

# Sécuriser les matières critiques dans l'industrie cosmétique

## L'art d'allier le stratégique et le collectif selon NAOS !



Par Dr. Hervé Legenvre, Directeur de la Recherche à l'EIPM.

Cet article fait partie d'une série consacrée au rôle de la fonction achat face aux enjeux de matières premières critiques. Les équipes achats qui sauront relever les défis liés à l'accès aux ressources essentielles deviendront des acteurs clés de la compétitivité et de la résilience face aux tensions géopolitiques.

Dans cette interview, Stéphane Faustin-Leybach, Directeur des Achats de la société NAOS (Etat Pur, Bioderma, Institut Esthederm, NAOS Les Laboratoires), apporte un éclairage approfondi sur les enjeux liés aux matières premières dans l'industrie cosmétique, à l'heure où la performance durable s'impose comme une nécessité incontournable.

Cette interview est réalisée dans le cadre des Universités des Achats consacrées cette année au thème : « Les Achats : acteur incontournable de la souveraineté ».

**Hervé Legenvre (EIPM) : Quels sont les grands défis réglementaires auxquels vous êtes confrontés pour sécuriser les matières critiques dans la cosmétique ?**

**Stéphane Faustin-Leybach (NAOS) :** Nous évoluons dans un contexte particulièrement complexe. Nos formules sont strictement définies, homologuées internationalement, et ne peuvent être modifiées. Chaque pays impose ses propres normes réglementaires, souvent évolutives. Aux États-Unis, par exemple, les normes FDA (Food and Drug Administration) s'appliquent aux produits importés. La société NAOS commercialise des produits dans 130 pays, ce qui nous oblige à naviguer constamment dans cette mosaïque réglementaire. Ces contraintes réglementaires nous amènent parfois à substituer nos matières par d'autres. Cela nous oblige tout d'abord à assurer de manière très stricte la pérennité et la continuité de nos approvisionnements. Par ailleurs ces contraintes réglementaires sont en

constante évolution, ce qui nous oblige à adapter notre portefeuille de matières achetées de manière continue.

**HL : Qu'en est-il des enjeux auxquels vous faites face côté fournisseurs ?**

**SFL :** Notre principal défi chez NAOS est d'assurer la continuité de nos approvisionnements en tenant compte de la chaîne d'approvisionnement complète. Même si nous connaissons bien nos fournisseurs directs, ils dépendent eux-mêmes de multiples sous-fournisseurs internationaux que nous connaissons souvent moins bien. Cela crée des dépendances indirectes sur lesquelles nous avons peu d'influence, augmentant ainsi les risques pour notre chaîne de valeur.



Par ailleurs, nous devons intégrer des enjeux environnementaux et sociaux majeurs : il nous faut éviter de concurrencer les filières alimentaires, préserver l'accès à l'eau, réduire notre empreinte carbone pour ne citer que quelques exemples. La sécurisation des matières critiques ne peut plus être envisagée uniquement sous l'angle économique ou réglementaire, elle est aussi devenue une question de responsabilité sociétale. Cela rend

notre métier passionnant, nous offre de nombreux défis et de multiples opportunités de créer de la valeur pour nos entreprises.

**HL : Quels sont les leviers principaux que vous activez pour gérer ces défis ?**

**SFL :** Tout d'abord, nous ne pouvons pas dépendre d'un seul fournisseur pour des matières stratégiques homologuées. Nous avons donc constitué une Task Force dédiée à la sécurisation des ressources stratégiques, permettant notamment d'accélérer l'homologation de nouvelles matières et fournisseurs. Cette approche nous a permis de doubler, voire tripler certaines sources d'approvisionnement en quelques années critiques. Bien sûr, cela représente un investissement conséquent à court terme, mais indispensable pour se prémunir des incertitudes futures. Nous investissons fortement dans la veille stratégique pour détecter les signaux faibles et anticiper d'éventuelles crises. Par exemple, il y a quelques années, une guerre commerciale sur le bois entre les États-Unis et le Canada a poussé les États-Unis à s'approvisionner en France. Cette situation a entraîné une forte augmentation du prix des

palettes en bois ainsi que des étuis en carton sur le marché français. Grâce à notre veille, nous pouvons identifier ce type d'événement à l'avance et limiter leurs impacts.

**HL : Comment préparez-vous votre approvisionnement pour les matières futures ?**

**SFL :** Nous nous appuyons d'abord sur l'innovation, en partenariat avec des startups et en collaboration avec tout notre écosystème industriel, pour

développer de nouvelles matières durables. L'économie circulaire est également un levier essentiel : réduire les quantités utilisées, réemployer des matériaux en fin de vie pour de nouvelles applications. Enfin, nous sélectionnons nos matières non pas simplement en choisissant un fournisseur, mais en analysant une chaîne de valeur complète, intégrant l'impact environnemental associé à chacune d'elles. Quand on combine ces approches, c'est un changement radical de paradigme, essentiel pour la résilience à long terme.

**HL : Quel rôle joue le travail collectif à l'échelle d'une filière ou d'une industrie ?**

**SFL :** C'est une démarche désormais essentielle pour nous. En participant à des consortiums tels que TRASCE, Transparency-One ou (Re)Set, nous renforçons considérablement notre capacité à obtenir plus de transparence de la part des fournisseurs en commun et à générer des innovations capables d'être déployées à grande échelle. Ces collaborations nous permettent de mener des projets que nous ne pourrions porter seuls. Il est crucial de comprendre que nous partageons souvent les mêmes filières, bien que nos formules soient uniques. Coopérer, même avec des concurrents, est une nécessité pour relever collectivement les défis de demain.

**HL : Quel rôle joue l'association COSMED dans votre approche ?**

**SFL :** COSMED est une association qui regroupe plus de 1 100 entreprises de la filière cosmétique et qui joue un rôle central en offrant une veille réglementaire et environnementale, des

formations et un groupement d'achat pour des achats non stratégiques. Elle propose aussi une plateforme d'échange de stocks résiduels de composants, particulièrement utile pour gérer les ruptures d'approvisionnement. Cette organisation est aussi précieuse par sa capacité à anticiper les évolutions géopolitiques et économiques impactant notre chaîne d'approvisionnement, nous permettant de mieux gérer les risques et d'anticiper les crises. Cosmed Achats est une source de veille sur les matières premières, mais aussi les énergies. L'association réalise chaque mois un suivi des tendances du marché. Cela nous permet d'obtenir des informations précises directement sur l'évolution du prix des matières à la source. C'est essentiel, même si je n'achète pas d'huile de palme de manière directe, je peux, grâce à ces informations anticiper une hausse éventuelle de prix des matières dans lesquelles elle rentre par exemple.

**HL : Quels seraient vos conseils pour vos pairs ?**

**SFL :** Premièrement, privilégier le travail en écosystème plutôt que de travailler isolément. Partager, échanger avec tous les acteurs du secteur est indispensable pour anticiper et gérer efficacement les enjeux matière. Deuxièmement, accompagner activement nos fournisseurs en partageant clairement nos enjeux, nos besoins, tout en écoutant leurs contraintes, dans une logique de pédagogie et de transparence. Enfin, faire preuve de patience, investir durablement et accepter une part de risque, car c'est là la clé d'une sécurisation efficace et durable des ressources stratégiques.

**QUELQUES IDÉES CLÉS À RETENIR**

- Une approche stratégique des enjeux matières repose sur la mobilisation et le partage des informations clés concernant les marchés, les risques industriels, ainsi que les signaux faibles liés aux matières premières.
- L'intégration complète de la chaîne de valeur implique une collaboration étroite avec de multiples partenaires internes et externes orchestrée par les achats pour assurer la traçabilité, diversifier les sources d'approvisionnement et accélérer l'homologation des fournisseurs.
- L'innovation partenariale sur les matières plus

durables nécessite souvent la création d'écosystèmes multifournisseurs.

- Être pionnier en économie circulaire nécessite des initiatives collaboratives telles que le développement de technologies de recyclage et l'échange de matières résiduelles entre entreprises.

Comme illustré sur la figure 1, cette démarche combine efficacement des actions internes transverses avec des initiatives collectives, favorisant ainsi la durabilité et l'innovation dans toute l'industrie. ■

**FIGURE 1 : L'ART D'ALLIER LE STRATÉGIQUE ET LE COLLECTIF POUR SÉCURISER DES MATIÈRES DURABLES SELON NAOS**

