



**Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory**

Compte-rendu

**Lafuma, l'exemple d'une entreprise qui a intégré
le développement durable au niveau de ses processus
industriels**

Par Philippe JOFFARD
Président-Directeur Général du groupe LAFUMA

Séminaire Roland Vaxelaire
8 octobre 2007

Majeure Alternative Management – HEC Paris
Année universitaire 2007-2008

Genèse du compte-rendu

La Majeure Alternative Management, spécialité de dernière année du programme Grande Ecole d'HEC Paris, organise conjointement avec Roland Vaxelaire, Directeur Qualité, Responsabilité et Risques du Groupe Carrefour, un ensemble de séminaires destinés à donner la parole sur la question du management alternatif à des acteurs jouant un rôle majeur dans le monde de l'économie.

Ces séminaires font l'objet d'un compte-rendu intégral, revu et corrigé par l'invité avant publication.

Les séminaires Roland Vaxelaire sont organisés sur le campus d'HEC Paris et ont lieu en présence des étudiants de la Majeure Alternative Management et du Master Spécialisé Management du Développement Durable et de leurs responsables.

Origins of the “minutes”

The Majeure Alternative Management, a final year's specialised track at the Grande Ecole of HEC Paris, organises jointly with Roland Vaxelaire, Director of Quality, Responsibility and Risk at Groupe Carrefour, a series of workshops where major business actors are given an opportunity to express their views on alternative management.

These workshops are recorded in full and the minutes are edited by the guest speaker concerned prior to its publication.

The Roland Vaxelaire workshops take place on HEC campus in the presence of the students and directors of the Majeure Alternative Management and of the Specialised Master in Sustainable Development.

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances.

L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

Lafuma, l'exemple d'une entreprise qui a intégré le développement durable au niveau de ses processus industriels

Présentation de l'invité : Après avoir obtenu une maîtrise de droit, Philippe Joffard obtient un D.E.A. de Sciences Politiques. En 1983, il a l'occasion de collaborer avec Yves Bossard au sein du Groupe BOSSARD auprès duquel il apprend l'organisation et la gestion des entreprises. C'est Yves Bossard qui l'encourage à reprendre la direction de Lafuma dont il est le PDG depuis 1986.

Résumé du compte-rendu : En 1984, Philippe Joffard devient PDG du Groupe Lafuma, spécialisé dans les équipements et les vêtements de sport et de loisirs de plein air. Dès 1992, il commence à mettre en place une stratégie d'éco-conception au sein du groupe, suivant au départ son intuition puis de façon plus systématique, convaincant peu à peu l'ensemble de ses collaborateurs. Pourquoi bonne économie et bonne écologie vont-elles de pair ? Comment intégrer concrètement le développement durable dans toute la chaîne logistique ? Pourquoi n'est-ce pas qu'une « lubie » du dirigeant mais bien le résultat d'un effort industriel de long-terme ?

Mots-clés : Développement durable, éco-conception, processus industriels

Lafuma, an exemple of enterprise that has integrated sustainable development at the level of its industrial processes

About the guest: After having obtained a master's degree in law, Philippe Joffard obtains a D.E.A in political sciences. In 1983, he has the opportunity to collaborate with Yves Bossard at the Bossard Group, whee he learns corporate organisation and management. It is Yves Bossard that encourages him to takeover the management of Lafuma where he is President of the Board since 1986.

Abstract: The Lafuma Group is specialised in sportswears and sport and open air equipment. Starting in 1992, Philippe Joffard begins to implement an eco-conception strategy, first intuitively, then more systematically, convincing gradually all the company's personnel. Why do good economics and good ecology go hand in hand? How can sustainable development be integrated in practice throughout the whole supply chain? Why it is not a managerial new mania but indeed, the result of a long-term industrial effort?

Keywords : sustainable development, eco-conception, industrial processes

Introduction de Roland VAXELAIRE

Bonjour à tous. Voici la deuxième conférence du cycle. Nous accueillons aujourd'hui le Président Directeur Général du groupe Lafuma, Monsieur Philippe Joffard qui nous fait le plaisir d'être avec nous et qui va nous montrer comment il est possible d'avoir une autre vision du management. Dans un article que j'ai lu ce week-end en préparant ce séminaire, il y a quelque chose qui m'a fasciné. Jean Bossard avec qui il a travaillé lui a dit un jour « Je vois en toi quelqu'un qui pourrait diriger Lafuma ».

EXPOSÉ de Philippe JOFFARD

Merci de cette introduction et merci de votre accueil. En réalité, je suis membre de la famille Lafuma. La société a été fondée par trois frères dont l'un est mon grand-père. Effectivement, j'ai eu la chance de travailler très jeune aux côtés de Jean Bossard qui m'a dit un jour : « Mais Joffard, pourquoi faites-vous du conseil alors que vous avez une entreprise familiale qui va plutôt mal ? Mon avis serait plutôt que vous vous en occupiez ». Voilà comment il a généré ma vocation.

Je vous vois aujourd'hui pour parler du développement durable. Parler du développement durable, c'est parler de l'entreprise. J'ai fait une présentation en deux parties, une sur l'entreprise et une sur le développement durable. J'ai partagé la partie sur l'entreprise en deux, une partie historique et de présentation générale pour que vous ayez une vision d'ensemble et une partie approche stratégique qui explique notre démarche de développement. La partie qui vous intéresse le plus aujourd'hui, c'est le développement durable, la façon dont nous l'avons compris, interprété et la façon dont nous essayons de le mettre en œuvre. J'ai nommé cette partie « Croissance et Développement Durable » car j'ai voulu les associer et non pas les opposer comme cela peut-être une tendance à l'heure actuelle.

Historique du groupe Lafuma

La société est créée en 1930 par trois frères. Elle part d'une petite tannerie dans la Drôme qui fabrique des chaussures. Le cuir vient vite à manquer et pour répondre à cela, nous

commençons à fabriquer des coussins et des sacs avec les chutes de cuir. Il faut ensuite rendre les sacs à dos confortables d'où l'invention de l'armature sac à dos en 1936. Cette invention est très importante puisqu'elle nous permet d'être référencés par l'armée française et de créer la marque. Nous sommes alors l'un des rares produits à être marqué c'est-à-dire qu'il y a le brevet à l'arrière du sac. Comme il n'est pas facile de mémoriser la numérogie qui fait vivre en général les administrations et l'armée en particulier, tous les jeunes garçons, qui à l'époque passent un à deux ans sous les drapeaux, mémorisent le sac Lafuma à la fois comme marque et comme un produit plutôt solide.

En 1954, l'armée française nous annonce qu'elle va fortement diminuer les commandes. Nous nous demandons alors comment nous pouvons utiliser notre compétence tube de l'armature et toile du sac tout en vendant dans des magasins de sport dont nous avons la maîtrise. A l'époque de la démocratisation de la voiture et des vacances, nous lançons donc le mobilier de camping pour lequel il y a une forte demande.

Nous faisons ensuite un grand gap. Je rejoins l'entreprise en 1984. En 1991, j'élargis l'offre avec le lancement du vêtement. En 1992, nous lançons un produit dit le Greenbag fait avec du coton labellisé bio qui n'est alors pas forcément le meilleur choix en termes de coton. C'est notre première approche de ce que l'on n'appelle pas encore le développement durable. En 1995, le groupe s'élargit avec la reprise de Millet et Le Chameau. En 1997, c'est l'introduction en bourse et un partenariat avec WWF. Je reviendrai sur la qualité des partenaires qui nous ont considérablement fait progresser dans notre compréhension du développement durable. Enfin, nous lançons la chaussure en 2000 et nous acquérons Oxbow en 2005.

Une stratégie sur 20 ans : Créer dans l'Outdoor un groupe pluriel et complémentaire

Comme j'ai rejoint l'entreprise en 1984, je vais vous présenter notre stratégie sur les vingt dernières années.

La première étape, de 1985-1995, est marquée par l'élargissement de l'offre « produits ». En plus du sac à dos et du mobilier de camping, nous lançons le sac à dos, sac de couchage, etc... J'ai évoqué le vêtement, en 1991. Il n'y a alors pas réellement de culture internationale dans la société. Nous commençons à initier fortement l'internationalisation aussi bien en

commercial, qu'en industrie et Sourcing. Nous faisons nos premiers pas en commençant à vendre en Allemagne aux forces françaises basées en Allemagne et un peu en Belgique

De 1995 à 2005, nous considérons que nous sommes sur un marché des sports en contact avec la nature, l'Outdoor. C'est un marché pluriel avec plusieurs types de consommateurs aux demandes desquels nous décidons de répondre en réalisant des acquisitions de marques complémentaires de Lafuma. En 1995, nous acquérons Millet et Le Chameau.

De 1995 à 2004, nous nous dotons de compétences produits et marché. Nous voulons lancer la chaussure. Nous reprenons alors une petite société de chaussures qui nous apporte sa compétence ce qui permet de nous développer en Allemagne et en Italie. A chaque fois, nous suivons la même logique de reprise de micro-sociétés qui nous apportent une culture locale qui nous permet de gagner un an ou deux ans.

En 2005, nous sommes quasiment à la fin du cycle de dix ans et nous acquérons Oxbow qui nous permet d'être à la fois au sommet, au-delà de 4000 mètres avec Millet pour finir d'en l'Outdoor bleu avec Oxbow qui est plus surf que Snow.

Nous avons donc quatre marques. Lafuma, c'est plutôt l'Outdoor en général en style de vie, randonnée, ski, le trail avec la notion de performance. Millet, c'est l'extrême aussi bien avec l'alpinisme que l'escalade, le rêve avec la montagne. Oxbow, c'est le surf en style de vie et des champions comme modèles. Nous avons une quatrième marque qui est le Chameau avec le Country et l'équitation comme référence sportive parce que nous étions chasse, pêche et ce n'est pas évident de prendre un tireur d'élite comme référence sportive dans un univers que l'on veut de plus en plus respectueux de la nature.

Voilà quatre marques, quatre styles, quatre tribus de consommateurs idéalement complémentaires mais néanmoins avec un tronc commun puisque nous utilisons très souvent les mêmes matières comme la fourrure polaire, le coriex ou le coton. Nous essayons évidemment de partager en permanence les meilleures pratiques des quatre marques.

Le Groupe Lafuma en chiffres

Pour les chiffres 2006, nous clôturons à fin septembre donc je ne peux pas vous donner les chiffres 2007. Nous sommes en progression, moins forte que nous l'aurions souhaité, mais nous sommes en progression par rapport aux chiffres de l'année dernière avec 243 millions de chiffre d'affaires. La partie la plus importante est Lafuma qui représente 110 millions, le deuxième est Oxbow avec 64 millions d'euros, Millet avec 40 et le Chameau avec 25-26 millions. Ce sont les chiffres d'affaires facturés et non pas le poids économique du Groupe parce que nous avons un certain nombre d'activités sous licence en Asie et principalement en Corée. Il faudrait rajouter à ces chiffres-là environ 50 millions d'euros ce qui est quand même assez significatif, réalisés par nos licenciés sous nos marques, principalement Oxbow et Lafuma, Millet étant un peu plus secondaire. Par exemple, Lafuma est la deuxième marque Outdoor en Corée.

Quand on regarde la répartition de l'activité par famille de produits, on voit que la part du vêtement est évidemment importante avec quasiment 62%. La part matériel avec randonnée et mobilier fait quasiment 25%. La part chaussures est aujourd'hui trop faible. Pour vous donner aujourd'hui des chiffres un peu généraux sur le sport, le vêtement représente 45%, la chaussure 25%, le matériel 25% et vous avez le divers à hauteur de 5%. Comme la chaussure a été le dernier lancement du groupe en 2000, nous sommes un peu en retard. De plus, l'arrivée d'Oxbow a surpondéré le poids textile. D'ailleurs à l'époque, Oxbow ne faisait pas de chaussure et c'est nous qui la lançons six mois après notre arrivée en 1995 en reprenant là aussi une petite société spécialisée dans les sandales et qui fait alors 300 000 euros de chiffres d'affaires. Cette société nous apporte sa compétence et en un an et demi, nous quadruplons son chiffre d'affaires uniquement par l'effet marque Oxbow.

Je vais vous parler un peu de politique industrielle pour vous mettre dans le contexte puisque Lafuma a la particularité de faire un peu tous les métiers de la conception à la commercialisation. Nous avons maintenant de plus en plus nos propres magasins que ce soit Lafuma ou Oxbow, que ce soit en France ou à l'international en Asie. Côté industriel, nous avons d'abord le « made in France » qui est fait intégralement chez nous puisque nous sous-traitons très peu. Ce « made in France » représente un cinquième de notre activité avec la conception de mobilier de camping et de bottes pour lesquels la part de main d'œuvre est

relativement faible du fait de l'automatisation ou de la valeur ajoutée du produit. C'est le cas des bottes Le Chameau par exemple.

Un autre cinquième de la production est fabriqué dans nos usines délocalisées au Maroc, en Tunisie, en Hongrie et en Chine. Ces quatre sites ont d'ailleurs vocation à avoir d'autres sous-traitants. Cette activité s'est relativement réduite récemment du fait de la faiblesse du dollar et de la force de l'euro. Ces usines, à part pour les usines chinoises, sont dans la zone euro et bien évidemment, cela a favorisé le sourcing de type asiatique. On pourra y revenir quand on évoquera le surcoût transport.

Enfin, nous avons également une stratégie « sourcing » car nous achetons des produits finis à un certain nombre de fournisseurs, principalement asiatiques, du continent indien à la Chine ce qui représente pratiquement 60% de l'activité. Vous noterez d'ailleurs que les deux produits fabriqués en France, la botte et le mobilier de camping sont les produits les plus volumineux et sur lesquels la part transport peut être particulièrement significative à la fois en coût et en impact environnemental. J'y reviendrai quand on parlera des réglementations car j'ai toujours pensé qu'une taxe pourrait intervenir. Aujourd'hui, quand vous avez un produit qui coûte 20 euros à produire chez nous et quand vous pourriez peut-être l'acheter 8 ou 10 euros en Asie mais auxquels il faut rajouter 6 euros de transport, il arrive un moment où il faut se poser la question de savoir si cela vaut vraiment le coup de basculer. Il y a un moment où une taxe risque de multiplier ce 6 euros et donc de rendre l'importation non efficace, non compétitive par rapport à une fabrication de proximité. Quand je dis proximité, je dis la zone euro. C'est pour ça que lorsque vous regardez ces chiffres, il faut que vous ayez bien cela en tête. Grosso modo, 60% outsourcé et 40% maîtrisé dans ce que j'appellerai une zone euro. Pour l'effectif, nous sommes à peu près 2000 dont la moitié à l'international.

Croissance et développement durable

Une philosophie de développement

J'ai toujours fonctionné sur le principe du plan. C'est peut-être dû à mon expérience de consulting. C'est le Général De Gaulles qui utilisait cette expression « L'ardente obligation du plan ». Pour moi, le plan de développement est un élément fondamental en interne comme en

externe. En interne, vis-à-vis des collaborateurs et du conseil d'administration pour que nous soyons tous d'accord sur là où nous voulons aller et comment nous voulons y aller. En externe, que nous soyons cotés ou non, parce qu'il faut que les fournisseurs qu'ils soient de type banquier ou matière première stratégique comprennent notre stratégie. Le plan pour moi, c'est théoriser l'intuition. Je me permets de dire cela car nous avons commencé relativement tôt sur le sujet du développement durable et c'est un domaine dans lequel il faut considérer qu'il y a une intuition partagée, basée sur de l'analyse et de la culture générale. C'est quelque chose que vous essayez d'écrire sur un document et de rendre le plus cohérent possible. Puis vous mesurez cette intuition à la fois sur le marché et en l'expliquant à différents niveaux de l'entreprise. Vous verrez alors rapidement si elle est judicieuse ou pas. Enfin, c'est ce que j'appelle le marketing de désobéissance c'est-à-dire qu'il faut, si possible, être le moins suiveur et en anticipation sur les événements. Quand il y a un consensus, je suis un peu inquiet. J'aime bien la contradiction car elle est fertile. Elle force à argumenter et c'est à travers l'argumentation que vous réalisez que vous avez tort ou, au contraire, que vous affinez encore plus votre raisonnement. La contradiction me semble donc indispensable. Elle naît d'un non-consensus c'est-à-dire d'une désobéissance à une idée reçue. Le marché passe sa vie à vous envoyer des informations qui sont considérées comme acquises. En fait, elles sont le plus souvent fausses et dangereuses et on a une incroyable capacité à se tromper tous en même temps.

Je vais vous donner quelques exemples en rapport avec cette philosophie de développement durable.

Nous privilégions la pluralité en termes de marques, de produits, de pays. Lorsque nous avons repris Millet de 1989 à 1995, il a fallu quand même une certaine constance. A l'époque, on nous disait qu'il ne fallait pas penser au multimarque dans l'Outdoor. Au contraire, à partir de la marque Lafuma qui était plutôt camping, rando...on a fait du vêtement et de la chaussure qui sont des produits un peu plus mode. Chez Le Chameau, on n'était prié de ne faire que de la botte. Aujourd'hui, le textile et la chaussure font 50% du chiffre. On nous disait qu'Oxbow était typiquement français et que ce n'était pas la peine d'aller aux Etats-Unis, que le marché était fermé, etc... Nous sommes donc en désobéissance et en rupture permanente. En général, quand cela ne marche pas, c'est parce qu'on ne s'est pas donné les moyens, d'abord intellectuels d'analyser et puis ensuite les moyens soit humains, soit matériels pour réussir. Avant tout, il faut savoir que quand on échoue, c'est parce que l'on a insuffisamment réfléchi ou raisonné sur le sujet.

Nous valorisons également sans cesse l'innovation produit qu'elle soit technique ou développement durable. Je reviendrai sur le développement durable pour expliquer à quel point c'est un élément possible de rupture technologique. Donc là aussi, la technologie, ce n'est pas suivre les autres dans la course à l'armement systématique. Il y a beaucoup de gens pour qui le produit le plus technique consiste à prendre tous les composants les plus modernes qu'il peut y avoir sur le marché. Donc vous prenez le meilleur zip, le meilleur tissu, le meilleur intérieur etc... et vous faites un produit. Mais ce produit n'a pas de cohérence. C'est très rare que l'addition de tout ce qui est apparemment parfait fasse un produit parfait. Donc cette sorte d'eugénisme marketing est éminemment dangereuse. En revanche, il faut véritablement savoir dans quelle direction on va s'améliorer. Nous sommes donc fortement demandeurs des cahiers des charges de nos fournisseurs et nous leur donnons des directions parmi lesquelles, il y a la direction développement durable c'est-à-dire, par exemple, avoir le zip qui soit le plus étanche à double curseur etc... et qui ait le moins d'impact sur l'environnement.

Enfin, quand nous parlons de « démocratisation » des matières, on se demande comment on peut rendre une matière qui coûte cher plus accessible au grand public. On privilégie un style personnel du « me first » à des « me too » c'est-à-dire des copies.

Un engagement historique dans le développement durable

Notre engagement historique dans le développement durable date de 1992 comme je l'évoquais avec le premier partenariat. En même temps que nous faisons des produits, nous essayons de soutenir des actions en faveur de la nature. En 1998, le partenariat avec WWF est marqué par une première compréhension du développement durable et une prise de conscience que le développement durable n'est pas de l'écologie de discours mais peut être de l'écologie efficace. Il faut savoir qu'à l'époque Lafarge et Carrefour avaient rejoint ou allaient rejoindre WWF. Ce sont deux industriels qui se posent véritablement des questions globales, Lafarge étant, par essence, une activité industrielle polluante. Le pari que Bertrand Collomb a pris de rendre ses activités moins impactantes sur l'environnement fait qu'il a la possibilité aujourd'hui de faire construire des usines là où d'autres ne peuvent pas parce qu'ils n'ont pas la maîtrise d'une usine à impact environnemental faible. Lafarge a donc une longueur d'avance car ils seront les seuls à pouvoir installer des usines qui vont être écologiquement à

impact favorable. Sur un sentiment qui était peut-être favorable à l'environnement, il a donc créé une différenciation stratégique pour son groupe.

En 2000, nous mettons en place une charte de développement durable et des audits à la fois sociaux et environnementaux de nos sous-traitants. Nous lançons le premier sac véritablement éco-conçu. J'aime mieux parfois parler d'éco-conception que de développement durable.

En 2002, nous créons un comité de pilotage « développement durable » avec la fois l'interne et l'externe avec Ethicity, O2 France, l'ADEME, etc...

Et en 2004, nous mettons des produits éco-conçus dans chaque gamme. Par la suite, un certain nombre de prix sont venus récompenser les développements produits.

Le développement durable : l'imagination au service d'un nouveau dessein

Je vais vous présenter une réflexion en quatre points qui touchent à la Philosophie, à l'éco-conception, à une nouvelle approche de l'analyse de la valeur et à une anticipation sur des attentes et des réglementations. Voilà quatre points qui sont tous très importants. D'abord dans l'Outdoor, nos clients sont amenés à vivre la Nature ce qui paraît assez logique. D'ailleurs, le symbole de Lafuma est une feuille qui représente un sentiment, une proximité avec la nature qu'il s'agit de défendre.

D'un point de vue philosophique, il s'agit de rappeler à nos collaborateurs que l'entreprise n'est pas une ONG. Quand le personnel commence à s'approprier cette idée, il commence à la transformer un peu en se disant « il faut faire de bonnes choses » et pas forcément des « choses belles et efficaces ». Il faut donc lui rappeler que nous sommes avant tout dans une démarche économique. Philosophique oui avec la protection de la nature mais l'entreprise n'est pas une ONG et a seulement une exemplarité sociale et environnementale à apporter. Nous ne faisons pas d'opportunisme marketing mais nous avons une véritable approche industrielle et environnementale. Voilà la philosophie de notre approche développement durable.

Parler de l'éco-conception comme source d'innovation, cela signifie rajouter une contrainte supplémentaire. Votre produit doit être technique et design et vous rajoutez un élément pour

qu'il ait un impact le plus faible possible sur l'environnement. Et à chaque fois que vous rajoutez une contrainte sur l'ensemble de la chaîne, c'est un élément favorable. On a peur de se rajouter des contraintes mais c'est l'inverse. Lorsque la contrainte est utile, elle rapporte quelque chose au produit. Généralement, on va voir que cet apport est efficace techniquement et est généralement beau. Si vous devez par exemple changer l'ampoule du phare d'une voiture pour qu'il éclaire d'une autre manière, vous allez vous rendre compte que la contrainte technique de l'ampoule, qui peut être gênante au départ, apporte un nouveau design de phare qui va changer tout l'avant de la voiture car il va falloir l'intégrer. Et vous allez voir que cette contrainte devient positive car elle peut changer la lecture des choses. C'est une contrainte supplémentaire et efficace qui joue sur la conception et sur le design. Ensuite, vous commencez à vous poser d'autres questions comme l'optimisation des transports. Nous avons travaillé sur une chaussure avec l'ADEME et en travaillant sur le concept de la chaussure et sur sa forme, nous avons pu réussir à réduire son volume global donc son volume dans la boîte ce qui a permis de réduire d'environ 50% le volume des boîtes de chaussure. Et puis surtout vous jouez sur le transport, vous jouez absolument sur tout. Vous jouez sur l'utilisation de papier, vous jouez sur les volumes transportés et stockés. Votre client va avoir plus de tailles ou de coloris car vous lui imposez moins de stocks en termes de volumes. Donc vous rentrez très rapidement dans un cercle vertueux. Cette contrainte qui paraît au départ casse-pieds est une contrainte positive.

De plus, nous allons de plus en plus vers de la traçabilité ce qui nous permet de mesurer notre empreinte écologique et d'améliorer notre analyse de la valeur en interne. Je reviendrai d'ailleurs sur l'analyse de la valeur. Vous prenez l'élément matière première consommée pour faire le produit. Vous prenez l'énergie consommée pour fabriquer le produit. Vous prenez le transport amont uniquement puisque vous ne maîtrisez pas le transport aval. Vous pouvez maîtriser le transport aval mais vous ne pouvez pas le mettre dans la traçabilité ou dans l'empreinte écologique du produit car il peut aller partout. Et enfin, vous mettez les déchets. Et vous prenez des trucs simples, des A,B,C. Le fer c'est indice favorable 5, quand la route est indice défavorable 1. Et vous calculez donc votre empreinte écologique. Notre objectif, c'est de mettre de l'information sur le produit donc vous mettez un code A,B,C,D etc... et vous renvoyez le consommateur sur un site où il pourra savoir à quoi correspond le code que vous avez inscrit avec les cinq niveaux sur ce produit là.

Sur le plan économique, je reviens justement sur ces éléments. Moins de matière, moins d'énergie, moins de déchets. Le « moins de transport » est à part, il concerne l'empreinte écologique. L'industrie transpire sur le sujet de l'indice de la valeur depuis la révolution industrielle, grosso modo depuis le milieu du XIX^{ème} siècle. Comment utiliser moins de matière ? Comment mettre moins d'énergie et de temps machine ? Et quand vous dites « avoir moins de déchets », en réalité vous vous demandez comment optimiser la matière. La seule différence, c'est que là, non seulement vous le faites pour améliorer la valeur économique, mais vous le faites pour des raisons de diminution d'impact sur l'environnement. En substance, c'est faire en sorte que la bonne économie rejoigne la bonne écologie. Sachant que c'est valable dans les deux sens. Si vous voulez faire de la bonne écologie, vous faites de la bonne économie. Si vous voulez faire de la bonne économie, vous faites de la bonne écologie. Je me permets d'insister sur le sujet parce que généralement c'est un élément très incompris et qui n'est pas maîtrisé. Je le vois pour nous-mêmes d'ailleurs. Je constate a posteriori que nous avons des produits que nous croyons bio et qui ne le sont pas. Parce qu'ils n'ont mis que du sourcing bio mais ils en ont tellement rajouté sur des gris-gris qu'ils ont en partie annulé l'effort de la bonne sélection des matières premières dont le produit est fait. L'approche de l'analyse de la valeur est donc une approche extrêmement favorable et différenciante sur le produit. A chaque fois que vous avez une approche industrialo-économique, vous êtes dans la bonne direction. Là-dessus, si vous n'utilisez que des matières qui sont à impact favorable, votre équation finit par être parfaite. Il n'y a donc absolument aucune opposition entre bonne économie et bonne écologie. Au contraire même, il y a fusion complète et c'est la parfaite définition de l'analyse de la valeur. Tant mieux. La plupart des industriels qui font l'analyse de la valeur l'oublie.

Dans une stratégie de développement durable, il faut également comprendre une anticipation sur les attentes et les réglementations.

Aujourd'hui, le consommateur n'achète pas du bio si c'est bio. Il n'achètera de plus en plus du bio que si c'est beau. La notion de durable et désirable est absolument liée. Deuxièmement, ce sont les prix marché c'est-à-dire qu'il ne faut pas qu'il y ait de taxes comme c'est le cas fréquemment avec des discours comme « cela vient de loin... ». Ce n'est pas une véritable démarche industrielle. Quand il vend un produit, l'industriel ne doit pas se cacher derrière l'excuse du bio comme hier il se cachait derrière l'excuse d'autres choses possibles. Idem pour le prix, encore une fois on rejoint la notion d'analyse de la valeur. Le prix doit être le prix marché. Sauf à considérer à ce moment-là qu'on a une fenêtre marketing

et qu'on en profite volontairement pour augmenter le prix produit. Mais à ce moment-là, ce n'est plus une approche développement durable mais une approche qui est « je profite de la fenêtre de tir pour vendre plus cher un produit labellisé bio ». Mais là, on est dans l'opportunisme, on n'est pas dans une démarche long-terme. Et à ce moment-là, on considère que l'opportunisme finance le long-terme.

En ce qui concerne maintenant l'évolution des réglementations. Je pense en effet que les nouveaux transports type le fer, le ferroutage, le fluvial etc... s'imposeront. Plus une entreprise se prépare à cela, plus elle sera efficace dans cette nouvelle configuration. Je prends un exemple. Aujourd'hui, il y a des cathédrales logistiques qui se construisent dans des déserts ferroviaires. Et bien, ces cathédrales qui coûtent forcément cher auront une valeur économique beaucoup plus faible puisqu'elles n'auront pas d'accès fer ou fluvial. Aujourd'hui, si j'anticipe et si je construis à proximité d'un port fluvial ou d'une desserte fer, je suis forcément gagnant à moyen-terme. Amusez-vous à compter les cathédrales que j'évoquais, vous en trouverez un paquet parce que les gens ont misé « le terrain ne coûte pas cher, il y a des aides à je ne sais pas quoi... ». On croit qu'il y a des choses qui ne coûtent pas cher. Mauvaise surprise, dix ans après, le truc ne vaut rien. Pas cher qui ne vaut rien, je suis désolé, j'ai des difficultés à comprendre le lien.

Il faut aussi de plus en plus anticiper l'évolution des nouvelles taxes sociales, environnementales, transports... Quand vous avez des produits comme le mobilier de camping et de jardin et que le coût de transport représente 60% de son prix de revient et si ce coût est taxé alors bien évidemment la valeur possible économique du produit est en partie détruite sauf sur son propre marché. Donc il faudra de plus en plus anticiper sur ces éléments. Se dire que ce n'est pas parce qu'aujourd'hui le coût de la matière et de la main d'œuvre augmente dans la zone Méditerranée et Europe Centrale, ce que j'appelle la zone euro, à cause du poids croissant de l'euro qu'il faut tout arrêter pour basculer en Asie. Il faut se mettre à trois ans, à cinq ans et se dire que les rapports de change et de taxe seront différents donc « anticipons et sachons lisser ». C'est ce que nous essayons de faire. Nous sommes à la fois Français, Zone euro et Asie. Pour des raisons à la fois de péréquation de notre démarche industrielle et aussi pour des réponses de marché parce que le marché asiatique sera important. Nous sommes passés de pays producteurs à des pays consommateurs. Je connais la Chine depuis près de vingt ans pour y aller très régulièrement c'est-à-dire deux à trois fois par an et je l'ai vraiment vu passer de rang de producteur à celui de consommateur. Maintenant,

ce sont vraiment des surconsommateurs. Au point d'ailleurs que la Chine est obligée de dédier une partie de sa production à sa consommation intérieure, ce qui entraîne l'augmentation des prix pour ceux qui achètent là-bas. Il s'agit donc de transformer toutes les contraintes ou une contrainte générale de taxe en un atout de différenciation.

Une démarche à la fois interne et externe

On a noué des partenariats, d'abord avec France Nature Environnement puis avec le WWF. On essaie toujours d'avoir un regard extérieur pour faire bouger les choses. J'ai toujours considéré le WWF avec lequel nous sommes partenaires depuis dix ans comme une sorte de marqueur. Nous avons non seulement un plan développement mais nous avons un plan de développement durable avec des objectifs que nous nous sommes fixés. Nous n'avons pas fixé ces objectifs uniquement entre nous et pour nous, nous nous les sommes fixés en concertation avec le WWF. Ce sont des plans à trois ans et on se donne rendez-vous tous les ans pour savoir de quelle manière nous avons atteint ou non ces objectifs et de quelle manière nous pouvons soit les atteindre soit considérer qu'ils n'étaient pas logiques car ils n'étaient pas en phase avec le marché. Le principe, c'est d'utiliser l'extérieur comme un espèce de marqueur. On a travaillé avec l'ONF, on a fait des opérations comme le transport fluvial ou la cantine bio. J'évoque la cantine bio qui peut paraître secondaire mais je n'arrivais pas à faire bouger Sodexho chez Lafuma. Je demandais au leader de la restauration collective de faire mieux et il nous répondait qu'il faisait déjà bien. J'ai contourné le sujet en leur demandant de faire bio. On a alors utilisé un groupe d'étudiants puisque nous sommes au Sud de Lyon où il y a l'Institut Paul Bocuse. Du coup, on a tout changé, on a changé le décor et l'ergonomie du restaurant. On a transformé un espace qui est un peu contraint en un espace un peu plus ludique. Et nous sommes maintenant un cas d'école chez Sodexho alors qu'ils n'y croyaient absolument pas. Et maintenant, on est tous les mois ou tous les deux mois dans le journal interne. Ils ont découvert quelque chose.

Nous avons une volonté profonde d'intégrer le développement durable dans la stratégie. Nous avons le soutien de cabinets spécialisés comme O2 France, Ethicity. Nous développons aussi des analyses en partenariat avec des institutions expertes comme le Centre Technique du Cuir et l'ADEME. Nous sensibilisons également en interne. D'ailleurs, au passage, le développement durable est un élément de motivation très fort. Nous allons continuer à dire aux gens qu'ils travaillent pour améliorer le prix de revient du produit comme nous le faisons

depuis un siècle mais en plus de cela, nous allons leur dire que cela va diminuer l'impact sur la planète. D'un seul coup, vous changez leur approche des choses et vous les remotivez de manière considérablement différente.

Finalement, pour moi le « D.D. », c'est les « 3.D », c'est Désirable, Durable et Différent. Durable c'est bien mais il faut que le produit soit désirable et différent ou différenciant.

Conclusion : Trois objectifs pour une stratégie

Notre plan de développement se décline en quatre axes. Tout d'abord, une gamme éco-conçue par famille de produits en 2007 et un nombre croissant de références dans chaque famille. Nous avons également développé un plan transport et des partenariats ainsi qu'une communication adaptée qui s'accompagne d'obligations.

Nous cherchons sans cesse à améliorer nos engagements responsables c'est-à-dire industriels, commerciaux, sociaux et financiers et cela passe aussi par la transparence. Je suis au comité stratégique de KPMG et cela fait trois ans que je leur dis de se mettre à la certification des rapports environnementaux. Je ne comprends pas que les rapports environnementaux qui sont de plus en plus obligatoires aujourd'hui ne soient pas certifiés. C'est rien, c'est pas grand-chose, c'est une certification sur les points principaux. Et ça, c'est un business qui n'attend que des industriels et des consultants. Moi en tout cas, je n'aurais pas été Président de Lafuma, j'aurais créé un bureau de certification des rapports environnementaux.

Enfin, notre troisième objectif est une meilleure information du consommateur.

DÉBAT

Un étudiant : *Vous avez parlé des différentes façons d'aborder le développement durable avec les 3D, Désirable, Durable, Différent. Comment affectez-vous l'aspect durabilité par rapport au cycle de vie de chaque produit ?*

Philippe Joffard : Nous vendons des produits qui sont plutôt haut de gamme, qui ont une vocation à être gardés. La première durabilité d'un produit, c'est sa longévité. D'ailleurs, nous vendons des produits qui sont en général plus chers que des produits d'entrée de gamme. Un T-shirt Oxbow coûte nécessairement plus cher qu'un T-Shirt de base vendu dans la grande distribution alimentaire. Notre produit doit être conçu avec des matières qui lui permettent de résister au temps, au lavage, à l'utilisation...

Avant de reprendre Oxbow, nous avons repris une petite société de jean qui s'appelle Ober. Je considère que le jean était l'un des premiers produits Outdoor, entre un produit pour le travail et un produit de loisir, un produit conçu pour être solide et pour durer. La part de jean chez Oxbow est très faible parce qu'elle était de 1%, maintenant, elle est de 3,5. Elle devrait monter à 10-12% de l'offre. On a repris la société Ober qui était complémentaire à la fois en apportant son expertise jean au groupe et en apportant une expertise dans la grande distribution. Je reviens à l'essentiel. Un peu moins d'un an avant la reprise de fabrication d'Oxbow, j'ai visité deux usines de fabrication de jean. Le jean tel qu'il est vendu aujourd'hui aurait été jeté il y a vingt ans car les traitements qu'on lui fait subir sont invraisemblables. Ce produit est le deuxième le plus vendu dans le monde après le T-shirt en termes de millions de caisse. Un français achète un jean chaque année. C'était donc un champ d'expérience particulièrement passionnant de se dire qu'on allait faire un jean qui répondait à des éléments développement durable.

On fait donc de la durabilité authentique c'est-à-dire qu'on essaie d'améliorer la qualité, l'optimisation des coutures et du plan de coupe. Ce n'est pas seulement optimiser la coupe du produit, c'est optimiser la surface des matières premières et ne faire que des choix durables. Nous privilégions des matières faiblement impactantes et un produit qui a vocation à durer dans sa construction, dans sa solidité mais aussi dans son look. Je vois un certain nombre de produits pour lesquels nous nous sommes trompés. Mais il faut véritablement penser en

termes de durabilité c'est-à-dire à la capacité à rester dans le temps. Il faut pour cela concevoir dès le départ un produit sur lequel des pièces de rechange pourront être mises. Tous nos mobiliers de camping par exemple ou même d'ailleurs de vêtement ou de sacs ont des pièces de rechange. Du coup, cela vous évitera de racheter un produit complet. Il faut aussi donner accès plus facilement au consommateur aux pièces de rechange. On a une chance exceptionnelle grâce à Internet qui permet de mobiliser les clients sur la présentation des pièces de rechange.

Voilà en tout cas pour moi la notion de durabilité.

Un étudiant : *Avez-vous mené des actions particulières pour avoir l'adhésion du personnel sur la politique de développement durable ?*

P.J : Le problème n'est pas tellement dans l'adhésion, c'est dans la compréhension. L'adhésion, vous l'avez forcément. En 1997, c'était peut-être considéré comme une lubie du patron. Mais il n'y avait pas de compréhension industrielle de la démarche d'anticipation que cela pouvait représenter. J'ai insisté pour que les gens comprennent bien et cela passait justement une analyse de la valeur. Je parlais toute à l'heure du produit qui pouvait intégrer des produits peu impactants en matière première dans sa composition et avec faiblement d'énergie dans la production globale. Mais si vous rajoutez là-dessus trop d'accessoires inutiles ou si vous faites un choix de lieu de fabrication qui va, par les délais transports, mettre une grande partie de l'équation en l'air, vous gâchez tout. La compréhension est donc un élément principal qu'il faut bien faire comprendre aux collaborateurs. Il faut faire des choix sur chaque élément de telle manière que l'addition soit la plus favorable quitte à ce que certains choix le soient moyennement. La maîtrise de l'équation écologique est la plus importante. Et c'est vrai que cela nécessite un travail d'analyse-synthèse qui est assez important mais qui est utile à l'entreprise. Car il oblige à se poser plus de questions que l'on ne s'en pose généralement et à s'arrêter sur les éléments importants. Vous allez alors vous arrêter de faire trop de choses et cela va vous amener à diminuer le nombre de références et à ne retenir au bout du compte que ce qui est fondamental. Le risque d'une entreprise c'est d'en faire trop, d'avoir un produit qui est trop chargé et d'avoir trop de produits. Le développement durable, c'est aussi une façon de simplifier les sujets. La complication est un leurre qui est envoyé au marché.

Un étudiant : *J'aimerais savoir comment ont réagi vos fournisseurs et vos partenaires quand vous leur avez demandé de mesurer leur empreinte écologique. Est-ce que vous avez eu une démarche d'éducation ? Est-ce que vous avez fait jouer la concurrence ?*

P.J. : Comme je le disais à l'instant, nous avons d'abord été confrontés à une incompréhension, à une lubie. Les gens pensaient que c'était un phénomène de mode... Très peu de fournisseurs ont joué le jeu et comprenaient l'enjeu économique que cela représente. En fait, vous avez trois approches. Vous avez celui qui ne va pas faire grand-chose et qui va gagner du temps. Il y a celui qui va sentir l'opportunité marketing ou qui va vous dire que pour lui c'est déjà fait car il a déjà des produits qui répondent aux critères du développement durable. Et puis il y a celui qui véritablement va considérer que c'est une opportunité stratégique forte et qu'il faut qu'il se mette dessus. Ce n'est pas toujours facile de distinguer les trois approches. On travaille avec les fournisseurs avec les mêmes objectifs que l'on utilise dans les cas de ruptures technologiques. Vous souhaitez développer un produit et vous définissez les améliorations techniques que vous voulez lui apporter. Il est très important de définir à deux un cahier des charges le plus précis possible. Nous trouvons plus ou moins rapidement les solutions avec les fournisseurs. La seule différence est que les industriels qui ont cherché il y a quatre ans savent qu'ils ont pris une longueur d'avance sur les autres. Certains nous remercient de les avoir interrogés car cela leur a permis de se poser des questions et de commencer à agir.

Bénédicte Faivre-Tavignot : *Qu'est-ce qui vous empêche de faire en sorte que tous les produits soient éco-conçus ? Quels avantages voyez-vous en termes d'attractivité et de rentabilité ?*

P.J. : Le principe est que ce ne sera plus un élément de différenciation dans quelques années. Les différentes taxes qui peuvent arriver peuvent être une manière d'y répondre, c'est-à-dire de sortir ceux qui ne répondent pas à cette attente minimum. Notre objectif, c'est de nous préparer à ne plus avoir des produits qui ne répondent pas à des critères d'éco-conception. Notre objectif, c'est de ne même plus avoir cet élément de différenciation et de n'avoir dans notre collection que des produits qui soient capables de présenter une équation écologique transparente. Sachant qu'on s'améliorera en permanence mais qu'à l'instant t, il faut que ce soit ça. Cela permettra en plus de clarifier l'offre comme je l'expliquais. Nous avons souvent trop de produits qui viennent compliquer la présentation de la marque et la gestion de

l'entreprise. Dans tous les cas, avoir une démarche d'éco-conception ne permet que de créer un cercle vertueux. L'éco-conception est donc maintenant partie intégrante de notre démarche.

Il y a des produits pour lesquels nous avons plus de difficultés. Par exemple, le vêtement est un peu plus compliqué car il peut être contraint par le marché, principalement par des labels extérieurs. Vous avez deux marques dans l'Outdoor. Vous avez par exemple Polartec pour le polaire et vous avez Coriex pour les membranes intermédiaires respirantes. Polartec est totalement engagé dans l'éco-conception. Les polaires recyclées représentaient 3% de leur chiffre d'affaires il y a deux ans, 10% cette année et il prévoit que cela représente 25% l'année prochaine. Vous vous rendez compte de la courbe dans laquelle ils sont. Et puis vous avez Coriex qui prend beaucoup de retard sur le sujet mais qui représente un gros poids sur le marché. C'est un label totalement référent par simplification du marché. Mais nous sommes en train de contourner le sujet car Coriex est absent du bas de gamme et du haut de gamme. S'ils sont absents du haut de gamme, c'est parce que cela fait appel à la recherche d'alternatives qui incluent les solutions éco-conçues. Nous avons lancé certains produits en co-branding avec Agatha Ruiz de la Prada notamment, des produits qui sont justement haut de gamme et qui nécessitent des matières alternatives. Voilà l'exemple de deux industriels, un qui vous dit : « je suis durable parce que je dure ». Mais quel est l'impact ? Et l'autre qui vous dit : « je suis durable parce que je dure et parce que j'utilise des produits éco-conçus ».

Comme pour le moment l'éco-conception représente une contrainte de plus, la rentabilité est plutôt moindre que meilleure. Ce n'est pas seulement une prise de conscience consommateur, c'est une prise de conscience globale du circuit. Je reviens sur l'empreinte écologique. Le jour où l'ensemble du circuit cherchera à faire des opérations qui répondent à une optimisation de l'éco-conception, nous aurons fait un pas absolument considérable parce qu'il faut qu'à un moment le consommateur oublie cet élément-là et qu'il trouve tout à fait normal d'acheter des produits dont la sélection a été faite par les industriels et les distributeurs et éventuellement par la réglementation. C'est la seule façon d'avancer, c'est une contrainte que nous nous sommes imposés tôt. Quand je disais qu'on transforme une contrainte en un atout de différenciation, plus vous vous êtes préparés à un grand mouvement, plus vous serez en avance sur des obligations et moins l'obligation existera puisque naturellement l'industriel passera à ça. Tout est fait pour que ça bascule. Et s'il reste 15% des produits qui ne le sont pas, supprimons-les ! De toute façon, ils ne sont pas indispensables. Simplement, ils sont

vendus aujourd'hui parce que vous avez des commerciaux qui vous disent qu'ils sont indispensables pour vendre les autres.

Un étudiant : *On parle de développement durable qui est en rapport avec la nature. Est-ce que vous vous associez à des ONGs qui ont un rapport à l'environnement ?*

P.J : Comme je vous l'ai dit, nous avons un partenariat historique avec le WWF. Patagonia est en fait le fondateur à la fois de l'Outdoor et de l'importance du développement durable car son fondateur Yvon Chouinard a véritablement intellectualisé ces deux notions. La seule différence, c'est qu'il a transformé son entreprise à la fois en entreprise et en ONG parce que c'est son truc. Il possède son entreprise, il en pâtit car l'entreprise se développe faiblement. Si vous prenez une autre marque américaine Columbia, ce n'est rien d'autre qu'un copier-coller de Patagonia qui produit dix fois plus mais pollue vingt fois plus.

Nous avons le choix de travailler avec des associations dont la compétence est de faire des actions de protection de la planète. Je trouve que notre métier est suffisamment compliqué à mettre en œuvre. C'est-à-dire que c'est déjà suffisamment compliqué de se dire qu'il faut diminuer la matière, trouver la bonne matière ou faire en sorte de réduire les temps machines pour ne pas avoir en plus derrière à choisir entre les dauphins et les bébés phoques ou le saumon de l'Ardèche. C'est exactement ça et il y a des fois où je préfère donner au WWF, ou avoir des actions directes comme des nettoyages de glacier et de camps de base dans l'Everest. Nous ne souhaitons pas nous substituer à des ONGs qu'elles soient environnementales ou sociales. Nous avons des actions mais nous considérons à chaque fois qu'il y a des associations qui font cela beaucoup mieux que nous. En plus, c'est une façon de faire un tri. Néanmoins, nous mettons en place une fondation qui a aussi pour objectif de sélectionner un certain nombre de projets et d'avoir une approche la plus neutre possible. Toutes nos sélections sont faites à partir d'un « jury » qui est composé au maximum d'un tiers de membres de l'entreprise. On a toujours deux-tiers extérieurs soit de professionnels en général, soit de personnes totalement neutres comme des journalistes. Et on a toujours fonctionné comme cela.

Un étudiant : *Concernant les régulations, est-ce que votre groupe exerce un pouvoir de lobbying auprès de la Commission Européenne et quelles sont les directives que vous encourageriez ou que vous voudriez modifier ?*

P.J : Nous n'avons pas de pouvoir de lobbying direct car c'est une culture assez limitée en France et l'entreprise est d'une taille trop faible. Notre lobbying s'arrête à Paris. A nous d'informer les ministères concernés sur ce que nous faisons pour leur donner des idées via l'ADEME ou le WWF. C'est vrai que nous sommes à une période très particulière avec le Grenelle de l'Environnement qui fait que beaucoup d'idées vont arriver. Le problème aujourd'hui c'est le nombre surélevé de guichets. C'est vrai que ce qu'a voulu faire le président Sarlozy avec Juppé d'abord et Borloo ensuite, c'est de regrouper à un endroit toutes les bonnes idées, qu'elles soient mises en application. Ce qui montre à quel point la prise de conscience est forte. Alors après comment s'adresser à eux ? Nous faisons partie de différents éléments. Nous sommes signataire du Pacte Mondial qui réunit différents pays et dans chaque pays des entreprises qui s'engagent avec des promesses et des engagements. Nous faisons aussi partie de WWF, on est proche de l'ADEME. Ce sont des moyens de faire passer des informations précises.

Concernant la réglementation, je pense qu'il est clair que le transport est un élément clé aujourd'hui. Il ne bouge pas parce que nous ne taxons pas le transport routier. Il faudrait taxer la durée de transport. J'évoquais tout à l'heure le coût de transport dans le coût de revient d'un produit. Aujourd'hui, dans beaucoup de produits, la part transport est supérieure à un tiers du coût de revient du produit. Et il faudrait pouvoir taxer pour pénaliser par exemple ceux qui utilisent la route alors qu'ils pourraient utiliser le fer. Le lobby routier a toujours tendance à minimiser la part de la route dans les émissions de gaz à effet de serre. Il y a quand même beaucoup de blabla. Ils ont une puissance lobbying exceptionnelle. Ils parlent de l'impact carbone mais ils oublient l'impact sécurité, la part transport personnel en disant que le transport personnel est dix fois supérieur à l'impact marchandise. Moi personnellement, je n'arrive pas à retrouver les chiffres dans ce type de calcul. Et quand bien même on diminuerait de moitié ce 7% à 3,5%, ce sera toujours considérable. Là-dessus, ce qu'il oublie de dire, c'est que ça détruit les routes, ça a un impact sécurité et environnemental considérable. L'élément transport était d'ailleurs suggéré dans la TVA sociale qui a été particulièrement mal expliquée. Je taxerais certaines matières qui sont particulièrement impactantes. Il y a aujourd'hui des produits qui pourraient être sortis du marché et qui ont sur

l'environnement ce que l'amiante a sur la santé. Donc c'est facile de faire une liste de produits de ce type. Nous en avons dans notre domaine d'activité et à chaque fois que nous les sortons à titre personnel, c'est une contrainte d'activité pour nous. Donc à un moment il y a une certaine schizophrénie de notre côté. Aujourd'hui, on ne va pas s'interdire un produit qui est sur-demandé. Peut-être un peu moins en Europe mais en Asie par exemple. Alors qu'il y a des matières, des alternatives qui existent.

Il faut donc se focaliser sur le transport et sur très peu de matières. Et là, vous ferez bouger les choses très rapidement. Vous aurez immédiatement des leaders du transport qui basculeront en deux ans sur le ferroutage et qui y mettront toute leur efficacité, leur intelligence, leur énergie, leur compétence. Alors qu'aujourd'hui, ils n'ont aucune raison de le mettre en œuvre. Pour quelle raison mettraient-ils en œuvre un truc compliqué ? Il vaut mieux faire une OPA sur une boîte étrangère plutôt que de dépenser de l'argent et du temps pour quelque chose qui n'est pas près d'arriver.

Enfin, il faudrait réglementer un certain nombre de produits qui ont réellement un impact négatif. Chaque profession pourrait identifier cinq à dix produits. Je peux vous dire que les industriels concernés feraient en un an autant de progrès qu'en dix. Aujourd'hui, ils n'ont pas d'obligations de ce type. Nous, nous avons vraiment voulu être dans une démarche de sensibilisation.

Un étudiant : *Comment expliquez-vous votre démarche à vos actionnaires ? Comment réagissent-ils ?*

P.J. : J'ai insisté sur le fait que bonne écologie rime avec bonne économie. Moi, je suis donc dans la bonne économie. J'ai même résumé en disant que dans une bonne action, vous faites une bonne affaire. Aujourd'hui, l'éthique est un élément qui est de plus en plus pris en compte par les actionnaires parce que c'est un sujet de long-terme. Le problème souvent de la Bourse est qu'elle a une approche court-termiste. Aujourd'hui, notre cours n'est pas très élevé mais cela n'a pas une importance fondamentale puisque la valorisation reste correcte et que tous les fondamentaux de l'entreprise sont bons. Nous n'étions pas forcément très bons à l'époque de la net économie. Ce qu'il faut, c'est expliquer clairement à nos actionnaires quelle est notre stratégie. Et puis, nous sommes dans une stratégie purement économique. Je ne leur demande absolument pas de financer une démarche philosophique ou économique. Yvon Chouinard

possède 100% de son entreprise donc il peut se le permettre. Je serais tenté de dire qu'il finance sa propre idée, sa propre philosophie, sa propre idéologie. Nous sommes dans une société plurielle en termes d'actionariat : depuis sa création en 1930, il n'y a jamais eu aucun actionnaire majoritaire chez Lafuma. On ne sait pas ce qu'est la culture majoritaire. Ce ne sont que des minorités.

Depuis que la société est cotée en Bourse, je suis obligé de prendre en compte l'intérêt de nos actionnaires qui, aujourd'hui, est de préparer l'activité de demain. Quand on tenait un discours d'éco-conception en 2000, on pouvait ne pas être compris. Aujourd'hui, beaucoup d'actionnaires nous ont dit qu'on avait bien fait de prendre ce virage car c'est un virage de préparation de la société à un certain nombre de contraintes qui vont peser de plus en plus sur elles. Encore une fois, ce ne sont pas des contraintes mais ce sont des atouts. C'est comme quand on a repris Millet et Oxbow, il y a aussi eu du scepticisme chez les actionnaires. Mais encore une fois, c'est la désobéissance.

Un étudiant : *Vous nous avez dit que vous faites des audits sociaux chez vos sous-traitants. Est-ce que vous pouvez nous dire comment ça se passe ? Quelles sont les normes que vous essayez de respecter ? Est-ce que vous envisagez de lancer une gamme équitable ?*

P.J : En ce qui concerne les produits équitables, nous avons déjà un label qui s'appelle Pure Leaf. Je pense qu'aujourd'hui, le développement durable est biodégradable. Demain, tous les produits devront répondre à un minimum d'obligations. Le bio est un élément de différenciation mais l'élément principal de différenciation, c'est la beauté et la technicité du produit. C'est un élément qui va peu à peu disparaître car il sera partie intrinsèque du produit. Le marketing équitable ou bio est un marketing d'apparence de visibilité, c'est un discours qui n'est pas toujours dans le fond du produit. Aujourd'hui, on peut labelliser car il faut montrer mais à termes ce n'est pas une solution. Nous avons déjà notre label équitable comme vous dite, le Pure Leaf, c'est un jeu de mot avec le logo en forme de feuille

Pour les audits sociaux et environnementaux, nous avons commencé en 1998. Nous avons élaboré deux chartes, une sociale et une environnementale avec plusieurs points comme les conditions de travail, le salaire minimum, le logement parce qu'il y a beaucoup d'usines qui logent leurs ouvriers et leurs salariés... On ne va pas parler de travail des enfants car c'est évident maintenant. Et bien évidemment, tous ces éléments sont listés. Il s'agit de respecter les réglementations nationales voire supranationales. On fait la même chose pour

l'environnement. Il ne faut pas que les usines aient certains rejets chimiques par exemple. Et nous avons une équipe de trois personnes dont le métier n'est que de contrôler l'application de cette charte. Les sous-traitants ne sont retenus que s'ils signent la charte sociale et la charte environnementale. Ils sont audités et à la suite de cet audit, il peut y avoir un feu vert, orange ou rouge. S'il y a un feu orange, il est informé des points litigieux à corriger. Le feu rouge s'impose à la filiale en charge de tous les achats du groupe et à ce moment-là, la direction des achats oblige à arrêter toutes les relations avec le sous-traitant en question. Quand on a mis ça en place en 1998, beaucoup de gens nous disaient que cela allait nous poser des problèmes. Au contraire. Généralement, l'audit social et l'audit environnemental sont des critères de sélection des fournisseurs plus efficaces encore que le critère achat parce que la société qui ne respecte pas à minima les dix points sociaux ou environnementaux est une société à problème. Le crapoteux va peut-être vous proposer de gagner un euro avec lui mais vous aurez certainement beaucoup de difficultés à la sortie. Cette opération est donc éminemment rentable. Car les gens qui ne respecteront pas cet engagement ne respecteront pas la qualité, les délais, etc... Les gens bien vous font du bon travail, les gens mauvais vous font du mauvais travail. La seule différence, c'est qu'au lieu de rentrer par un critère uniquement économique, vous entrez par un autre critère qui est tout aussi efficace voire plus.

En faisant une bonne action, vous faites donc de la bonne économie. Chaque fois qu'on a biaisé avec cela, c'était certain qu'à la sortie, on avait des problèmes de livraison, de qualité. Je me bats en interne pour que les rapports ne restent pas lettre morte. La femme qui est responsable de cela a toujours été dans le textile. C'est une femme de soixante ans qui dirige son équipe, voyage beaucoup et qui a quarante ans de textile derrière elle. Elle a un œil souvent bien plus exceptionnel que nos acheteurs.

Un étudiant : *Vous avez des partenariats avec différentes entreprises notamment KPMG et WWF. Je voulais savoir ce qui ressortait pour vous des confrontations de ces différentes visions du développement durable. En quoi elles s'opposeraient ? Est-ce qu'il y en a qui sont mieux que d'autres ?*

P.J : Le WWF a une double compétence. Il amène les entreprises à améliorer les processus et à avoir des actions de protection de l'environnement. KPGM est un cabinet d'audit et d'ailleurs je ne comprends pas que les cabinets d'audit ne se soient pas rapidement positionnés sur la certification des rapports environnementaux car j'aurais trouvé normal qu'il

y ait cette certification à côté de celle des comptes. Pour ce qui est des industriels, chaque industriel est différent. Chaque entreprise doit trouver sa voie sur des éléments d'action et de protection de l'environnement mais en plus trouver des éléments stratégiques. KPMG pourrait décider d'être la première entreprise de certification de rapport développement durable et de se mettre en situation de modéliser par exemple un modèle de certification. Aujourd'hui, il n'y a pas de modèles de certification.

Un étudiant : *Comment communiquez-vous cette démarche développement durable au consommateur et est-ce que vous avez pu mesurer l'impact sur le taux d'achat direct ? Vous avez cité l'exemple win-win sur tous les points de la chaussure. Est-ce que vous avez un exemple de définition de cahier des charges qui n'aurait pas marché ?*

P.J : Effectivement, on met en avant systématiquement le caractère écologique et on marque nos produits avec le label Pure Leaf. On a un catalogue complémentaire qui rappelle les points de respect de l'environnement. Nous lançons l'empreinte écologique sur les collections été 2008 et les produits seront labellisés Pure Leaf avec un indice de 1 à 5, du plus green au moins green tout en restant dans un univers favorable. Et vous pouvez aller sur ce site pour connaître précisément pourquoi ce produit est A ou B ou C. Comme je l'ai dit, on considère que les produits devront tous à terme être conçus en respectant ces critères qui ne seront donc plus différenciants. Pour le moment, on les met en avant car c'est demandé avec succès et on a un score très favorable chez tous nos clients. D'ailleurs, on mène en ce moment l'opération Go Sport-Lafuma sur nos polaires recyclées dans tous les magasins Go Sport de France. C'est un élément de volume qui nous a permis de gagner des parts de marché et j'espère aussi que ça a été le cas pour Go Sport.

Vous avez noté la contradiction entre le fait qu'il faut que nous soyons et que nous le montrions maintenant et le fait qu'à terme, cet élément ne sera plus différenciant. L'élément différenciant restant dans le fait que vous êtes celui qui maîtrise le mieux la chaîne complète de production, de conception, de fabrication et de livraison du produit. Si des normes sont imposées, cela fait que nous sommes momentanément la société obligatoire. Comment garder cette avance ? Il faut essayer de maintenir l'avance technologique car ce n'est pas parce qu'un jour vous labellisez votre produit ou que vous avez été labellisé éco-conçu que vous pouvez dormir sur vos deux oreilles. Votre obligation est d'être le meilleur dans votre catégorie, d'être référencé là où les autres ne le sont pas et de garder et de mériter ce référencement.

C'est un effort qui est permanent. L'effort du développement durable ne s'arrête pas là où vous avez amélioré l'équation de l'éco-conception. Cette équation s'améliore tous les jours comme d'ailleurs l'équation d'analyse de la valeur. Quand vous avez amélioré le prix d'un produit une fois, vous passez votre vie à l'améliorer. Pour l'éco-conception, c'est pareil à part que vous faites les deux en même temps. Vous améliorez le prix du produit et l'impact du produit mais ça ne s'arrête jamais. Et comme cela ne s'arrête jamais, il y a un moment où le label en soi n'a plus d'intérêt puisque vous êtes le meilleur et les autres n'ont plus leur place sur le marché parce qu'ils ne répondent pas à la demande.

Eve Chiapello : *J'ai envie de vous faire remonter au début de cette démarche. Vous avez insisté sur le fait que le développement durable n'est pas la lubie du dirigeant et qu'il faut privilégier l'efficacité. Mais la lubie du dirigeant m'intéresse quand même un peu dans le sens où vous avez été un précurseur. En 1992, cela fait huit ans que vous êtes à la tête de Lafuma et il y a encore très peu d'entreprises qui se lancent dans ce type d'aventure. Qu'est-ce qui a préparé cette prise de conscience ? Quelles ont été les rencontres et les lectures qui n'ont fait qu'accentuer cet engagement ?*

P.J : Je me méfie toujours des passions et des intérêts personnels. Je pense qu'il faut toujours être distancié. Nous étions dans un univers sportif l'Outdoor qui avait un contact avec la nature qui était supérieur à celui que l'on peut avoir dans beaucoup d'autres sports. C'est la randonnée, la montagne, la mer... Nous avions un logo qui n'était pas historique puisqu'il date de la fin des années 1980 mais qui avait été assez volontaire à l'époque dans un esprit environnemental. Par contre, il était involontaire au sens où l'on n'avait pas en tête un engagement de type éco-conception.

En fait votre question est plutôt basée sur la curiosité et la culture générale. Aujourd'hui, quand je recrute un collaborateur, il y a trois choses qui m'intéressent avant tout. C'est sa culture générale, sa curiosité et son énergie. Sa spécialisation ne m'intéresse pas tant que ça. Je pense que sans culture générale, on ne peut pas nourrir son imagination. La curiosité, c'est la capacité à remettre en cause et son énergie à mettre en œuvre.

J'ai toujours trouvé que l'écologie était une approche intéressante politiquement et économiquement. Votre question est assez personnelle donc je vais répondre de manière assez personnelle. Je me souviens d'un livre qui était sorti, je commençais mes études à l'époque en

1973 qui avait pour titre quelque chose comme « L'écologie oui, les écologistes non » ou « L'écologie sans les écologistes ». Il y a aussi des livres qui sont assez fondateurs comme « Paris et le désert français » dans les années 1960. Ce sujet est quand même très ancien. Je trouvais les arguments bons mais je trouvais la mise en œuvre douteuse en tout cas pas efficace. J'ai toujours considéré que l'entreprise était un lieu de mise en œuvre incroyablement efficace. C'est un lieu où il y a tout, c'est une micro-société au sens social et non pas au sens économique du terme. Comment faire en sorte que cette micro-société fonctionne efficacement au sens général du terme ? Je considère aussi qu'il y a une part de service public dans toute entreprise privée. J'ai toujours trouvé anormal que le service public s'arroge la notion de service public. Tout le monde a sa part de service public. Ce n'est pas réservé à des cheminots de la SNCF ou de la RATP. Ils peuvent vous gêner la vie mais vous dans votre voiture, vous pouvez gêner la vie d'un paquet de personnes. C'est idem pour une société. Une société, puisqu'elle est une collectivité, a une responsabilité envers son environnement. Du coup, damnons l'entreprise qui pollue et embête ses voisins ! L'entreprise doit prendre en compte un certain nombre d'éléments. Evidemment, payer des impôts et avoir des employés créent peut-être des droits mais aussi des devoirs. Le rôle de l'entreprise dans la société est un élément clé. Quand je disais que les bons sont bons et que les mauvais sont mauvais, c'est un peu une philosophie. Je considérais que c'était une façon pour l'entreprise de s'améliorer de manière très différente mais c'était très confus. Quand j'ai déposé Greenbag en 1992, je n'avais absolument pas à l'époque intellectualisé l'équation d'analyse de la valeur qui faisait qu'au bout du compte, en faisant de l'économie de coût, nous faisons de l'économie environnementale. Je ne l'avais absolument pas compris et je note qu'aujourd'hui, beaucoup de gens ne l'ont pas compris.

Je vais vous raconter une anecdote. Je fais partie du Pacte Mondial, créé par l'ONU dirigé par Kofi Annan. Un jour, Kofi Annan rencontre le président Chirac et lui dit que les français sont mauvais car seules dix entreprises ont adhéré au Pacte Mondial. Chirac revient à Paris, convoque Jérôme Monod et lui dit de faire quelque chose. Monod convoque son réseau amicalo-entrepreneurial. On se retrouve alors à dix patrons, tout ce qu'il y avait de plus chic du patronat français. Excusez-moi parce que je suis dedans et je n'ai aucune prétention. Il n'y avait que le top dix du CAC 40. Ils se sont dits qu'il fallait qu'il trouve deux industriels de province. Ils sont allés dans l'Est et dans le Sud-Est chez nous. Et quand Kofi Annan est venu à Paris, Chirac a voulu lui montrer combien il avait fait des progrès et il a voulu fêter ça. Ils nous invitent et je voulais faire une intervention qui est comme celle que je viens de faire

devant vous. Je voulais parler de la rupture technologique que l'éco-conception représentait et essayer de dire à mes pairs de l'industrie « Les bons sont bons, les mauvais sont mauvais. En faisant une bonne action, vous faites une bonne affaire. Ce n'est pas un truc idéologique, c'est un truc économique qui marche. » Et je reçois un coup de fil affolé : « Ecoutez, ce n'est pas exactement ça, on a vu dans votre rapport annuel que vous aidiez les saumons de l'Ardèche, les bébés phoques, que vous aviez aidé au reboisement des forêts, à la réinsertion des jeunes en difficulté ». Effectivement, il s'agit d'un certain nombre d'actions qui s'apparentent au développement durable et qui font bien partie du rôle de l'entreprise dans la société mais qui ne sont pas le développement durable comme j'ai essayé de vous l'expliquer, le dur. On est là en effet pour améliorer le rôle et les fondamentaux économique-industriels de l'entreprise. A l'Elysée, devant des hauts fonctionnaires, c'était le moment ou jamais de tenir un discours efficace. Mais ils m'ont demandé de faire un discours mou qui était petits oiseaux, petites fleurs, petite nature, tout le monde sait merci... Alors j'ai accepté de faire un discours très politiquement correct. Il faut aussi du temps pour expliquer.

Une étudiante : *J'ai une question sur l'efficacité énergétique des bâtiments dans lesquels vous travaillez. Est-ce que vous avez travaillé à réduire les consommations énergétiques de ces bâtiments ?*

P.J : Oui, on y a travaillé. On a la particularité d'avoir des bâtiments anciens mais tous les nouveaux bâtiments sont construits suivant les normes HQE. Nous sommes d'ailleurs en train de réhabiliter l'ancien site de Lafuma qui est le siège social de Lafuma. Nous transformons une ancienne usine qui est au sud de Lyon. Nous transformons toutes les tuiles en panneau solaire ce qui couvre 10% de la consommation énergétique de toute l'usine qui est aussi une entité industrielle. Nos cantines sont en autonomie énergétique panneau solaire pour électricité et chauffe-eau. C'est vrai que nous essayons de mettre de telles actions en place à chaque fois mais nous avons la contrainte d'avoir des sites anciens qui peuvent s'avérer en l'occurrence comme étant un élément favorable. Je n'imagine pas aujourd'hui avoir un site logistique qui ne soit pas desservi par le fer. Nous avons la chance d'avoir un site logistique qui représente 40% de nos échanges sur l'Europe qui est desservi par le fer et qui est entre deux ports fluviaux, Valence et Lyon. Quand on a fait le choix de ce site en 1988, le fait qu'il soit desservi par le fer a été pour moi un élément clé qui n'a pas été compris par tous mes collaborateurs. Mais aujourd'hui, ils comprennent pourquoi.

Il faut savoir que le transport par le fer n'est qu'un retour à la source car c'était un transport majeur dans les années 1960-70. Vous aviez énormément de gares de triage et la particularité du réseau Rhône-alpin, c'est d'être un réseau fluvial et autoroutier mais aussi un réseau fer assez exceptionnel.

Roland Vaxelaire : *Pour commencer, je voudrais remercier Philippe Joffard et je voudrais juste poser une petite question. Il y a un mot que j'ai utilisé au début, c'est le mot « tribu » car vous dites qu'il y a quatre tribus, quatre marques. Est-ce que vous jouez le jeu des tribus ? Une tribu, c'est l'éducation, c'est le lien entre ses membres, la transmission. Est-ce que vous essayez de créer cette communauté qui va se retrouver autour d'une certaine conception de l'habillement, du sport et de l'Outdoor ?*

P.J : Les quatre tribus de l'Outdoor sont l'alpiniste, le randonneur, le country-man et le surfeur. C'est vrai que la reconnaissance de la tribu par des marques est quand même un élément sociologique très intéressant. La tribu de l'éco-conception est certainement le dénominateur commun entre les quatre. En tout cas, la première est un peu celle de Lafuma qui en interne a compris l'intérêt anticipateur du développement durable. Aujourd'hui, c'est un élément fédérateur en interne et en externe. Nous avons fortement progressé avec Intersport en Allemagne depuis deux ans par le développement durable. Le point commun a été ça. Alors maintenant, que nous soyons connus en externe de façon plus large avec un certain nombre de consommateurs, tant mieux. C'est vrai que nous essayons de ne pas trop personnaliser le débat car il y a forcément un « après » derrière la personne qui porte ce projet.

Merci de votre accueil et de vos questions qui ont été pertinentes et ont permis d'enrichir fortement le débat.