



FERRERO

MESURER LA DURABILITE ET RECHERCHE MARKETING

James Bruneau

Ouajih Chabanne

Théa Métayer

Charlotte Pasquier

Vincent Robert

Marketing Durable - Prof. Dr. Olivier Furrer

Table des matières

1	Introduction	1
2	Présentation de Ferrero.....	1
3	Modèle et types de mesures	2
3.1	Modèle de la Triple Bottom Line	2
3.2	Les types mesures	2
3.2.1	Les mesures internes.....	2
3.2.2	Les mesures externes.....	3
4	Le rapport de durabilité	5
4.1	Indicateurs économiques	5
4.2	Indicateurs environnementaux	6
4.2.1	Cycle de vie et chaîne de valeur chez Ferrero	7
4.3	Indicateurs sociaux.....	7
4.4	Évolution des objectifs de Ferrero	8
4.5	Comparaisons et limites	10
5	Communication	10
5.1	Communication interne	11
5.1.1	Employés	11
5.1.2	Fournisseurs	11
5.2	Communication externe	12
5.2.1	Consommateurs.....	12
5.2.2	Actionnaires	12
5.2.3	ONGs	12
5.2.4	Concurrence	13
5.2.5	Gouvernement	13
6	Recherche marketing Ferrero	13
7	Notre opinion	14

8 Conclusion.....	15
9 Sources	16
9.1 Cours universitaire.....	16
9.2 Etudes scientifiques	16
9.3 Sites internet.....	16
10 Annexes	18
Annexe 1 : Programmes et objectifs de Ferrero pour ses matières premières	18
Annexe 2 : Pourcentage de Senior Managers engagé localement.....	18
Annexe 3 : Chiffres clés, Ferrero, 2013/2014	19
Annexe 4 : Objectifs de Ferrero	20
Annexe 5 : Évolution de la consommation d'eau de Ferrero.....	20
Annexe 6 : Évolution de la consommation électrique de Ferrero	21
Annexe 7 : Evolution de la consommation thermique de Ferrero.....	21
Annexe 8 : Évolution de la consommation de déchets de Ferrero	21

1 Introduction

Dès 1883 avec Lord Kelvin¹, mesurer devient une première nécessité pour les entreprises puisque la mesure permet une meilleure gestion et est un élément indispensable d'amélioration. Face aux enjeux mondiaux, sociaux et environnementaux actuels et le constat qu'aucune entreprise est totalement durable, mesurer prend une dimension considérable ce qui explique l'importance croissante des rapports de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) communiqués par les organisations.

Impliquée dans de nombreux scandales médiatisés, l'entreprise Ferrero, producteur mondial de produits chocolatés, apparaît alors comme un acteur de premier plan en matière de RSE. Grâce à ses rapports RSE détaillés et à sa communication abondante auprès de ses parties prenantes, nous allons analyser comment cette entreprise connue de tous agit pour certifier sa durabilité du marketing. Est-ce une stratégie de défense pour se prémunir contre d'éventuelles attaques ou une véritable volonté intrinsèque de l'entreprise voire un besoin de rendre légitimes certaines actions pour rassurer ou convaincre certains groupes d'individus ?

Dans ce rapport, nous allons ainsi étudier les différentes mesures disponibles, leurs significations et leurs plus-values pour les entreprises. Pour ce faire, nous avons essentiellement basé nos recherches sur le rapport de durabilité de Ferrero de 2014. Ensuite, nous tenterons de clarifier l'importance de la communication en différenciant les diverses parties prenantes. Finalement, nous déterminerons ce que représente la recherche marketing chez Ferrero.

2 Présentation de Ferrero

Ferrero est une entreprise agro-alimentaire italienne créée à Alba en Italie en 1946 par Pietro Ferrero. L'entreprise commercialise d'abord des tablettes de chocolat, jusqu'à l'été 1949 où selon la légende, la chaleur aurait fait fondre les tablettes de chocolat et les commerçants les mirent ensuite dans des pots en verre. Le chocolat aillant fondu, cela donna une crème chocolatée que Ferrero ne tarda pas à reproduire et commercialiser sous le nom de « Gianduja » puis « Supercrema » en 1951. Ce n'est que le 20 avril 1964 que la « Tartinoise » devient le Nutella, et ce, afin d'atteindre un rayonnement international (Le Figaro, 2014a). Le Nutella représente aujourd'hui 20% du

¹ De son vrai nom, Williamson Thomson (1824-1907) est un physicien britannique reconnu pour ses travaux en thermodynamique, et particulièrement pour son échelle de température absolue, mesurée en Kelvin. Il est également connu pour ses citations tels que « If you can not measure it, you can not improve it . »

CA, dont la totalité est majoritairement réalisé en France, en Allemagne ainsi qu'en Italie (Le Figaro, 2014b). Ferrero confectionne également d'autres produits phares tels que les Kinder ou les Ferrero Rocher. Ses produits sont conçus dans une vingtaine de sites de production à travers le monde, emploient plus de 24 000 salariés et sont commercialisés dans plus de 160 pays (Ferrero, 2014a).

Concernant la Suisse, l'entreprise a implanté depuis 1966 à Zug des bureaux administratives et de vente, qui gèrent les produits dans plus de 6000 points de vente en Suisse (Ferrero, 2015a).

3 Modèle et types de mesures

3.1 Modèle de la Triple Bottom Line

Il existe différents modèles pour mesurer la durabilité d'une entreprise, nous avons ici choisi de nous focaliser sur un modèle en particulier; la Triple Bottom Line. Cette approche anglo-saxonne défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution (Renaud, Berland, 2007). Le premier pilier de contribution est une prospérité économique, l'entreprise a besoin de ressources financière pour survivre. Le deuxième pilier concerne la qualité de l'environnement suite à l'impact des activités de l'entreprise et se doivent d'être viable en terme de pollution et d'exploitation des ressources. Enfin, le pilier social évalue les conséquences humaines de l'entreprise ainsi que ses relations avec les différentes parties prenantes. Pour être durable, les pratiques sociales des entreprises doivent être responsables.

3.2 Les types mesures

Nous avons ensuite distingué deux types de mesures de durabilité; des mesures internes qui correspondent aux contrôles réalisés par l'entreprise pour surveiller l'application de ses objectifs et des mesures externes qui sont des contrôles réalisés par des organes externes afin de vérifier l'exactitude des informations émises par l'entreprise.

3.2.1 Les mesures internes

Il est du ressort de chaque entreprise d'adopter ou non des mesures internes. Ces mesures peuvent toucher tout processus de l'entreprise et sont généralement engagées en cas de volonté d'amélioration de l'entreprise.

Concernant, l'entreprise Ferrero, celle-ci s'intéresse depuis longtemps à l'origine de ses ingrédients. Elle établit avec ses fournisseurs de longues relations commerciales,

basées essentiellement sur le dialogue et la transparence. L'entreprise a également lancé un programme d'engagement appelé F-act (Ferrero - agricultural commitment to sustainability) dans le but d'obtenir des matières premières durables.

Ce programme présente les objectifs de Ferrero à satisfaire dans un délai précis, comme celui d'obtenir un cacao 100% durable d'ici 2020 ou encore une huile de palme 100% durable d'ici 2014 (cf. Annexe 1).

Afin d'aider la mise en place de son programme F-acts, Ferrero lance ses FFV pour ses ingrédients clés. Plus précisément, chacune des matières premières clés est guidée par des objectifs spécifiques basés sur 2 piliers: le premier correspond au développement de projets et de partenariats, c'est à dire aux mesures internes de Ferrero, tandis que le second concerne l'adoption de standards et certifications qui seront traités dans le chapitre suivant (Ferrero, 2014b, p.77). Afin d'analyser les mesures internes, nous allons prendre l'exemple du cacao et de l'huile de palme.

En 2014, seul 40% de la production de cacao de Ferrero était durable. Afin d'atteindre son objectif de 100% durable pour 2020, l'entreprise surveille et vérifie constamment ses progrès. En effet, Ferrero procède en trois étapes pour tracer son cacao. Dans un premier temps, l'entreprise collabore avec la société Geotraceability qui lui fournit les outils techniques essentiels lui permettant de dresser une carte exacte des domaines agricoles. Ensuite, grâce à la carte, Ferrero collecte des données concernant les pratiques agricoles, l'âge des arbres ainsi que les maladies prédominantes. Finalement, l'entreprise surveille les données afin de noter les améliorations possibles et permettre de renforcer les programmes des agriculteurs.

Concernant l'huile de palme, Ferrero avec l'aide d'une ONG *The Forest Trust* (TFT), décide de lancer sa propre charte. Cette charte contient des critères additionnels aux certifications externes. Elle est ensuite diffusée aux fournisseurs et inclue un système de surveillance des progrès et de la conformité des critères chez les fournisseurs. Pour cela, TFT visite les plantations régulièrement et procède à la vérification des critères. En cas de non-conformité des critères, TFT et les fournisseurs s'accordent sur un temps limite permettant de remédier aux problèmes (Ferrero, 2014b, p.84).

3.2.2 Les mesures externes

3.2.2.1 Certification

Les certifications sont établies par des organismes externes à l'entreprise et permettent d'assurer aux consommateurs et autres parties prenantes la durabilité des produits. La certification prouve ainsi que l'entreprise répond à un certain nombre de critères.

Ferrero adopte ainsi la combinaison de standards et certifications, prévue dans le deuxième pilier des F-acts.

En effet, Ferrero certifie son cacao auprès de plusieurs organisations dont UTZ, Fairtrade et Rainforest Alliance. La certification UTZ montre que Ferrero s'engage dans une agriculture durable avec de meilleures chances pour les producteurs, leurs familles et la planète (UTZ, 2015). Fairtrade, quant à elle, certifie que ses producteurs de cacao reçoivent un salaire juste pour le travail fourni (Fairtrade, 2011). Enfin, Rainforest Alliance atteste l'intérêt de Ferrero envers son environnement, par exemple en luttant pour la sauvegarde des forêts (Rainforest Alliance, 2016).

Ferrero certifie aussi son huile de palme par le biais de l'organisation internationale RSPO (Round Table for Sustainable Palm Oil) qui se concentre sur la fabrication d'une huile de palme responsable garantissant sa traçabilité. Depuis 2015 les produits Ferrero sont ainsi préparés avec de l'huile de palme 100% durable (Ferrero, 2015b).

3.2.2.2 Les normes ISO

“Les normes ISO (International Standard Organisation) établissent des spécifications de premier ordre pour les produits, les services et les systèmes dans une optique de qualité, de sécurité et d'efficacité. Elles jouent un rôle prépondérant pour faciliter le commerce international” (ISO, 2016a). Au total, plus de 21'000 normes internationales existent et dont trois séries importantes concerne la durabilité; les séries ISO 14000, ISO 50000 et ISO 26000.

La série ISO 14000 porte une attention particulière au management environnemental. La plus connue, la **norme ISO 14001** se prête à la certification et donne aux parties prenantes l'assurance que l'impact environnemental fait l'objet de mesures et d'améliorations (ISO, 2016b).

La série ISO 50000 se concentre quant à elle sur le domaine de l'énergie. La **norme 50001** par exemple est applicable à tous les facteurs affectant la performance énergétique que l'entreprise peut surveiller ou avoir une influence (ISO, 2016c).

Finalement la série **ISO 26000** est dédiée à la responsabilité sociale des entreprises et donne des lignes directrices aux entreprises afin d'opérer de manière éthique et transparente et à contribuer au bien-être de la société (ISO, 2016d).

Dans le cas de Ferrero, l'entreprise a déjà instauré la norme ISO14001 auprès de ses sites de production et à pour but de l'étendre aux structures de dépôt restantes. Elle désire néanmoins, encore acquérir les normes ISO 50001 pour 17 sites de production.

Finalement, dans son rapport RSE, l'entreprise prend en considération les lignes directives de l'ISO 26000 (Ferrero, 2014b, p.214).

3.2.2.3 Global Reporting Initiative et OCDE

L'index du Global Reporting Initiative (GRI) et les principes directeurs de l'OCDE (Organisation de Coopération et du Développement Economique) sont des instruments complémentaires.

Les principes directeurs de l'OCDE adoptés depuis 1976, sont des recommandations destinées aux multinationales dans des domaines divers en lien avec la durabilité de l'entreprise (OCDE, 2016).

Le GRI est le standard le plus avancé en matière de développement durable et est en accord avec les principes de l'OCDE. Lancé en 1997 par le CERES², ce standard fournit des lignes directrices quant à la rédaction des rapports de durabilité et demande aux entreprises de mentionner des indicateurs de performances prédéfinies pour plus de transparence (Global Reporting, 2016).

Les indicateurs se regroupent sous 5 sections : performance d'approvisionnement, économique, environnementale, sociale, ainsi que les performance de bien-être des animaux. Les indicateurs de performances sociales sont toutefois les plus demandés. Le GRI attribue ensuite un niveau d'application de C à A+, en fonction des standards couverts par le rapport de durabilité (Global Reporting, 2013).

Pour illustrer, Ferrero a obtenue la note de A+ par le GRI en couvrant la majorité des points demandés. Cependant aussi bien le GRI que les principes directeurs de l'OCDE ne sont pas contraignants, ce qui implique qu'aucune sanction n'est appliquée en cas de non-respect des exigences par les entreprises.

4 Le rapport de durabilité

Nous allons à présent explorer différentes mesures de performance requises par le Global Reporting Initiative et celle indiquées dans le rapport RSE de Ferrero de 2014.

4.1 Indicateurs économiques

Les indicateurs économiques relevés dans le GRI se répartissent sous trois sections majeures.

² Coalition for Environmentally Responsible Economies est une organisation réunissant un puissant réseau d'investisseurs, d'entreprises et d'ONGs afin d'accélérer et d'élargir l'adoption de pratiques et de solutions commerciales durables pour bâtir une économie mondiale saine (CERES, 2016).

Premièrement, **les indicateurs de performance économique** de l'entreprise représentent la valeur économique de l'entreprise. Plusieurs sous-indicateurs sont demandés tels que le chiffre d'affaire ou la valeur économique directe générée et distribuée. L'entreprise Ferrero redistribue 57,5% de sa valeur ajoutée à ses employés sous forme de salaire, contre 1% à des projets sociaux (Ferrero, 2014b, p.24).

Ensuite, viennent les **indicateurs liés à la présence sur le marché** qui évaluent la présence des principaux sites opérationnels de l'entreprise dans différents pays. Nous y trouvons des indicateurs tels que la part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux ou la proportion des cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels. En ce qui concerne le recrutement, Ferrero n'a pas de politique de groupe visant à créer un critère préférentiel pour le recrutement de la main-d'œuvre locale, d'où des pourcentages relativement différents d'un pays à l'autre (cf. Annexe 2).

Finalement, les **indicateurs de l'impact économique indirect**, sont liés au développement et à l'impact des investissements et services fournis principalement pour le bénéfice du public par le biais du commerce, en nature, ou à titre gratuit (Global Reporting, 2015).

4.2 Indicateurs environnementaux

La meilleure mesure afin d'évaluer l'impact environnemental d'une entreprise, d'une activité ou encore d'un produit est d'utiliser l'empreinte carbone. Celle-ci correspond à la somme des gaz à effet de serre directe ou indirecte créée par la chose mesurée, en unité de dioxyde de carbone. L'empreinte directe résulte de la somme des émissions de gaz à effet de serre émise durant le processus de fabrication et du transport du produit tandis que l'empreinte indirecte correspond à la somme des émissions de gaz associées à la fabrication sous-jacente, telle que l'extraction et le traitement des matières premières. (The Guardian, 2010). De plus, dans le but d'harmoniser les méthodes visant à évaluer les performances environnementales, la Commission Européenne a lancé les méthodes EEP pour calculer l'empreinte écologique d'un produit et EEO pour calculer l'empreinte écologique d'une organisation (Europa, 2013). Les entreprises sont donc invitées à avoir recours à ces méthodes agréées dans la communication de leur bilan environnemental.

Quant à l'entreprise Ferrero, celle-ci se réfère au bilan carbone de chacun de ses processus et utilise également des indicateurs conformes aux méthodes susmentionnées. Aussi, dans le but d'améliorer ses performances environnementales, l'entreprise procède à quatre étapes successives qui ne sont pas propres à Ferrero mais

peuvent également se retrouver auprès de nombreuses entités suivant une politique interne responsable.

Ferrero **mesure** l'empreinte carbone des activités du groupe, en utilisant des indicateurs reconnus et surveille de manière systématique ses progrès. L'entreprise **planifie** ses produits, ses emballages et ses infrastructures avec des objectifs à moyen-long terme. Ferrero **éduque** ses employés, ses fournisseurs et ses consommateurs, par le biais d'information et d'opportunités de formations. Enfin, elle **collabore** avec les universités, les instituts de recherches et ses fournisseurs en travaillant sur des projets communs. (Ferrero, 2014b, p.195)

Les performances environnementales peuvent être mesurées grâce à des indicateurs quantifiables. Dès lors, cette section prend une ampleur considérable dans les rapports de durabilité. Ainsi, dans le sous-chapitre suivant, nous allons illustrer la première étape "mesurer" par le biais d'indicateurs retrouvés dans différentes activités de Ferrero.

4.2.1 Cycle de vie et chaîne de valeur chez Ferrero

Ferrero utilise comme support de mesure sa chaîne de la valeur et regroupe ses activités essentiellement autour des matières premières et production, des Kinder jouet et packaging ainsi que de la logistique et des transports (Ferrero, 2014b, p.196).

Par ailleurs, l'entreprise souhaite d'ici la fin 2018 procéder à une évaluation du cycle de vie des ses produits. Sans rentrer dans les détails des activités susmentionnées, nous avons pu constater en observant les chiffres de Ferrero que tous les indicateurs demandés sont fournis mais qu'il est difficile de définir dans quelle mesure ceux-ci sont progressifs. En effet, un élément frappant lors de la lecture du rapport de durabilité de l'entreprise est la mise en avant de certains chiffres plutôt que d'autres. À titre d'exemple, parmi plusieurs données, Ferrero indique les quantités de déchets en tonnes (c.f. Annexe 3). Il est évident que le rapport souhaite insister sur le pourcentage de déchets récupérés, soit les 91.6%. Cependant, il est à noter qu'aucune donnée n'est explicitement partagée concernant les 6 tonnes restantes, non récupérées et qu'il ne s'agit là que des déchets liés à la production. Cette manipulation des données peut d'ailleurs se retrouver dans tout le rapport.

4.3 Indicateurs sociaux

Finalement, les indicateurs sociaux du GRI mesurent les impacts de l'organisation sur la société dans laquelle elle opère. Ils représentent la partie la plus importante du standard et se recoupent en quatre sous-catégories.

La première catégorie concerne la **pratique en matière d'emploi et de travail décent**. Les indicateurs sont nombreux et traitent des aspects d'emplois, de santé et sécurité au sein du travail, des aspects en terme de formation et d'éducation ou encore de diversité et d'égalité. Ferrero illustrent ces indicateurs essentiellement sous forme de pourcentage de salariés par tranche d'âge, sexe et zone géographique.

Deuxièmement, la catégorie des **Droits de l'Homme** couvre principalement les incidents de violations de ces droits et les changements dans la capacité des parties prenantes à exercer leurs droits. Ils sont notamment liés aux problématiques de non discrimination, d'égalité entre les sexes, de négociation collective, du travail des enfants et du travail forcé. Au niveau mondial, les organisations et entreprises s'accordent de plus en plus afin de respecter les droits de l'Homme.

Ensuite, viennent les indicateurs liés à la **société** qui concernent les impacts de l'organisation sur la société et les communautés locales. Ils cherchent essentiellement à mesurer les aspects liés à la lutte contre la corruption, la politique publique, et le comportement anti-concurrentiel.

Finalement, la **responsabilité liée aux produits** est une catégorie qui traitent les aspects liés aux produits et services touchant directement les parties prenantes, en particuliers les consommateurs. Les indicateurs se réfèrent essentiellement aux aspects de santé, de sécurité et de transparence envers les consommateurs. (Global Reporting, 2015)

4.4 Évolution des objectifs de Ferrero

Dans le but d'évaluer la performance de Ferrero en terme de durabilité au cours des années et de dévoiler l'intention de l'entreprise, nous avons brièvement comparé les différents rapports depuis 2009.

Ferrero ne publie des rapports RSE que depuis 2009-2010 ce qui prouve la récence de cet enjeu exigé par les consommateurs et les parties prenantes qui risqueraient de se désengager si l'entreprise ne réalisait pas ces bilans. Les buts et objectifs de Ferrero évoluent, à commencer par un rapport tous les ans dès 2011 afin de constamment s'adapter aux demandes de la société. Les rapports publiés sont ainsi de plus en plus conséquents: celui de 2009-2010 contenait environ 100 pages contre plus de 150 en 2011 et près de 300 en 2014. Nous sommes actuellement en mai 2016 et pourtant, le rapport 2015 n'est pas encore publié ce qui montre l'importance de ce travail pour le

groupe qui essaie constamment d'innover et produire des graphiques et tableaux clairs et accessibles au plus grand nombre d'individus.

Les exigences ne sont pas les mêmes entre 2009-2010 et 2014. En effet, celui de 2014 est beaucoup plus riche en graphiques précis et tableaux détaillés alors que le premier cherche à expliquer le concept de RSE et à donner des éléments précurseurs pour mesurer cet aspect devenu aujourd'hui une norme indispensable à toutes entreprises cherchant à faire preuve de durabilité.

Chaque année, Ferrero mentionne des objectifs à plus ou moins long terme: certains sont en cours d'acquisition ou doivent être réalisés dans l'année tandis que d'autres se projettent à l'horizon 2020 (cf. Annexe 4). Cet objectif de 2020 a été évoqué dès le rapport de 2009-2010 et continue à être présent dans les suivants. Les objectifs sont regroupés dans quatre catégories liées aux droits de l'Homme, à l'environnement, aux matières premières et à un mode de vie sain. Par exemple, concernant l'environnement, depuis 2012, l'entreprise souhaite produire elle-même l'énergie nécessaire pour les besoins de ses usines, par le biais d'énergie renouvelable et électriques afin de respecter la dimension locale et de montrer l'exemple au niveau mondial (Ferrero, 2012, p.62). L'utilisation d'un packaging fait à partir de matières renouvelables revient tous les ans avec le but de s'améliorer chaque année de 10% par rapport à l'année précédente. Toutefois, Ferrero n'a pas réussi à tenir son pari de 2012 visant à utiliser 100% de papier vierge provenant de sources certifiées durables puisque cet objectif a été repoussé à 2017 alors qu'il devait être réalisé pour 2014 (Ferrero, 2013, p.13).

Le rapport 2013 est particulièrement riche en données graphiques chiffrées qui montrent l'évolution concrète des résultats du groupe Ferrero. Les indices de consommation des énergies électrique, thermique et hydraulique ont nettement baissé entre 2009-2010 et 2013 ce qui prouve les efforts de l'entreprise pour avoir une consommation responsable. La réduction de 20% de la consommation d'eau dans les unités de production est notamment primordiale pour le groupe depuis 2009. Ainsi, la consommation d'eau a diminué de en est-elle passée de 5 171 117 m³ en 2009 à 4 788 176 m³ en 2010 puis à 4 180 654 m³ en 2014, soit une diminution de 19% sur 5 ans (Ferrero, 2013, p.180-181). Cependant, la consommation absolue de ces énergies a augmenté en ce qui concerne les domaines électrique et thermique et légèrement diminué pour l'eau sur le même intervalle de temps (cf. Annexes 5, 6 et 7). Quant à la production de déchets, elle a aussi globalement augmenté : la production absolue de déchets est passée de 50 000 tonnes en 2009 à 60 000 tonnes en 2013, soit une hausse de 13% (cf. Annexe 8). Ces

augmentations notables peuvent s'expliquer par une hausse de la demande mondiale qui pousse parfois les entreprises à produire plus afin de satisfaire les consommateurs. Cette remarque nous permet ainsi de nous interroger sur le constat d'un éventuel effet rebond.

4.5 Comparaisons et limites

A titre comparatif, nous avons survolé les rapports de durabilité des concurrents directs de Ferrero. Alors que Ferrero présente des mesures quantitatives détaillées sur tous les fronts, les groupe agro-alimentaires leader Mars et Mondelez International ainsi que le groupe Nestlé restent plus évasifs et ne s'alignent qu'à moitié aux recommandations du GRI. En effet, les indicateurs sont exprimés de manière qualitative avec peu de graphique et leur dernier rapport de durabilité sont succincts, aux alentours de 60 pages contre 220 chez Ferrero. Nous pouvons dès lors suggérer que Ferrero est peut-être une entreprise pionnière dans son domaine en matière de RSE.

Comme énoncé précédemment, les lignes directives du GRI aident simplement les entreprises à présenter les indicateurs clés dans leur rapport afin d'être accréditées. De ce fait, la signification derrière ces mesures reste abstraite et requiert une enquête plus approfondie des parties prenantes. De plus, le GRI a ses limites, car, même basé sur la Triple Bottom Line, celui-ci reste un standard avec la vision d'une performance globale segmentée en trois parties. Ce standard devrait en outre inclure des indicateurs de performance liés à plusieurs dimensions simultanément.

5 Communication

Face à la mondialisation des produits et des marques, l'accroissement des écarts sociaux ainsi que la raréfaction des ressources naturelles, les entreprises se voient de plus en plus obligées de légitimer leurs actions en communiquant le plus clairement possible. Une plus grande visibilité implique un impact plus grand sur la société et donc forcément un plus grand intérêt des parties prenantes. Ainsi, toutes les mesures qui sont décrites dans un rapport de durabilité doivent être communiquées pour qu'elles aient du sens. Le fait de communiquer permet à l'entreprise de réaliser un avantage concurrentiel et de mettre en place une stratégie de défense.

Ferrero l'a bien compris, puisque l'entreprise consacre chaque année une grande partie de son budget dans la communication plurimédia, soit 166.1 millions d'euro en 2013 (Union des annonceurs, 2014). La communication de ces mesures peut également

prendre différentes formes comme le sponsoring, les rapports de durabilité, la diffusion des codes éthiques ou encore la communication d'événements.

5.1 Communication interne

Les mesures sont d'abord communiquées à l'interne, auprès des employés et des fournisseurs, afin d'améliorer les performances sociales et environnementales et changer leurs comportements.

5.1.1 Employés

Le fait que les employés puissent avoir accès au rapport RSE permet aux entreprises de renforcer la réalisation future de leurs objectifs. Par exemple, un employé comprenant l'impact de son action sur l'environnement réduira de lui-même sa consommation d'électricité. En travaillant dans une entreprise qui fait preuve de transparence, les employés seront d'autant plus engagés, et promet ainsi un véritable cercle vertueux alliant performances économiques et contribution sociale de tous.

L'exemple le plus probant dans la cas étudié est celui de la *Fondation Ferrero*. Créée en 1983, elle offre une assistance sanitaire et sociale aux anciens employés ayant travaillé pour le Groupe au moins 25 ans. La Fondation a également des projets sociaux tels que les Crèche Ferrero « Il NIDO » ouvert en 2009 dans certains pays (p.ex. Italie, France) pour faciliter la garde des enfants et offre des réductions dans les supermarchés aux employés en Argentine et en Équateur (Ferrero, 2009a).

Ainsi, la publication du rapport concerne non seulement les employés actuels mais aussi les éventuels futurs employés, impliquant la **communication externe**. Ferrero apporte une bonne image de ses activités envers ses employés, occasionnant de futures candidatures.

5.1.2 Fournisseurs

Grâce à la communication, les fournisseurs connaissent et adoptent les valeurs de l'entreprise, par conséquent ils en deviennent des membres à part entière. L'entreprise n'a donc plus à exercer un contrôle permanent sur eux.

Comme nous l'avons vu précédemment dans les mesures internes, Ferrero établit de longues relations commerciales avec ses fournisseurs de matières premières. Celles-ci sont basées sur le dialogue et la transparence; Ferrero exige que l'ensemble de ses fournisseurs acceptent et signent son code de conduites commerciales grâce auquel, Ferrero espère modifier le comportement de ses fournisseurs pour qu'ils adoptent des pratiques plus durables (Ferrero, 2014b, p.15).

5.2 Communication externe

Les mesures sont ensuite communiquées à l'externe c'est-à-dire aux autres parties prenantes, pour améliorer l'image qu'ils ont de l'entreprise.

5.2.1 Consommateurs

Le rapport de durabilité est aussi destiné aux consommateurs. Les entreprises assument leur responsabilité sociale, en montrant qu'elles protègent les consommateurs en terme de santé et de prix. Elles s'affichent également en faveur de l'environnement grâce à un choix minutieux de leur producteurs afin d'avoir une répercussion directe sur le comportement des consommateurs.

Un exemple pertinent chez Ferrero, est la mise en place d'une campagne de lutte contre l'obésité chez les jeunes enfants avec la mise en place du programme "Ensemble prévenons l'obésité des enfants" (Ferrero, 2014b, p.32). Par ailleurs, Ferrero veut changer le comportement des consommateurs en proposant des produits durables certifiés par des organisations externes. Cette démarche a également un impact positif sur les ventes, puisqu'elle répond à une demande croissante des consommateurs verts.

5.2.2 Actionnaires

Pour qu'un équilibre au sein de la Triple Bottom Line existe, il faut indéniablement que l'entreprise soit profitable et intéresse de futurs investissements. Ainsi, les données relatives à l'économie de l'entreprise sont essentiellement destinées aux actionnaires ou futurs investisseurs. Si les données présentées sont incomplètes ou peu rentables, les actionnaires auront tendance à se retourner contre l'entreprise, au contraire si les chiffres sont bons, de futurs actionnaires peuvent être tentés d'investir dans l'entreprise.

Du côté environnemental, il ne vient pas immédiatement à l'esprit que les actionnaires pourraient être intéressés par ces mesures. Cependant, en se montrant durable envers l'environnement par le biais de mesure de performance, l'entreprise va non seulement ajouter de la valeur mais aussi éviter des répressions de la part des parties prenantes. L'entreprise s'assure une stabilité à plus long terme et l'investissement de tout actionnaire sera ainsi moins risqué.

5.2.3 ONGs

Le rapport de durabilité est pour toute entreprise un moyen de communication avec les ONGs. La présentation des résultats et des efforts en terme de durabilité tels que la mise en place de certifications externes, permet de créer une stratégie de défense. La

communication est un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise afin d'éviter les scandales qui pourraient nuire à son image.

En effet, Ferrero a également de l'intérêt à s'associer avec les ONGs. Par exemple, lorsque Greenpeace atteste que Ferrero lutte contre la déforestation et ne viole pas les droits humains dans sa chaîne d'approvisionnement pour son huile de palme, cela renforce l'image de durabilité de Ferrero auprès de ses parties prenantes (Ferrero, 2014b, p.83).

5.2.4 Concurrence

Les certifications externes mises en place permettent aux entreprises de se différencier des concurrents de plus petites tailles qui ne les adopteraient pas. Les entreprises peuvent aussi être contraintes d'adopter des mesures durables afin d'égaliser leur concurrents et suivre la tendance du marché.

Les entreprises Ferrero et Nestlé par exemple, ont réagi en même temps, lorsqu'elles ont été critiquées pour avoir utilisé de l'huile de palme non durable (L'express l'expansion, 2013). Ainsi, pour ne pas perdre leur image ou leur réputation elles ont progressivement mis en place une huile de palme écologique.

5.2.5 Gouvernement

Les indicateurs sociaux peuvent être essentiellement dirigés vers le gouvernement. En effet, il s'agit là d'indications clés quant à l'intention de l'entreprise envers ses employés et ses consommateurs dans le pays locale (p.ex filiale de production). Il peut être important pour le gouvernement, en particulier dans les pays en développement, de connaître l'apport social de l'entreprise qui s'y implante afin de déterminer s'il est envisageable pour elle de continuer ses activités au sein du pays.

Concernant Ferrero, des entreprises sociales ont été mises en place et ont pour but principal la création d'emplois et de projets humanitaires et sociaux. Un exemple est celui du projet "Kindergarten Pietro Ferrero" en Inde, qui assure l'éducation et le bien-être des enfants d'âge préscolaire (Ferrero, 2015c). Autre exemple visé est celui du *programme d'éducation Kinder+Sport* qui depuis 2008 encourage la pratique sportive auprès des enfants et regroupe déjà 40 associations ainsi que 20 pays, dont la Suisse (Kinder, 2015).

6 Recherche marketing Ferrero

La recherche marketing correspond à une étude de marché. Les produits Ferrero sont connus et appréciés dans le monde entier. Ferrero s'intéresse ainsi moins au

développement de nouveaux produits mais plus à l'attention que les consommateurs portent aujourd'hui à la nutrition. Afin de répondre à cette attention particulière, Ferrero se focalise sur deux axes.

Le premier axe concerne une amélioration continue de la qualité et de la composition nutritionnelle de ses produits en vue d'une consommation responsable. La direction R&D de Ferrero travaille de manière constante sur l'ensemble des produits afin de les améliorer. Comme nous l'avons évoqué précédemment, Ferrero s'efforce d'atteindre une chaîne d'approvisionnement durable pour assurer la qualité de ses ingrédients. Dans un deuxième axe, Ferrero s'intéresse à la composition nutritionnelle de ses produits en particulier l'importance des portions. Par conséquent, l'entreprise met au point des stratégies afin de réduire la taille de ses produits en créant notamment des emballages individuels évitant ainsi une surconsommation.

La recherche marketing de Ferrero passe aussi par une communication de plus en plus responsable: Ferrero admet que ses produits sont des gourmandises mais elle sait pertinemment qu'ils sont à consommer avec modération et, avec une activité physique régulière, ne sont pas nocifs pour la santé. C'est pour cela que Ferrero encourage les enfants à des activités sportives par divers moyens de communications. (Ferrero, 2009b)

7 Notre opinion

Avec un rapport passant d'une centaine de pages à plus de 300 pages en quelques années, Ferrero a largement étoffé ses rapports en apportant beaucoup plus de détails. Se faisant, il en ressort un sentiment de confusion concernant la densité d'informations. Il est même permis de penser que cet excès d'information servirait à cacher les méfaits des produits: le consommateur doit s'y reprendre à plusieurs reprises ou être un expert ayant des connaissances précises pour véritablement bien comprendre l'ensemble des graphiques et tableaux très détaillés. Greenpeace insiste et dénonce un manque de transparence de la part de Ferrero concernant ses pratiques liées à l'huile de palme (Greenpeace, 2016). En effet, un consommateur lambda n'a pas la capacité d'analyser toutes les données car beaucoup sont techniques et d'avantage destinés aux actionnaires ou aux groupes de pression. Le marketing viserait alors à « rendre belles » des pratiques qui ne le sont pas forcément dans la réalité grâce à des chiffres mis en valeur. Par ailleurs, lorsque nous avons tenté d'avoir plus d'information de la part de

Ferrero concernant la Suisse, ils nous ont répondu que « les règles internes interdisaient la divulgation d'informations de toutes natures ».

8 Conclusion

Dans ce travail, grâce à l'illustration de l'entreprise Ferrero et en se basant sur les piliers économiques, environnementaux et sociaux de la Triple Bottom Line, nous avons pu explorer l'éventail de mesures existantes. Des mesures internes sont établies volontairement dans le but d'améliorer les performances durables de l'entreprise, tandis que les mesures externes, tels que les certifications et normes internationales sont instaurées afin de certifier que les processus et activités de l'entreprise soient durables.

Ainsi, les entreprises peuvent puiser dans diverses ressources leur permettant d'évaluer leur durabilité.

Parallèlement, nous avons constaté l'importance de la communication de ses mesures aux diverses parties prenantes. L'entreprise Ferrero communique sa stratégie marketing durable à ses employés, ses fournisseurs, ses consommateurs mais aussi à ses concurrents, ses actionnaires, aux ONGs et au gouvernement. Ainsi, grâce à des rapports RSE de plus en plus détaillés et des campagnes de communication ciblées, Ferrero semble faire preuve de transparence afin de donner une impression d'amélioration constante. Sa crédibilité est d'autant plus renforcée grâce à des certifications externes qui améliorent sa réputation et lui permettent de se différencier face à la concurrence.

Toutefois, lors d'une analyse plus approfondie de cet amas d'informations, Ferrero s'apparente plutôt à une entreprise réactive. Elle cherche constamment à adopter une stratégie de défense pour se prémunir face à d'éventuelles offensives de groupes de pression, qui pourraient notamment critiquer les méfaits des produits sur la santé des consommateurs. Sa vision éthique n'est donc pas positive : cette entreprise n'a pas comme désir premier d'être juste vis-à-vis de la société mais elle recherche avant tout un avantage concurrentiel afin de convaincre de nouveaux actionnaires et de rassurer ses consommateurs.

9 Sources

9.1 Cours universitaire

Furrer O., Marketing durable, SP (16)

9.2 Etudes scientifiques

Angèle Renaud, Nicolas Berland. Mesure de la performance globale des entreprises. "Comptabilité et environnement", May 2007, France. pp.CD-Rom, 2007.

9.3 Sites internet

CERES (2016). Who we are. Consulté le 30 mai 2016. Repéré à : <http://www.ceres.org/about-us/who-we-are>

Europa (2013). Commission européenne, communiqué de presse: Environnement: aider les entreprises et les consommateurs à s'orienter dans le labyrinthe vert. Consulté le 15 mai 2016. Repéré à : http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-310_fr.htm?locale=FR

Fairtrade international (2011). What is Fairtrade? Consulté le 18 avril 2016. Repéré à : <http://www.fairtrade.net/about-fairtrade/what-is-fairtrade.html>

Ferrero (2009a). Programme sociaux, pour les employés. Consulté le 12 mai 2016. Repéré à : <https://www.ferrero.fr/programmes-sociaux-ferrero>

Ferrero (2009b). Politique nutritionnelle Ferrero. Consulté le 24 mai 2016. Repéré à : <https://www.ferrero.fr/politique-nutritionnelle-ferrero/>

Ferrero (2012). Rapport RSE: Sharing values to create value. Repéré à : <https://www.static.ferrero.com/globalcms/documenti/1784.pdf>

Ferrero (2013). Rapport RSE: Sharing values to create value. Repéré à : <https://www.static.ferrero.com/globalcms/documenti/1685.pdf>

Ferrero (2014a). Consulté le 17 mai 2016. Repéré à : Notre Présence Dans Le Monde, <https://www.ferrero.fr/presence-monde-ferrero>

Ferrero (2014b). Rapport de Responsabilité Sociale des Entreprise: Sharing values to create value. Repéré à : <https://www.static.ferrero.com/globalcms/documenti/2163.pdf>

Ferrero (2015a). Ferrero in the world. Consulté le 12 mai 2016. Repéré à : <http://www.ferrerocareers.com/locations>

Ferrero (2015b). 100% huile de palme certifiée durable et traçable pour Ferrero le producteur de Nutella. Consulté le 24 mai 2016. Repéré à : <https://www.ferrero.be/actualite/100--D%E2%80%99HUILE-DE-PALME-CERTIFI-%EF%BF%BDE-DURABLE-ET-TRA-%EF%BF%BDABLE--POUR-FERRERO--LE-PRODUCTEUR-DE-NUTELLA>

Ferrero (2015c). Ferrero Social Enterprises. Consulté le 19 mai 2016. Repéré à : <https://www.ferrerocrs.com/le-persone/imprese-sociali-ferrero/per-i-paesi-emergenti>

Global Reporting (2013). Application levels: all you need to know. Consulté le 25 mai 2016. Repéré à : <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Application-Levels-all-you-need-to-know.aspx>

Global Reporting (2015). Lignes directrices pour le reporting durable. Consulté le 15 mai 2016. Repéré à : <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G4-Part-Two.pdf>

Global Reporting (2016). GRI's History. Consulté le 10 mai 2016. Repéré à : <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>

Greenpeace (2016). Cutting Deforestation Out Of Palm Oil: Company Scorecard. Consulté le 02 avril 2016. Repéré à http://www.greenpeace.org/international/Global/international/publications/forests/2016/gp_IND_PalmScorecard_FINAL.pdf

ISO (2016). À propos de l'ISO. Consulté le 10 mai 2016. Repéré le : <http://www.iso.org/iso/fr/home/about.htm>

Kinder (2015). Kinder + Sport. Consulté le 30 avril 2016. Repéré à : <http://www.kinder.fr/fr/kinder-sport>

Le Figaro (2014a). Les Français plus gros consommateur de Nutella au monde. Consulté le 30 avril 2016. Repéré à : <http://www.lefigaro.fr/societes/2014/05/17/20005-20140517ARTFIG00065-les-francais-plus-gros-consommateurs-de-nutella-du-monde.php>

Le Figaro (2014b). Nutella, 50 ans en famille. Consulté le 2 mai 2016. Repéré à : <http://www.lefigaro.fr/societes/2014/05/17/20005-20140517ARTFIG00061-nutella-cinquante-ans-en-famille.php>

L'express l'expansion (2013). Ferrero et Nestlé s'engagent à utiliser une huile de palme durable. Consulté le 20 avril 2016. http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/ferrero-et-nestle-s-engagent-a-utiliser-une-huile-de-palme-durable_1336555.html

OCDE (2016). Principes directeurs pour les entreprises multinationales. Consulté le 05 mai 2016. Repéré à : <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/>

Rainforest alliance (2016). À propos de nous. Consulté le 24 mai 2016. Repéré à : <http://www.rainforest-alliance.org/fr/about>

Union des annonceurs (2014). Les chiffres clés des annonceurs. Consulté le 30 mai 2016. Repéré à : http://www.uda.fr/fileadmin/documents_pdf/publications_etudes/Chiffres_cles_des_annoneurs_2014.pdf

UTZ (2015). Certification. Consulté le 24 mai 2016. Repéré à : <https://www.utz.org/what-we-offer/certification/>

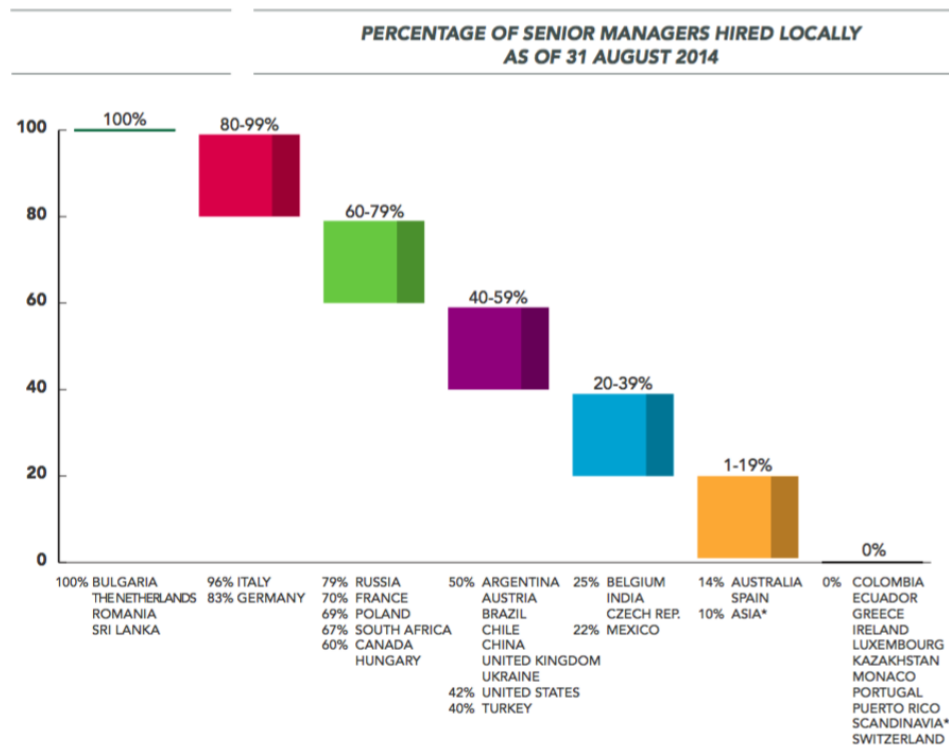
10 Annexes

Annexe 1 : Programmes et objectifs de Ferrero pour ses matières premières

PROGRAMMES AND OBJECTIVES		
	COCOA	By 2020 100% certified as sustainable
	PALM OIL	By 2014 100% sustainable palm oil certified RSPO as segregated
	HAZELNUTS	By 2020 100% traceable
	CANE SUGAR	By 2020 100% certified as sustainable
	EGGS	Within September 2014 100% from barn hens for EU plants
	MILK	Pursue strict quality standards and monitor sustainability indices

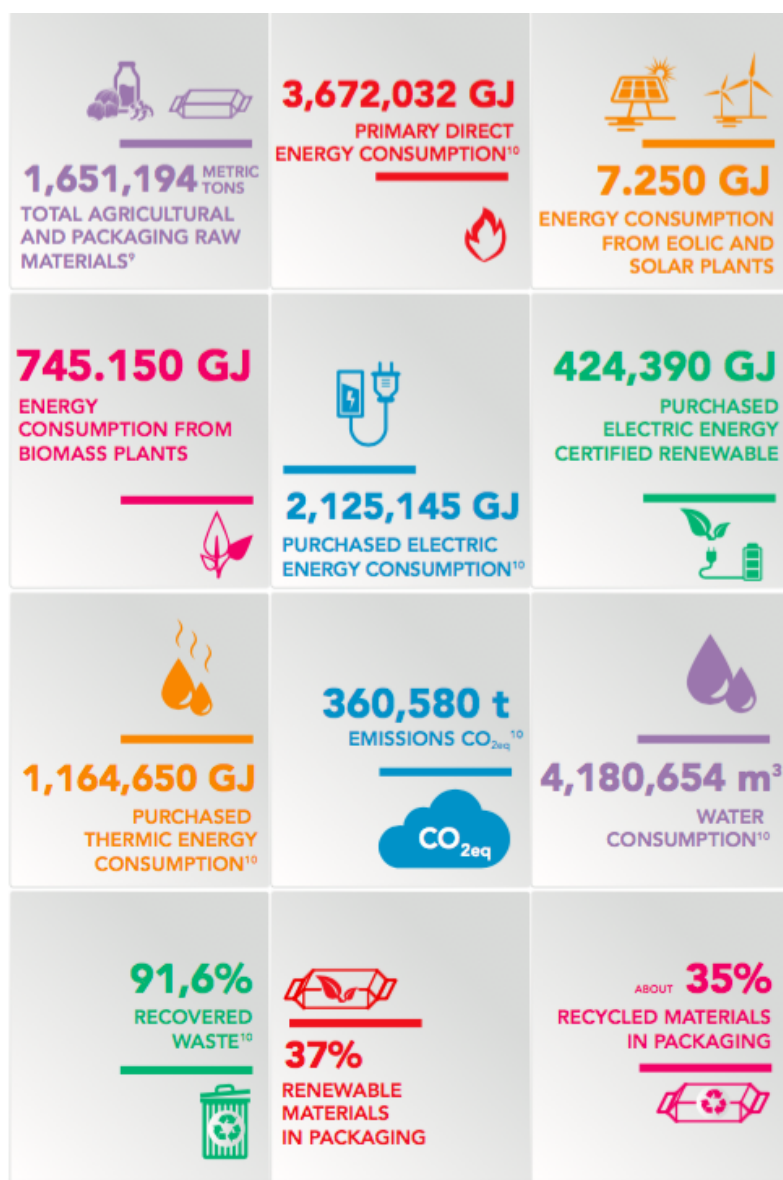
Source: Rapport RSE 2014, p.77

Annexe 2 : Pourcentage de Senior Managers engagé localement



Source: Rapport RSE 2014, p.91

Annexe 3 : Chiffres clés, Ferrero, 2013/2014



Source: Rapport RSE 2014, p.200

Annexe 4 : Objectifs de Ferrero

Ferrero Group's goals for 2020

SCOPE	DESCRIPTION	PROGRESS
	FSSC/ISO 22000 food safety certification for all Group production sites	By 2016 
	Enhance the activities of the Ferrero Foundation and of the Ferrero Social Enterprises	Reached and renewed 
	Promote internal initiatives to support a "culture of diversity"	Commitment renewed until 2018 
	Ongoing support and expansion of the Kinder+Sport programme by extending it in 30 countries all over the world and moving 5 million children.	By August 2018 
	100% cocoa certified as sustainable	By 2020 
	100% sustainable palm oil certified RSPO as segregated	Reached in December 2014 
	100% refined cane sugar from sustainable sources	By 2020 
	Implementation of the traceability plan for 100% of hazelnuts	By 2020 
	100% of eggs from barn hens with respect for animal welfare	Reached in September 2014 
	Self-produced electricity totalling 75% of electrical consumption of all European Plants from self-produced electricity, 25% of which from renewable sources	Partially met 

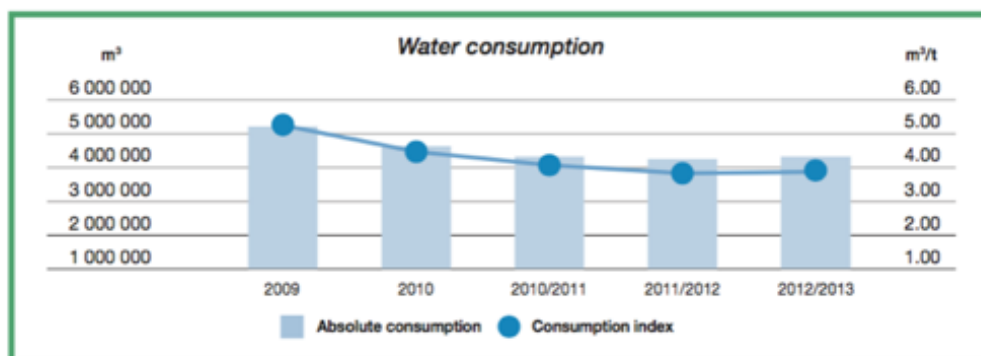
SCOPE	DESCRIPTION	PROGRESS
	Group ISO 50001 certification for the 17 current production sites – excluding Ferrero Social Enterprises – including power generation plants (New goal that depends on implementing the 2020 global energy action plan)	By 2020 
	Implementation of a global action plan on energy, according to local needs of existing and future plants, aimed at reducing emissions	By 2020 
	40% reduction of CO ₂ emissions from production activities (compared to 2007)	By 2020 
	30% reduction of greenhouse gas emissions (metric tons of CO ₂ equivalents) from transport and storage activities (compared to 2009)	By 2020 
	Use of packaging made from renewable sources (+10% compared to 2009)	By 2020 
	100% virgin cardboard ⁴ from certified sustainable supply chain	Reached in December 2014 
	100% of virgin paper ⁵ from certified sustainable sources	Extended to 2017 

4. The term cardboard refers to materials with a density (mass per square metre) over 225 g/m².
5. The term paper refers to materials with a density (mass per square metre) below 225 g/m².

PEOPLE PLANET ON TRACK NOT ON TRACK

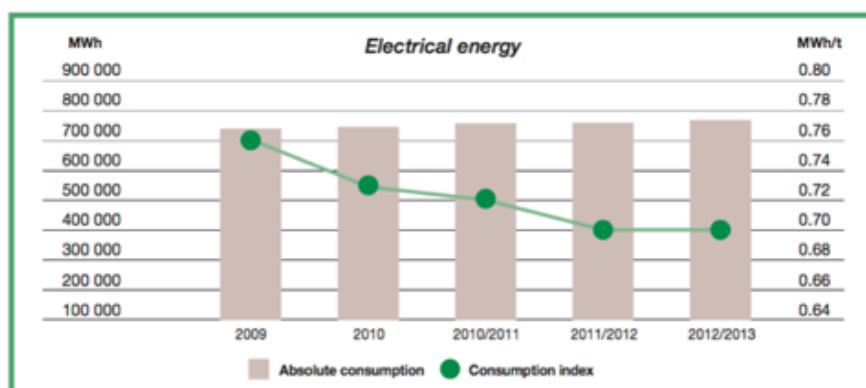
Source: Rapport RSE 2014, p.12-13

Annexe 5 : Évolution de la consommation d'eau de Ferrero



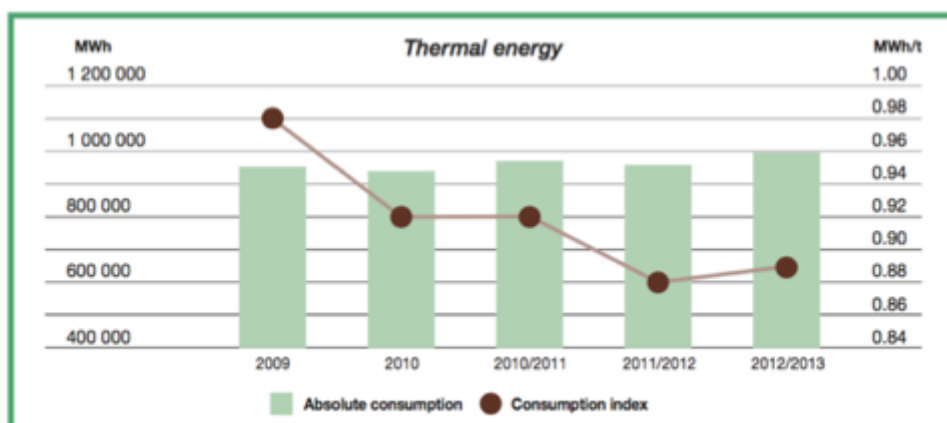
Source: Rapport RSE 2013, p.181

Annexe 6 : Évolution de la consommation électrique de Ferrero



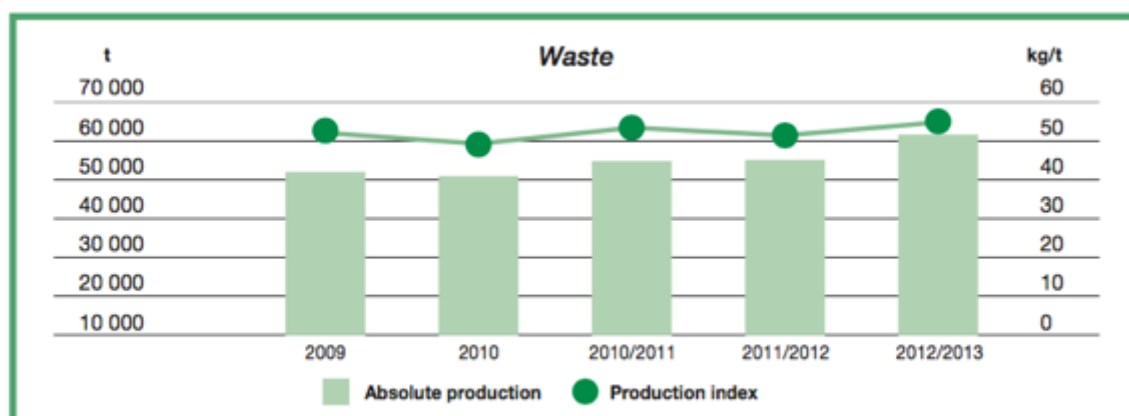
Source: Rapport RSE 2013, p.179

Annexe 7 : Evolution de la consommation thermique de Ferrero



Source: Rapport RSE 2013, p.179

Annexe 8 : Évolution de la consommation de déchets de Ferrero



Source: Rapport RSE 2013, p.182