 7,6 sur 10 : l'objectif des fonctions achat est de parvenir à la note de 8,6 à cette échéance. « Nous profitons déjà d'une certaine bienveillance, raconte Amaury Bessard, mais nous devons améliorer la mesure de nos performances. »

Des procédures évaluées par des tiers

Et d'illustrer : « De par la tradition familiale de notre groupe, nous étions déjà bien avancés en matière sociale : crèche, mini-club le mercredi et durant les vacances scolaires, antenne service (ou conciergerie), cellule sociale de trois salariés pour aider – sous le sceau de la confidentialité – les collaborateurs rencontrant des difficultés dans leur vie privée. » Autre exemple, la qualité et la sécurité alimentaire des produits : « ils sont goûtés, et non mangés, par nos consommateurs, une déception serait catastrophique ». C'est pourquoi Ferrero France avait déjà intégré les certifications industrielles pour son site normand de Villers-Ecalles : ISO 9001 (assurance qualité), 22000 (sécurité), 14001 (environnement) et même 50001 (maîtrise des énergies).

Les principes de Ferrero France en matière de publicité et de marketing

Ferrero a mis à jour et publié en 2010 ses valeurs fondamentales : loyauté et confiance, intégrité et sobriété, passion pour la recherche et l'innovation. Et le groupe adhère aux codes d'autoréglementation issus du règlement-cadre « pour une communication responsable sur les produits alimentaires et les boissons », établi par la Chambre de commerce internationale. Ainsi, dans le domaine de la publicité, les marques du groupe doivent s'adresser « exclusivement aux adultes qui font les choix pour l'achat des produits alimentaires [...] et aux jeunes de plus de 12 ans », tant en termes de contenu que d'achat média. Par ailleurs, Ferrero s'engage à ne pas utiliser d'images représentant des enfants dans des « situations de vie sédentaire » et au contraire à « promouvoir des modes de vie actifs et dynamiques ».



Les publicités doivent toujours montrer de manière perceptible l'autorité parentale.



Ferrero France a déjà une grande pratique de la certification industrielle.

« Nous sommes habitués à faire vérifier nos procédures par des organismes tiers habilités », confirme Amaury Bessard. Si bien qu'en juillet 2012, l'ensemble du dispositif a déjà été évalué sur la base de l'ISO 26000 par l'Afnor, qui lui a accordé le niveau trois – maturité confirmée – sur une échelle de un à quatre. « Nous aurions pu nous en contenter puisque seulement 15 % des entreprises évaluées y sont parvenues, mais notre objectif est d'atteindre le niveau quatre dès 2014 afin d'être leader dans l'ISO 26000 également. »

Premier objectif : la performance interne

De fait, la seconde étape du processus RSE de Ferrero France devrait s'achever à la fin 2014. Mais dans quel but ? « Le principal point fort d'une démarche RSE organisée, c'est la performance en interne, assure Amaury Bessard, et c'est de cette performance que découle l'attractivité de notre entreprise et de nos produits. » Encore faudrait-il le faire savoir... « Les actes valent mieux que les discours : la communication a pour mission d'expliquer ce qu'on fait, à l'instar de notre travail sur l'huile de palme certifiée, qui est de longue haleine, mais qui nous permet d'assurer la traçabilité aux consommateurs. »

Et la motivation des salariés pour mener à bien cette démarche ? « Elle ne peut pas seulement reposer sur leurs convictions personnelles », reconnaît Amaury Bessard. Au vu des résultats, les progrès en matière de RSE participent à la part variable des cadres ou, pour les autres, contribuent à des primes liées à des enjeux comme ceux de la sécurité routière, de l'hygiène ou de l'environnement. « Il ne s'agit pas de se donner bonne conscience, assure Amaury Bessard, mais d'intégrer la RSE dans nos métiers et dans nos processus de décision. » Et de conclure : « si l'on en reste au niveau du discours global – c'est bien, c'est bon pour la planète –, cela peut être entendu par le citoyen, mais le salarié peut s'en trouver déconnecté. Or il s'agit ni plus ni moins que de son travail ». ■