

## **RENCONTRE-DEBAT DU COMITE 21**

**Philippe HOUZÉ, Président de Monoprix**

**"Mettre en œuvre une stratégie d'entreprise responsable pour la promotion d'un commerce plus équitable et respectueux de l'environnement"**

***13 septembre 2001***

### **Introduction François Gourdon, Président du Comité 21**

Mesdames, messieurs, s'il vous plaît, je voudrais, sur les événements qui viennent de se produire aux États-Unis, vous demander une minute de silence, en hommage aux victimes, aux familles et en solidarité avec le peuple américain et avec les peuples libres. *(Les assistants observent une minute de silence.)*

Je vous remercie.

Je suis heureux en tant que Président du Comité 21, d'accueillir Philippe Houzé, Président du groupe Monoprix et Coprésident des Galeries Lafayette. Je voudrais, si vous le permettez, monsieur le Président, donner préalablement quelques informations sur le Comité 21.

Nous venons de renouveler notre bureau. Nous avons tenu une Assemblée générale le 30 juin. Les administrateurs ont été renouvelés et certains nouveaux sont entrés, tels que Suez et *"la Revue des collectivités locales"*. Au sein de ce Conseil d'administration, j'ai été réélu Président pour une année. Je passerai le relais dans un an.

Quatre vice-présidents ont été élus, représentant les 4 collèges :

- le collège "entreprises" est représenté par Eco-Emballages (Éric Guillon) ;
- le collège "collectivités territoriales" est représenté par la région Ile-de-France avec Alain Rist, Vice-président du Conseil régional d'Ile-de-France, chargé de l'environnement ;
- le collège "associations" est représenté par "Environnement sans frontières", avec Éric de Romain ;
- le collège "établissements publics et medias" par l'ADEME avec Jean-Claude Oppeneau.

En ce qui concerne nos actions :

Nous venons de créer, sous l'impulsion de Laurent Segalen, une nouvelle lettre intitulée "Climat 21" sur l'actualité internationale des négociations et marchés sur les changements climatiques.

Je vous rappelle que nous avons lancé une consultation de l'ensemble de nos adhérents sur les initiatives pour la lutte contre les changements climatiques qui sera éditée en 2002.

Je voudrais saluer Octave Gelinier, Président du Directoire de Cegos, qui vient d'adhérer. Nous allons concevoir ensemble une formation au management du développement durable tant pour les grands dirigeants que pour les hommes de terrain.

Lorsque j'ai dit à Octave Gelinier que nous recevions Philippe Houzé prochainement, instantanément, il m'a été répondu : *"Mais oui, c'est un homme du développement durable. Il y a vingt ans, il en parlait déjà."*

Monsieur le Président, je crois que Monoprix, effectivement, en étant intégré au centre des villes, moyennes et grandes, contrairement aux grandes surfaces, peut apporter énormément de choses sur la réflexion et la concertation avec les élus locaux. Je suis élu. Il est extrêmement important de pouvoir réunir les grands acteurs économiques ou sociaux des communes. Une entreprise comme Monoprix a un impact énorme.

Vous êtes entré à Monoprix en tant que directeur général. Vous êtes passé par le terrain dans toutes ces grandes étapes. Vous avez écrit un livre qui s'intitule : *"La vie s'invente en ville"*.

Nous voudrions vous faire des propositions, en particulier sur les agendas 21 locaux et sur la distribution bio et équitable. Nous souhaitons vraiment vous avoir comme partenaire, efficace je n'en doute pas.

Monsieur le Président, je vous passe la parole.

### **Exposé de PHILIPPE HOUZÉ**

Merci, monsieur le Président. Bonjour à toutes et à tous. Au sommet de cette tour, avec ce Manhattan français en perspective dans le brouillard, nos pensées, ce matin, vont vers les victimes du World Trade Center.

Insensible, on ne peut l'être non plus à la déclaration de Mme Bruntland, en 1987, lorsqu'elle tentait de définir pour la première fois le développement durable, un développement qui permette à la génération présente de satisfaire ses besoins, sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs. Le marchand et le patron d'une entreprise du commerce du cœur de ville qui a, trop longtemps, souffert des déséquilibres initiés par le développement non contrôlé de la périphérie, s'est senti très concerné. Le combat que nous avons mené pour la revitalisation des centres, nous a conduits, tout naturellement, à nous préoccuper du présent et du futur de notre environnement.

Vous disiez que nous étions des champions du développement durable. Comme M. Jourdain, nous faisons du développement durable sans le savoir. C'est toute la démarche spontanée de l'entreprise qui, aujourd'hui, vient rencontrer celle initiée par vous, et depuis longtemps, sur le développement durable. J'y reviendrai. C'est parce que nous sommes clairement conscients de nos responsabilités économiques, environnementales et sociales, que nous cherchons à les concilier, à les mettre en pratique au quotidien, à l'épreuve du concret de la vie de nos concitoyens.

Nous sommes très honorés de l'invitation du Comité 21 à venir expliquer notre démarche. Mais attention, nous la considérons encore comme très modeste et débutante au regard des actions importantes que vous avez initiées.

C'est une démarche de longue haleine, qui débouche, aujourd'hui, sur une nouvelle volonté. Nous sommes en train de franchir une nouvelle étape, dans la réflexion et dans l'action de notre entreprise. En effet, avec Claude Sendowski, notre Directeur général exécutif, qui est à mes côtés, nous avons décidé de faire du développement durable l'un des axes stratégiques fondamentaux de l'entreprise. Et plus que sur les raisons de notre engagement, j'insisterai sur les actions déjà entreprises, celles que nous comptons mener. En effet, quelquefois, cette notion un peu abstraite de développement durable, a besoin, à mon sens, pour s'imposer, d'être alimentée par un concret visible aux yeux de tous et compréhensible par chacun.

Or, qu'est Monoprix, en quelques mots ? Aujourd'hui, nous pouvons dire que c'est le leader de l'offre de produits et de services en centre-ville. Ce sont pratiquement trois cents magasins, présents au cœur de 85% des villes françaises de plus de 50 000 habitants. Hélas, nous étions dans des villes de 10 000, 20 000, 30 000 habitants, qui sont le tissu social, sociologique français, mais la grande distribution et l'expansion phénoménale de la périphérie nous ont repoussés dans des villes de taille plus importante, dans le même temps, bien sûr, que cette grande distribution participait à la modernisation de la France et à la lutte contre l'inflation.

17 000 collaborateurs travaillent pour Monoprix. Nous recevons un million de clients chaque jour dans nos magasins. Nous avons fait, l'année dernière, un chiffre d'affaires de 3,3 milliards d'euros, en progression de 5,5 %. La place modeste que nous avons dans le commerce français

par le poids du chiffre, plus importante au cœur des villes, modeste parce que de l'ordre de 2,5 %, va se développer, nous l'espérons, notamment par la mise en place de notre alliance avec Casino.

Je parlais d'un engagement de longue haleine, c'est un engagement historique. Depuis plus de dix ans, nous avons lancé un certain nombre d'actions en faveur de l'environnement et du commerce équitable. Je rappelle que nous avons été les premiers à avoir lancé une gamme de qualité environnementale, "Monoprix Vert", en 1990. À l'époque, on nous regardait en se demandant à quoi cela servait, quel était le rôle qu'un distributeur pouvait avoir dans cette approche.

Il faut vous dire que je suis très à l'écoute de tout ce qui se passe plutôt en Europe du Nord, dans les pays anglo-saxons et aux États-Unis, pays beaucoup plus mobilisés, j'allais dire "naturellement", que les latins, sur les problèmes d'environnement. Ce sont eux qui, les premiers, ont fait ces lancements. A leur image, nos équipes se sont mises à les suivre et à être, en même temps, précurseurs en France, en lançant, mais j'y reviendrai, ces collections.

Nous avons aussi été les premiers à introduire les produits "bio" dans nos linéaires en 1990. Puis c'est devenu une marque propre à l'enseigne : "Monoprix Bio", en 1994. Nous avons travaillé à la mise en place et nous restons toujours uniques, de ce que nous appelons la "puce fraîcheur". C'est un petit indicateur qui nous permet de gérer la chaîne de froid. Nous sommes les seuls à pouvoir certifier à nos clients que le produit a été bien géré dans cette chaîne de froid. Récemment, en 1999, nous avons été les premiers à mettre en place, dans nos linéaires, le café Max Havelaar.

Nous avons depuis très longtemps une action volontariste historique de contribution à la qualité de la vie urbaine. Notre ambition est grande, mais nous l'avons démontrée, appliquée, c'est de démocratiser le beau et le bon. Démocratiser, cela veut dire "rendre accessible au plus grand nombre". Le client, pour nous, est le personnage principal autour duquel s'activent toutes nos réflexions et nos actions. Nous avons, pour lui, retardé les ouvertures de nos magasins pour nous adapter au mode de vie urbain. Nous avons développé les livraisons à domicile. Nous sommes le plus gros livreur et, malgré le développement de l'e-commerce, nous faisons plus de 500 000 livraisons par an.

Nous avons, depuis longtemps, une volonté d'intégration paysagère. Nous avons beaucoup travaillé, dans cette revitalisation du centre-ville, sur le côté historique des bâtiments dans lesquels nous sommes installés. Je prends un exemple : à Aix, pour ceux qui connaissent cette ville, nous sommes installés sur le cours Mirabeau. Nous avons refait, dès 1965, la façade de l'hôtel XVII<sup>e</sup> siècle d'Estienne-d'Orves. Nous avons été les premiers à conserver la façade et à reconstruire le magasin derrière. C'était une technique tout à fait innovante à l'époque. Autre exemple, pour ceux qui connaissent la ville de Troyes, dans le cœur historique, nous avons une façade XVI<sup>e</sup> siècle à colombages en bois, que nous avons reconstituée. C'est tout à l'honneur de son maire, M. Baroin, qui a participé -il est pratiquement le seul-, à l'effort de reconstruction de cette façade, qui nous a coûté 1,5 million de francs.

Dès que nous réalisons cet ensemble, d'un seul coup, le commerce autour de nous se prend au mouvement et on voit des quartiers complets qui changent. C'est notre rôle.

Nous avons élargi ce rôle pour y inclure une dimension sociale, projet de solidarité soutenu par les magasins, j'y reviendrai.

Aujourd'hui, derrière cet engagement, nous voulons aller plus loin. Nous avons pris conscience que l'entreprise doit s'inscrire dans une démarche responsable, transparente, de progrès, et nous voulons nous donner les moyens de maîtriser un développement qui était un peu débridé.

Pour donner plus de cohérence à notre démarche, nous avons observé des travaux d'associations comme la vôtre, monsieur le Président. Nous avons observé les travaux du collectif "l'éthique sur l'étiquette", des entreprises anglo-saxonnes, l'entreprise suisse, MIGRO, que vous connaissez tous.

Nous avons décidé de mener un bilan de nos actions ponctuelles et de les inscrire dans une perspective plus globale.

Nous avons la volonté de fixer des objectifs à court et moyen terme, en allant dans une démarche de progrès. Je le disais, nous avons inscrit le développement durable comme l'un des axes stratégiques du développement d'entreprise. Il faut savoir que c'est une opération coûteuse et qui sera coûteuse parce que, déjà, le commerce de centre-ville est un commerce beaucoup plus coûteux, j'allais dire lui-même à la source de certaines pollutions, pollution sonore par exemple.

Nous travaillons actuellement sur le futur magasin qui sera dans le XIII<sup>e</sup> arrondissement, dans la zone nouvelle de Tolbiac, qui est le Paris de demain. Pour la première fois, toute la logistique du magasin sera intégrée au sous-sol. C'est-à-dire que tous ceux qui ont acquis du mètre carré à 20 000, 25 000 francs autour du magasin, n'auront pas le hayon élévateur de nos camions qui viendra les réveiller à 6 heures du matin. Mais enfin, c'est aussi le prix d'avoir, en bas de chez soi, un magasin qui vous offre tous les produits dont on a parlé.

Cette politique de développement durable porte sur trois axes d'action prioritaire :

- ⇒ offrir une meilleure qualité de vie,
- ⇒ préserver notre environnement,
- ⇒ promouvoir un commerce plus équitable.

- **Offrir une meilleure qualité de vie en ville**

Je reviens sur le développement de cette gamme "Monoprix Bio", qui contient déjà 140 références.

Nous déployons un mode d'agriculture raisonnée avec nos producteurs, soit de fruits et légumes soit de viande, en développant des filières agricoles. Nous avons des partenariats pour garantir une parfaite qualité et traçabilité du produit avec les producteurs de Salers et d'Aubrac, récemment.

Nous avons lancé une gamme "Monoprix bien vivre", gamme enrichie, notamment, par l'introduction du lin dans l'alimentation animale. Il a été constaté que le lin permettait de mieux stabiliser les acides gras essentiels, c'est-à-dire qu'on peut naturellement, en améliorant la nourriture des animaux, avoir des produits et des sous-produits, qui sont enrichis de façon naturelle. Ainsi, les poules nourries avec une farine de lin enrichie produiront naturellement des œufs enrichis en oméga 3. C'est ce type de réflexion que nous avons avec des nutritionnistes et que nous développons actuellement.

Nous commençons à avoir des indicateurs de performance, mesurer ce que nous avons réalisé et ce que nous allons faire. "Monoprix Bio" a augmenté, entre 2000 et 2001, sa gamme de 21 % et "Monoprix Vert" de 13 %.

Je reviens sur la qualité de vie dans nos magasins : modernisation, rénovation, services de proximité. Nous avons, dans ce domaine aussi, des tableaux d'indicateurs de performance. Nous installons des espaces "ville facile", c'est-à-dire que nous expliquons à nos clients comment mieux vivre dans la ville, comment profiter des services de proximité. Nous mettons en place des bornes Internet pour nos clients. Nous leur prêtons des poussettes pour qu'ils puissent, non pas utiliser des emballages, mais rapporter chez eux leurs produits et pouvoir venir à pied au magasin. Nous développons des espaces "santé", "bien vivre", "beauté", ainsi que les services de livraison.

Nous intervenons au sein de notre environnement immédiat pour l'animer, le renforcer, développer des liens de proximité et de solidarité. Nous avons, par exemple, été, depuis son origine, le soutien de l'opération "Immeuble en fête". C'est une démarche très conviviale où l'on propose chaque 29 mai d'organiser un pot pour que, dans tout l'immeuble, nous qui vivons les uns à côté des autres, et souvent sans nous connaître, nous ayons ce moment de convivialité. Cette année, c'était la deuxième année du lancement de ce mouvement. Il a eu un grand succès et nous allons nous y investir beaucoup plus fortement.

- **Préserver notre environnement**

Nous enrichissons notre offre de produits respectueux de l'environnement, "Monoprix Vert", avec déjà 37 références. Nous avons des produits labellisés "NF Environnement" et qui ont le label européen. Nous avons reçu, en 2000, le prix "Eco-produit" pour notre gamme "Monoprix Vert", qui a été décerné par le ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement.

Nous cherchons à optimiser nos consommations d'eau et d'énergie, ce qui est quelque chose de beaucoup plus lourd. Il faut commencer par des diagnostics précis pour connaître la consommation d'eau et d'énergie dans nos magasins, ce que nous avons fait. Nous avons un bilan de consommation indicative de nos magasins. Nous mettons en place une gestion durable de nos déchets. Nous faisons ces diagnostics dans des magasins pilotes en partenariat avec l'ADEME. Les indicateurs de performances préconisés par le GRI ont été définis et sont en cours de renseignement.

Nous avons aussi élaboré avec l'AFNOR des sacs de caisse transparents, produits sans pigment blanc. Nos clients ont peu apprécié et nous leur avons expliqué le pourquoi de notre démarche : *"Vous participez, vous-mêmes, par l'emploi de ces sacs, à la protection de l'environnement."* Petit à petit -est-ce que l'on s'habitue ou est-ce que l'on comprend notre démarche ?-, le sac transparent Monoprix a été accepté.

Nous voulons limiter les impacts liés à nos activités de transport. S'attaquer à la chaîne d'approvisionnement, c'est lourd et compliqué. Nous sommes au cœur de la logistique, au cœur de la problématique d'approvisionnement de nos entrepôts, route, rail. Là aussi, nous faisons des mesures de notre fonctionnement et nous prenons des engagements pour la réduction de ces impacts.

Nous promovons aussi les initiatives de sensibilisation des publics externes aux bonnes pratiques. Des actions seront menées, dans les prochains mois, dans tous les domaines dont je vous ai parlé.

Nous poursuivons aussi la réduction des emballages à la source. Là, c'est dans le rapport avec nos fabricants, et c'est beaucoup plus facile pour les produits à nos marques. C'est beaucoup plus difficile pour les produits de marque de fabricants nationaux ou internationaux, qui ont d'énormes packagings qui leur sont propres. Bien sûr, tout cela implique une formation importante de nos équipes.

- **Promouvoir un commerce plus équitable**

Nous avons été les premiers à présenter des produits labellisés Max Havelaar, dont je salue ici la présence du représentant.

Nous venons de référencer un thé cultivé en Inde du Sud, qui respecte les conventions de l'OIT et qui garantit une prime de développement au petit producteur, ainsi que l'application d'un salaire minimum. Nous avons, dans ce mouvement, pris le risque de vendre des produits un peu plus chers à nos consommateurs. Il faut aussi bien comprendre que les citoyens, qui sont la clientèle naturelle de nos magasins, sont des gens plus éduqués, qui ont un pouvoir d'achat supérieur et qui sont sensibles à l'innovation, aux mouvements, j'allais dire sociaux, sociologiques avancés, et ils ont fait un accueil formidable à ces produits.

Si je reprend la décomposition du prix d'un paquet de café, un café traditionnel sera vendu, suivant la qualité, la marque, entre 13 et 20 francs. Un café Max Havelaar sera vendu entre 15 et 22 francs. La différence ira aux producteurs. D'un côté, le premier a une contribution au producteur, sur les 13 à 20 francs de prix de vente, de 2,60 francs. Le second a une contribution de 4,75 francs au producteur, sur les 15 à 22 francs. C'est là aussi notre modeste contribution au rééquilibrage entre les forces des multinationales et ces petits producteurs locaux, qui ont compris la nécessité de produire de la qualité de façon biologique, et qui nous suivent dans cette réflexion.

Nous finalisons, actuellement, avec Max Havelaar, un partenariat à trois ans pour nous engager sur le développement de produits à nos marques et sur des actions de communication. Lors de la

Semaine de la solidarité internationale, en novembre, nous allons promouvoir, dans nos magasins, les produits issus du commerce équitable.

Autre dimension importante, l'éthique sociale. Nous avons décidé, pour fin 2002, d'avoir audité tous nos producteurs à l'import de produits textiles, selon la référence FCD issu de la norme SA 8000. Il faut, bien sûr, former nos acheteurs, pour qu'ils ne soient pas démunis sur les lieux de production, face aux fournisseurs, aussi pour répercuter l'engagement de notre entreprise. Nous avons des organismes certificateurs. Nous collaborons avec ITS pour l'objectif fin 2002.

Derrière cette volonté stratégique, derrière cette longue histoire qui aboutit à cette prise de conscience de la responsabilité de Monoprix pour une véritable promotion du développement durable, nous prenons un engagement fort d'information et de transparence, à travers deux actions :

- Nous avons publié en mai 2000 une charte qui reprenait la démarche que je vous ai décrite. Elle a été mise à la disposition de nos clients dans tous nos magasins et ils pouvaient la consulter.

- Nous éditons aujourd'hui le premier rapport -c'est l'occasion de vous retrouver tous- de développement durable. Nous le remettons en avant-première au Comité 21. Ce rapport dresse le bilan de toutes nos actions, sur la base d'indicateurs de performance et détermine les axes que nous avons atteints, pour certains, et ceux qui ont dû être repoussés.

Vous savez, vous qui êtes des acteurs du développement, que c'est une démarche de fond, longue, coûteuse. Or, notre entreprise, Monoprix, a été soumise, comme un certain nombre d'autres entreprises, à de grandes secousses, ces dernières années :

- En 1997, acquisition de Prisunic. C'était l'occasion de réunir, sous la même enseigne, des magasins qui promeuvent la même qualité au cœur des villes, mais cela entraînait la nécessité de réaliser la fusion. C'est un choc culturel important pour l'entreprise. Nous avons réalisé cela, de façon assez qualitative, aujourd'hui.

- Deuxième choc : le passage du millénaire. Vous savez comment, sur le plan informatique, cela a causé beaucoup de problèmes. Ce sont des projets très mobilisateurs.

- Ensuite, mise en place des trente-cinq heures. Croyez-moi, c'est une révolution culturelle pour nos entreprises.

- Mise en place de l'euro, choc nouveau qui va arriver.

- Axe stratégique de développement durable.

Tout cela fait beaucoup de choses dans une entreprise. Il faut programmer dans le temps. Il faut aussi que nous puissions avancer de façon coordonnée et pragmatique car nos collaborateurs nous disent : "*Eh, les gars, sympa mais...*"

Comment faire passer cette idée au sein de l'entreprise ?

- *Organiser les équipes.* Claude Sendowski a mis au point un comité de pilotage au sein du comité de direction. Huit groupes de travail ont pour mission de mettre en œuvre la stratégie définie par le Comité de pilotage, en définissant des objectifs annuels, qualitatifs et quantitatifs. Claude Sendowski est un "marchand" maintenant -il nous a rejoints depuis janvier-, mais, avant, c'était un industriel. Il était chez Béghin-Say. Il va donc pouvoir faire la jonction entre cet amont et cet aval, ce qui est nécessaire pour bien intégrer la démarche.

- *Démarche volontariste de communication interne.* Il faut que nos dix sept mille collaborateurs soient eux-mêmes des relais de cette volonté de l'entreprise, ce qui veut dire : formation, plans de sensibilisation, l'appropriation à tous les niveaux de l'encadrement. Pour le moment, nous avons l'impression d'en gêner un certain nombre, plutôt que de les aider à avancer, mais cela a toujours été le cas au départ. Chaque fois que nous avons lancé quelque chose de nouveau, je me souviens des produits verts et des produits bio : "*Ah là là, c'est encore un truc du patron ! A quoi joue-t-il ?*" Mais

petit à petit, on intègre. Les directeurs de magasin vont être formés aux bonnes pratiques du développement durable. Cette formation sera ensuite démultipliée auprès de l'ensemble des salariés et de ceux du siège.

– *Sensibilisation de nos clients.* Nous avons un rôle pédagogique très important, pour faire émerger cette prise de conscience individuelle des enjeux globaux du respect de l'environnement et de l'équité sociale. Nous devons accompagner chaque consommateur dans son évolution, vers un rôle qui doit être celui de "consom-acteur". Nous ferons appel à des relais aussi efficaces que le marketing et la communication média, pour la promotion des bonnes pratiques des produits pour la qualité de vie.

En conclusion, notre démarche, que vous avez mieux comprise maintenant, correspond à notre vision. Elle est partagée avec notre directeur général. Elle s'inscrit dans une volonté stratégique à long terme. Nous prenons des engagements clairs, planifiés, impulsés et coordonnés en interne par un Comité de pilotage, engagements dont la réalisation a été et sera scrupuleusement évaluée annuellement par le cabinet indépendant, PriceWaterhouseCoopers.

Notre démarche puise sa légitimité dans les origines et les valeurs de notre groupe. Nous sommes conscients de ce que le développement durable signifie pour nous en termes d'utilisation efficace et contrôlée des richesses et du respect des hommes. C'est pour nous, nous le pensons, le meilleur moyen d'assurer le devenir économique de notre entreprise et, plus globalement, de notre société. Notre ambition est que Monoprix devienne un référent du développement durable dans la distribution, tout en suscitant des démarches similaires de la part d'autres entreprises dans notre secteur.

Enfin, nous sommes conscients de nos faiblesses et, vous nous le pardonnerez, de la modestie actuelle, encore, de notre engagement. Mais nous sommes, vous l'avez compris très déterminés. Il nous reste beaucoup de travail à accomplir. Toutefois la réalisation des premiers objectifs que nous nous étions fixés nous encourage à poursuivre pour tenir notre engagement de répondre aux attentes de consommation économique et culturelle des générations présentes et futures, tout en préservant le monde dans lequel nous vivons.

Je vous remercie de votre attention.

## Débat

**François Gourdon, Président du Comité 21 :** Merci, monsieur le Président, de nous avoir présenté votre politique développement durable qui témoigne d'avancées concrètes.

Je vous propose que nous passions au débat.

**Jean Lebegue, Vice-Président, AFITE :** Deux questions :

– Pensez-vous, monsieur le Président, qu'il sera possible de revenir en arrière en ce qui concerne le transport des marchandises, qui, il y a de nombreuses années, se faisaient essentiellement par le train ? Sera-t-il possible de remettre sur le train une partie de ce transport ?

– Vous nous avez expliqué que vous vous intéressez beaucoup aux emballages, mais est-ce que l'éco-conception, que vous devez pratiquer avec vos équipes, est vraiment très poussée ? Il est vrai que, au niveau des déchets qui en résultent, la conception des emballages a une extrême importance.

**Philippe Houzé :** Ce sont deux questions au cœur du sujet !

Monoprix a été parmi les premiers, dans les années cinquante, à organiser avec le rail l'approvisionnement systématique de tous nos points de vente en France. Nous avons une très grande pratique de proximité avec la SNCF. Petit à petit, avec l'apparition de la grande

distribution, de ces trains de camions et de semi-remorques, on a vu cet approvisionnement basculer vers la route.

Est-ce que l'on reviendra en arrière ? Certainement pas, car il faut toujours progresser. Je crois que, là aussi, il s'agit d'engagement et de volonté. Notre pays a-t-il la volonté d'aller vers une meilleure protection de notre environnement ? Auquel cas, il doit se poser nécessairement ces questions. Nous venons de le voir avec le tunnel du Mont Blanc. Qui décide entre la responsabilité économique et la responsabilité sociétale ? Il faut que, tous ensemble, nous arrivions à prendre des décisions qui respectent ces différentes responsabilités.

En tout cas, on peut faire beaucoup mieux. Par une meilleure concertation, il est possible de mieux composer entre la part d'approvisionnement qui va directement sur nos entrepôts et qui peut être beaucoup plus "rail", et la part d'approvisionnement, qui va directement sur nos magasins et qui restera, inévitablement, pour des raisons de réactivité, beaucoup plus "route". Il s'agit d'une question de volonté, mais pour laquelle beaucoup d'intérêts sont en jeu.

Au niveau des emballages, nous sommes très modestes dans notre démarche. Nous commençons par mesurer ce que nous utilisons. Il y a un débat entre le marketing nécessaire de la mise en valeur des produits et le respect de l'environnement. Il faut aider le consommateur à comprendre pourquoi on utilisera moins d'emballages, moins de carton, notamment dans la présentation des produits. C'est une démarche lente mais nécessaire. Claude Sendowski a cette culture de marketing de l'industrie de biens de consommation, qui cherche à mettre en avant son produit. Il va intégrer cette volonté de réduction des emballages.

Vous savez mieux que moi que cette volonté de protection est une démarche de chacun et de pas à pas. C'est ce à quoi nous nous engageons.

**Octave Gelinier**, *Président d'honneur, Cegos* : Fervent partisan du développement durable, j'ai apprécié la richesse de votre exposé et tout ce que vous faites, dans le sens du développement durable.

Mais je me pose, toutefois, la question, en me mettant dans la peau du chef d'entreprise, soucieux de son compte d'exploitation. Vous avez dit vous-même que ces actions ont un coût, non négligeable. Comment se concilient ces coûts engagés avec le maintien de la compétitivité, sans laquelle l'entreprise n'est pas durable. Comment sortez-vous de ce défi ?

**Philippe Houzé** : Oui, c'est un défi au quotidien. Avant de s'engager dans le développement durable, Monoprix s'est engagé dans la réorganisation et dans le ré-engineering de la société.

Un chiffre : en 1997, au moment de l'acquisition de Prisunic, Monoprix dégagait un résultat d'exploitation de 0,5 % du chiffre d'affaires. Nous étions en situation critique. Pourquoi ? Parce que, face à la puissance de la grande distribution, il fallait réinventer nos façons de fonctionner et faire comprendre aux consommateurs que le service que nous rendions avait un autre prix.

Cette année, le résultat d'exploitation de l'entreprise devrait se situer au niveau de 3 %. 3 %, c'est le minimum de niveau de résultat qui permet à l'entreprise de rester durable. Nous considérons les coûts du développement durable comme un investissement, parce que nous avons la chance et l'opportunité de servir des citoyens. Ce sont des gens plus conscients, j'allais dire intuitivement, de leurs responsabilités et prêts aujourd'hui - nous l'avons vu avec les cafés Max Havelaar et tous les produits verts- à s'investir et à investir dans la qualité des produits et dans le coût des démarches que nous opérons.

Nous vendons en moyenne nos produits 6,5 à 7 % plus cher que la grande distribution. Nous considérons que c'est le prix de la proximité et aussi de la qualité en centre-ville. Dans ce prix de la qualité, nous incorporons le coût du développement durable. Alors, il faut l'expliquer à nos collaborateurs qui ont, dans un premier temps, certains réflexes et qui ne comprennent pas, entre nos volontés d'exigence de rentabilité et ces investissements à moyen et à long terme. Il faut expliquer à nos collaborateurs, il faut expliquer à nos clients, mais chaque fois que nous l'avons fait, nous avons reçu un excellent accueil.

Je crois que vous l'avez dit et vous l'avez écrit vous-mêmes, nous vivons, au début de ce XXI<sup>e</sup> siècle, une mutation profonde des mentalités et des valeurs du "consom-acteur" et du citoyen citoyen. Nous sommes passés des égoïsmes à la compassion, de la raison à l'émotion. Nos clients sont très sensibles à cette démarche et sont prêts à en payer le prix.

**Gilles Pennequin**, *Conseiller, Secrétariat d'État au Logement* : Bonjour. Vous nous avez fait une présentation très intéressante de votre engagement en faveur du développement durable. Je voulais juste vous donner un argument de vente, j'allais dire supplémentaire, c'est votre positionnement au centre-ville. Des études comparatives ont été menées et, notamment, je pense, par l'ADEME, en région Nord Pas-de-Calais, sur le coût d'une installation en périphérie d'une grande surface et d'un commerce en centre-ville, en intégrant le déplacement des consommateurs, et le bilan s'avère très nettement en faveur du commerce en centre-ville. Le développement durable participe de cette démarche de travail de reconcentrer la ville sur elle-même. Je pense qu'il serait important que le Secrétariat d'Etat au Logement puisse vous aider, notamment dans la gestion des contraintes.

Vous parliez tout à l'heure des nuisances que vous générez. Mais je pense que si vous générez des nuisances, vous contribuez en même temps à la lutte contre l'effet de serre de par votre implantation. Voilà, je souhaitais juste vous donner un argument de plus en faveur de Monoprix et du développement durable.

**Philippe Houzé** : Tout à fait. Je vous remercie.

Je ne connaissais pas votre étude récente, mais je connaissais une étude de l'ADEME qui doit dater de 1992, et qui mesurait, très précisément, l'impact sur l'environnement du commerce de grande surface. Moi je n'ai pas l'habitude de taper "en dessous de la ceinture". Mon problème est de rééquilibrer périphérie et centre-ville. Il faut faire comprendre aux consommateurs que l'alternative existe et que c'est peut-être un faux problème de croire que la grande surface de périphérie est moins coûteuse. Malheureusement, peu de clients, à part les citoyens qui sont peut-être dans des activités plus responsables, plus dirigeantes, ont conscience du coût de leur temps. Lorsque l'on analyse tous les éléments du compte d'exploitation, il est vrai que l'on peut prouver que le commerce de centre-ville est plus intéressant pour l'environnement que celui de grande surface.

Nous suivons cela et aussi toutes les opérations de revitalisation par le logement. Il y a deux villes où nous avons contribué, nous-mêmes, à réinstaller des logements en centre-ville. Il y a eu tout un mouvement, dans les années soixante, soixante-dix, de sortie en périphérie et de fermeture des appartements autour de nos commerces. Que ce soit dans la rue du Gros-Horloge, à Rouen, ou bien à Troyes, à côté de nos magasins, nous avons participé à retransformer des réserves de nos magasins en logements pour revitaliser ce tissu social. On sent que les municipalités commencent à reprendre ces schémas et que ces idées font leur chemin.

**Maximilien Rouer**, *Président, "Becitizen"* : Ma question est la suivante : vous avez positionné très nettement Monoprix comme une entreprise engagée dans le développement durable. En particulier, vous avez dit : "*Nous voulons être un acteur du développement durable*", en fait, un peu pionnier. La première étape, sera bien entendu de permettre aux 17 000 collaborateurs de s'approprier ce message. La seconde étape, vous l'avez dit vous-même, est de sensibiliser vos clients. Ces enjeux étant assez énormes, j'aimerais savoir quelle est la méthode que vous avez mise en place.

**Philippe Houzé** : Je vais demander à Claude Sendowski qui va vivre cela au quotidien, de nous expliquer comment il va s'y prendre.

**Claude Sendowski**, *Directeur Général exécutif, Monoprix* : Vous avez bien posé le problème. La première chose à faire, pour que cette démarche devienne effectivement durable, c'est que l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise puisse se l'approprier.

Comment faire en sorte qu'une démarche aussi complexe, dans sa compréhension, dans sa mise en œuvre, puisse être appropriée par 17 000 collaborateurs ?

Tout d'abord, à l'évidence, il faut que ce soit une démarche qui parte du haut. Vous voyez aujourd'hui que Philippe Houzé et moi-même sommes intimement persuadés que cette démarche est bonne, non seulement au plan éthique, mais au plan du développement économique futur de l'entreprise. Nous le vivons comme un investissement, et non pas comme un coût qui aura un retour sur investissement. Donc, première chose, il faut qu'il y ait appropriation par la direction générale.

La deuxième notion, extrêmement importante, est celle de transversalité, c'est-à-dire que nous considérons, que cette démarche, par nature, est multifonctionnelle. Dans le mode de fonctionnement et de gestion du développement durable, dans l'entreprise, nous avons mis en place, comme l'indiquait Philippe Houzé, tout à l'heure, un Comité de pilotage, que je dirige, mais aussi huit groupes de travail thématiques, qui se réunissent tous les mois et demi. Selon les sujets (commerce équitable, emballages, gestion de la norme SA 8000...), ils comportent des représentants de l'ensemble des directions de l'entreprise (achats, marketing, vente, logistique, finances, etc.), de telle sorte que nous puissions, de la même façon que nous avons des groupes de travail purement business, avoir des groupes de travail complètement transversaux, sur l'ensemble des problématiques du développement durable.

Troisièmement, les collaborateurs sont tous des acteurs du développement durable. L'entreprise doit avoir la capacité par des actions concrètes, de faire en sorte que les collaborateurs soient acteurs du développement durable. Juste un exemple : nous avons, pour la première année, proposé un concours pour les directeurs de magasin. Nous récompenserons, lors de notre grande convention annuelle qui réunit 1 200 personnes au mois de novembre, les cinq directeurs de magasin qui auront pris les cinq meilleures initiatives en faveur de la citoyenneté, c'est-à-dire en faveur d'actions locales d'animations sociales des quartiers. Nous remettons, avec Philippe Houzé, un prix devant 1 200 collaborateurs, aux cinq meilleurs magasins. C'est une façon très concrète de mettre en valeur, de façon pragmatique, des actions liées au développement durable. Il y en aura d'autres.

Ensuite, il faut, puisque nous vivons de par nos clients, que l'ensemble des collaborateurs, en particulier en magasin, ait cette capacité à montrer l'engagement de l'entreprise vis-à-vis des clients. C'est la raison pour laquelle, nous éditons ce rapport, qui sera certifié, preuve de notre engagement et qui va, chaque année, être mesuré. Nous montrerons concrètement, de façon humble, je dois le dire, ce que nous avons fait, ce que nous n'avons pas pu faire, ce qu'il nous reste à faire.

Puis nous allons faire connaître, autant que faire se peut, par tous les moyens de communication, à travers des documents, des actions, de la PLV, peut-être même, dès l'année prochaine, des médias grand public, certaines opérations que nous allons mener, liées au développement durable. Nous transmettons donc ces actions aux clients, de façon à contribuer, dans notre modeste mesure, à la promotion du développement durable vis à vis du grand public.

**Philippe Houzé** : Je voudrais revenir un tout petit peu en arrière et rappeler ce que toute entreprise doit faire dans cette démarche, à savoir :

- d'abord une prise de conscience. Elle existe depuis un certain temps, depuis une dizaine d'années,
- ensuite, des expériences pilotes. C'est ce que nous avons réalisé en 1999-2000,
- des engagements formalisés. Nous en sommes à ce stade, avec la publication du rapport, avec les objectifs, - puis le programme à moyen et long terme de démarche de progrès continu, 2001-2005.

**François Gourdon** : J'aimerais poser une question à Claude Sendowski. Vous avez parlé d'un concours sur le développement durable pour les directeurs de magasin. Nous avons lancé récemment le programme "Entreprises 21" avec le baromètre du développement durable,

développé au sein d'un groupe de pilotage auquel vous participez. Il s'agit de valoriser les initiatives des entreprises et de les faire connaître auprès des autres entreprises. Dans ce groupe de pilotage, j'ai appris, notamment de STMicroelectronics et de la Caisse des Dépôts, qu'il existait une évaluation "développement durable" pour les collaborateurs, au même titre que sur l'environnement ou la qualité. Vous y pensez ?

**Claude Sendowski**, *Directeur général exécutif, Monoprix* : Je suis très heureux que vous évoquiez ce point. Effectivement, nous y pensons. Nous avons, comme beaucoup de grandes entreprises un système d'évaluation de nos collaborateurs et des cadres en particulier, sur la base d'un certain nombre de critères et d'objectifs. Nous sommes en train de réfléchir, pour l'année prochaine, à l'intégration d'objectifs pour faire en sorte qu'une partie de l'évaluation soit constituée par les efforts du collaborateur sur le développement durable, en tout cas, dans les domaines qui le concernent.

**Jean-Pierre Paillard**, *Délégué général, FNADE (Fédération nationale des activités de la dépollution et de l'environnement)* : Vous avez parlé d'agriculture raisonnée et de développement de vos ventes de produits biologiques. Si des produits ont été cultivés dans des champs sur lesquels ont été épandus des boues et des composts, en interdisez-vous la vente ? Que faites-vous pour les champs sur lesquels ont été épandus des amendements chimiques et des déchets de ferme ? Si votre réponse est positive sur le premier point, quelles sont les mesures qui vous feraient changer d'avis ?

**Philippe Houzé** : Nous rentrons dans la technique. Nous allons demander à Marie Garnier, qui est notre responsable qualité dans l'entreprise, qui est très vigilante sur ces points, de vous apporter des réponses très précises. Mais, nous nous en remettons, pour vous faire une réponse plus générale, aux certificats et aux labels d'agriculture biologique. Il faut que l'on puisse donner une qualité à ce label. Nous interdisons de vendre d'autres produits que ceux qui sont labellisés.

**Marie Garnier**, *Responsable qualité, Monoprix* : Il y a deux aspects. La partie agriculture biologique, effectivement, entre dans un cadre réglementaire, contrôlé par des organismes tiers et où, nous intervenons de façon assez réduite. L'autre point sur lequel nous pouvons effectivement continuer à progresser -et nous nous sommes lancés dans des démarches de progrès-, c'est la partie qui concerne l'agriculture raisonnée. Nous avons lancé un certain nombre de démarches et de réflexions, à la fois dans le secteur des productions végétales et des productions animales pour intégrer ces problématiques.

Sur ce point des boues et composts, le débat est, aujourd'hui, fortement d'actualité et il engendre beaucoup de réactions. Encore une fois, nous sommes dans le cadre d'une démarche de progrès où l'on aborde ces questions. À très court terme, ce sont des points dont nous parlerons avec nos fournisseurs.

**Xavier Fels**, *Directeur des relations extérieures, PSA Peugeot Citroën* : Monsieur le Président, avant de poser ma question, je voudrais juste témoigner personnellement de votre engagement et de votre réactivité personnelle. Lorsqu'il y a juste un an le groupe PSA Peugeot Citroën a fondé l'Institut pour la ville en mouvement, nous sommes venus vous voir et vous avez tout de suite accepté. Ce n'est pas le sujet aujourd'hui, mais l'Institut pour la ville en mouvement vise, bien au-delà de l'automobile, à développer la recherche sur des solutions innovantes pour le transport en ville, et également du mécénat pour les personnes qui ont des difficultés spécifiques à se déplacer (aveugles, handicapés, demandeurs d'emploi, etc.). Tout de suite, vous nous avez accompagnés, soit vous-même personnellement, soit vos collaborateurs, en particulier Stéphanie Levet. Ils sont avec nous pour travailler sur ces questions.

Je voulais vous demander si vous pouviez nous donner quelques pistes de votre vision de la mobilité en ville, qu'il s'agisse des livraisons aux magasins, des livraisons à partir des magasins, en particulier sous forme non polluante, et puis de l'accès des clients aux magasins de centre-ville. Merci.

**Philippe Houzé** : Vaste sujet et ô combien délicat. On mesure actuellement, sur la rue de Rivoli, l'impact, sans doute positif, peut-être à long terme, pour l'environnement, d'une diminution de 15 % des véhicules... C'est très négatif sur l'aspect économique des magasins qui sont au long de cette rue.

Là aussi, il s'agit d'essayer de trouver, dans le long terme, des équilibres. Nous avons, nous magasins de proximité, une majorité de clients qui viennent à pied. Il faut savoir que 70 % de notre chiffre d'affaires est fait avec des clients habitant dans un rayon de 500 à 700 mètres de nos magasins.

Nous essayons de favoriser pour la part alimentaire de nos assortiments, le service moderne et confortable de pouvoir garer sa voiture. Nous avons créé des places de parking parce que nous sommes pour des moyens de transport multi-modaux. Nous ne sommes pas contre la voiture, loin s'en faut. Nous considérons qu'elle est indispensable au fonctionnement de notre entreprise, mais nous favorisons aussi les initiatives des communes et des grandes villes en ce qui concerne la modernisation des transports publics. Je suis assez satisfait de voir se multiplier les tramways dans un grand nombre de villes de France. Treize systèmes sont en route actuellement, avec toujours des difficultés au moment des travaux. Il y a quelquefois des manques de concertation entre la ville et ses partenaires locaux et, notamment, les commerces, mais des régulations commencent à se faire.

Nous avons été à l'époque, initiateurs, avec des véhicules électriques, de nouveaux modes de livraison. Nous étions, sans doute, un peu trop précurseurs. Les capacités de conservation d'énergie pour la voiture étaient insuffisantes, à l'époque, pour aller faire ces tournées de livraison autour de nos magasins. On y revient. Nous participons à des opérations comme celle de La Rochelle.

Bref, je crois qu'il n'y a pas de vérité. Il y a un problème à résoudre : limiter, chaque fois que possible, l'utilisation de véhicules polluants.

L'une des solutions, monsieur le constructeur, serait de nous sortir assez vite un véhicule hybride, qui nous permette aussi d'utiliser l'énergie que l'on fabriquerait. J'ai compris qu'en freinant on arrive à fabriquer l'énergie pour avancer ! Alors, on a concilié l'inconciliable : on a le minimum de gaz liquide pour faire marcher le moteur à l'arrêt et on a l'énergie électrique pour le faire fonctionner. Je crois beaucoup à ces solutions pour le futur. Toutes les initiatives, au niveau des transports publics, de passage en GPL, etc. sont intéressantes. Nous les favoriserons et nous participerons, à vos côtés, à cette promotion et à cette mobilisation.

**Stéphane Dupré la Tour**, *Conseiller technique à la Présidence de la République* : Vous nous avez présenté une démarche très intéressante que vous avez centrée sur le client.

J'aurais voulu savoir quelle était votre action vis-à-vis de l'actionnaire. Est-ce important, pour vous, d'être bien noté par certains cabinets qui font des notations éthiques et de développement durable ? Est-il utile pour vous de faire partie des indices boursiers spécifiques -indices de développement durable- qui commencent à se développer ?

**Philippe Houzé** : Nos deux entreprises sont cotées, la société mère, Galeries Lafayette, et Monoprix. Mais une autre particularité, c'est que la majorité de ce capital est détenu par une famille. Nous sommes donc une entreprise familiale depuis plus de cent ans. A la fois, nous sommes, pour nos collaborateurs et les stocks-option qui y sont attachés, sensibles à l'évolution de la valeur de l'entreprise, mais nous en sommes aussi relativement détachés. D'où, un peu l'explication de ce prolongement durable. Nous sommes là depuis cent ans. Nous espérons être présents dans les cent années qui viennent.

Je comprends votre question. Il est intéressant et même nécessaire de mesurer les performances de l'entreprise à travers le cours de son action. Si les fonds éthiques s'intéressent, et s'intéresseront demain, à Monoprix et au groupe Galeries Lafayette pour son engagement, tant

mieux. Néanmoins, ce n'est pas l'origine de notre démarche, qui est une démarche de valeurs d'entreprise, d'éthique de dirigeants et d'éthique familiale.

Si on peut concilier la valeur pour l'actionnaire et la valeur pour le consommateur et pour l'environnement, alors là nous aurons, monsieur Gelinier, comme vous le souligniez tout à l'heure, concilié tous les acteurs économiques et parties prenantes à ce problème.

**Jean-François Saglio**, *Administrateur du Comité 21* : Vous nous avez parlé des différents indicateurs de performance. Je crois qu'avoir une politique et tenter de la mesurer par un indicateur de performance, c'est la seule façon de procéder, efficace et intelligente. Vous avez donc différents indicateurs de performance qui mesurent différentes actions. Avez-vous un indicateur de performance agrégé, qui vous permettrait de constater l'évolution de votre action ? Est-ce que cela a un sens dans votre entreprise ? Je sais que certaines entreprises industrielles l'ont fait.

La seconde question est celle du choix de vos axes de travail. Vous avez développé ce que vous faites à l'égard du client, à l'égard de votre personnel dans votre entreprise, et également à l'égard de vos fournisseurs. Les axes sont multiples, les directions possibles sont nombreuses. A la vérité, on est un peu effrayé lorsque l'on réfléchit aux possibilités d'intervention et au classement de ces différentes possibilités d'intervention, les unes par rapport aux autres, qui sont variées. Comment choisissez-vous vos pistes d'action, vos pistes de travail ? Comment les classez-vous les une par rapport aux autres ? Par exemple, est-ce qu'une année vous porterez l'attention sur la réduction des embouteillages.

Enfin, je suppose que vous devez avoir des structures internes à l'entreprise, qui vous permettent de comparer tout cela. Montez-vous des indicateurs d'effort, de performance, de coût pour vous permettre d'avoir une politique progressive et optimisée ? Merci.

**Philippe Houzé** : Nous sommes au point de départ de la convergence de tout ce qui a été initié et de la structuration de tout ce que nous allons lancer.

Ces axes de travail, ces axes de performance, nous en fixons un certain nombre. La priorité viendra de la rencontre de l'économique et de l'éthique. Il faut concilier investissements, coûts, rentabilité et faisabilité. Il y a des réalisations que l'on peut faire à court terme et d'autres qui nécessitent plus de temps. Donc, on va les placer dans cet ordre.

Avoir un indicateur agrégé, pourquoi pas ? Nous apprenons dans ce domaine. Nous travaillons avec PriceWaterhouse. Nous souhaitons aller beaucoup plus en profondeur avec eux pour avoir des indicateurs plus précis. Nous nous servons de ce qui est déjà beaucoup fait dans les entreprises anglo-saxonnes, qui ont beaucoup d'avance dans ce domaine. Je n'ai pas encore beaucoup de réponses à votre question. Claude ?

**Claude Sendowski**, *Directeur général exécutif, Monoprix* : Oui, je voudrais dire un mot à ce sujet.

La démarche consistant au jour d'aujourd'hui à avoir un indicateur agrégé, me paraît extrêmement complexe à mettre en œuvre, de par la nature très diverse des problématiques du développement durable : l'environnement, l'éthique sociale, le commerce équitable, etc., tous domaines qui sont très différents les uns des autres, dans lesquels nos axes de progrès sont extrêmement nombreux.

Pour être réaliste, je pense qu'il nous est beaucoup plus réaliste de fixer des priorités dans chacun des grands domaines du développement durable et d'essayer, de la façon la plus pragmatique possible, de choisir les axes de progrès, dans chacune des composantes du développement durable, qui nous paraissent les plus porteuses de résultats à court terme. En effet, comme je l'ai dit, tout à l'heure, il faut donner aussi bien à l'interne qu'à l'externe des preuves que l'on avance. C'est vraiment le pragmatisme des actions, la capacité à mettre en œuvre, rapidement et à montrer des résultats, à tout le monde, qui nous guide dans le choix de nos priorités.

Dernier élément de réponse sur un indicateur agrégé : plutôt que d'imaginer un indicateur agrégé interne, je privilégierais un indicateur agrégé externe qui pourrait mesurer dans l'esprit du public

la perception en matière d'actions sur le développement durable, qu'une entreprise a pu mettre en œuvre.

**Serge Antoine**, *Président d'honneur, Comité 21* : – Votre champ d'activité est à 95 % français ou peut-être même plus, si je vous ai bien compris. Malgré tout, nous vivons dans le monde. Vous avez parlé des Anglo-Saxons. Vous avez aussi un pied quelque part dans la Méditerranée. Si je ne fais pas d'indiscrétion, c'est au Liban. Il se trouve que je suis Président d'honneur de Liban Nature Environnement. Est-ce que vous sentez une conscientisation progressive de pays qui sont encore plus latins que nous à cet égard ?

– Deuxième question : Vous avez sûrement, des relations avec des réseaux, des institutions internationales, à la fois pour chercher des idées et peut-être pour faire savoir ce que vous faites ? Pourriez-vous nous dire quelque chose à ce sujet ? Merci.

**Blaise Desbordes**, *Conseiller technique auprès du Ministre de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement* : Plus qu'une question, je voulais juste apporter un élément concernant les informations transmises aux actionnaires ou au grand public. Le ministère ne peut que saluer l'existence de rapports sur le développement durable, tels que Monoprix vient d'en sortir un et d'autres grandes entreprises également. Mais pour information, le gouvernement prépare actuellement un décret d'application de la loi sur les nouvelles régulations économiques, qui va rendre obligatoire la production d'un rapport environnemental et social des entreprises. Donc, un certain nombre d'informations, d'indicateurs, de consommation énergétique entre autres, deviendront obligatoires.

Ce décret qui est en cours d'élaboration, a essayé, dans l'esprit de ce qui a été dit par plusieurs intervenants, de réellement faire interagir la réglementation d'un côté, et la volonté des entrepreneurs, tel que je la comprends en ce qui concerne Monoprix, de s'engager dans cette démarche de développement durable.

Elle ne veut donc pas être une réglementation stricte ou alourdissante mais plutôt incitative. Elle vise surtout à mettre en transparence, devant les yeux des actionnaires, puisqu'il s'agira des sociétés cotées uniquement un certain nombre d'informations. Je vois que, dans votre rapport, il y a notamment un indicateur sur la consommation électrique. Un certain nombre d'autres devront figurer quand ce décret sera pris.

Le souci de cette nouvelle réglementation est que le développement durable ne devienne pas un outil de marketing pur. Je ne crois pas que cela soit la démarche de l'entreprise qui s'est présentée aujourd'hui. Un certain nombre d'informations contenues dans le rapport, très précises, très fouillées, et l'aspect innovant de la démarche, depuis plus de dix ans, le prouvent. Mais d'autres entreprises pourraient être tentées de faire du marketing pur. Nous voulons qu'un certain nombre d'informations réglementées et certifiées sincères par les commissaires aux comptes soient communiquées aux actionnaires et au grand public.

**Pierre Salcio**, *Secrétaire général, Orée* : Vous avez parlé de démarche de progrès, donc je ne vais pas revenir là-dessus. Par contre, je souhaitais savoir, par rapport à votre position spécifique de "producteur", pour vos marques propres, quels sont les leviers mobilisables vis-à-vis de vos fournisseurs, de vos sous-traitants, des autres producteurs sur la réduction des emballages ?

**Philippe Houzé** : Je réponds rapidement.

J'ai été sensible au représentant de Liban Nature Environnement. Effectivement, il se trouve que dans ce pays, nous sommes présents à travers deux Monoprix et un BHV. Nous avons en projet un hypermarché Géant, un autre Monoprix et un Galeries Lafayette. C'est un pays où nous allons nous développer avec des partenaires, car nous ne pouvons pas le faire nous-mêmes. Nous considérons qu'exporter nous-mêmes notre métier est difficile. Nous sommes, nous, très près des clients locaux, de leurs goûts et de leurs habitudes, ce qui est un peu différent du discount, qui a un concept plus facilement transposable.

Conscientisation, vous avez posé la question. Hélas, la réponse ne sera pas très positive. Je crois que c'est l'apanage de nos pays développés, qui ont les moyens de se poser ces questions, d'être des modèles. Un pays comme celui-là, qui a été en guerre, qui est en plein développement, n'en est pas à ce stade. C'est peut-être à nous de l'aider à commencer à y penser. Lorsque je vois la pollution des constructions de ce pays, dans tous ces beaux coins de la côte, de la montagne, je me dis qu'il y a beaucoup à faire, hélas.

Réseaux internationaux, oui. Je suis membre de la National Retail Federation aux États-Unis. J'appartiens à ce *board* des grands commerçants américains. C'est quand même dans ce pays de développement permanent que jaillissent des idées nouvelles, et j'y suis très attentif. Je suis aussi très concerné par l'Europe. J'appartiens à différentes associations de commerce européennes. Je crois fondamentalement que la mise en place de l'euro fera prendre conscience à nos clients, à nos "consom-acteurs" citoyens citadins, que l'Europe est une réalité. Lorsque nous allons pouvoir payer dans nos Monoprix, dans les Woolworth allemands, dans les magasins italiens ou espagnols avec cette même monnaie, subitement, nous deviendrons plutôt des provinces d'une Europe, dont la conscience se fera plus grande. Dans ces domaines dont nous avons parlé, l'Europe du Nord a beaucoup de leçons à nous donner, et j'y suis très attentif.

Merci, monsieur le représentant du ministre, d'être avec nous, de nous rappeler qu'une fois de plus, Monoprix avait un peu d'avance. S'agissant des nouvelles régulations économiques, quelquefois on se passe d'une régulation de l'État. On aimerait bien que l'entreprise puisse elle-même être source d'innovation, ce que nous avons été, mais nous comprenons aussi que, parfois, il faut aider les entreprises à aller de l'avant.

Le marketing par rapport à cela ? Nous sommes des gens de marketing. Le marketing, qu'est-ce que c'est ? C'est étudier en permanence son prochain pour mieux le satisfaire. Je crois qu'il faut être très clair. Il y a une conciliation économique entre l'éthique et la rentabilité. C'est par démarche et par souci de satisfaire les besoins actuels, futurs de nos clients, car nous les concevons avant qu'ils les réalisent, que nous avons ces démarches. Je crois qu'effectivement, c'est un outil d'avancement de nos sociétés et, en tout cas, nous l'utilisons, je l'espère, dans le bon sens.

Démarche de progrès, leviers mobilisables, vis-à-vis de nos fournisseurs : nous sommes en contact très permanent avec eux. Comme vous le dites, nous sommes des industriels sans usines. Nous aurons encore, au mois de novembre de cette année, une grande réunion de nos fabricants. Nous recevons dans un salon environ huit cents entreprises qui se réunissent pour la quatrième année.

C'est l'occasion de se concerter sur nos problèmes. Cette année, le thème, c'est le développement durable. Donc, nous allons faire passer auprès de nos fournisseurs, qu'ils soient à nos marques ou de marques nationales ou internationales, cette idée fondamentale. Nous accueillerons peut-être un grand représentant des États-Unis, qui viendra nous faire, à très, très haut niveau, un discours sur le développement durable et qui viendra ainsi mobiliser nos équipes et nos partenaires sur ce problème.

**François Gourdon :** Merci, monsieur le Président, monsieur Sendowski et tous vos collaborateurs. Je pense que l'intérêt suscité par votre présentation a été confirmé par le nombre de questions.

Je voudrais simplement vous redonner quelques dates. Nous passons, après de grands chefs d'entreprise, dans le domaine institutionnel, pour ces petits déjeuners-débats.

- Laurent Fabius le mardi 9 octobre sur le financement de l'environnement.
- le 23 octobre, Laurence Tubiana, Conseiller pour l'Aménagement du Territoire auprès du Premier Ministre.
- le 6 novembre, Charles Josselin, Ministre délégué à la Coopération et à la Francophonie.

Enfin, nous avons invité Yves Cochet, Ministre de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, à venir nous exposer la politique du ministère en décembre.

Je vous remercie tous.