

**Rencontre-débat du Comité 21**  
**Jean-Louis BAILLOT,**  
Directeur général d'IKEA France

*Jeudi 23 mars 2004*

**François GOURDON, Président du Comité 21**

Chers amis, je suis heureux, au nom du Comité 21, d'accueillir ce matin Monsieur Jean-Louis BAILLOT, Directeur Général d'IKEA, membre du Comité 21 depuis un an et demi ; M. BAILLOT est d'ailleurs un partenaire très actif, plus qu'un adhérent.

Je vais rapidement présenter l'actualité du Comité 21. Nous avons en 2004 une forte activité éditoriale avec la parution de plusieurs livres. Vous connaissez la collection "*Entreprises et développement durable*" et notamment le deuxième tome auquel avait participé IKEA. Nous allons très prochainement sortir le troisième puisqu'il paraîtra en octobre. Nous innovons en organisant des tables rondes pluri-acteurs afin d'obtenir des diagnostics concertés sur les enjeux du développement durable des grands secteurs, qu'il s'agisse de l'énergie, de l'industrie, des services, des transports, de la construction, du commerce, de l'agroalimentaire, etc ... Ce livre auquel sortira en octobre. Le troisième tome de "*Territoires et développement durable*" sera publié au mois de mai, à l'occasion du congrès de la fusion des Associations mondiales des villes.

Un autre guide intitulé "*Direction des achats et Développement durable ; enjeux et initiatives*" paraîtra en décembre.

Nous préparons un document sur les PME et le développement durable en partenariat avec les chambres de commerce et l'ADEME. J'en profite pour remercier la directrice internationale, Dominique CAMPANA, ici présente. La parution aura lieu en juin 2004, dans le cadre de la Semaine du développement durable.

Je tiens à remercier l'équipe qui s'est considérablement enrichie de jeunes talents en développement durable. J'en suis heureux à la fois pour les jeunes qui s'épanouissent au Comité 21 et pour le Comité 21 qui bénéficie de leur talent et leur passion.

Je suis ravi que Georges THEYS soit présent, car nous travaillons ensemble à la mise en place d'un Comité 21 en Belgique. Anne-Marie SACQUET a organisé un jumelage avec notre homologue italien pour les Agenda 21 locaux. Une réunion est d'ailleurs prévue samedi matin avec Anne-Marie et Serge ANTOINE en Italie. Plusieurs réunions ont eu lieu les mois passés avec le Comité 21 algérien. Notre activité euro-méditerranéenne se renforce donc.

Je souhaite citer les nouveaux adhérents qui viennent de nous rejoindre :

- Le secteur agroalimentaire avec les fromageries Bel ;
- AG2R, qui est une grande entreprise mutualiste ;
- Le conseil régional de Midi-Pyrénées ;
- Les conseils généraux de l'Essonne et de l'Isère ;
- Les villes du Havre et des Mureaux ;
- La communauté de communes de Montrevel-en-Bresse ;
- L'UNAF, l'Union nationale des associations familiales.

Monsieur BAILLOT, je veux rappeler que vous êtes Directeur Général d'IKEA France. Vous avez une maîtrise de gestion et un DESS marketing. Après plusieurs expériences professionnelles, dont une à la Maison de La Redoute, vous êtes entré en 1983 comme Responsable meubles au magasin IKEA d'Évry, qui était alors le premier grand vrai magasin IKEA en France. Puis vous êtes devenu Responsable commercial meubles pour IKEA France et vous avez rejoint IKEA en Suède comme Responsable du développement international des départements "cuisines et bains". Vous revenez en France en 1990 et rejoignez les menuiseries Lapeyre. Vous retournez chez IKEA en 1992 comme Directeur du Marketing, puis Directeur Général à partir de 1996. Je vous laisse la parole.

## Intervention de Jean-Louis BAILLOT

Je vous remercie. Il est effectivement amusant d'observer ce parcours réalisé depuis vingt ans, avec notamment ce passage chez Lapeyre chez qui, je l'espère, sera nommé un responsable du développement durable car nous avons à l'époque, en 1990, évoqué les bois commercialisés ... Ce fut un grand débat.

Je vous remercie d'être venus si nombreux ce matin. Cela me fait extrêmement plaisir, d'une part, d'avoir rejoint le Comité 21 voici un an et demi et de constater, d'autre part, à quel point la Direction du développement durable d'IKEA France a activement participé à vos travaux.

Tout le monde autour de cette table connaît IKEA, au moins de nom, mais aussi probablement pour en avoir fréquenté les magasins, même si, sur le marché national, nous sommes un acteur assez modeste. Je rappelle que nous avons quatorze magasins en France, ce qui est peu en comparaison avec les leaders de la distribution du meuble que sont Conforama et But, avec entre 175 et 200 magasins ; il est vrai que les tailles sont différentes. Vous avez donc probablement visité un de nos magasins et j'espère aussi que vous en avez été clients. Je pensais d'ailleurs que vous alliez dire que vos bureaux de la rue de Rivoli étaient meublés par IKEA ! Ce n'est pas le cas, mais sachez que nous avons une très belle offre de meubles de bureau ! *(Rires)*

Les magasins sont la partie la plus visible d'IKEA, ce que tout le monde connaît. Cette société est, en fait, beaucoup plus complexe, comme un iceberg, bien qu'il n'y en ait pas en Suède, ni même de fjords d'ailleurs. Cette image est importante car IKEA distributeur de meubles -premier distributeur au monde-, fait toujours un peu peur. L'histoire veut que, lorsque le fondateur a créé cette société voici un peu plus de cinquante ans, après avoir ouvert un premier magasin, cela a été un immense succès. Je vous fais grâce de son parcours car il a commencé avec des articles de pêche. Il a alors ouvert un deuxième, puis un troisième magasin, mais l'étroitesse du marché scandinave l'a très vite poussé à se tourner vers d'autres pays pour exporter son concept.

IKEA a pris énormément d'avance dans ce domaine et a commencé à installer des magasins à l'étranger voici environ quarante ans. Il a aujourd'hui une avance considérable car, contrairement à d'autres acteurs dans d'autres pays importants, qui se sont concentrés en priorité sur leur marché national, IKEA a dû aller à l'extérieur de ses frontières pour continuer à se développer.

Il s'agit d'une société suédoise et ce n'est pas, non plus, un hasard si cette connotation avec la Suède a eu des influences sur son comportement environnemental.

La société représente aujourd'hui 76 000 collaborateurs, 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 185 magasins présents sur quatre continents (essentiellement l'Europe, puis l'Amérique du Nord, l'Asie et le Pacifique). C'est une immense entreprise qui se différencie des autres car IKEA est, certes, un distributeur de meubles, mais c'est, d'abord et avant tout, un concepteur. Cette différence est énorme et nous le mesurons dans la façon dont IKEA a abordé le développement durable. Il s'agissait, au départ, d'un simple négoce avec l'idée d'un homme qui voulait vendre des meubles par correspondance et qui trouvait les meubles du marché très onéreux et inaccessibles au plus grand nombre. Son souhait était d'essayer, par son business, d'améliorer cette vie du plus grand nombre. L'idée générale d'IKEA est d'offrir un assortiment esthétique et fonctionnel à des prix si bas que tout le monde peut les acheter.

Ce qui s'est passé est très important pour comprendre la façon dont s'est réorientée l'entreprise. IKEA a connu un très grand succès, mais qui a fait peur aux distributeurs de meubles du marché suédois. Ils ont dit alors aux fabricants qu'ils n'achèteraient plus s'ils continuaient à livrer IKEA qui pratiquait des prix qu'ils jugeaient trop bas. Au début des années 50, plus un seul fabricant ne voulait livrer IKEA car ils souhaitaient conserver des marges confortables et un certain niveau de prix. Cela a, de ce fait, totalement réorienté la stratégie de l'entreprise qui s'est détournée naturellement des fabricants scandinaves, suédois à l'époque.

IKEA s'est alors adressé au premier partenaire qu'ils ont trouvé en traversant la mer, la Pologne. Il existait par tradition dans ce pays, à l'époque, une très forte industrie du meuble. IKEA a donc commencé à rencontrer des fabricants en expliquant son souhait et en faisant transporter par bateaux et camions ses meubles jusqu'en Suède. Ils se sont rapidement rendu compte que transporter

des meubles montés coûtait très cher, que cela occupait beaucoup de volume et occasionnait énormément de casse. C'est alors que quelqu'un à l'esprit pragmatique a dit : *"Si nous faisons des meubles démontables, si nous démontons les pieds, les plateaux, et si nous mettons tout cela dans des cartons, nous en mettrions davantage dans les containers, ce serait plus rentable et occasionnerait moins de casse"*.

Voilà comment, au départ, est venue l'idée de vendre des meubles en paquets plats, ce qui aujourd'hui est une idée géniale. Cette idée ne fut pas spontanée ; elle fut la réponse à une contrainte de l'entreprise. C'est aussi un trait de caractère de l'entreprise qui, régulièrement, dans son histoire, a été confrontée à différents problèmes et y a toujours trouvé des solutions intelligentes grâce à son pragmatisme.

D'une affaire de négoce, IKEA est devenu une affaire de conception. Les fabricants polonais avaient une tradition qui ne s'adressait qu'au marché polonais. Il fallait alors satisfaire un marché suédois très concerné par l'aménagement de la maison, avec de réelles exigences de design. L'entreprise s'est progressivement réorientée et a travaillé avec des designers et des concepteurs de produits. C'est ce qui fait la différence essentielle entre IKEA et le reste de la distribution du meuble, voire la distribution en général. Un distributeur achète des collections chez des fournisseurs, des fabricants. Il développe parfois ses propres produits mais, en général, il fait du négoce, il achète et il revend.

IKEA procède différemment car il "concepte" des produits. Dès le départ, le designer, depuis sa table à dessin, connaît les exigences et les contraintes d'IKEA concernant les matières, les emballages, le transport, etc. Toute la chaîne est ainsi totalement intégrée, depuis la conception des produits, réalisée dans les bureaux d'*"IKEA of Sweden"* où des designers et des acheteurs travaillent, jusqu'à la production ; nous faisons fabriquer ou nous fabriquons. 10 % de notre production annuelle est fabriquée dans nos propres usines, ce qui nous offre la possibilité de développer de nouvelles techniques, de nouveaux processus, mais aussi de former des fournisseurs étrangers qui viennent dans nos usines -en Russie, en Pologne ou en Suède- pour apprendre la manière dont nous travaillons avec ces fournisseurs. La chaîne se poursuit avec nos centres de stockage et elle se termine par le dernier maillon que sont nos propres magasins. Tout cela est très important car cela nous permet de totalement maîtriser la filière, depuis la conception du produit jusqu'à sa commercialisation.

J'aurais aimé vous recevoir dans un de nos magasins car c'est là que nous travaillons, d'autant que nous avons des restaurants et, le matin, nous servons des petits déjeuners pour 1 euro ; si cela vous tente, vous serez toujours les bienvenus !

L'intérêt d'être dans un magasin est le contact des produits. Monsieur GOURDON était inquiet à la vue de la taille de ma mallette car j'ai apporté un petit peu de mon magasin pour expliquer la manière dont nous travaillons. Je crois davantage aux vertus pédagogiques des explications concrètes, avec des objets, qu'aux grands discours qui reposent sur de longues phrases. Nous travaillons chaque année avec des jeunes designers pour développer de nouvelles collections et, notamment, pour ceux qui la connaissent, la collection PS dont la dernière était sur le thème intérieur/extérieur. Nous avons confié à ces designers la réalisation de produits utilisables à l'intérieur comme à l'extérieur.

Un designer du nom de Monika MULDER avait donc pour mission de dessiner un arrosoir utilisable à l'intérieur et à l'extérieur. Le premier problème auquel est confronté le designer est de réfléchir aux composants qu'il pourra utiliser, soit un plastique facilement recyclable. Vous comprendrez pourquoi j'ai pris cet exemple car le problème de l'arrosoir est qu'il occupe beaucoup de place et n'est pas empilable. Transporter des arrosoirs nécessite des capacités de stockage. L'idée de génie est de pouvoir l'empiler et de gagner ainsi beaucoup de place, ce qui implique un coût bien inférieur à ce qu'il aurait été avec sa fameuse anse traditionnelle. Cela semble évident mais c'est une bonne démonstration de ce que peut faire un designer ; cela prouve que les contraintes environnementales ne sont pas une entrave à la créativité.

Nous pourrions être fiers de nous pour avoir réalisé un arrosoir à 2 euros, ce qui n'est pas très cher, mais il a également reçu un prix du design issu de l'un des plus fameux instituts suédois, Utmärkt Svensk Form. Il s'agit d'un organisme extérieur à IKEA qui récompense les meilleures nouvelles créations faites avec du travail environnemental.

Ce n'est qu'un exemple parmi tant d'autres, je n'en ai pris que trois, dont celui-ci. Si j'avais évoqué la table Lack d'IKEA, vous n'auriez pas forcément su de quoi il s'agissait. C'est donc une table qui fait 55 x 55 cm, dont je vous présente un modèle réduit. Vous n'imaginez pas la quantité de tables vendues par an : 2 millions d'unités. Lorsque nous l'avons lancée, voici une dizaine d'années, elle était en bois, avec des pieds en bois et un plateau plein. Vendre 2 millions de tables en bois nous a très vite rendus conscients de l'impact sur l'environnement. Nous avons alors essayé de trouver une nouvelle technique, une nouvelle approche de fabrication sans en entraver la qualité. Nous nous sommes alors adressés à des fabricants de panneaux de portes alvéolaires, appelés aussi "nid d'abeilles". Il s'agit en fait de deux plaques de type Isorel entre lesquelles sont insérés un carton et de l'air.

Fabriquer de manière différente permet -et c'est aussi la capacité d'IKEA- de reprendre un peu à son compte des techniques qui ne sont pas forcément utilisées dans la fabrication de meubles. Il s'agissait, en l'occurrence, d'un fabricant de portes, mais il arrive aussi que, dans le luminaire, nous rencontrions un fabricant d'antennes de voiture pour faire des pieds de lampes de bureaux rétractables. Les fabricants automobiles ont souvent de très bonnes techniques de rationalisation pour, notamment, réaliser des sièges, des fauteuils. IKEA a donc cette capacité d'aller directement dans les usines, quelles qu'elles soient, pour trouver de nouvelles approches de fabrication, en gardant toujours à l'esprit la protection de l'environnement et la moindre utilisation de matières premières.

Pour illustrer le dernier exemple, mais il ne sera pas très parlant car il en manque 90 %, je vais évoquer la collection de PS. Il s'agit de petits bougeoirs qui se posent sur une table et s'encastrent les uns dans les autres. Cette idée vient d'un designer polonais qui passait en voiture près d'une grande usine de fabrication de fusibles en porcelaine, tel qu'il en existait encore dans les années 50. Il a donc imaginé, après de très petites modifications, utiliser cela pour fabriquer des bougeoirs.

Telle est la capacité d'IKEA, et si nous étions dans un magasin, je pourrais vous donner des centaines d'exemples de ce type. Cela se passe dès la conception du produit, dès le cahier des charges prix, depuis les choix des matières, car certaines sont totalement interdites chez IKEA. Au début des années 90, alors que j'étais en charge du développement "cuisines et bains", les sols de salles de bains étaient constitués de dalles en plastique ; elles s'appelaient Nivö et se vendaient extrêmement bien. Nos partenaires allemands nous ont annoncé qu'ils ne vendraient plus de PVC, mais il n'était pas évident de trouver un matériau de remplacement pour ces dalles. Nous avons alors eu le courage de les retirer de l'assortiment, alors qu'elles représentaient 1 % du chiffre d'affaires. Cela ne correspondait pas à l'époque à 11 milliards d'euros, peut être la moitié, mais cela illustre un véritable engagement de la part de la société. Nous avons donc cette approche permanente de l'utilisation de matériaux facilement recyclables. Nous nous efforçons de gérer au mieux toutes ces matières premières.

Il existe aussi des règles précises concernant la filière bois. Nous nous sommes interdits de travailler avec les forêts non gérées, les bois dont nous ne connaissons pas l'essence, la provenance.

Le designer sait très bien qu'à la fin il doit y avoir un paquet plat et que le client devra, à son tour, le transporter puis le monter. Dès la conception du produit, sur la table à dessin, il en connaît donc les contraintes. Maîtriser la totalité de la filière provoque un très puissant effet sur le résultat.

J'ai évoqué la vision d'IKEA, son idée des affaires : offrir un assortiment esthétique et fonctionnel à bas prix pour que le plus grand nombre puisse acheter. Nous avons aussi très rapidement pris conscience de l'impact que pouvait avoir ce business sur l'environnement. Dès le début des années 90, le Président du groupe, Anders . DAHLVIG, a choisi d'engager ses filiales dans la responsabilité sociale et environnementale. Ainsi, la distribution, les achats, l'approvisionnement ou la conception de produits respectent une charte concernant toutes ces questions environnementales. C'est extrêmement important, car cet engagement ne s'est pas simplement fait par opportunisme mais pour être bien conscient qu'IKEA, acteur mondial très important, est aussi un fédérateur.

Nous avons chez IKEA des experts en développement durable bien meilleurs que moi, mais il est important, en tant que manager pour IKEA France, de savoir ce que je fais au sein de cette entreprise, comment je considère le développement durable et ce que cela représente. Une entreprise qui a une visibilité, où des clients viennent tous les jours dans ses magasins, joue sur un certain nombre de leviers. Il s'agit avant tout des gens qui fréquentent les points de ventes, ce qui représente entre 300 et 350 millions de visiteurs par an, c'est important. Nous avons 76 000 collaborateurs qui

peuvent, à leur tour, s'ils sont porteurs d'un vrai message, le diffuser. Nous avons des fournisseurs avec qui nous travaillons sur des projets traitant de ces questions et aussi les parties prenantes que sont les collectivités locales, les syndicats professionnels, tous ceux avec qui nous travaillons quotidiennement pour faire avancer ces réflexions.

IKEA, avec cette forte visibilité, cette forte marque, s'est volontairement engagée dans cette direction depuis un peu plus de dix ans. Cela a été régulièrement actualisé dans ce que nous appelons les *"ten jobs for ten years"*, les dix missions pour les dix ans à venir. Dans la mission n°8, une action très claire a consisté à soutenir nos fournisseurs et leurs collaborateurs pour pouvoir fabriquer dans des conditions décentes, en étant en phase avec les législations locales et ce que nous appelons l'engagement concernant les ressources et les matières premières.

Voilà en quoi IKEA est différent des autres acteurs présents sur le marché. Cette intégration permet d'avancer plus vite dans la même direction et, même si le processus est long, nous sommes en route et nous avons fait d'immenses progrès dans de nombreux domaines. Il reste évidemment beaucoup à faire mais, aujourd'hui, IKEA reste une entreprise de pointe.

J'ai récemment participé à un colloque, différent de celui d'aujourd'hui et un peu fumeux, qui s'appelait : *"La virtualité des marques et le pouvoir émotionnel que peut déclencher une marque chez ses clients potentiels"*. Des psychanalystes et des psychologues participaient et, à un moment donné, quelqu'un m'a dit : *"De toute façon, quand les gens achètent chez IKEA, vous ne vous rendez pas compte de la charge affective que cela peut avoir pour eux et, souvent, les gens s'achètent ainsi une bonne conscience"*. Il prenait l'exemple de la protection de l'environnement en disant : *"Quand j'achète chez IKEA, comme je sais que cette entreprise s'est engagée dans ce domaine, je m'achète ainsi une bonne conscience environnementale. C'est plus simple. Comme cela je n'ai pas besoin de faire le tri sélectif de mes poubelles, ni de ramasser les papiers. En achetant chez IKEA, j'ai fait ma bonne action."* Je n'avais jamais entendu cela, mais pourquoi pas ?

Une marque comme IKEA, son logo, son code génétique, son nom, lorsqu'on commercialise un produit, doit être porteuse d'un message. Je ne peux imaginer une seconde que nous puissions, demain, continuer à vendre des produits en pillant impunément les ressources naturelles. Dans ce domaine, il faut mener une vraie politique et il est aujourd'hui rassurant de constater que nous travaillons en profondeur sur ces questions.

J'ai beaucoup parlé des problématiques liées aux matières premières, mais le développement durable ne se limite pas seulement à cet aspect, il en existe d'autres, comme la responsabilité sociale. Nous avons eu de nombreux projets avec l'UNICEF, notamment en Inde car, à un moment, il a été dit qu'IKEA faisait fabriquer des tapis par des enfants. Cette information fut diffusée par le biais de reportages télévisés programmés en Suède en 1995 et IKEA et H&M avaient été un peu épinglés. La petite histoire fait que c'était mieux d'accuser IKEA car cela devenait ainsi intéressant pour le grand public. Ce n'était évidemment pas du tout le cas mais cela nous a éclairés sur ce qui aurait pu se passer. Lorsque vous faites fabriquer dans des pays tels que l'Inde, le Bangladesh ou le Pakistan, vous ne disposez pas toujours des structures nécessaires pour contrôler la fabrication d'un tapis, en l'occurrence.

Plutôt que d'avoir l'approche assez répandue qui consiste à dire : *"Il existe ici un risque d'être accusé de ce genre d'action, délocalisons nos sites de productions sur un autre territoire pour être à l'abri de ce genre de critiques"*, IKEA a choisi de faire face aux problèmes, sans pour autant changer la société. Nous considérons que si nous-mêmes ne sommes pas capables d'être en pointe dans ce domaine, qui le sera ? Pouvons-nous établir des partenariats avec des gens qui nous aident à donner les moyens à la scolarisation, à participer activement à la fabrication indirectement avec nos fournisseurs locaux, tout en évitant le travail des enfants ? Avec l'UNICEF nous avons ainsi développé de très importants programmes qui concernent 500 villages, ce qui représente plus de 1 million d'habitants et dont 75 000 enfants qui sont maintenant scolarisés. De nombreuses actions sont donc réalisées.

On pourrait nous reprocher de ne pas en parler. Nombre de distributeurs pratiquent le marketing vert en employant les bonnes recettes pour donner une image positive et en distribuant des produits fabriqués d'une certaine manière. Il nous reste encore beaucoup à faire. Nous sommes conscients de

l'immensité de la tâche, mais nous préférons aller à notre rythme. Nous sommes parfois en avance dans certains domaines mais nous ne sommes pas parfaits partout.

Beaucoup reste à accomplir, notamment dans le transport des marchandises, car 185 magasins et 300 millions de clients génèrent beaucoup d'allers et venues pour aller dans les magasins ; de nombreux véhicules sont sur les routes. Nous ne réglerons pas le problème en cinq ans, ce sera plus long. Il faut souligner que 60 % du transport de marchandises est fait par route, 20 % par voie fluviale et 20 % par le rail, cela traduit bien notre orientation. L'année prochaine nous ouvrirons en France un établissement à Saint-Étienne et la ligne ferroviaire arrive directement au dépôt, ce qui permettra d'apporter des containers. Ce sera donc un transport beaucoup plus propre mais je ne peux vous dire que, demain, seul 20 % du transport se fera par camions. Les choses avancent, mais il faut du temps.

Voilà donc schématiquement où nous en sommes.

Je ne voudrais pas monopoliser la parole car je suppose que vous avez des observations et des questions.

*(Applaudissements)*

**François GOURDON** : Nous allons passer aux questions. Je vous remercie. Je ne sais pas si nous avons des meubles IKEA au Comité 21, mais mes deux filles ne jurent que par IKEA. Elles y vont le dimanche après-midi, malgré l'affluence, car elles sont motivées par la notion de respect de l'environnement. Vous avez donné une image de jeunesse et vous évoquiez le caractère émotif : les jeunes sont effectivement fiers de dire qu'ils ont acheté des meubles IKEA. C'est bien car il est difficile de donner une image à une société. Il ne suffit pas de dépenser des millions chez un agent de publicité pour bien communiquer. C'est beaucoup plus profond et c'est pourquoi vous avez une vraie belle politique de développement durable.

Concernant le travail des enfants, lorsque Gérard MESTRALLET était venu, il nous avait expliqué combien cela avait été difficile pour SUEZ, d'aborder ces problèmes. Dans les villages, les enfants de huit ou dix ans font vivre leur famille par leur travail. Cela doit absolument cesser, mais il faut procéder progressivement, notamment avec de la formation.

**Jean-Louis BAILLOT** : Le plus simple serait certainement de boycotter, comme nous l'entendons dire parfois : "*N'achetons plus cette marque car elle fait fabriquer à tel endroit où il y a une possibilité de travail des enfants*", mais il s'agit d'une fausse bonne idée, une mauvaise solution. Sans offrir de solution alternative, vous condamnez des familles à la misère et, parfois, des enfants à la prostitution. N'ayons pas de raisonnements trop hâtifs et offrons des solutions alternatives. Chez IKEA, notre charte interdit le travail des enfants, mais cela ne suffit pas. Il faut mettre en place des solutions, investir de l'argent pour la scolarisation et, par des prêts, offrir aux familles la possibilité d'avoir leur propre économie domestique.

J'ai visité l'Utar Pradesh en Inde où sont fabriqués des tapis et nous constatons combien, malgré la bonne volonté, il est presque impossible d'éviter le travail des enfants. Les prêts aux familles ne doivent pas être faits par des usuriers, c'est dramatique car elles sont alors corvéables à vie. Il faut construire une économie domestique qui leur offre une indépendance et permette ainsi de scolariser les enfants. C'est un vrai problème pour lequel il faut mettre des moyens. Nous y arriverons progressivement mais il faudra probablement une génération. Il ne faut pas opter pour la solution qui semblerait la plus facile.

**Yves LE BARS, Président, ANDRA** : Comment s'établit la relation contractuelle entre le distributeur et le producteur ? Cette question soulève le problème de l'inégalité des producteurs et des distributeurs que nous connaissons dans d'autres secteurs comme l'agriculture. Quelle est la stabilité des fournisseurs dans la logique du développement durable ? Ceux-ci sont souvent des petits producteurs. Je suis allé en Inde, dans la région de Calcutta, où nous pouvons constater cette inégalité de capacités à contracter.

**Jean-Louis BAILLOT** : Je ne sais pas qui est le premier producteur de meubles, il me semble que c'est IKEA puisque nous sommes le premier distributeur. Nous achetons donc plus que les autres. Il pourrait y avoir un très gros producteur en Allemagne ou ailleurs, mais je ne le connais pas.

Dans nos relations avec les producteurs, un cahier des charges est établi, avec des contraintes et un prix de vente. J'évoquais précédemment le designer qui travaille sur sa table à dessin ; il sait dès le départ que le produit sera commercialisé à moins de dix euros, c'est son objectif. Pour que cela soit réalisable, il faut en produire un certain nombre, c'est une simple équation. Si on en vend 100 000, cela ne vaudra pas 10 euros, mais s'il s'en vend 2 millions, cela vaudra 10 euros. Partant de ce principe, dix producteurs différents répartis dans le monde vont fabriquer dans leur usine une table comme celle que je vous ai montrée. Je sais à quoi vous faites référence et IKEA ne pratique pas de marge arrière. Nous achetons au prix qui est indiqué sur le contrat signé avec le fournisseur. Nous ne faisons pas ce genre de "coup", travailler avec un fournisseur et nous en aller.

Nous avons nettement réduit le nombre de nos fournisseurs. Aujourd'hui, nos achats proviennent globalement pour deux gros tiers de l'Europe, un tiers de l'Asie et il doit en rester 3 % ou 4 % en Amérique du Nord. Ils sont essentiellement effectués en Europe, Scandinavie, Allemagne, Pologne, et la France où nous sommes un gros acheteur de produits, puis nous exportons partout dans le monde. Nous achetons parfois beaucoup plus en France que certaines grandes sociétés dont, par correction, je ne citerai pas le nom. Nous avons des contrats à long terme avec nos fournisseurs car notre engagement est d'essayer de travailler avec eux le plus longtemps possible. Nous avons mis en place ce fameux code *IWAY* qui est un cahier des charges extrêmement contraignant sur certains critères, dont ceux environnementaux. Il n'est pas dans notre intérêt de changer de fournisseurs, mieux vaut capitaliser sur notre connaissance mutuelle.

Il est vrai aussi que si nous formons un seul et même *pipe line*, de la conception jusqu'à la distribution, nous sommes aussi organisés par différentes fonctions. Nous ne travaillons qu'avec le *retail* en France, mais je ne suis pas responsable des achats. La direction est à Villiers-sur-Marne alors que nous sommes à Saint-Germain-en-Laye ; d'autres pourraient vous renseigner plus précisément.

J'espère avoir répondu à votre question.

**Thérèse MARTINET**, *Déléguée Développement Durable, PSA Peugeot Citroën* : Concrètement, qu'est-ce que l'idée du développement durable change pour les entreprises par rapport à ce qu'elles pratiquaient auparavant, en matière d'environnement, de social, de sociétal, d'économie, etc ... ? Sans d'ailleurs trop savoir situer le "avant". Qu'est-ce que cela a concrètement changé pour IKEA ? D'autant que, dans l'imagerie collective, vous êtes une entreprise très environnementale.

**Jean-Louis BAILLOT** : Votre question est tout à fait pertinente. Cela change, en fait, qu'une entreprise comme IKEA peut être un formidable levier pour les prises de consciences du grand public sur les problèmes environnementaux.

Comme l'a rappelé M. GOURDON, j'ai commencé voici vingt ans comme responsable des ventes en magasin. Nous n'étions alors pas du tout concernés par l'environnement et nous mettions tout à la benne sans jamais rien trier, ni même récupérer les piles ou quoi que ce soit d'autre. Aujourd'hui, les magasins disposent de seize containers de recyclage car nous ne recyclons pas uniquement le papier, le plastique et le bois. Il est aussi important pour le personnel de participer à cela. Des études sur l'environnement ont montré que pour les suédois, c'est un véritable engagement personnel. Pour les Français, l'environnement se résume à établir des taxes, définir des nouvelles lois, puis, c'est le problème des autres.

Aujourd'hui, notre rôle en tant qu'entreprise est aussi de bien identifier ces différentes mentalités et d'y travailler au quotidien. Les choses changeront mais cela prendra le temps d'une génération. Lorsque les jeunes, nos enfants, parlent d'environnement, c'est concret et cela a une vraie signification. Les entreprises ont aussi un pouvoir extraordinaire sur le monde politique, les collectivités locales. Lorsque nous ouvrons un magasin, nous demandons systématiquement un arrêt de métro ou de bus, pour aussi donner l'idée qu'il est possible de se rendre dans un magasin IKEA autrement qu'en voiture. Il existe beaucoup de possibilités. Le monde d'avant est difficile à définir mais celui d'après sera différent. Le plus important est cette prise de conscience que la Terre n'est pas inépuisable, que les matières premières ne sont pas illimitées et que les sociétés ont en cela un vrai rôle à jouer.

**Dominique DUMAS**, *Rédaction nationale, France 3* : Bonjour, vous avez évoqué les matières premières, en général le bois et parfois le plastique. Excluez-vous d'autres matières comme le métal, qui existe notamment pour les luminaires ? Nous savons qu'il pose parfois un problème de recyclage. Est-ce particulier ou un hasard de votre part de ne pas l'avoir mentionné ?

**Jean-Louis BAILLOT** : Non, mais globalement aujourd'hui, l'essentiel de notre production est constituée de bois et de plastique, le métal reste marginal.

**Dominique DUMAS** : Est-ce marginal du fait que ce n'est pas bien pour le développement durable ?

**Jean-Louis BAILLOT** : Non, notre savoir-faire se situe davantage dans le bois et la matière plastique que dans le métal. Je n'ai d'ailleurs jamais entendu dire qu'il ne fallait rien produire en métal parce qu'il était difficile à recycler.

**Dominique DUMAS** : Les luminaires sont justement en métal.

**Jean-Louis BAILLOT** : Nous n'avons pas encore trouvé de remplacement aux câbles électriques et, hormis le PVC que j'ai évoqué précédemment, il n'existe rien. C'est pourquoi nous continuons à l'utiliser.

**Dominique DUMAS** : Étudiez-vous certaines matières comme le carton ?

**Jean-Louis BAILLOT** : Nous avons en permanence des techniciens qui cherchent des nouvelles techniques pour de nouveaux matériaux, c'est une nécessité. Pour la gestion de l'approvisionnement du bois, nous avons quatorze experts forestiers qui travaillent quotidiennement avec la traçabilité des bois. Ils sont partout dans le monde. Cela donne une idée de l'engagement de la société concernant sa filière approvisionnement.

**François GOURDON** : Les arrosoirs sont-ils recyclables ?

**Jean-Louis BAILLOT** : Oui.

**Estelle KISTNER**, *Responsable développement durable, Conforama* : Bonjour, nous avons évoqué ensemble l'aspect environnemental et les responsabilités sociales envers les fournisseurs. Quelles sont les stratégies sociales internes, c'est à dire le développement humain, la mobilité, etc ... ? Existe-t-il des axes forts à ce sujet ?

**Jean-Louis BAILLOT** : Pouvez-vous préciser votre question ?

**Estelle KISTNER** : Avez-vous des axes de travail quant à la stratégie des ressources humaines, de formation des collaborateurs ?

**Jean-Louis BAILLOT** : Concernant le développement durable ou en règle générale ?

**Estelle KISTNER** : En règle générale, sur le social en interne.

**Jean-Louis BAILLOT** : Votre directeur général connaît bien IKEA car le président de Conforama est notre ex-directeur général. (Rires)

Lorsque j'ai nommé Pierre DEYRIES, ici présent, Directeur du développement durable, que vous connaissez par les mêmes instances professionnelles auxquelles nous participons, je lui ai aussi confié la communication interne et externe. Être face à un gigantesque chantier comme celui du développement durable, sans porte-voix ni possibilités directes de communication avec les collaborateurs ou l'extérieur, offre peu de moyens. Je vous rejoins en soulignant que, évidemment, cela ne doit pas être limité à l'aspect technique de la chose. Nous devons aussi donner les capacités aux collaborateurs et aux salariés de se former, de se développer. Cet aspect existait déjà chez IKEA avant le développement durable qui fut un plus. La démonstration la plus probante que je puisse faire est de dire que notre développement durable est lié à la communication interne et externe.

**François GOURDON** : Nous avons reçu Monoprix, et Philippe HOUZÉ avait confirmé que la difficulté est de faire que le développement durable ne reste pas une stratégie interne à la direction et aux cadres ; et il faut le faire descendre sur le terrain, notamment par la formation.

Vous, Monsieur DEYRIES, arrivez-vous, par le biais de la formation, à transmettre cette notion, à faire qu'elle soit appropriée par tous ?

**Jean-Louis BAILLOT** : Nous avons d'abord fait des kits classiques de formation dans lesquels nous avons transmis à chacun le minimum vital pour survivre dans ce domaine. Nous avons ensuite développé de nombreux outils *e-learning* où chacun doit faire une démarche personnelle de recherche d'informations. C'est bien, car la formation peut être le tonneau des Danaïdes : vous pouvez en permanence former sans que rien ne soit jamais retenu. Je crois aux vertus de l'auto-apprentissage. Les gens reçoivent un kit qui leur permet d'acquérir la base essentielle mais, ensuite, ils doivent approfondir et chercher eux-mêmes les informations.

Nous avons et nous aurons toujours une déperdition mais il est important que les collaborateurs sachent ce qui se fait derrière cette grande société qu'est IKEA. Il faut qu'ils aient confiance dans les produits commercialisés. Nos collaborateurs doivent se sentir à l'aise lorsqu'un client pose une question sur un produit IKEA. Nous avons le devoir de leur transmettre tous les éléments qui leur permettront de donner les bonnes réponses et d'être sereins.

**Bertrand LEFEBVRE**, *Responsable d'activités, BMJ développement durable* : Sur un plan plus stratégique, est-ce que la relation entre l'entreprise, la marque IKEA et les ONG en général -vous avez évoqué l'UNICEF- est quelque chose d'important ? Vous avez dit n'avoir pas ou avoir peu médiatisé la communication sur ce sujet. Vous avez néanmoins une vision stratégique de la relation entre les ONG et la marque IKEA pour construire le futur, pour reprendre l'aspect société civile du développement durable ?

**Jean-Louis BAILLOT** : Oui, nous travaillons avec de nombreuses ONG. Nous allons d'ailleurs publier un petit livret sur la responsabilité sociale et environnementale chez IKEA, des ONG interviennent en expliquant ce qu'IKEA apporte dans leur partenariat, ou ce que nous pourrions améliorer car ils n'ont pas de complaisance à notre égard. Dans les premières épreuves que j'ai lues -mais le tirage n'est pas encore effectué-, certaines ONG disent que ce que nous faisons est bien mais que nous pouvons mieux faire, ce qui est positif.

Comme je vous l'ai dit, nous travaillons avec l'UNICEF, mais aussi avec "Save the Children", WWF et nous avons des contacts avec Greenpeace. Nous travaillons aussi avec des pays difficiles comme l'Inde, en collaboration avec des ONG locales qui se chargent notamment de réaliser des audits chez nos propres fournisseurs, car nous n'avons pas toujours la possibilité de le faire nous-mêmes. Il est bien que cela se fasse aussi en externe ; cela apporte une meilleure crédibilité. Nous apprenons et avons besoin les uns des autres.

Dans la société en général, nous avons besoin de pouvoirs et de contre-pouvoirs, j'y crois beaucoup. Il ne faut pas donner tout le pouvoir aux entreprises car elles ont aussi besoin de contre-pouvoirs, les ONG peuvent jouer ce rôle ; c'est ce qu'elles font aujourd'hui.

**Antoine De GABRIELLI**, *Gérant, companieros.com* : IKEA a probablement imposé le concept du meuble "produit de consommation". Est-ce que, dans vos réflexions sur le développement durable, vous êtes amenés à envisager la durabilité de vos matériels et le cas échéant, leur "réparabilité" ? Est-ce un axe sur lequel vous avancez, ou cela ne change-t-il pas véritablement votre modèle économique ?

**Jean-Louis BAILLOT** : C'est vrai, vous avez raison. Lors de forums marketing, j'entends que la grande innovation d'IKEA est d'avoir sorti le meuble de sa valeur patrimoniale pour en faire un produit de consommation. Je ne peux donc pas dire le contraire. Cependant, un produit IKEA, même s'il est fabriqué à grande échelle comme cette fameuse table Lack, je peux vous assurer que sa durabilité est équivalente à celle d'une table de fabrication traditionnelle. Ce qui évolue est aussi la perception qu'ont les gens de leur propre ameublement. Nous nous apercevons qu'ils ont plusieurs vies dans leur vie. Hier, la chambre à coucher durait vingt ans, la salle à manger vingt-cinq ans, voire elles se transmettaient d'une génération à l'autre. Aujourd'hui, celui qui adopterait ce modèle économique serait mort demain. Le développement durable, pour la société en général et IKEA en particulier, consiste aussi à amener une pérennité à l'entreprise dans un modèle économique qui lui permet de survivre, en tout cas de se développer. Si les gens changent, changeons nous-mêmes.

Si IKEA a réussi, c'est parce que cette société répondait aux besoins à un moment où les gens ne se comportaient plus de la même manière. En vingt ans, c'est fabuleux comme les Français ont changé. En une génération, ils ne se comportent plus du tout de la même façon. Il est souvent question de familles recomposées, de divorces ; les repas ne sont plus pris à la maison ; l'ordinateur est arrivé ... Autant d'événements qui nous obligent à proposer des produits qui répondent aux besoins et à des prix accessibles. Nous ne changerons certainement pas le modèle économique, mais nous pouvons modifier notre façon de l'aborder.

Je ne pratiquerai pas la langue de bois, sans jeu de mots, notre modèle économique correspond à une demande d'aujourd'hui et nous le faisons le mieux possible avec nos moyens.

**Jean-Thierry WINSTEL**, *Gérant, Bioviva* : Bonjour. Est-ce que chaque collaborateur qui entre chez IKEA reçoit un module de sensibilisation au développement durable ? Par rapport à ces formations, avez-vous déjà réalisé des études sur les retours d'acquisitions de connaissances et d'actions de vos collaborateurs ?

**Jean-Louis BAILLOT** : Le kit d'introduction d'un collaborateur comporte toujours un volet sur le développement durable. C'est un engagement de la société pris au niveau le plus élevé. Recevoir les outils nécessaires fait partie de son cursus. Ensuite, nous faisons régulièrement des enquêtes de satisfaction sur le climat social, comme nous pouvons le faire chez des fournisseurs. Tous les deux ans, par une batterie de questions, nous demandons de manière anonyme à l'ensemble de nos collaborateurs de donner leur sentiment sur ce que fait la société pour eux, comment ils se sentent, sur leurs conditions de travail, les salaires, la formation, etc ... La dernière enquête de satisfaction des collaborateurs, et nous en avons pour nos clients, révélait qu'à 70 % les gens étaient satisfaits des conditions dans lesquelles la formation a été faite chez IKEA. Ce n'est pas extraordinaire et nous pourrions mieux faire, mais 70 % est malgré tout un résultat réconfortant.

Nous avons ensuite réalisé des enquêtes supranationales, dans tous les pays. Nous avons interrogé les gens précisément sur la formation environnementale, pour connaître ce qu'ils pensaient des outils, s'ils l'avaient suivie, etc. Dans cette enquête, la France est arrivée dans les premiers. Ces deux enquêtes se croisent et corroborent le fait que nous disposons aujourd'hui d'outils performants que les gens savent utiliser.

**Naïg COZANNET**, *Chargée de mission, Agence Française de Développement* : Dans la démarche développement durable, nous nous interrogeons souvent sur le référent et la manière dont sont choisis des outils normatifs ou des références comme des grandes conventions, etc ..., dans le domaine social et environnemental. Comment IKEA opère-t-il ce choix ? Dans la mesure où vous avez un réseau international vis-à-vis des pays dans lesquels vous opérez, comment répondez-vous à cette question ?

**Jean-Louis BAILLOT** : Nous appliquons le principe dont j'ai parlé précédemment, le *IWAY*, qui est donc un cahier en 17 points. Je l'ai apporté car je ne le maîtrise pas très bien puisque ce sont les acheteurs qui l'utilisent. Les normes de ce processus sont définies en 17 points concernant nos fournisseurs, il s'agit des exigences légales générales, des émissions et rejets, du bruit, de la contamination du sol, des produits chimiques, des déchets, de l'amélioration de l'environnement, de la protection incendie, de la sécurité du personnel, etc ... Nous n'avons évidemment pas les mêmes exigences envers une entreprise implantée depuis vingt-cinq ans dans le nord de la Suède et envers celle qui sera demain en Roumanie ou en Chine. Nous ne pouvons pas avoir une vision empirique et arriver avec une norme identique pour tous.

Il est important d'avoir une norme qui réponde à l'engagement "développement durable" de la société pour, ensuite, l'adapter aux normes et conventions locales. Il existe des points sur lesquels nous ne tergiverserons jamais, comme le travail des enfants, la protection du travailleur, le minimum social légal pratiqué dans le pays ou les conditions de sécurité. Il faut progressivement faire évoluer les gens et, dans la méthode *IWAY*, l'évolution se fait par escalier. Il existe des centaines de normes, mais atteindre notamment celle dont tout le monde parle, la norme ISO 14000, nécessite du temps, nous ne pouvons le faire de jour au lendemain. Il faut progressivement amener le fournisseur à cette norme, par différents audits, différentes actions faites en commun, par des investissements faits par

IKEA. Ce processus peut prendre du temps mais il n'existe pas de points identiques applicables à tous, sauf ceux indiscutables.

**Dominique BOMSTEIN**, *Rédactrice en chef, Environnement Magazine* : Ma question est double. Vous avez largement insisté sur l'intérêt de totalement maîtriser la filière depuis la conception du produit jusqu'à sa distribution. Jusqu'où allez-vous pousser l'éco-conception, notamment dans l'économie des matières premières, jusqu'à une éventuelle reprise des produits en fin de vie ? La priorité que vous donnez aux prix ne représente-t-elle pas un obstacle à votre recherche de limitation d'impact environnemental ? Les ampoules basse consommation sont chères, vous interdirez-vous ce type de produit ?

**Jean-Louis BAILLOT** : Non car, même si c'est cher, une société comme IKEA qui produit de tels volumes peut diminuer un prix. Concernant les ampoules basse énergie, nous travaillions auparavant avec des fournisseurs qui protégeaient leur propre marché. Nous faisons aujourd'hui fabriquer et vendons des ampoules marquées IKEA et non plus X ou Y, ce qui permet de casser les monopoles et de baisser les prix. Avec un tel volume, nous ne pouvons pas nous retirer du marché, ce serait trop simple, il faut au contraire continuer à produire, baisser les prix et faire du volume.

Le thème d'aujourd'hui est : "*Pouvons-nous concilier responsabilités sociales et environnementales et les bas prix ?*" C'est la quadrature du cercle, c'est réalisable mais pas à n'importe quel prix. C'est possible aujourd'hui car nous avons cette totale maîtrise de la chaîne, nous sommes sur tous les marchés. Notre concept est fort et nous avons de profondes convictions. Je suis notamment certain que même si la basse énergie est chère, elle dure plus longtemps et coûte moins d'argent, malgré un prix d'achat unitaire extrêmement élevé. Il faut, dans le futur, parvenir à vendre 50, 60 ou 70 % moins cher pour que les gens adhèrent à cette nouvelle façon de s'éclairer. IKEA peut y contribuer.

**François GOURDON** : Et concernant la première question, sur le cycle ?

**Jean-Louis BAILLOT** : En tant que *retailer*, nous assistons à la naissance de plus en plus de nouvelles techniques de fabrication qui permettent une utilisation minimum des ressources naturelles. Voici deux ans, nous avons lancé les produits Air. Il s'agit d'une nouvelle technique de fabrication qui, comme son nom l'indique, fait appel à l'air pour les fauteuils, canapés, matelas, etc ... Mais je suis convaincu qu'il existe d'autres domaines dans lesquels nous pouvons investir pour faire de l'éco-conception.

Concernant le recyclage, l'intérêt d'IKEA est que tout est démontable, ce qui permet un recyclage plus facile. Les encombrants que nous voyons sur nos trottoirs sont principalement composés de meubles et de machines à laver. Il existe des législations pour la récupération de l'électroménager. Il devrait en exister aussi concernant celle des meubles. Nous ne pouvons les laisser *ad vitam aeternam* pourrir dans nos décharges, il faudra en prendre conscience.

**François GOURDON** : D'autant que cela coûte cher aux collectivités.

**Jean-Louis BAILLOT** : Absolument. Nous avons à une époque fait des tests en mettant des bennes à la disposition des gens pour qu'ils puissent se débarrasser des cartons près des magasins. Elles furent finalement rapidement remplies par tous les déchets qu'ils avaient chez eux, ce qui traduit un véritable problème.

**Alain CHAUVEAU**, *Journaliste* : Votre démarche de marketing vert est un peu paradoxale, car vous nous expliquez tous les efforts que vous fournissez dans le développement durable, alors que vous ne les communiquez pas à vos consommateurs et au grand public. Cela pourrait être un outil de différenciation avec vos concurrents.

**Jean-Louis BAILLOT** : J'ai été directeur du marketing chez IKEA et j'ai donc une vision précise à ce sujet. Nous ne pouvons avoir une communication sur le marketing vert que lorsque nous sommes irréprochables, sans quoi ce n'est pas utile. Les hypermarchés qui commercialisent 60 000 produits, dont une seule ligne verte mais qui ne parlent que d'elle, ne sont pas très sérieux. Cela peut être rassurant pour le consommateur, mais nous devons être irréprochables dans la totalité du processus de fabrication, ce qui n'est pas encore le cas. Nous ne maîtrisons pas encore de nombreux chantiers et l'idéal est d'agir sans en parler. Dans leur charge affective, les gens considèrent qu'IKEA

a un comportement environnemental, il n'est donc finalement pas forcément nécessaire d'en parler. Nous devons cependant poursuivre nos actions.

**Alain CHAUVEAU, Journaliste** : Partant du principe que personne n'est parfait, vous ne le serez donc jamais et ne communiquerez alors pas. D'autre part, vous avez certainement réalisé des études sur votre image, et les gens qui viennent chez vous le font d'abord pour les prix, le design, et parce que vous êtes une multinationale d'origine suédoise, ce qui présuppose être environnemental. Je ne suis pas certain que vous véhiculeriez la même image si vous étiez américain.

**Jean-Louis BAILLOT** : Je ne travaillerais pas pour cette société si nous étions américains. Ce n'est pas simplement une question d'image. Les gens achètent effectivement des produits IKEA car ils apprécient le design, les prix accessibles. Notre catalogue, que vous avez feuilleté, consacre quatre pages au développement durable et nous expliquons aussi qu'il nous reste encore de nombreux chantiers. Pour être rassurants, nous devrions d'abord rassurer nos propres collaborateurs sur ce que nous faisons pour que, à leur tour, ils fassent caisse de résonance sur les clients. Néanmoins, faire de grandes déclarations sur un marketing éthique durable est encore prématuré.

Il est vrai que personne n'est parfait et la volonté est de toujours tendre vers le meilleur modèle possible. Il est important que le logo IKEA soit porteur d'un comportement éthique. Sur nos meubles en bois pour la collection d'été, on nous a parfois reproché de ne pas être estampillés FSC, de ne pas pouvoir garantir l'origine des bois. Nous n'allons pas commencer à avoir un logo FSC sur les bois, puis un autre sur les tapis pour dire qu'il n'y a pas de travail des enfants et un autre sur tel ou tel produit. Notre ambition est d'avoir un logo IKEA porteur de valeurs, de messages pour que, demain, en achetant un produit IKEA nous soyons convaincus qu'il est fait dans de bonnes conditions pour l'environnement. Certains distributeurs dont les bois sont estampillés FSC ne savent pas du tout dans quelles conditions ils ont été fabriqués, dans quel pays, ni s'ils ont été sous-traités.

À quoi servirait d'avoir un logo estampillé FSC qui nous assurerait la traçabilité du bois si la fabrication est faite dans de mauvaises conditions, dans des usines où les ouvriers ne sont pas payés, etc ... ? Notre ambition est plus grande : elle consiste à faire du logo IKEA un véritable logo éthique, et nous n'en sommes pas encore à ce point.

**Un intervenant** : Dans les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, un paragraphe est consacré à la recherche. En France, on souligne beaucoup la faiblesse de l'investissement "recherche" propre aux entreprises. Quels sont les axes de recherche d'IKEA sur les matériaux, les colles, l'urbanisme et l'habitat ? Quel est le montant de cet investissement ? Il s'agit d'un point qu'il faut de plus en plus intégrer dans les critères de responsabilités, car il faut faire appel à une compétence transverse, que l'ensemble de la société partage.

**Jean-Louis BAILLOT** : Je ne vais pas vous mentir, je n'en sais rien. Il est plus facile d'obtenir des ratios sur tel ou tel point pour une société cotée en Bourse, mais IKEA est une société privée. Cependant, si vous le souhaitez, je peux me renseigner. J'ai précédemment évoqué les quatorze experts forestiers qui travaillent quotidiennement pour IKEA. Nous avons notamment d'importantes ambitions avec certaines ONG pour faire avancer l'identification et la cartographie des forêts. Dans nos laboratoires, nous travaillons sur l'arrivée de nouveaux composants. Je peux vous faire parvenir ce chiffre, mais je ne le connais pas.

**François GOURDON** : Merci beaucoup. Vous êtes un Président engagé, honnête, passionné par sa société, et vous avez une belle ligne de conduite éthique. Je suis vraiment heureux que vous soyez venu présenter votre stratégie.

**Jean-Louis BAILLOT** : C'est moi qui suis heureux d'avoir parlé d'IKEA, et j'espère vous voir nombreux dans nos magasins.

*(Rires)*

*(Applaudissements)*

**François GOURDON** : Je vous rappelle que, lors de notre prochain rendez-vous, le 27 avril, nous recevrons Pierre Richard, Président de Dexia. Je vous remercie.

\*\*\*