



MINISTÈRES
TRANSITION ÉCOLOGIQUE
AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE
TRANSPORTS
VILLE ET LOGEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

FABRIQUE
D'INNOVATION
POUR LES
TRANSITIONS



COSMÉTIA

PRÉSENTATION

Mars 2026



Cycle(**S** CYCLE SUPÉRIEUR
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE)

Le cas présenté ci-après est une **fiction**, inspirée de données réelles du secteur cosmétique et de situations territoriales observées dans le Sud de la France. Il décrit une entreprise imaginaire implantée dans un bassin industriel sous tension hydrique. Au fur et à mesure de vos travaux, vous serez invités à vous appuyer sur des données réelles d'entreprises et de territoires similaires pour nourrir vos réflexions, ainsi que sur tout travail académique pertinent.

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE COSMÉTIA

HISTOIRE ET IDENTITÉ D'UNE ENTREPRISE ANCRÉE DANS L'EAU ET LES PLANTES

Quand on arrive sur le site industriel de Cosmétia, on distingue d'abord les silhouettes métalliques des cuves en inox, puis la bande verte de la ripisylve qui longe la rivière Lyr, un affluent du fleuve côtier qui traverse le Bassin de Lyméa. Au loin, la lumière blanche de la fin de matinée se reflète sur les toits des ateliers. L'odeur est étrange et familière à la fois : un mélange d'alcool pharmaceutique, de fleurs macérées et de savon.

Cosmétia est aujourd'hui une ETI familiale de 1 100 salariés, connue pour ses crèmes et soins pour peaux sensibles. Mais son histoire commence bien plus modestement.

Dans les années 1970, Henri Montal, pharmacien à Aquéris, la grande ville voisine, met au point une première pommade pour soulager les irritations de la peau chez les enfants. Le produit, fabriqué dans l'arrière-boutique de son officine, rencontre très vite un succès local. Les médecins du coin commencent à le prescrire, les jeunes parents en parlent entre eux. La légende interne raconte que, certains jours, la file d'attente s'étendait jusque sur la place.

En 1984, Henri crée la société Laboratoires Cosmétia et installe un premier atelier dans une petite zone industrielle à la sortie d'Aquéris. Les volumes augmentent, la gamme de produits aussi : lait corporel, crème visage, gel lavant sans savon. L'entreprise revendique déjà une promesse simple : des produits dermo-cosmétiques "doux pour la peau, doux pour la vie", à base d'ingrédients d'origine végétale.

Les années 1990–2000 marquent un tournant. Les supermarchés et les pharmacies se remplissent de produits concurrents, la communication autour du "naturel" explose. Cosmétia fait un choix stratégique : rester positionnée sur la peau sensible, renforcer ses liens avec les dermatologues, et s'implanter durablement dans le Bassin de Lyméa pour construire un site industriel intégré.

En 2001, une nouvelle usine sort de terre sur la commune de Saint-Lyrien, à une quinzaine de kilomètres d'Aquéris. Le choix du lieu n'est pas anodin : disponibilité de foncier, présence d'un réseau d'eau industrielle, accès routier, proximité de cultures de plantes aromatiques et de vergers. À l'époque, la question de la ressource en eau est peu débattue. On parle surtout d'emplois, d'attractivité et de reconversion industrielle.

Aujourd'hui, Cosmétia est présente dans plus de 40 pays. Ses crèmes pour peaux atopiques, ses huiles nettoyantes, ses baumes après-soleil font partie du paysage quotidien de nombreux foyers. Dans les linéaires des pharmacies, les packagings bleu pâle et vert tendre, ornés de feuilles stylisées, évoquent une nature rassurante, maîtrisée, propre.

L'entreprise communique volontiers sur sa raison d'être :

"PRENDRE SOIN DES PEAUX SENSIBLES TOUT EN REGENERANT LES RESSOURCES DES TERRITOIRES QUI NOUS FONT VIVRE."

Mais derrière ce récit, une autre histoire s'écrit, plus discrète : celle d'une usine fortement dépendante à l'eau, à des filières végétales vulnérables au climat, et prise dans un réseau de contraintes globales – climatiques, réglementaires, sociales – qui redessinent progressivement les contours de son modèle économique.

UN ANCRAGE INDUSTRIEL DANS UN BASSIN SOUS TENSION HYDRIQUE

Le Bassin de Lyméa s'étend sur plusieurs centaines de kilomètres carrés. C'est un bassin versant typique du Sud de la France : étés de plus en plus chauds, étiages sévères, orages violents, agriculture irriguée, zones industrielles en fond de vallée.

Le site de Cosmétia à Saint-Lyrien occupe une vaste emprise d'une trentaine d'hectares, entre la rivière Lyr au sud et un coteau planté de pins au nord. Les bâtiments s'organisent en plusieurs pôles : réception des matières premières, unités de fabrication, lignes de conditionnement, station de traitement des eaux, plate-forme logistique.

La première impression quand on pénètre sur le site est celle d'une machine bien huilée. Des camions entrent et sortent toutes les heures, livrant des cuves d'huiles végétales, des palettes d'emballages, des conteneurs de principe actifs. Dans les ateliers, les opérateurs surveillent les écrans de contrôle, règlent les mélangeurs, vérifient la viscosité des crèmes. À la pause, les conversations tournent autant autour des plannings de production que des épisodes de sécheresse, des restrictions d'eau, des dernières consignes du préfet.

Car depuis quelques années, le Bassin de Lyméa est régulièrement placé en alerte sécheresse. Les prélèvements dans la nappe alluviale et dans les cours d'eau sont encadrés par des arrêtés de plus en plus stricts. Les agriculteurs doivent réduire l'irrigation. Les communes mettent en place des restrictions d'usage. Les industriels, dont Cosmétia, sont priés de "contribuer à l'effort collectif".

Sur le papier, Cosmétia se situe dans la norme. L'entreprise a investi dans une station de traitement des effluents, mis en place des re-circulations d'eau sur certaines étapes de process, lancé une campagne d'"éco-gestes" internes. Mais les chiffres restent lourds : près de 95 000 m³ d'eau consommés par an sur le site, pour la formulation, le nettoyage, le refroidissement, l'extraction végétale.

En salle de réunion, les cartes du bassin accrochées aux murs montrent les zones de tension : points rouges le long de la Lyr en été, nappes surexploitées, débits minimum biologiques non respectés certaines années. À chaque épisode de canicule, la même question revient :

"Que se passe-t-il si l'on nous impose une réduction de 30 % de nos prélèvements ?"

Ce n'est plus une hypothèse théorique. C'est un scénario de travail.

PORTRAIT SOCIO-PROFESSIONNEL : UNE COMMUNAUTE DE TRAVAIL CONTRASTÉE

CosmétiA, ce n'est pas seulement des cuves et des chiffres, c'est aussi une communauté humaine.

Sur le site de Saint-Lyrien, 650 personnes travaillent au quotidien. On y croise :

- des opérateurs de fabrication issus des villages alentour, parfois anciens ouvriers de l'agroalimentaire ou de la chimie,
- des techniciens de maintenance qui connaissent chaque tuyau, chaque vanne, chaque automates,
- des agents de laboratoire qui réalisent des contrôles qualité à la chaîne, pipette en main,
- des ingénieurs procédés arrivés récemment, souvent urbains, installés à Aquéris, plus sensibles au langage de la "neutralité carbone" qu'aux débats sur l'eau d'irrigation,
- des manutentionnaires et préparateurs de commandes,
- une petite équipe "RSE & Climat" créée il y a cinq ans, encore en train de trouver sa place.

La plupart des salariés du site vivent dans un rayon de 30 kilomètres. Beaucoup ont des attaches profondes dans le bassin – famille, maison, club de sport, association. Pour eux, Cosmétia représente une sécurité d'emploi relative, un salaire stable, parfois la fierté de travailler "dans une boîte qui vend dans le monde entier".

Dans les ateliers, on parle fréquemment des pannes, des cadences, des primes, mais aussi des chaleurs extrêmes de plus en plus fréquentes. Certains se souviennent des étés "normaux" où l'on se contentait d'ouvrir les portes et de mettre des ventilateurs. Aujourd'hui, les courbes de température intérieure franchissent plus souvent les seuils de vigilance. Les services de santé au travail alertent sur les risques pour les salariés en bout de ligne, casqués, gants aux mains, sous blouse.

Du côté du siège – installé dans un immeuble moderne à Aquéris –, l'ambiance est différente : open-space lumineux, salles de créativité, ateliers sur "les nouveaux récits de la cosmétique responsable". Les équipes marketing travaillent sur des packagings plus sobres, des campagnes basées sur la transparence, des partenariats avec des influenceurs "green".

Pourtant, lors des séminaires internes, une tension sourde apparaît parfois entre ces deux mondes :

- Les équipes de production parlent de contraintes réglementaires, de planning, de pannes de pompes et de restrictions d'eau ;
- Les équipes marketing et développement parlent de storytelling, de nouveaux marchés à l'export, d'alignement à la "raison d'être" de l'entreprise.

La courbe d'apprentissage est différente, mais une question commence à percer partout :

« Jusqu'où peut-on aller dans la promesse de "cosmétique responsable" si le territoire où l'on fabrique ne tient plus hydriquement ? »

GOUVERNANCE, ORGANISATION ET FIGURES DIRIGEANTES DE COSMÉTIA

Au siège d'Aquérès, dans un bâtiment en verre et bois posé sur les berges du canal, l'organisation de Cosmétia ressemble à celle de nombreuses ETI en croissance.

Les décisions stratégiques sont prises par un comité de direction où se côtoient :

- Élise Montal, petite-fille du fondateur, aujourd'hui Présidente-directrice générale. Formation d'ingénieure chimiste, passée par plusieurs grands groupes avant de revenir "à la maison". Elle aime dire qu'elle "parle aussi bien EBITDA que formule hydratante".
- Un directeur industriel, ancien de l'automobile, recruté pour moderniser les lignes et sécuriser la qualité.
- Une directrice RSE & Innovation durable, issue du conseil environnemental, en poste depuis quatre ans.
- Un directeur financier rigoureux, très attentif à la capacité d'investissement et à la compétitivité internationale.
- Une directrice des ressources humaines, arrivée de la fonction publique hospitalière, sensible aux enjeux de santé au travail et de dialogue social.

Cosmétia est restée un groupe familial. La famille Montal détient encore la majorité des actions, même si un fonds d'investissement

“à impact” a récemment pris une participation minoritaire, avec des exigences fortes en matière de transparence climat et de trajectoire d’alignement à +1,5–2 °C.

En conseil d’administration, les débats sont vifs. Faut-il investir massivement dans la “régénération” – eau, énergie, filières – ou privilégier des trajectoires plus progressives, moins risquées financièrement ? Faut-il demander un soutien renforcé de l’État et des agences, au risque d’être perçu comme un industriel “assisté”, ou assumer de financer seul la transition, quitte à réduire les dividendes ?

En interne, la gouvernance de la transition écologique se construit peu à peu :

- Un comité climat & eau réunit régulièrement les directions industrielle, RSE, finances, achats, qualité et le site de Saint-Lyrien.
- Des groupes de travail associent des représentants du personnel, des opérateurs et des managers pour identifier des actions concrètes.
- Des échanges réguliers ont lieu avec les acteurs publics : DREAL, DDT, Agence de l’eau, Région, Métropole d’Aquérès, communes de Saint-Lyrien et des environs.

La position d'Élise Montal est délicate. Elle s'est engagée publiquement, lors d'une interview dans la presse économique, à faire de Cosmétia *"un acteur aligné avec les limites planétaires à l'horizon 2040"*. Mais elle sait aussi que chaque investissement majeur doit être justifié devant la famille actionnaire, les financeurs, les équipes, dans un contexte de concurrence accrue sur tous les marchés.

Elle résume souvent la situation ainsi :

« Si nous voulons rester ici, dans le Bassin de Lyméa, il faut que nous devenions partie de la solution pour l'eau, le climat et l'agriculture. Sinon, nous serons perçus comme un problème, et les problèmes finissent toujours par être réglés – d'une manière ou d'une autre. »

LES ENJEUX DE TRANSITION ÉCOLOGIQUE DE COSMÉTIA : UNE INDUSTRIE SOUS CONSTRAINTES PLANÉTAIRES

UNE DÉPENDANCE STRUCTURELLE A L'EAU DANS UN BASSIN EN TENSION

À Cosmétia, l'eau est partout.

Elle est un ingrédient clé des produits – parfois plus de 60 % de la formule. Elle est utilisée pour laver les cuves, rincer les réseaux, produire de la vapeur, refroidir les équipements, extraire les actifs de certaines plantes. Sans eau, les lignes de production s'arrêtent.

Dans le Bassin de Lyméa, cette eau provient d'une combinaison de sources :

- Prélèvements dans le réseau d'eau industrielle alimenté par la nappe,
- Utilisation, pour certaines opérations, d'eau potable facturée à des tarifs de plus en plus élevés,
- Apports en eau de process recyclée, encore limités à une partie des étapes.

Les arrêts sécheresse de ces dernières années ont montré la vulnérabilité du modèle :

- Obligation ponctuelle de réduire les débits de prélèvement,

- Tensions avec les agriculteurs lors des réunions de bassin,
- Pressions des associations environnementales sur les rejets et la capacité de la rivière à supporter les épisodes de sécheresse.

Les projections climatiques indiquent que ces situations vont se répéter, voire s'aggraver. Certaines cartes internes montrent l'hypothèse extrême – mais désormais discutée – d'un déplacement partiel de la production vers un autre bassin, moins sous tension hydrique.

Pour les salariés de Saint-Lyrien, cette perspective est vécue comme une menace existentielle. Pour les acteurs publics, elle pose un dilemme : comment demander des efforts massifs de sobriété à une entreprise en lui envoyant simultanément le signal que, si c'est trop compliqué, elle pourra toujours s'installer ailleurs ?

DES FILIERES VÉGÉTALES PRISES ENTRE LOCAL ET GLOBAL

CosmétiA revendique depuis longtemps une identité fondée sur les ingrédients d'origine végétale : huiles d'amande, de tournesol, extraits de verveine, de calendula, d'avoine, beurres de karité et de mangue.

Une partie de ces plantes est cultivée dans le Bassin de Lyméa et ses régions voisines, dans le cadre de contrats pluriannuels avec des agriculteurs. Le reste provient de filières plus lointaines, en Europe, en Afrique, en Amérique latine.

Cette organisation, longtemps synonyme de sécurité d'approvisionnement et de diversité, devient fragilisée par le changement climatique :

- Sécheresses et canicules affectent les rendements locaux,
- Épisodes de gel tardif ou de grêle détruisent certaines récoltes,
- Les plantes les plus sensibles souffrent du manque d'eau au moment critique,
- Les régions d'importation lointaines subissent elles aussi des aléas (sécheresses, inondations, instabilités politiques), rendant les filières plus incertaines.

Pour certains ingrédients, la tentation est grande de revenir vers des origines plus "sécurisées" d'un point de vue hydrique. Mais cela signifie souvent des transports plus longs, une empreinte carbone accrue, une moindre maîtrise des conditions sociales et environnementales de production.

À l'inverse, choisir de maintenir, voire de renforcer les filières locales implique d'entrer de plain-pied dans la transformation des pratiques agricoles : agroécologie, plantations de haies, diversification, nouvelles variétés, irrigation plus économe, partage des risques économiques.

Ce choix n'est pas seulement technique. Il est profondément politique. Il pose la question : jusqu'où Cosmétia accepte-t-elle de co-investir dans la résilience agricole du territoire ?

UNE INTERDÉPENDANCE ÉCONOMIQUE AVEC LES TERRITOIRES ET LES MARCHÉS MONDIAUX

Cosmétia dépend :

- de son territoire d'implantation, pour l'eau, les compétences, les infrastructures, l'acceptabilité sociale,
- de marchés mondiaux, pour ses ventes, ses approvisionnements, sa compétitivité.

Chaque décision de transformation écologique a donc un double effet :

- localement : sur l'emploi, l'image de l'entreprise, la consommation d'eau, la relation avec les agriculteurs, la contribution aux finances publiques,
- globalement : sur les prix de revient, les coûts logistiques, la capacité à rester référencée auprès des grandes chaînes de distribution en France, en Europe, en Asie.

Lorsque la direction discute d'un scénario de décroissance choisie – vendre moins de flacons mais plus de services, de conseils, de recharges –, la question vient immédiatement : qu'en diront les

distributeurs, habitués à compter les “unités vendues par mètre linéaire” ?

Quand la R&D propose de supprimer certains ingrédients jugés trop risqués pour la biodiversité, le marketing rappelle que ce parfum, cette texture, cette sensation sont au cœur d'un succès commercial historique.

De la même façon, les demandes de certains États ou régions – intégrer un pourcentage minimum de contenu local, afficher une empreinte carbone complète, respecter des cahiers des charges stricts – peuvent entrer en tension avec les contraintes d'autres marchés, moins exigeants, mais plus volumineux.

Cosmétia se retrouve ainsi au croisement de logiques multiples : un territoire qui demande de la sobriété et de la régénération, des marchés qui réclament à la fois du “green” et de la rentabilité, un État qui durcit ses normes environnementales tout en appelant à la réindustrialisation, des investisseurs qui veulent des trajectoires climat crédibles sans renoncer aux dividendes.

UNE GOUVERNANCE MULTI- ACTEURS COMPLEXE, AU CROISEMENT DU PUBLIC ET DU PRIVÉ

La transition de Cosmétia ne se joue pas seulement en interne. Elle se tisse dans un écosystème d'acteurs dense :

- Les services de l'État (Préfet, DREAL, DDT) qui délivrent les autorisations ICPE, encadrent les prélèvements d'eau, contrôlent les rejets.
- L'Agence de l'eau, qui peut cofinancer des investissements d'économie d'eau, mais aussi fixer des redevances plus élevées pour les usages jugés trop intensifs.
- La Région et la Métropole d'Aquérès, qui voient en Cosmétia un employeur majeur, un contributeur à l'image économique du territoire, et un acteur potentiel de la "transition exemplaire".
- Les communes riveraines, qui gèrent les conséquences locales : circulation des camions, bruit, odeurs, inondations éventuelles, tensions avec les habitants.
- Les agriculteurs, qui partagent la même ressource en eau, négocient les contrats de filières, s'organisent en coopératives, en groupes d'agroécologie.

- Les ONG environnementales, qui surveillent la qualité des rivières, la biodiversité, dénoncent les incohérences entre discours et pratiques, et n'hésitent plus à médiatiser les conflits d'usage.
- Les distributeurs et enseignes de pharmacie, qui intègrent des critères environnementaux dans leurs référencements, mais restent très attentifs aux performances commerciales.
- Les salariés et leurs représentants, qui demandent à la fois des garanties sur l'emploi et du sens à leur travail, et qui ne veulent pas que la transition se fasse "sur leur dos".

Dans ce paysage, les hauts fonctionnaires – en administration centrale, en région, en préfecture – peuvent jouer plusieurs rôles :

- Garants des règles du jeu (normes, contrôles, arbitrages de l'eau),
- Facilitateurs de coalitions (contrats de transition écologique, projets territoriaux d'industrie durable),
- Ou parfois, facteurs d'inertie si les injonctions contradictoires s'accumulent.

La question n'est plus seulement : *"Cosmétia veut-elle se transformer ?"* mais : *"Quels dispositifs publics, quelles coopérations territoriales, quelles évolutions réglementaires peuvent rendre rationnelle une trajectoire compatible avec les limites planétaires – pour Cosmétia et pour les autres industriels du bassin ?"*

