

Les entreprises durables, entreprises du futur

 ANTHONY FRANCHETERRE, CEO de Solina

Je m'appelle Anthony Francheterre, je suis français et je suis le CEO de Solina.

Solina est une entreprise d'Europe de l'Ouest, d'origine française et aujourd'hui nous sommes présents dans 17 pays en Europe, au Canada et en Afrique. Nous possédons 27 usines, et réalisons un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros. Nous concevons, produisons et commercialisons des solutions d'ingrédients agro-alimentaires salés à la demande pour l'industrie alimentaire, les entreprises de restauration collective ou les boucheries. Tout cela paraît un peu abscons. Alors de quoi parlons-nous réellement ? Il s'agit d'assaisonnements, d'enrobages, de prémélanges de pâte et de pain, de sauces à valeur ajoutée, des ingrédients pour mélanges fonctionnels, aides culinaires et ingrédients nutritionnels destinés aux transformateurs de viande, fabricants de repas préparés, commerce du snacking et producteurs de légumes principalement. Voilà ce que nous faisons.

Chapitre 1 - SOLINA ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Solina a entamé sa démarche de développement durable en 2016. Solina regroupait des entreprises très centrées sur le client mais souffrait parfois d'un manque de vision globale.

Aussi en 2017 et 2018, nous avons adopté une démarche ascendante, en prenant en compte l'initiative individuelle dans chaque pays, de façon à repérer les projets de développement durable. Nous avons repéré de nombreuses petites initiatives qui manquaient de structure et de rythme. J'ai alors eu un déclic, j'ai pris du recul et essayé de bien comprendre où Solina pourrait avoir un impact bien réel. Le défi se situe là. J'ai vraiment voulu éviter le « *Green washing* » comme on dit pour, au contraire, me concentrer sur ce qui pouvait marquer notre différence. Aussi, avec l'aide d'Ardian, nous avons identifié des experts du développement durable, mené des audits, rencontré des clients et des fournisseurs clés, et nous avons organisé la première enquête auprès du personnel.

Nous avons ainsi obtenu une masse d'informations en retour. Le défi a consisté à trier les infos intéressantes, et à prendre suffisamment de recul pour se concentrer sur l'essentiel.

Nous avons eu recours à l'équipe de développement durable de PwC, pour aboutir à une stratégie de développement durable claire pouvant avoir un écho global au sein de la société mais aussi auprès des parties prenantes à l'extérieur. Plus important encore, nous avons défini des actions concrètes articulées autour de 15 piliers : vision, gouvernance, business, RH, chaîne d'approvisionnement, environnement, produits et services liés à l'alimentation, etc. Tout cela nous a permis d'élaborer une feuille de route sur trois ans et de mettre le développement durable au cœur de notre modèle économique.

Le résultat, et probablement le plus important, c'est la nouvelle raison d'être de la société, qui est aujourd'hui celle-ci : « Chez Solina nous donnons du sens à la nourriture, pour les populations et pour la planète. Pour être le partenaire numéro un, nous réinventons sans cesse les solutions et les produits culinaires. » Telle est la nouvelle mission qui sera étayée chaque année par toute une série d'actions visant à renforcer notre activité et à la rendre plus durable.

Chapitre 2 - 5 PILIERS D'ENGAGEMENT

Notre feuille de route de développement durable repose sur cinq piliers, cinq engagements. Le premier c'est le Produit et les solutions, car c'est le cœur de notre métier. Comment rendre nos produits et nos solutions plus durables ? Cette question est bien sûr au centre de notre modèle. Le deuxième pilier c'est les Partenaires. Nous voulons associer nos partenaires car nous ne pouvons faire le chemin tout seul. Et par partenaires j'entends les fournisseurs mais aussi toutes les parties prenantes.

Le troisième pilier, encore un « P » pour les « 5 P » – c'est la Planète et les émissions de CO₂ dans le monde. Il s'agit de l'impact que nous pouvons avoir sur l'agriculture, parce que Solina utilise plus de 11 000 ingrédients, et donc, comment réduire notre empreinte carbone ?

Le quatrième pilier c'est le Personnel. Bien sûr, la santé et la sécurité constituent le point de départ, mais où nous situons-nous du point de vue de la diversité ? Avons-nous une parité hommes-femmes convenable, etc.

Enfin, le dernier pilier, vraiment essentiel, c'est la Performance. La performance de la société, pour durer, pour continuer notre expansion en rachetant de nouvelles entreprises, mais aussi pour en partager les bénéfices.

La réaction de nos équipes, celle des clients, fournisseurs et parties prenantes a été tout simplement formidable. Nous avons pour ainsi dire été poussés en avant, notamment par les jeunes talents dans l'entreprise pour qui la question ne se pose même plus ; pour eux, cela va de soi. Une entreprise qui n'aurait pas une volonté stratégique de développement durable ne les attire pas. Cela a été un vrai stimulant.

Pendant ce processus, nous avons pris le temps de la réflexion. Nous avons réfléchi avec des personnes différentes au sein de la société, non seulement des exécutifs mais aussi un groupe de personnes venant d'horizons variés - pays, culture, origine, genre, âge... Dès le départ nous avons beaucoup de monde pour nous aider et nous donner des idées. Nous informions aussi en permanence le top management, c'est très important, pour qu'il fasse partie intégrante de cette nouvelle plateforme.

Côté client, le timing est bon car ils sont de plus en plus nombreux à venir avec des problèmes et notre métier est de leur apporter des solutions. Tout cela est très positif. Comment avoir un emballage plus écologique ? Comment améliorer votre produit ? Cela veut dire réduire le sel, réduire les matières grasses, obtenir des étiquettes saines permettant aux clients d'afficher des propriétés naturelles, l'absence d'additifs, de conservateurs, etc.

Nous sommes suffisamment flexibles et agiles pour répondre à ces exigences multiples. Par exemple, en Suède la tendance est au « made in Sweden » et en France au « fabriqué en France ». Au Royaume-Uni, l'heure est au végétarien. C'est ainsi que nous collaborons avec nos clients pour renforcer notre lien.

Chapitre 3 - MÉTHODOLOGIE SUSTAINABLE BUYOUT

Travailler sur le projet avec Ardian et avec son équipe Sustainability a été très utile. D'abord parce que nous avons pu entrer en contact avec nos pairs et obtenir des benchmarks et références, autant d'aides qui facilitent la réflexion car il y a beaucoup d'infos à assimiler, beaucoup de choses à apprendre avant de passer à l'exécution. Ardian nous a aussi ouvert son réseau d'experts. Là encore, une aide précieuse pour mener le meilleur audit. Car la donnée c'est de l'or. Et pour savoir par où commencer, il faut vraiment comprendre d'où vous partez pour concevoir un scénario stratégique adapté à votre situation. Ardian est une entreprise à

l'esprit très ouvert, un bon partenaire avec qui s'associer. On peut échanger des idées, peu importe si vous n'avez pas la solution. Pour ma part, je dirais que c'était un travail d'équipe efficace.

Nous voulions une réflexion descendante mais aussi ascendante. Nous avons organisé de nombreux ateliers sur plusieurs thématiques autour des 15 sujets qui alimentent les cinq « P » de notre stratégie nous avons créé de petits groupes de travail pour que les participants puissent exprimer leur point de vue et leurs idées. Nous avons aussi fait des choix car le danger c'est qu'il y a beaucoup de choses que nous devons faire mais il y a aussi tellement à faire. Comment se concentrer sur l'essentiel, sur ce qui concerne vos salariés, vos clients ou fournisseurs. Cette réflexion a été critique pendant tout le processus.

Ensuite, nous avons mis en place la nouvelle gouvernance de notre société. Nous avons maintenant une direction du développement durable, un comité de développement durable, et des ambassadeurs dans la société pour que toutes les personnes soient associées au projet et sachent à qui s'adresser pour faire passer des idées, exposer un problème, accéder aux données, etc.

Le premier avantage qui découle de ces actions et de cette démarche de transformation, c'est la mobilisation des équipes. Lorsque nous embauchons des talents nous nous sentons plus forts, plus attractifs. Donc côté collaborateurs, le contrat est rempli.

Le deuxième avantage, qui lui est lié à notre politique client centric, c'est que notre démarche a reçu un écho favorable chez nos clients et nous a ouvert de nouvelles portes. Nos clients veulent un snack plus croustillant ou plus savoureux, un plat préparé tendance ethnique mais aussi plus sain tout en intégrant des ingrédients d'origine. Les clients ont été impressionnés par le mordant de notre proposition et, là encore, cela a dynamisé notre collaboration avec eux.

Cette feuille de route nous force à sortir des sentiers battus, à faire preuve d'audace, à prendre plus de risque. L'équipe R&D a été d'un grand appui et est très engagée dans ce projet.

Chapitre 4 - MESURER L'IMPACT

Comment mesurons-nous notre performance et quels sont les indicateurs clés ? Voici deux ou trois exemples. D'abord la santé et la sécurité. Nous avons mesuré le nombre d'accidents avec interruption de travail, l'indice de gravité, etc.

L'alimentation est pour nous capitale. Nous concevons des produits « meilleurs pour vous » non seulement pour le besoin d'une alimentation plus végétarienne mais aussi pour avoir des étiquettes plus saines et des labels de qualité, avec des mentions de type « réduction de », avec moins de sel, moins de matières grasses ou des mentions positives comme « riche en protéines », « riche en vitamines », etc.

D'autres indicateurs concernent les RH. Comme la parité salariale entre les hommes et les femmes et autres considérations qui doivent être mises en place.

Nous savons que nous ne mesurons pas encore les émissions de CO₂ de notre chaîne d'approvisionnement mondiale, ce qui représente un véritable défi pour nous, car nous nous approvisionnons en ingrédients dans le monde entier. Pour le poivre par exemple, pour avoir une stratégie d'approvisionnement durable, nous insistons pour connaître l'exploitation, l'absence de pesticides, etc. Mesurer notre empreinte carbone est une difficulté

majeure, et cela va prendre du temps. La bonne nouvelle c'est que les solutions numériques sont de plus en plus puissantes et pourrons nous aider à réussir. Nous sommes au tout début mais notre ambition est grande.

Les habitudes alimentaires des consommateurs évoluent très vite. De plus elles changent selon que l'on soit en Europe ou ailleurs dans le monde. Si les thèmes sont communs, l'exécution peut varier. Mais ces changements dans les habitudes des consommateurs sont pour nous une occasion rêvée car c'est justement le cœur de notre métier. Nous répondons aux problèmes de nos clients et, d'instinct, nous avons l'état d'esprit pour évoluer avec nos clients et les accompagner en permanence. Chaque année, nous renouvelons 25 % de notre portefeuille. C'est donc une belle occasion de profiter de cette évolution pour améliorer nos produits.

Certains pays vont plus mettre l'accent sur des produits « meilleurs pour vous » à faible teneur en sel, avec moins de matières grasses ; d'autres sur l'origine des ingrédients ; d'autres encore vont insister sur le savoir-faire culinaire et la tradition. Tout cela est fascinant car nous avons devant nous plusieurs options et solutions pour répondre à ce défi.