



**La croissance par l'innovation environnementale: la
construction de gamme de produits “ verts ” chez
Monoprix**
Franck Aggeri

► **To cite this version:**

Franck Aggeri. La croissance par l'innovation environnementale: la construction de gamme de produits “ verts ” chez Monoprix. La revue des Ingénieurs, InterMines, 2007, pp.45-51. hal-01745155

HAL Id: hal-01745155

<https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-01745155>

Submitted on 9 Apr 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La croissance par l'innovation environnementale : la construction de gamme de produits « verts » chez Monoprix

Franck Aggeri, CGS, Ecole des mines de Paris

Revue des ingénieurs, juin, pp.45-51

Introduction

A la fin des années 80, le groupe Monoprix était dans une situation financière délicate : la population des centres villes où se situaient les magasins se vidait tandis que l'enseigne souffrait de la concurrence de la grande distribution implantée en périphérie. Le président du groupe s'engagea alors dans une nouvelle orientation stratégique : l'enseigne ne pouvant lutter avec la grande distribution en matière de prix, le choix fut pris d'opérer une montée en gamme et d'adapter son offre et ses services à une clientèle de cadres urbains avec le concept de « city marché » incarnant une « entreprise moderne, innovante, à la pointe des tendances et proche de ses clients » (voir Philippe Houzé, 1998). Monoprix se distingue, en particulier, par ses actions en faveur de la revitalisation des centres villes : signature d'agendas 21 locaux, participation aux opérations de solidarité (immeubles en fêtes, restos du cœur, etc.), actions commerciales lors de la semaine du commerce équitable, etc. Les démarches engagées depuis vingt ans, rassemblées dans un projet stratégique cohérent, semblent avoir contribué de façon décisive au redressement de l'entreprise, qui affiche désormais de bonnes performances économiques et une image de marque attractive auprès de ses clients et de ses salariés.

L'environnement joue un rôle essentiel dans le projet stratégique de l'entreprise. La préoccupation environnementale se concrétise, en premier lieu, par une démarche volontariste de réduction des impacts environnementaux de l'entreprise allant au-delà des obligations réglementaires qui s'appliquent à son égard. Sous la houlette de la direction du développement durable créée en 2001, l'entreprise s'est dotée d'une ingénierie forte fondée sur une démarche d'expérimentation concerne tous les domaines d'activité de l'entreprise : modes de transport alternatifs (transport fluvial, feroutage, etc.), conception de magasins et d'équipements à haute qualité environnementale, procédures de tri et de collecte sélective des déchets, développement de solutions alternatives aux sacs de caisse, accompagnement des sous-traitants dans la réduction des émissions, etc. Elle est complétée par un système de management environnemental mis en œuvre au niveau de l'entreprise (reporting, audits, indicateurs) qui permet d'évaluer les progrès réalisés¹.

Ces bonnes pratiques, aussi exemplaires soient-elles dans le monde de la grande distribution, ne sont pas nécessairement innovantes par rapport à celles engagées par les entreprises industrielles de la vieille économie. Ce qui distingue d'abord la démarche environnementale de Monoprix porte sur un second volet qui constitue une étape supplémentaire dans l'exercice d'une responsabilité environnementale : la commercialisation de gammes de produits « verts ».

La construction d'une lignée d'innovations

¹ Ces actions sont décrites de façon détaillée dans le rapport de développement du groupe Monoprix.

Monoprix est, en effet, la première enseigne de grande distribution à avoir commercialisé dans les années 90 - avant même de communiquer sur le développement durable – de telles gammes de produits (Monoprix vert, Monoprix bio et commerce équitable). Le succès des produits associés à ces nouvelles valeurs sociétales est allé crescendo : chaque année, entre 15 à 20 références nouvelles sont introduites ; les marques propres de Monoprix représentent 18% du chiffre d'affaires de l'alimentaire et les parts de marché concernant certains produits comme les lessives, les produits d'entretien, ou le café commerce équitable, les fruits et légumes bio sont, d'après l'entreprise, importantes². La demande augmente fortement, au point de ne pouvoir être satisfaite par une offre encore insuffisante.

Cette logique d'innovation était pourtant loin d'aller de soi à ses débuts. « A l'époque on nous regardait en se demandant à quoi cela servait, quel était le rôle qu'un distributeur pouvait avoir dans cette approche », explique Philippe Houzé. L'idée est proposée par ce dernier après un voyage au Canada au cours duquel il repère ce type d'offres et l'intérêt qu'il suscite auprès d'une clientèle de consommateurs engagés sur le plan environnemental. Pourtant les obstacles ne manquent pas. En interne, des voix s'élèvent pour mettre en avant l'absence de demande solvable (d'après les études menées), l'absence d'expertise et les risques d'une telle démarche pour l'image de la marque Monoprix en cas d'échec. En externe, les fournisseurs susceptibles d'accompagner l'entreprise sont soit réticents (parce qu'ils ne voient pas l'intérêt de s'engager dans un marché de niche avec des cahiers des charges contraignants) soit sont de petites PME qui n'ont pas d'expérience. Quant aux référentiels, il faut les construire ex-nihilo. Selon Philippe Houzé l'expérience mérite pourtant d'être tentée et il opte pour une démarche d'expérimentation progressive s'appuyant sur des retours d'expérience réguliers. Les études marketing sont proscrites dans un premier temps. Elles n'interviendront qu'une fois les produits déjà commercialisés.

La démarche d'innovation engagée par Monoprix ne se limite pas aux initiatives de son président. Elle s'organise autour de quatre principes que nous allons tour à tour présenter : adossement à des écolabels, expérimentation et retours d'expérience, construction de relations durables avec les fournisseurs et visibilité des produits auprès des clients.

Comment surmonter l'incertitude sur la qualité ? La question des écolabels

La qualité environnementale des produits est réputée invérifiable par les clients. C'est un bien d'expert qui requiert des méthodes et des outils spécifiques. Deux stratégies sont envisageables pour surmonter cette incertitude. La première stratégie consiste à enrichir les cahiers des charges d'une gamme de produits existante par de nouveaux critères environnementaux, mais sans en faire la publicité à l'aide de labels distinctifs. C'est la démarche suivie par Carrefour avec sa marque « filière qualité Carrefour ». La politique de ce groupe se justifie d'une part par la taille et la notoriété de l'enseigne qui cherche à construire ses propres standards, d'autre part par une réticence vis-à-vis des labels jugés peu lisibles par les clients et pouvant jeter la suspicion sur les produits n'en bénéficiant pas.

L'autre stratégie, poursuivie par Monoprix, consiste à adosser ses marques propres à des labels officiels (écolabel européen ou NF environnement pour Monoprix vert, label AB pour Monoprix Bio, label Max Havelaar pour les produits issus du commerce équitable) afin de crédibiliser ces gammes de produit aux yeux de la clientèle. Ces labels, issus d'une

² Des chiffres précis de vente ne sont pas fournis par Monoprix.

négociation entre pouvoirs publics, industriels et associations de consommation, définissent, pour une famille de produits, des cahiers des charges dont le respect par le producteur conditionne l'attribution du label. Les mesures contenues dans les cahiers des charges concernent la traçabilité, de conditions de production, d'approvisionnement ou d'emballage et des informations à fournir sur les emballages (concernant les émissions environnementales par exemple). L'utilisation des écolabels ne va pas toutefois sans inconvénients. L'arbitrage à effectuer pour Monoprix se situe entre la notoriété et la crédibilité qu'apporte le label à comparer aux contraintes (coût d'élaboration et de suivi du cahier des charges, exigences de traçabilité) qu'implique son adoption. De ce point de vue, si Monoprix juge le label AB comme reconnu et crédible, les labels NF environnement et l'écolabel européen sont moins connus du grand public et impliquent des démarches complexes pour les fournisseurs. Par ailleurs, certains critères exigés par ces deux labels sont jugés parfois peu pertinents par Monoprix alors que l'enseigne va plus loin que les labels sur d'autres critères.

Expérimentations et retours d'expérience

Les difficultés se sont notamment cristallisées autour des produits d'entretien de la gamme Monoprix vert dont le positionnement marketing et l'efficacité de lavage de certains produits apparaissaient insuffisants. Une première refonte intervient en 1998 avec le soutien de l'Ademe concernant la réévaluation des caractéristiques écologiques des produits et concernant l'actualisation de l'information contenue sur les produits Monoprix vert, déclinée en cinq pictogrammes (utilisation de matière recyclée, procédé de fabrication écologique, qualité écologique de composition, emballage optimisé et geste vert). Les enquêtes réalisées auprès des consommateurs indiquent cependant que le message reste peu compréhensible et insuffisamment différenciant par rapport aux produits de la concurrence. Une nouvelle réflexion est lancée en 2002 par la direction de la qualité de Monoprix.

Il s'agit d'axer la conception et la communication autour d'un message simple : la chimie verte. L'enseigne se lance en effet, en partenariat avec quelques fournisseurs et l'appui de spécialistes de biotechnologies dans des produits exclusivement composés de matières premières végétales et minérales (eau, huiles essentielles et de biotenseurs d'origine végétale) qui se distinguent des lessives classiques utilisant des additifs et des biotenseurs essentiellement d'origine pétrochimique. Un appel d'offres est lancé en 2003 pour sélectionner des fournisseurs auxquels est proposé un outil d'éco-conception afin d'accompagner leur démarche. Des tests menés auprès des clients permettent d'évaluer les gains potentiels attendus en termes d'environnement et de valider la stratégie marketing imaginée. A l'issue de ce long travail de mise au point, l'entreprise annonce en 2005 la commercialisation d'une gamme de 14 produits d'entretien verts avec des performances élevées : qualité d'usage comparable aux autres produits, amélioration de la biodégradabilité et de l'écotoxicité, réduction de 50% des émissions de CO₂, emballages recyclables à 100%.

Mobiliser les fournisseurs pour construire une nouvelle offre

Concevoir un nouveau marché implique une action volontariste de construction d'une nouvelle offre. Celle-ci requiert non seulement la construction de cahiers des charges mais implique d'accompagner des fournisseurs susceptibles d'y répondre. La difficulté à laquelle est confrontée Monoprix depuis le lancement des gammes de produits « verts » n'est pas l'excès d'offre et la mise en concurrence de fournisseurs interchangeables mais, au contraire, la pénurie d'offre et la dépendance réciproques vis-à-vis d'un petit nombre de fournisseurs compétents. L'entreprise cherche à accompagner sur la longue durée des fournisseurs locaux – principalement des PME françaises et européennes qui travaillent, pour certaines, depuis

plus de dix ans avec l'enseigne – afin qu'ils développent les compétences leur permettant de répondre à ses exigences. Cet accompagnement se traduit à deux niveaux : d'une part, par la mise en place de contrats d'exclusivité ou de longue durée (4 ans au lieu de 2 ans) pour amortir les investissements spécifiques réalisés³ ; d'autre part, par un soutien apporté, avec l'aide d'organismes tiers (l'Ademe par exemple), en matière de R&D, de traçabilité et d'évaluation de la performance environnementale tout au long du cycle de vie.

Comment rendre visible la valeur environnementale auprès des clients ?

La rencontre d'une offre et d'une demande nouvelle requiert un patient travail de cadrage pour rendre visible et attractive la nouvelle valeur « verte » auprès des clients. Outre la labellisation, ce cadrage s'appuie chez Monoprix sur cinq leviers : le packaging spécifique à chaque gamme de produit ; la part de rayon en linéaire qui doit être suffisante pour créer un effet de masse ; la communication en magasin par une signalétique adaptée ; une communication ciblée auprès d'une population experte ; une communication plus large auprès du grand public. Ces cinq leviers ont été mobilisés simultanément pour constituer les bases de ce que Monoprix qualifie de « marketing de l'offre ». Par exemple, sur les produits d'entretien de la gamme Monoprix « vert » un effort particulier a été mené en termes de packaging (bouteilles transparentes avec un texte en vert sensées symboliser la transparence et le respect de l'environnement) et de communication par des actions ciblées auprès des clients dans les magasins.

Conclusion

Quelles leçons doit-on retenir de la démarche pionnière de Monoprix ? Premier leçon : une telle logique d'innovation produit requiert des efforts continus dans la durée : il faut non seulement formaliser les critères d'une nouvelle demande latente et construire une nouvelle offre, mais également concevoir les dispositifs de traçabilité et d'évaluation permettant d'organiser la rencontre entre les deux. Deuxième leçon : la rentabilité n'est pas le critère essentiel. Une démarche aussi exigeante a bien peu de chances de répondre, à court terme, aux critères de rentabilité qu'exigent les marchés financiers. Si les marges sur les produits « verts » tendent, selon Monoprix, à s'égaliser avec celles des autres produits grâce aux efforts accomplis, l'essentiel est ailleurs : il est dans l'effet qu'une telle offre, combinée aux autres éléments de la stratégie d'attractivité conduite par l'entreprise, est susceptible d'opérer sur le long terme à la fois pour attirer et fidéliser une nouvelle clientèle et pour promouvoir l'image de marque innovante. Troisième leçon : l'action de Monoprix ne se limite pas à ses clients : elle a des effets d'émulation sur ses concurrents et sur le développement des marchés des produits « verts ». Après des années d'attentisme, les grandes surfaces commercialisent à leur tour des produits « verts », participant, de fait, à l'institutionnalisation, à la démocratisation et au développement de marchés qui évoluent, pour certains, de la niche à la masse.

Bibliographie

Aggeri F. et al., 2005. *Organiser le développement durable. Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*. Vuibert/Ademe, 278 p.
Houzé Philippe, 1998. *La vie s'invente en ville. Quel commerce pour les villes ?* Editions Economica, Paris.

³ Ces clauses spécifiques n'excluent évidemment pas l'existence de clauses plus génériques (appels d'offres, audits réguliers, plans de progrès, critères de qualité, taux de rotation des produits, clauses de sortie de contrat en cas de problèmes répétés de qualité ou de ruptures d'approvisionnement).

Houzé Philippe et al., 2006. *Quand l'entreprise façonne la société*. Le Journal de l'Ecole de Paris n°61, septembre/octobre, 30-37.
Monoprix, *notre rapport d'activité pour un développement durable 2006*,
<http://www.monoprix.fr>