



DOSSIER

Les marques en vrac

PRIX : 20 €

ANALYSE

. La valse des alliances à l'achat

BONNE PRATIQUE

. Laiteries H. Triballat
. Nescafé

TRIBUNE

. CNE, neutralité sur le vrac

CAS D'ÉCOLE

. Labeyrie
. Fleury Michon

TENDANCE

. Entreprise à mission
. *Purpose* et stratégie d'entreprise

INNOVATION

. Loop, un pilote qui mûrit

Mobilisation pour la souveraineté des données alimentaires !

NumAlim, Société Coopérative d'Intérêt Collectif, rassemble les représentants du secteur agroalimentaire, pour accélérer la prise en main de leurs propres données alimentaires

Les données alimentaires sont stratégiques pour la confiance des consommateurs et la compétitivité des entreprises du secteur.

Nos engagements :

- 1. Conduire** la démarche collective de création de valeur issue des données produit.
- 2. Accompagner** les acteurs des filières dans la gestion et la valorisation de leurs données.
- 3. Garantir** des données exhaustives, agrégées, fiables et faciles d'accès.
- 4. Animer** une plateforme d'échange, d'enrichissement de données et de services.

Le Hub* est ouvert !

Déjà 50 offres de données et de services disponibles

Avec le soutien des pouvoirs publics et de BPI France

Rejoignez le collectif sur www.plateforme-numalim.fr

Inscrivez-vous à la Newsletter NumAlim pour recevoir toutes nos actualités !

Un modèle à inventer

En moins de deux ans, la vente en vrac est devenue un sujet d'importance dans la sphère publique, les médias et naturellement, dès lors que le consommateur est au cœur des enjeux, les relations commerciales.

Simple résurgence du passé ou nouveau champ d'expérimentation pour des start-up qui promettent d'en révolutionner les codes ? Fausse bonne idée en matière d'impact environnemental ou pas décisif dans la réduction des emballages, voire vers l'économie circulaire ? Dispositif contribuant à lutter contre le gaspillage alimentaire ou limité par nature à des catégories où le problème ne se pose pas ? Mode de commercialisation concentré sur le produit, impropre à l'expression de marques expertes dans l'art de créer une relation avec leurs consommateurs par le packaging, ou opportunité pour elles de réinventer la communication sur le lieu de vente et de s'approprier de nouveaux supports ?

Les questions sont multiples et le débat ne fait que commencer. Certes, *in fine*, le consommateur tranchera, stimulé néanmoins par le législateur, qui en imposant à l'avenir une surface minimum destinée à la vente en vrac nous rappelle qu'en pratique l'offre n'est pas sans influence sur la demande !

Mais à l'Ilec, nous nous sommes activement mobilisés sur ce sujet, avec une conviction simple : pour dépasser le stade des projets pilotes, de l'éphémère phénomène de mode, d'un système de commercialisation limité à quelques catégories ou seulement prisé par des types très spécifiques de consommateurs, le vrac devra rapidement atteindre une taille critique qui le rende économiquement viable et environnementalement crédible.

Dans ces conditions, et parce qu'il modifie en profondeur toutes les dimensions de la chaîne logistique, qu'il constitue un modèle économique à part entière dont les caractéristiques restent à inventer, le vrac doit faire l'objet d'une approche réellement holistique, où prédominent les notions de standardisation, de mutualisation et de collaboration.

En ce sens, il offre certainement pour les mois qui viennent l'opportunité de collaborations fécondes entre les marques et les enseignes de la distribution. Une opportunité pour elles d'inventer ensemble la viabilité de ce modèle économique, pour l'ensemble des filières qu'il est appelé à concerner.



*Richard Panquiaux,
directeur général de l'Ilec*



Revue éditée par l'Ilec

251, boulevard Pereire, 75017 Paris
Téléphone : 01 45 00 00 37
Site : www.ilec.asso.fr

Directeur de la publication
Richard Panquiaux

Conseil de la direction
Gilles Pacault

Comité de rédaction
Richard Panquiaux, Daniel Diot, Sophie Palauqui,
Virginie Thomas, Gilles Pacault,
Jean Watin-Augouard, Sylla de Saint Pierre

Préresse
Direction : Sylla de Saint Pierre
Mise en page : Aliénor Chateigner,
Bertrand Debray.

Régie publicitaire
Régis Laurent SEEPP SAS
7, rue du Général Clergerie,
75116 Paris
Tél : 01 47 27 50 05
Fax : 01 47 27 53 06
Courriel : seepp@wanadoo.fr

Administration
Virginie Thomas
Tél : 01 45 00 93 86
Courriel : virginie.thomas@ilec.asso.fr
N° ISSN : 2743-6136
Dépôt légal : à parution

Impression
Imprimerie La Galiote-Prenant
94400 Vitry-sur-Seine
Certifiée Imprim'vert



La Voix des Marques est imprimée sur papier certifié PEFC, qui garantit que le bois mis en œuvre est inscrit dans une démarche de gestion durable de la forêt.



L'Ilec (Institut de liaisons des entreprises de consommation) a pour mission de promouvoir les marques de fabricants et les bonnes pratiques (loyauté des négociations et des conditions commerciales, respect des textes, esprit de médiation), pour défendre les entreprises et la valeur qu'elles créent, et mettre en avant leur rôle bénéfique pour tous. Il rassemble quatre-vingt dix entreprises qui fabriquent et commercialisent des produits de grande consommation. Depuis 1959, il est leur porte-parole dans la relation industrie-commerce et auprès des pouvoirs publics.

Rendez-vous sur le site
www.ilec.asso.fr

ANALYSE

6

La valse des alliances à l'achat

Daniel Diot, Ilec

10

Comportements écocitoyens, les Français sont-ils prêts ?

Entretien avec
Séverine Lèbre Badré, Citeo

BONNE PRATIQUE

15

Triballat Rians, tradition d'engagements

Entretien avec Hugues Triballat,
Dominique Verneau, Grégoire Tenailon,
Laiteries H. Triballat

20

Nescafé, nouvelle chaîne de valeur

Jean Watin-Augouard avec la contribution
de Adeline Guillot, Nescafé France

TRIBUNE

50

Neutralité sur le vrac

Michel Fontaine,
Conseil national de l'emballage

CAS D'ÉCOLE

52

Labeyrie, traditions locales, dégustations nationales

Entretien avec Stanislas Giraud et Gaëlle Ouari-Bourdon, Labeyrie Fine Foods

56

Fleury Michon, la RSE pour boussole

Entretien avec Barbara Bidan, Fleury Michon

TENDANCE

64

Essor d'un modèle français

Entretien avec Anne Mollet, Communauté des entreprises à mission

24 DOSSIER

Marques en vrac

L'engouement des consommateurs pour le vrac se confirme : différents acteurs - industriels, distributeurs et développeurs de solutions - s'interrogent sur la viabilité de ce nouveau marché.

26 - Benoît Heilbrunn, ESCP Business School

30 - Sophie Palauqui, Illec

38 - Cécile Laroumanie, Bartle

42 - Jean Watin-Augouard

45 - Entretien avec Christophe Audouin, Les Prés Rient Bio



67

Purpose, clé de voûte d'une stratégie d'entreprise

Entretien avec Matthieu Meheut, cabinet Sevendots

INNOVATION

70

Loop, un pilote qui mûrit

Entretien avec Blandine Surry, Loop Europe

La valse des alliances à l'achat

SE RÉUNIR POUR ACHETER MOINS CHER, SE SÉPARER, S'UNIR AILLEURS : DEPUIS VINGT ANS, LE SECTEUR FRANÇAIS DE LA GRANDE DISTRIBUTION VIT AU RYTHME DE CES UNIONS PRÉCAIRES, QUE L'AUTORITÉ DE CONTRÔLE CONSIDÈRE AVEC INDULGENCE. IL N'EST POURTANT PAS SÛR QU'ELLES SE CONSOMMENT TOUJOURS EN TOUT BIEN TOUT HONNEUR.

La tentation du regroupement à l'achat, pour les enseignes de distribution françaises, est relativement récente. Au-delà des opérations de concentration classiques, du type Carrefour-Promodès en 2000, sont apparues il y a une vingtaine d'années des alliances temporaires à l'achat, d'abord entre Système U et Leclerc – avec la centrale Lucie, créée en 1999 –, puis entre Casino et Cora – Opéra, en 2002.

Ces alliances n'ont pas perduré. Mais après une période d'accalmie, le mouvement a repris en 2014 avec la constitution de l'Alliance entre Auchan et Système U, suivie dans la foulée d'Inca-A, constituée par Casino et Intermarché, puis du mandat de négociation confié par Cora à Carrefour. En 2018, les deux premières se sont dissoutes, pour céder aussitôt la place à de nouvelles : Horizon, regroupant Auchan et Casino, et Envergure, avec Carrefour et Système U. Depuis 2014, ces alliances ont donc concerné en France les principales enseignes de la grande distribution, à l'exception notable de Leclerc.

Absence de stratégie

L'objectif et les caractéristiques en sont clairs : ces rapprochements s'apparentent à un processus de concentration temporaire. Elles se défont aussi vite qu'elles se sont formées, ce qui atteste l'absence de stratégie à moyen terme de ces regroupements, l'objectif principal assumé étant de diminuer

les coûts d'achat des produits, par comparaison des conditions réciproques dont bénéficient les enseignes concernées, en se concentrant sur les fournisseurs les plus importants.

Cet objectif plus ou moins atteint, ces alliances souvent contre nature, entre des entreprises de cultures et de stratégies très différentes, disparaissent, parfois dans la douleur, leurs acteurs convolant aussitôt avec un autre concurrent. Issue

inévitabile qui tient à leur caractère paradoxal. Par la

voix de Stéphane de Prunelé, le groupement

Leclerc l'a fortement énoncé lors des auditions

de la commission d'enquête parlementaire

sur les pratiques de la grande

distribution qui s'est tenue en 2019 :

« Leclerc s'est assez vite rendu compte que les partenariats entre enseignes qui étaient concurrentes sur l'aval étaient porteuses d'effets pervers et trouvaient rapidement leurs limites. Et de conclure : Nous en avons tiré la leçon que les alliances entre concurrents étaient vouées à l'échec. »

Michel Biero, directeur

général de Lidl, allait dans le même sens : « Nous ne

sommes pas alliés avec des concurrents, car c'est un non-

sens : on ne peut pas s'allier avec nos pires concurrents

d'un côté et de l'autre se faire la concurrence en aval ».

C'est là toute l'ambiguïté de ces structures : deux

enseignes s'allient pour négocier à l'amont les prix

d'achat les plus bas possibles, et se trouvent néanmoins

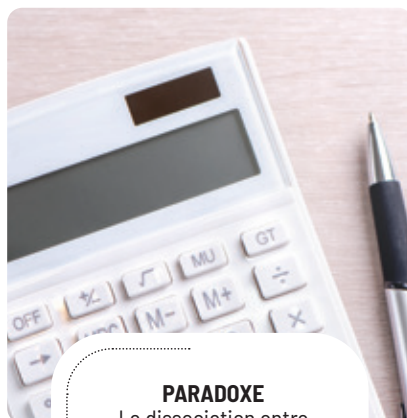
concurrentes à l'aval. On comprend qu'il n'y a en

fait aucun projet « industriel » derrière ces montages

éphémères. Leur seul but est d'opérer un transfert



Daniel Diot,
secrétaire général de l'Ifec



PARADOXE

La dissociation entre négociation du prix et des contreparties est contraire au principe d'unicité de la négociation.

Mais si, *a contrario*, prix et contreparties sont négociés en même temps, cela traduit nécessairement un échange d'informations sensibles, répréhensible sous l'angle des pratiques anticoncurrentielles.

de marges des industriels vers les enseignes alliées, sans que les premiers y trouvent un réel intérêt commercial ou stratégique.

Par ailleurs, ils ne peuvent manquer d'être problématiques du point de vue du fonctionnement du marché et de la concurrence.

Échanges d'informations entre concurrents

Traditionnellement, la théorie économique et concurrentielle considère que les alliances à l'achat ont pour objectif de renforcer la puissance d'achat de petits distributeurs, par effet de mutualisation, de réduction des coûts de transaction, et par des économies d'échelle. En l'espèce, l'addition des parts de marché de deux voire trois enseignes avec lesquelles les fournisseurs sont déjà en relation commerciale, ne génère aucune valeur ajoutée pour ces derniers, bien au contraire, puisque pour des volumes de vente stables, le prix de vente des produits baisse du fait de cette massification.

Les modalités juridiques sont diverses : il peut s'agir d'une affiliation ou d'un mandat donné à une centrale d'achat préexistante (Cora donnant mandat à Carrefour en 2014), ou de la création d'une structure commune (Inca-A, l'Alliance, puis après elles Envergure et Horizon).

Dans son avis du 31 mars 2015¹, qui répondait à une double saisine du ministre de l'Économie (à l'époque Emmanuel Macron) et de la commission des Affaires économiques du Sénat, l'Autorité

de la concurrence considérait (point 141) que « plusieurs informations, qui pourraient être échangées dans le cadre de ces accords de regroupement à l'achat, présentent un caractère sensible, qu'il s'agisse du prix triple net² lui-même, des

volumes de vente, ou encore des informations relatives aux plans d'affaires. Si de telles informations venaient à être échangées entre deux distributeurs concurrents, cela pourrait leur permettre une coordination non seulement à l'aval quant à leur politique commerciale, mais aussi à l'amont quant au niveau des contreparties qu'ils concèdent aux fournisseurs ». L'Autorité indiquait clairement que la comparaison des prix trois fois nets des enseignes regroupées est un risque pouvant affecter le libre jeu de la concurrence.

Dans les faits, c'est bien en termes de prix trois fois net que négocient les alliances.

La mise en place d'une structure juridique distincte, recommandée par l'Autorité (ce fut le cas d'Inca-A, entre Intermarché et Casino), est supposée garantir l'étanchéité des informations, car elle négocie « la dégradation tarifaire et les contreparties pour le compte des maisons-mères des enseignes ». Selon l'Autorité, si cette structure peut être de nature à assurer une meilleure étanchéité, « elle ne constitue pas une garantie absolue ; en réalité, le risque de coordination peut même être accru en cas d'échange dans la mesure où le champ des informations échangées via cette structure est plus large » (point 146 de l'avis).

1 - www.ilec.asso.fr/bibliotheque/2103

2 - Le prix « triple net » comprend le tarif de l'industriel, minoré des réductions de prix consenties et des services commercialisés par le distributeur.



Or, les réductions de prix aboutissant au prix deux fois net, ainsi que la coopération commerciale, relèvent par définition de la stratégie individuelle de l'enseigne : les premières donnent une indication sur la nature de la relation avec l'industriel, et la seconde des informations sur un élément de contenu majeur du plan d'affaires. Ces réductions ne devraient donc en aucun cas être négociées par la structure commune.

Segmentation préjudiciable

La DGCCRF, dans une réponse à une question de l'Ilec, a considéré, le 20 février 2015, qu'il est nécessaire qu'il y ait concomitance de la négociation de l'ensemble des éléments de la convention unique. Soulignant l'interdépendance des éléments constitutifs de la négociation, elle indique que « *la convention unique a pour objet de retracer l'ensemble des engagements et obligations réciproques des parties et implique donc nécessairement, pour les fournisseurs, la connaissance des engagements du distributeur avant de pouvoir s'engager sur un prix* ».

Il ne devrait par conséquent pas y avoir de dissociation entre un prix trois fois net (c'est-à-dire un prix de cession diminué des montants correspondants à des contreparties), négocié dans un premier temps par la structure commune, et dans un second temps la négociation des contreparties, en particulier l'assortiment, même si elles relèvent de toute évidence de la stratégie propre à chaque enseigne.

En réalité, les modalités de négociation sont plus complexes : le prix trois fois net est négocié avec l'alliance, qui fait le lien avec chacune des enseignes, lesquelles présentent des plans d'affaires évolutifs au gré des avancées sur le prix. Il arrive également qu'en fin de négociation, à l'approche du 1^{er} mars, le respect des règles d'étanchéité soit plus flou...

Dès lors, ces modalités comportent des risques de pratiques illicites : s'il n'y a pas concomitance, dans les éléments négociés, entre prix et contreparties, c'est contraire au principe d'unicité de la négociation tel que la DGCCRF l'entend. Si, au contraire, tout est négocié en même temps (prix et contreparties) cela traduit forcément un échange d'informations sensibles, répréhensible sous l'angle des pratiques anticoncurrentielles.

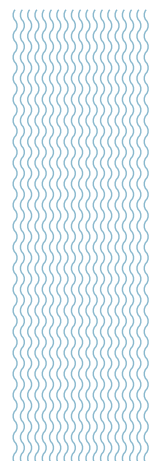
En pratique, les acheteurs de l'alliance ont connaissance du mandat de chaque enseigne. Il ne peut donc y avoir d'étanchéité. Le caractère licite du montage et l'étanchéité des données reposent, non pas sur des procédures, une organisation, des systèmes d'information, mais uniquement sur la bonne volonté de salariés de deux entreprises alliées à ne pas partager des informations dont ils ont connaissance, dans le cadre de leurs activités au sein de l'alliance qu'elles ont formée.

Doctrine inadaptée

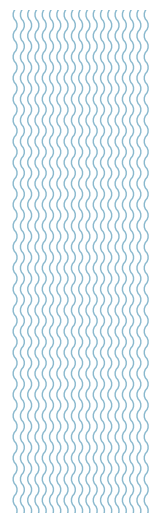
De ces faits, négocier un prix trois fois net avec les représentants d'une alliance, pour ensuite négocier avec chacune des enseignes qui la composent les éléments constitutifs de ce prix, devrait être considéré comme illicite. Une telle négociation permet en effet de fournir à deux acteurs concurrents une information clé sur leurs coûts respectifs. L'Illec appelle de ses vœux une évolution de l'analyse de l'Autorité de la concurrence sur ces questions. Les auto-saisines de cette autorité administrative relatives à Envergure et Horizon se sont soldées par une forme de non-lieu, après examen des engagements des enseignes en matière uniquement de produits vendus sous marques de distributeurs, et c'est là une conclusion très décevante. L'Autorité de la concurrence n'a pas identifié de risques pour les entreprises de marques nationales. Elle s'est d'ailleurs toujours montrée réticente à aller sur le terrain des relations industrie-commerce, considérant que le cas de la France est spécifique, en ce sens qu'il existe déjà un organisme de contrôle de ces relations, la DGCCRF.

Le raisonnement s'entend, surtout depuis que le législateur a doté la DGCCRF d'un pouvoir de sanction efficace et de la capacité de demander en justice des sanctions civiles conséquentes. Pour autant, ce qu'elle contrôle, c'est la relation contractuelle. L'Autorité de la concurrence, elle, est l'arbitre du marché, au sens concurrentiel du terme. Or les alliances sont le symptôme d'un marché qui fonctionne mal. De surcroît, malgré les recommandations de l'Autorité visant à garantir l'étanchéité des informations par la création d'une structure autonome, elles sont intrinsèquement porteuses d'effets potentiellement anticoncurrentiels, car le niveau de détail des informations partagées est très fin et éclaire sur les stratégies commerciales respectives d'enseignes qui demeurent concurrentes à l'aval. La préservation de l'étanchéité de ces informations repose alors sur le comportement des individus qui composent l'équipe d'acheteurs de la centrale d'achat. Il est donc à souhaiter que l'Autorité se convainque de la nécessité de formuler des règles claires et plus contraignantes en la matière, son avis du 31 mars 2015 constituant sans doute une avancée, mais un pas insuffisant.

On peut également et légitimement s'interroger sur l'intérêt réel pour les enseignes de recourir à ses schémas d'alliance, souvent contre nature, lorsque l'on constate, à l'exception de Système U, que les grands gagnants en parts de marché sont celles qui n'ont pas eu recours à ce type de partenariat.



En pratique,
les acheteurs
de l'alliance
[entre distributeurs]
ont connaissance
du mandat de
chaque enseigne.
Il ne peut donc y avoir
d'étanchéité.



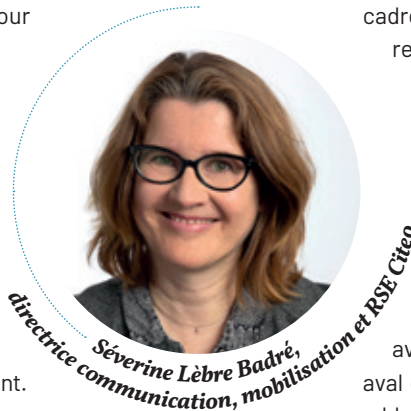
■ Daniel Diot

Comportements écocitoyens, les Français sont-ils prêts ?

EN PLUS DU FINANCEMENT DE LA RESPONSABILITÉ DU PRODUCTEUR (REP), DONT ELLE EST L'OPÉRATEUR HISTORIQUE, CITEO S'EST DOTÉE D'ÉTUDES ET D'OBSERVATOIRES DES COMPORTEMENTS. CEUX-CI ENREGISTRENT L'EXTENSION DES PRÉOCCUPATIONS ENVIRONNEMENTALES, QUI INCLUENT L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE DES EMBALLAGES ET DES PAPIERS.

Citeo conduit-elle des études récurrentes sur les comportements des consommateurs au regard des enjeux environnementaux liés aux produits de grande consommation et à leurs emballages ?

Séverine Lèbre Badré : En lien avec sa raison d'être – engager et accompagner les acteurs économiques à produire, distribuer et consommer en préservant la planète –, Citeo¹ conduit des études autour des nouveaux comportements écocitoyens pour mieux comprendre l'évolution des comportements de consommation. Aujourd'hui, les tendances me semblent se focaliser sur trois dimensions importantes. La première est la consommation responsable, désirée de manière majoritaire par les Français : consommer responsable, c'est consommer mieux et non rejeter la consommation – le premier critère d'une consommation responsable, c'est la prise en compte de l'environnement. Deuxième tendance, la perception environnementale de l'emballage : les consommateurs, qui ont un rapport à l'emballage fondé sur l'utilité et la simplicité, y intègrent maintenant une dimension environnementale – le critère le plus largement attendu de ce point de vue est la recyclabilité. La troisième tendance, observée par notre Observatoire du geste de tri, est la persistance du recyclage et du tri des emballages et du papier comme une solution attendue et pratiquée.



Séverine Lèbre Badré,
directrice communication, mobilisation et RSE Citeo

Selon l'Observatoire de la consommation responsable de l'Obsoco et Citeo, présenté lors de votre matinée « Nouveaux comportements écocitoyens », le localisme arrive en tête des préoccupations en matière de consommation responsable avec 44 %, devant le tri, 28 %. Cela prouve-t-il que les consommateurs ont des comportements plus responsables ?

S. L. B. : Six Français sur dix interrogés dans le cadre de notre Observatoire déclarent s'intéresser à l'impact environnemental de leur consommation et chercher à le limiter. Pour les consommateurs, le premier critère d'une consommation responsable est son caractère local – une préoccupation en nette hausse, peut-être un effet de la crise ?... Le tri accède à la seconde place, et c'est pour nous un enseignement important, car on avait tendance à ne pas intégrer les gestes aval dans les critères de consommation responsable. Ajoutons à ces deux critères une attente de produits biologiques. Pour l'environnement, le consommateur cherche à faire bouger le curseur de sa consommation à plusieurs niveaux.

Made in France, circuits courts, produits locaux : un effet de mode ou une tendance longue ?

S. L. B. : L'Observatoire de la consommation responsable y voit une tendance longue. Les consommateurs ne veulent pas « déconsommer » ; il revient

1 - www.citeo.com.

**IMPLICATION**

Six Français sur dix interrogés dans le cadre de notre Observatoire déclarent s'intéresser à l'impact environnemental de leur consommation et chercher à le limiter. Ils estiment qu'il revient aux entreprises de leur donner des clés d'évaluation.

aux marques de travailler leur structure d'offre, de leur proposer des choix leur permettant d'exercer leur responsabilité.

La connaissance grandit-elle parmi les consommateurs des conséquences de leurs choix sur les modes de production, leur transition écologique, les retombées sociales ?

S. L. B. : Je ne parlerais pas de connaissance, mais plutôt d'attention portée aux conséquences environnementales de leurs choix de consommation. Les consommateurs estiment qu'il revient aux entreprises de leur donner des clés d'évaluation : ils ne se considèrent pas comme des experts de l'environnement. Concernant les retombées sociales de leur consommation, ils semblent moins impliqués.

N'est-ce pas surtout par la loi (Grenelle, LME, AGEC, Climat et résilience...) que les comportements des consommateurs sont amenés à se modifier ?

S. L. B. : Il existe un dialogue permanent entre ce qui est souhaitable et ce qui est possible, entre ce que la loi autorise et les attentes des consommateurs. Ainsi, depuis l'été 2019, les préoccupations environnementales et sanitaires sont au premier rang des préoccupations de ces derniers, ce que n'a pas infléchi la crise sanitaire. Le projet de loi « Climat et résilience » en est le reflet, dont l'élaboration a bénéficié d'une méthodologie nouvelle, reposant sur une importante implication des citoyens.

La crise de la Covid-19 a-t-elle révélé de nouveaux comportements écocitoyens ou renforcé des mutations comportementales déjà en cours ?

S. L. B. : On constate surtout un renforcement des tendances existantes. Le recyclage et le tri sont toujours considérés comme utiles pour protéger l'environnement. Citons comme nouveaux comportements « en croissance » la demande de produits locaux et de sécurité sanitaire.

L'usage d'applications comme Yuka relève-t-il d'un comportement écocitoyen ou témoigne-t-il plutôt d'une défiance grandissante des consommateurs à l'endroit des acteurs de l'économie ?

S. L. B. : En matière de comportements de consommation, la montée en puissance des applications témoigne d'une volonté du consommateur de comprendre les conséquences de ses choix, en intégrant des critères personnels. Il veut en outre une information simple. De leur côté, les marques accompagnent de plus en plus les consommateurs vers une consommation responsable, jouant la carte de la transparence. La crise a renforcé la confiance des consommateurs vis-à-vis des entreprises et des marques, ils se sont tournés vers les marques qu'ils connaissaient déjà bien et dans lesquelles ils avaient foi. Soulignons que Yuka intègre désormais une dimension environnementale dans sa méthodologie de notation – dont un indicateur portant sur la recyclabilité des emballages –, ce qui témoigne d'un changement des mentalités.



Dans quelle proportion diriez-vous que les consommateurs sont plus systématiquement aujourd'hui de bons trieurs qu'il y a dix ou vingt ans ?

S. L. B. : Ils ne sont pas systématiquement de meilleurs trieurs, même si neuf Français sur dix ont adopté le geste de tri, d'après l'Observatoire du geste de tri Citeo. Un geste qui, rappelons-le, est né dans les années 1990 (1970 pour le verre). C'est le premier geste écocitoyen généralisé. Mais ce qui compte avant tout en matière de recyclage, c'est la performance, et donc la massification grâce à un tri systématique des consommateurs de tous leurs emballages à tout moment et en tout endroit. En 2019, un Français sur deux (51 %) triait systématiquement. Nous avons des situations très contrastées selon les régions : les très bons trieurs se situent dans les villes moyennes et les zones rurales et péri-rurales, les moins bons dans les zones urbaines denses, où l'accès au tri est moins facile et où les consommations sont plus souvent nomades.

À la responsabilité élargie du producteur doit-on faire correspondre une responsabilité du consommateur au-delà de la seule fin de vie de l'emballage et de son geste de tri ?

S. L. B. : Le producteur assume cette responsabilité en partenariat avec son consommateur, car c'est ce dernier qui détient l'emballage et qui exerce sa responsabilité en le triant. Cet engagement du consommateur est-il en train de s'élargir au-delà du geste de tri ? On observe que l'attente de

recyclabilité du consommateur peut se traduire dans ses choix de consommation, notamment dans une attente d'emballages recyclables ou qui ont fait l'objet d'un effort d'écoconception. Beaucoup de marques intègrent ces attentes dans leur offre.

L'adoption de comportements de consommation plus écocitoyens est-elle toujours très différenciée socialement (niveaux de revenus, d'études, etc.) ?

S. L. B. : Nous avons la conviction que les comportements écocitoyens sont partagés par tous les Français et transcendent les catégories socioprofessionnelles. Mais la possibilité de consommer de façon responsable reste différenciée sur un plan socio-économique. Pour le tri, le facteur déterminant est l'habitat : celui qui a de l'espace pour le faire y sera plus favorable que celui qui n'en a pas. On triera de même plus facilement dans des zones où l'habitat est espacé que dans des zones urbaines denses, où les possibilités d'installation de bacs de tri sont moindres. Nous venons de signer un partenariat avec le réseau des épiceries sociales et solidaires pour accompagner les consommateurs au geste de tri ; et nous avons créé une application - Le Guide du tri - qui permet de visualiser les consignes du lieu où l'on se trouve. Ce guide affiche déjà plus de cent mille téléchargements.

Depuis dix ans, les produits écoconçus sont-ils de mieux en mieux identifiés par les consommateurs ?

S. L. B. : Ils sont de plus en plus attendus. La recyclabilité de l'emballage est très importante dans la perception de la dimension environnementale de l'emballage. Le consommateur veut être

“L’attente de recyclabilité du consommateur peut se traduire dans ses choix de consommation, notamment dans une attente d’emballages recyclables.”

mieux informé sur les actions d'écoconception des marques.

« Réduction, réutilisation, recyclage » : lequel de ces « 3 R » l'emporte dans l'esprit du public ?

S. L. B. : Les réponses seront différentes selon le type de produits. Pour l'emballage, l'information prioritaire pour le consommateur est le tri et la recyclabilité. Pour le papier, c'est la source du papier...

Les consommateurs écocitoyens veulent lutter contre le gaspillage, mais lors des confinements ils ont multiplié les commandes chez Deliveroo, Uber Eats et autres grands consommateurs d'emballages plastiques...

S. L. B. : Durant la crise, la consommation à domicile a augmenté, télétravail et confinement obligent. La mutation sera durable et un nouvel enjeu apparaît. Des nouveaux emballages arrivent, qu'il faudra bien sûr trier. Ils devront être le mieux écoconçus possible.

S'agissant du geste de tri, y a-t-il des différences sensibles entre les consommateurs trieurs selon le mode de tarification de la collecte déployé ?

S. L. B. : En France, le système privilégie le bac jaune, financé à 80 % par les entreprises. Il existe une minorité, forte de six millions de Français, particulièrement en Normandie et en Auvergne Rhône Alpes, qui se singularise par une tarification « incitative », avec une facture émise par les collectivités qui tient compte des quantités d'ordures ménagères produites. Le consommateur mesure ainsi le coût de sa production de déchets et est

incité à la réduire. Ce dispositif plus responsabilisant l'engage dans une action positive. C'est un moyen efficace pour augmenter le geste de tri, qui a été développé par exemple en Suisse et en Belgique.

Quels sont les leviers pour inciter les consommateurs à devenir davantage écocitoyens (fiscalité, rabais, reconnaissance...)?

S. L. B. : C'est tout l'enjeu des nouveaux comportements écocitoyens : comment les installer durablement pour qu'ils aient un effet positif sur l'environnement et pour que les consommateurs développent une image positive des défis à relever. Ils doivent se sentir compétents pour mesurer les effets de leurs actions et avoir accès aux moyens d'agir. Il faut donc utiliser tous les leviers.

Citeo, actrice du recyclage, est devenue entreprise à mission en novembre dernier. Elle a élargi le spectre de ses interventions avec pour raison d'être « d'engager et d'accompagner les acteurs économiques à produire, distribuer et consommer en préservant la planète ». Comment, concrètement, agissez-vous auprès des industriels et des consommateurs ?

S. L. B. : Notre singularité est effectivement d'agir pour la réduction des impacts environnementaux liés aux emballages et aux papiers. Cela nous conduit, au-delà de notre cadre historique, à travailler à offrir aux différentes parties prenantes des clés pour comprendre les enjeux et les

conséquences actuelles du recyclage et prendre ainsi des décisions éclairées. Nous traitons les sujets qui s'inscrivent dans l'économie circulaire, l'écoconception, la collecte et le recyclage, le réemploi, les nouveaux impacts environnementaux – comme les enjeux de biodiversité.

Citeo accompagne les entreprises, mais s'adresse aussi au grand public ; est-elle largement connue, et suffisamment reconnue par les consommateurs ? Son audience dépend-elle beaucoup des moyens d'information déployés par les collectivités locales ?

S. L. B. : Citeo va fêter ses trente ans l'année prochaine. Elle est d'abord dédiée à l'accompagnement des entreprises. Pour autant, un service comme le Guide du tri est destiné au grand public. Nous sommes crédibles auprès du grand public, nous n'avons pas l'ambition d'être une grande marque, mais une marque utile.

Les techniques du nudge sont-elles en usage dans l'action de Citeo ?

S. L. B. : Le nudge est souvent utilisé pour favoriser un comportement positif, de manière simple et non coercitive pour le consommateur. Nous l'avons expérimenté à Marseille sur des points d'apport volontaire. Pour autant, le tri doit être un comportement systématique et quotidien, ce qui n'est pas compatible avec le principe du nudge fondé, soit sur la surprise, soit sur l'« automatisation ».

Comment les marques peuvent-elles agir pour orienter les choix vers une consommation plus responsable ?

S. L. B. : Les marques ont toutes un rôle à jouer, aussi bien dans l'écoconception de leurs produits que dans l'éducation à la consommation responsable. Elles doivent se positionner comme partenaires de leurs consommateurs.

Les comportements écocitoyens vont-ils redessiner le paysage commercial, avec l'arrivée de nouveaux acteurs ?

S. L. B. : De fait, de nouveaux types d'acteurs arrivent, comme Yuka, C'est qui le patron ?!, des marques de distributeurs... et des acteurs déjà en place font évoluer leur offre.

■ Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**



Triballat Rians, tradition d'engagements

ENTREPRISE FAMILIALE DEPUIS 1901, LES LAITERIES H. TRIBALLAT RIANS PLACENT L'ÉLEVAGE DURABLE, LA DÉFENSE DE LEUR FILIÈRE ET LA PROMOTION DES AOP AU CŒUR DE LEURS ENJEUX. AVEC POUR FER DE LANCE LA MARQUE RIANS.



© AdobeStock - ronstik

Quelle raison a présidé au choix du nom d'un village – Rians – plutôt que celui de la famille fondatrice, Triballat ?

Hugues Triballat : Lorsque Hubert Triballat a commencé à vendre sa faisselle hors du Berry à fin des années 1960, les clients lui ont demandé une « marque ». Tout naturellement, il a baptisé sa faisselle : « faisselle de Rians ». Par la suite, Rians est devenue le point commun aux différents produits et est apparue comme la marque de l'entreprise.

Quelle est la part d'alimentation française dans les élevages de vos fournisseurs ? Et quels outils utilisez-vous pour tracer vos produits des laiteries à l'assiette ?

Dominique Verneau : Nous n'avons à ce jour qu'une évaluation assez grossière de l'alimentation dans les élevages, qui ne tient pas compte des efforts déjà réalisés. Je pense



Hugues Triballat,
président,
Dominique Verneau,
directeur de la
production laitière
et Grégoire Tenaillon,
directeur des ressources
humaines des Laiteries
H. Triballat

qu'en fonction des éleveurs, on évolue entre 0 % et 7 % de matières premières importées. Nous utilisons toute une panoplie d'outils digitaux qui nous permettent en quelques heures de tracer le moindre fromage ou pot de faisselle, depuis l'identité des producteurs de lait au lot de présure utilisé et au listing de tous les clients ayant reçu au moins un pot de ce lot.

Le « fabriqué à Rians » est-il pour vos produits un atout auprès des consommateurs ? À une heure où s'accroît la demande de produits « locaux » – où le local est souvent confondu avec l'artisanal –, cela rejaillit-il sur une entreprise industrielle à ancrage régional ?

D. V. : Le « fabriqué dans nos fromageries » est la garantie que les promesses faites seront tenues, tant sur les goûts et les

saveurs que sur les engagements sociaux : qu'elles portent sur le respect des producteurs de lait, de leur rémunération, de tous nos collaborateurs, comme sur la protection collective de l'environnement et du bien-être animal. Nous sommes présents sur quatorze sites en France et à l'étranger. Le plus petit d'entre eux compte trois salariés. Notre ancrage local, notre engagement dans une dizaine d'appellations d'origine protégée (AOP), notre implication auprès des producteurs sont les meilleures preuves qu'artisanat, industrie et affirmation d'un caractère local ne sont pas contradictoires.

“ Notre entreprise emploie en France mille trois cents salariés répartis dans douze laiteries et fromageries. ”

L'international constitue-t-il un levier de développement de l'entreprise ?

H. T. : Le développement de nos ventes hors de France est clairement un de nos objectifs prioritaires. Compte tenu de la qualité que nous voulons préserver, notamment en matière de fraîcheur, nos destinations principales se situent en Europe et, pour certains produits, en Amérique du Nord.

Le roulé au lait de vache ail et fines herbes se décline aux baies de cranberry et à l'ananas.



Parvenez-vous à répercuter les coûts induits par vos investissements sociaux et environnementaux¹ dans les négociations commerciales ? Deux années sous le régime de la loi Egalim avaient semblé amorcer un mouvement de revalorisation dans le secteur des produits laitiers ? Est-ce confirmé en 2021 ?

H. T. : Nos négociations annuelles avec nos clients intègrent tous les besoins de l'entreprise, en particulier notre volonté de rémunérer les producteurs à un juste niveau, mais aussi les évolutions nécessaires quant aux matériaux d'emballage, aux investissements environnementaux... Au final, ces négociations restent tendues et toujours incertaines. En 2021, nous avons observé une meilleure prise en compte par les clients des objectifs de la loi Egalim, mais nous restons en dessous des attentes dans ce domaine.

Combien d'emplois directs et indirects comptent votre entreprise en France ? et combien de bassins laitiers et sites de fabrication ?

H. T. : Notre entreprise emploie en France mille trois cents salariés répartis dans douze laiteries et fromageries. Et nous travaillons avec neuf organisations de producteurs, représentant chacune un bassin laitier. Un peu plus de quatre cent cinquante producteurs nous fournissent du lait ou des fromages, ce qui représente près de neuf cents familles.

Trouvez-vous facilement à répondre à vos besoins en main-d'œuvre ? Y a-t-il des besoins en emplois insatisfaits ?

H. T. : Nos fromageries se répartissent à travers différents bassins d'emploi, tous à forte dominante rurale. Certains métiers sont en tension, comme ceux liés à la logistique, à la maintenance industrielle ou à la conduite de

1 - Amélioration de la qualité du produit (réduction des additifs, des teneurs en sucre-sel-graisses, bien-être animal...); réduction de l'impact environnemental (réduction des intrants, agroécologie, gestion de l'eau, ingrédients bio, amélioration des emballages avec des matériaux biosourcés, biodégradables ou issus du recyclage...); approvisionnement local (matières premières agricoles, ingrédients, emballages...); revalorisation du revenu agricole, aide aux filières, etc.



lignes de production par exemple. Nous pouvons ainsi connaître des délais assez longs pour pourvoir un poste vacant. D'où la nécessité, pour une entreprise comme la nôtre qui recrute environ deux cents personnes chaque année, de déployer tous les efforts indispensables pour accompagner chaque collaborateur tout au long de son parcours dans l'entreprise.

Quelles sont les initiatives de Rians dans les domaines de la formation en interne, de l'apprentissage, de l'alternance ?

Grégoire Tenailon : Nous inscrivons les collaborateurs qui nous rejoignent dans un parcours de progression et d'évolution. Nous proposons des formations spécifiques - notamment pour les métiers de fromagers et de conducteurs de machines -, des tutorats et nous proposons aussi à certains de nos collaborateurs des contrats de

qualification professionnelle. Nous travaillons historiquement avec des écoles pour développer l'apprentissage et l'alternance, par exemple pour les métiers d'attaché commercial ou de technicien de maintenance. Le but est de nouer avec elles des partenariats pour accompagner et former les jeunes de nos territoires.

Y a-t-il chez vous, sur l'emploi, un effet des pressions déflationnistes qui caractérisent le marché français de la grande consommation ?

G. T. : Les consommateurs sont en quête de produits de qualité, authentiques, fabriqués en France... Nos produits répondent à ces attentes ! Nous avons donc redimensionné certaines de nos équipes, essentiellement commerciales, pour nous adapter à la réorientation de la consommation selon différents canaux de distribution.

Les engagements de Rians portent sur le respect de ses quatre cent cinquante producteurs comme sur la protection de l'environnement ou le bien-être animal.

Une entreprise, familiale, qui a cent vingt ans a-t-elle eu souvent à se remettre en question ? La tendance de la demande à privilégier une alimentation plus durable et plus saine a-t-elle changé la stratégie de Rians ?

H. T. : Avoir cent vingt ans aujourd'hui, c'est avoir eu des dizaines d'occasions majeures de se remettre en cause tout au long de ces décennies. Le propre d'une entreprise qui dure, c'est sa capacité à s'adapter en permanence aux évolutions sociales, sociétales, environnementales... Le client, le collaborateur ou l'éleveur de 2021 n'ont pas les mêmes attentes que leurs parents.

C'est une composante majeure de notre ADN que de proposer au marché des produits de grande qualité : savoureux, sains, bons pour la santé comme pour la planète. C'est donc assez naturellement que l'entreprise s'est trouvée particulièrement bien positionnée face à cette tendance. En fait, l'évolution actuelle de la demande est venue rencontrer notre stratégie de qualité, de dimension humaine, de produits authentiques.

Aujourd'hui, le plastique reste quasiment incontournable pour garantir les qualités et l'étanchéité des emballages.



À quoi vous engagez vos partenariats avec CIWF (Compassion in World Farming) sur le bien-être animal et WWF France pour l'élevage durable ? Que vous apportent ces deux ONG qui manqueraient à votre entreprise ?

D. V. : Nos partenariats avec CIWF et WWF France nous engagent mutuellement. Nous avons passé du temps, avec les représentants des organisations de producteurs et les ONG, à construire nos engagements respectifs. En ce début d'année, nous sommes parvenus à un consensus : les mois de mars et d'avril ont été passés à expliquer ces engagements à tous les producteurs. Par exemple, nous avons convenu qu'en 2030 toutes les vaches auraient un accès au pâturage et toutes les chèvres un accès à l'extérieur. Nous avons pris l'engagement qu'en 2025, plus aucun aliment responsable de déforestation ou de destruction d'écosystème ne serait importé pour les rations des vaches et des chèvres qui produisent du lait pour nos fromageries. Nos engagements mutuels impliquent que pendant toutes ces années, nous allons travailler ensemble pour parvenir à respecter ces engagements. Les ONG nous apportent leur expertise dans des domaines aussi pointus que le bien-être animal, l'agroforesterie ou l'agroécologie.

Cela conduit-il à exclure des éleveurs qui ne pourraient répondre à vos objectifs d'amélioration ? Comment les accompagnez-vous ?

D. V. : Non, l'un des engagements que nous avons pris est qu'aucun producteur ne serait laissé au bord de la route. Pour y parvenir, d'une part nous prendrons le temps (dix ans, ce n'est pas trop long en agriculture), et d'autre part nous nous sommes entendus avec les organisations paysannes (OP) et ONG partenaires pour que, dans le cas où l'un des engagements ne serait pas tenu par un ou quelques producteurs, nous travaillerions à optimiser le bien-être, ou la gestion de l'environnement, tout en tenant compte des facteurs structurels qui empêchent d'aller vers l'excellence. Par exemple, là où le foncier empêcherait un

accès à l'extérieur, nous travaillerons avec un cabinet d'éthologie pour optimiser le bien-être animal dans le bâtiment.

Quelle est la part de plastique dans vos emballages ? D'autres matériaux sont-ils appelés à le remplacer ?

D. V. : En proportion totale de nos emballages, la part de plastique n'est pas très élevée (un quart environ). Le bois et le verre sont des matériaux pondéreux et notre objectif est de réduire le poids de plastique utilisé de 25 % dans les dix ans qui viennent. Le carton pourrait, si nos essais sont concluants, remplacer le plastique pour certains contenants. Mais aujourd'hui, le plastique reste quasiment incontournable pour garantir l'innocuité, la qualité de conservation, la praticité, la solidité et l'étanchéité des emballages. Nous avons donc travaillé sur la recyclabilité de nos emballages plastiques. Ceux-ci sont depuis longtemps en monomatériaux, donc, une fois le tri mis en œuvre sur le terrain, 100 % recyclables.

Quels sont vos objectifs en matière d'empreinte carbone, de gestion de l'eau et des déchets ? Vos partenaires producteurs sont-ils engagés dans la réduction de leur empreinte carbone ?

D. V. : Nous travaillons depuis des années à diminuer notre empreinte environnementale. D'ici à 2030, nous espérons réduire nos émissions en équivalent CO₂ de 25 %, baisser nos consommations d'eau de 40 %, utiliser près de 80 % d'énergies renouvelables, valoriser tous nos déchets organiques et recycler les autres. Bien sûr, nous incitons dans le cadre de notre programme d'élevage durable tous les producteurs de lait à réduire leur impact environnemental. L'évaluation des émissions de gaz à effet de

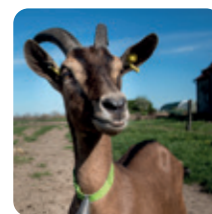


serre puis la réduction de ces émissions font partie de nos engagements.

Diriez-vous que les Laiteries H. Triballat est une laiterie « engagée » ? A-t-elle défini sa raison d'être au sens de la loi Pacte ? Envisage-t-elle de devenir une entreprise à mission ?

H. T. : Les Laiteries H. Triballat sont sans aucun doute une entreprise engagée sur des thèmes majeurs d'aujourd'hui : l'élevage durable, la réduction de l'empreinte carbone, le respect des salariés... Nous expliquons mieux aujourd'hui à nos consommateurs ce que nous faisons concrètement depuis des décennies par conviction. Pour autant, le choix de devenir une entreprise à mission, au sens qui est celui actuellement pris par certains grands groupes internationaux, est une démarche très prenante et assez nouvelle. Nous observons cette tendance sans prendre de décision pour l'instant. ■

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



Rians est l'une des seules marques à proposer des produits, dont certaines AOP, à partir de lait de vache, de chèvre et de brebis.

“ Le bois et le verre sont des matériaux pondéreux et notre objectif est de réduire le poids de plastique utilisé de 25 % dans les dix ans qui viennent. ”

Nouvelle chaîne de valeur

NESCAFÉ CÉLÈBRE CETTE ANNÉE LES DIX ANS DE SON PLAN CAFÉ ENGAGÉ. CELUI-CI PARTICIPE ACTIVEMENT À L'OBJECTIF « ZÉRO ÉMISSION NETTE CARBONE » QUE NESTLÉ FRANCE S'EST FIXÉ POUR 2050. TOUS LES PROCESSUS DE PRODUCTION S'EN TROUVENT CHANGÉS.



Neuf cent mille formations consacrées à des pratiques agricoles vertueuses délivrées par deux cent trente agronomes. Deux cent trente-cinq millions de jeunes caféiers implantés, plus résistants au changement climatique et à hauts rendements, grâce à des nouvelles variétés. Un million de producteurs de café soutenus dans leur communauté. Trois cent vingt-cinq millions d'euros consacrés à la démarche... Ces chiffres témoignent de l'ampleur du plan Café Engagé, initié par Nescafé il y a dix ans. « *Ce plan d'approvisionnement responsable vise à améliorer les conditions de vie des producteurs d'une part, et à réduire l'impact environnemental de la culture de café d'autre part, tout en conservant le niveau de qualité Nescafé* », précise Adeline Guillot, directrice du développement durable chez Nescafé France. De fait, bon nombre de



• **Adeline Guillot,**
• **directrice du**
• **développement**
• **durable chez**
• **Nescafé France**

pays producteurs cumulent des handicaps : faible productivité, coûts et pratiques de production non optimisés, peu de possibilités d'améliorer leurs impacts environnementaux et sociaux. Or les producteurs doivent répondre à une demande des consommateurs en hausse quand, dans le même temps, les sols s'appauvrissent pour des raisons climatiques et environnementales. « *Un des enjeux du plan Café Engagé est donc d'accompagner les caféiculteurs pour faire évoluer leurs pratiques tout en améliorant leur niveau de productivité* », souligne-t-elle.

Au cœur du plan Café Engagé, le centre de recherche et développement Nescafé, créé à Tours en 1986. « *L'équipe, composée d'une quarantaine de personnes, intègre des scientifiques spécialisés en agronomie, génétique et physiologie des plantes, biochimie et phytochimie. C'est elle qui élabore les nouvelles*



variétés de caféiers : cinq Robusta et dix Arabica. Ces nouveaux plants permettent aux caféiculteurs d'aller jusqu'à doubler leurs récoltes sur une parcelle de terre, en luttant contre les maladies (ex : la rouille chez l'Arabica) et en s'adaptant au changement climatique. Ils nécessitent moins d'engrais, de pesticides et d'eau pour se développer, sont plus tolérants à la sécheresse et ont une plus longue durée de vie. » Autre enjeu pour préserver le futur du café : assurer la transmission du savoir-faire en donnant aux jeunes générations des régions caféières l'envie et les clés pour réussir dans cette voie. « Nescafé s'engage à former dix millions de jeunes dans le monde d'ici 2030. » S'il revient à l'ONG Rainforest Alliance¹ de valider, depuis 2010, les résultats du plan, l'organisation participe en outre à l'accompagnement des équipes Nescafé sur le terrain et à la formation des cultivateurs. « C'est une collaboration privilégiée et qui démontre la robustesse de notre plan », confie Adeline Guillot.

1 - L'ONG Max Havelaar et son label Fairtrade accompagne Nespresso.

Zéro émission nette carbone

Une des missions du centre de Tours est le développement de nouvelles variétés de caféiers pour contribuer au développement durable du café. « La production de café en champs représente aujourd'hui entre 40 % et 80 % de l'impact carbone d'une tasse de café. Grâce à ces nouveaux plants, l'empreinte carbone de la culture de café vert a été réduite jusqu'à 30 %. » L'enjeu est primordial quand, depuis septembre 2019, Nestlé France se fixe comme objectif d'atteindre « zéro émission nette carbone » d'ici 2050, avec plusieurs paliers : un premier à 2025 avec 20 % de réduction, puis 50 % en 2030 et zéro en 2050. « Notre objectif sera donc d'atteindre l'équilibre entre les émissions et l'absorption des gaz à effet de serre, avec prioritairement la réduction de nos émissions - sans compensation carbone, comme cela est souvent pratiqué. Pour les émissions résiduelles nous faisons de la séquestration. » Celle-ci doit répondre à deux conditions : être fondée sur la nature, avec des solutions comme l'agroforesterie ou l'agriculture régénératrice, et être

•••••
Nescafé soutient un million de producteurs de café afin d'améliorer leurs conditions de vie et réduire l'impact environnemental de leurs cultures. Ici, au Costa Rica.

L'objectif de Nescafé va le conduire à transformer les processus de production sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

déployée au sein de la chaîne de valeur. « Nos fournisseurs producteurs doivent eux mêmes faire évoluer leurs méthodes de culture pour qu'elles émettent moins et qu'elles absorbent davantage le carbone », Nescafé les accompagne dans cette démarche.

Nouvelle chaîne de valeur

Atteindre l'objectif de « zéro émission nette carbone » conduit à transformer les processus de production sur l'ensemble de la chaîne de valeur, aussi bien à l'amont qu'à l'aval. Ainsi, sur le plan des matières premières, le plan Café Engagé, analysé ci-après, s'attache à améliorer les pratiques agricoles. Deuxième maillon : les sites de production sont impliqués dans l'efficacité énergétique de leurs process. « Nos usines travaillent continuellement à réduire leur impact environnemental. Ainsi, plus de 90 % de la chaleur nécessaire au fonctionnement de l'usine de Challerange (Ricoré et Nescafé Dolce Gusto) – certifiée ISO 50 001 (management de l'énergie) – est apportée par une chaudière biomasse. La totalité des déchets de notre usine de Dieppe (Nescafé et Ricoré) y sont revalorisés, comme le marc de café, utilisé comme source d'énergie, et 100 % de l'électricité est renouvelable depuis 2018, comme dans toutes nos usines en France. Nos émissions de gaz à effet de serre ont été réduites de 60 % depuis

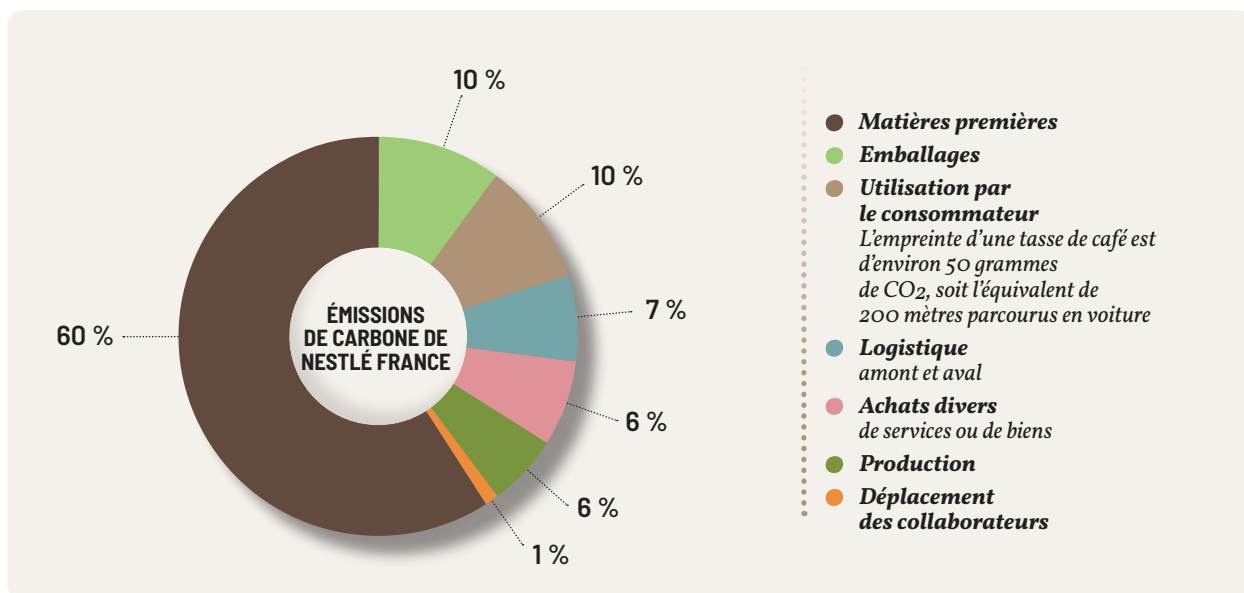
2016 et la consommation en eau utilisée par tonne de café de 16 % depuis 2010. L'usine de Pontarlier travaille en particulier sur la réduction des déchets, la réduction d'utilisation de packaging secondaire ou tertiaire, les films pour palettiser les produits par exemple. » Autre maillon de la chaîne de valeur, la logistique. Nestlé, signataire de l'initiative FRET 21, s'engage à réduire de 9 % – soit 8 000 tonnes de CO₂ – ses émissions sur les flux amont et aval. « Afin de tenir notre engagement, nous avons défini quatre axes de travail regroupant quarante-six actions, dont l'augmentation des taux de chargement moyen, permettant une meilleure optimisation des tournées ; l'utilisation de véhicules électriques ; la mise en place de boucles pour réduire les kilomètres à vide ; l'augmentation du nombre de flux effectués en rail-route dans les plans de transport ; l'augmentation de la part de transporteurs chartés et/ou labélisés objectif CO₂. » À l'aval, l'institut recherche et développement du packaging de Nestlé apporte ses recommandations pour atteindre 100 % d'emballages recyclables ou réutilisables d'ici 2025. « Nous souhaitons réduire d'un tiers l'utilisation de plastique vierge dans nos emballages dans ce délai et intégrer de plus en plus de matières recyclées dans nos produits. Les coiffes des boîtes Ricoré seront ainsi, dès 2021, fabriquées à



EMBALLAGES 100 % RECYCLABLES D'ICI 2025

- Ricoré : une boîte **100 % recyclable** – une coiffe en plastique recyclé
- Ricoré Loop : un format de **consigne inédit** (visuel ci-dessus)
- Capsules Starbucks : en aluminium **100 % recyclable**
- Capsules Nescafé Dolce Gusto : programme de **recyclage TerraCycle**





base de plastique recyclé et nos capsules Starbucks intégreront 80 % d'aluminium recyclé. » Dans une démarche de réduction des emballages, Nestlé envisage le vrac comme nouveau mode d'achat, à condition d'offrir la même qualité que le préemballé sur le triple plan organoleptique, sécurité sanitaire et conservation. « Le café est très fragile et la qualité doit avant tout primer. Nous testons également le principe de consigne avec Loop et Carrefour. Ricoré a ainsi lancé sa première boîte consignée et réutilisable en acier inoxydable début 2021. » Les critères environnementaux influencent aussi le processus d'innovation et le lancement de nouveaux produits, comme récemment trois nouvelles références végétales sous la marque Nescafé Dolce Gusto et une sous les marques Nescafé Cappuccino et Ricoré. Dernier maillon de la chaîne : le consommateur. « Nous l'informons sur l'origine de nos cafés, les méthodes de culture, aussi bien sur nos packagings que sur nos sites et les réseaux sociaux. Son comportement n'est pas neutre, tant dans son choix du produit que dans son geste de tri pour la fin de vie de celui-ci. » Preuve que le consommateur, lui aussi, s'engage.

■ Jean Watin-Augouard



Le plan Café Engagé de Nescafé

- Au Kenya et au Rwanda, 15 000 femmes ont été accompagnées pour les aider à s'émanciper et assurer la gestion de leur exploitation.
- À Hama, en Éthiopie, le nouveau matériel de dépulpage des cerises de café consomme jusqu'à 30 fois moins d'eau par kilo de café produit.
- Au Vietnam, l'eau utilisée pour irriguer les caféiers a été réduite de 40 % entre 2014 et 2019. Cette économie permet de couvrir les besoins en eau potable de 900 000 personnes chaque année.
- En Amérique centrale, 70 % d'économies sont générées pour les caféiculteurs grâce aux nouvelles variétés d'Arabica introduites dans cette zone.



DOSSIER

Les marques en vrac

LA VENTE DE PRODUITS EN VRAC BÉNÉFICIE D'UN CONTEXTE TRÈS FAVORABLE À SON DÉVELOPPEMENT, AUQUEL PARTICIPENT DÉJÀ PLUSIEURS ACTEURS. DIFFÉRENTS OBSTACLES SUBSISTENT NÉANMOINS SUR LA VOIE D'UN MARCHÉ SUFFISANT POUR ÊTRE PERFORMANT ET RENTABLE.

INDUSTRIELS, DISTRIBUTEURS ET DÉVELOPPEURS DE SOLUTIONS SONT À L'ŒUVRE POUR PROPOSER UNE OFFRE QUI RÉPONDE À TOUS LES BESOINS DES CONSOMMATEURS.

26

BENOÎT HEILBRUNN

Le vrac ou le pack ?

30

SOPHIE PALAUQUI

Vrac, les raisons d'y être

38

CÉCILE LAROUMANIE

Modèle économique du vrac

42

JEAN WATIN-AUGOUARD

Monsieur Tout-le-monde vote pour le vrac

45

Entretien avec CHRISTOPHE AUDOUIN

Faire Bien et le vrac, le retour

Le vrac ou le pack ?

NÉE DU VRAC ET DE LA PREMIÈRE RÉVOLUTION INDUSTRIELLE AU DÉBUT DU XIX^E SIÈCLE, LA MARQUE EST DEVENUE LE SYMBOLE DE LA SOCIÉTÉ DE CONSOMMATION. DEUX SIÈCLES PLUS TARD, LE RETOUR DU VRAC LA CONDUIT À RENFORCER SA LÉGITIMITÉ PAR SON SAVOIR-FAIRE SANS SE RENIER.



Le recours au vrac est vanté comme la caractéristique majeure d'une utopie post-consommatoire qui entendrait revenir à une marchandise brute. Le vrac revêt un idéal, celui d'une logique marchande qui ne serait plus souillée et polluée par le règne de la marque. Ah qu'il serait bon de revenir au temps idyllique de la petite maison dans la prairie ! Qu'il serait rassurant de retrouver la configuration d'un marché apaisé, chacun achetant selon ses besoins quotidiens des quantités raisonnables au prix juste ! Mais tout cela n'est évidemment qu'un fantasme de plus que trimballe l'idéologie « néostalgique ». Souvenons-nous que les marques se sont déployées au XIX^e siècle contre les pratiques abusives des grossistes et détaillants qui dominaient alors le marché. Ceux-ci pouvaient en effet choisir les biens de consommation autorisés à circuler sur le marché et capturer une marge confortable. Le passage d'une économie du vrac à celle des marques atteste de la transformation graduelle de la commodité en produit.



Par **Benoît Heilbrunn**, professeur de marketing à l'ESCP Business School

Du besoin au désir

Si le vrac favorise a priori le distributeur, qui contrôle ainsi la relation marchande, l'économie des produits redonne du pouvoir aux fabricants, qui peuvent alors s'adresser directement aux consommateurs à travers une marque devenue porte-parole du produit. La marque est donc un moyen essentiel pour mettre la main, symboliquement, sur le client final et permettre au fabricant de court-circuiter le vendeur. C'est la fameuse théorie de « *persuasion clandestine* » qu'a développé Vance Packard dans un ouvrage éponyme¹ qui reste aujourd'hui la meilleure introduction au marketing et à l'art de la manipulation marchande.

La « décommodification » est le mécanisme fondamental qui permet de s'abstraire de la marchandise-commodité. L'objectif est d'accroître la valeur perçue – et donc le prix de vente – en dotant la marchandise d'une personnalité, d'un imaginaire et ainsi d'une signification. C'est ce processus fondamental qui octroie du sens aux biens marchands et donne au consommateur des raisons d'acheter



ce dont il n'a, pour la plupart du temps, pas besoin. C'est grâce à cette logique que l'économie des marques a pu substituer le désir au besoin et créer de la valeur économique à l'infini. Ce tour de passe-passe, qui relève à la fois de la religion et de la magie, est le fondement même de la liturgie marchande qui caractérise la société du libre-service.

En faisant porter le message par le packaging, l'économie du produit transforme la marchandise en un personnage jouant un rôle de séduction en rayon. La marque agit sur une scène marchande qui emprunte tous ses codes au théâtre. La question est donc de savoir si ce mécanisme de création de valeur est compatible avec une résurgence possible – quoique partielle – du vrac. Plus exactement, que se passe-t-il lorsque l'on conjugue le vrac et l'économie du libre-service ?

L'effet eucharistique

Le retour du vrac, largement encouragé par les évolutions de la législation ², est l'occasion de nous demander ce que nous consommons en définitive à travers la marchandise. Il est dommage qu'en dépit de ses analyses on ne peut plus subtiles sur le fétichisme de la marchandise, Karl Marx ne se soit jamais intéressé à la dimension symbolique des biens marchands, et donc au packaging. Car le pack est un dispositif majeur de fétichisation permettant de transmuter la marchandise en signe. Avec l'avènement du packaging, l'acte d'achat et de consommation devient une véritable pratique liturgique, qui n'est pas sans rappeler les principes de l'eucharistie, dans la mesure où il s'agit de consommer davantage l'esprit de la marque que le corps du produit. Cet effet eucharistique est-il susceptible de perdurer avec le retour en force du vrac ? Même si des pays comme l'Allemagne ont vu fleurir des mouvements consuméristes anti-packaging, se manifestant par des actions de destruction spectaculaire des emballages en sortie de caisse (comme si le pack évoquait une souillure de la marchandise), le recours au vrac

1 - Vance Packard, *La persuasion clandestine*, Calmann-Lévy, 1958.

2 - Et notamment l'article 11 du projet de loi Climat et résilience, qui précise que les magasins de plus de 400 m² devront proposer « au moins 20 % de leur surface de vente de produits de grande consommation, ou un dispositif d'effet équivalent exprimé en nombre de références ou en proportion du chiffre d'affaires, à la vente de produits présentés sans emballage primaire ».

L'appel au vrac ne doit pas se comprendre comme une lutte idéologique contre les marques. Il est davantage un antidote à la surconsommation et aux tentations marchandes.

reste et restera sans doute une pratique marginale. On diabolise trop souvent le packaging en hypertrophiant sa fonction de communication. Mais n'oublions pas ses fonctions techniques (protection, transport, conservation de la marchandise), qui sont autant de barrières à l'avènement d'une société du tout vrac. Même si près d'un Français sur deux a acheté en vrac au cours des douze derniers mois et que près d'un sur dix y a régulièrement recours, cela n'augure en aucune manière une revanche du vrac sur le pack. Car force est de constater que le vrac n'enchanté à vrai dire ni les fabricants, ni les distributeurs³. Il se limite encore essentiellement à des produits d'épicerie sèche. Les consommateurs qui recourent régulièrement au vrac évoquent certes des critères environnementaux, ainsi que l'idée de maîtriser les quantités achetées. L'appel au vrac ne doit donc pas se comprendre comme une lutte idéologique contre les marques. Il est davantage un antidote à la surconsommation et aux tentations marchandes qui nous assaillent dans les grandes surfaces. C'est

Benoît Heilbrunn

est professeur de marketing à l'ESCP Business School, philosophe et consultant en stratégie de marque. Spécialiste des marques et des pratiques de consommation, il est l'auteur de nombreux ouvrages dont le « Que-sais-je ? » consacré au packaging. Il vient de publier *Peut-on consommer mieux ?* aux éditions First.



pourquoi l'idéologie consensuelle qui vante les vertus du vrac n'est pas de nature à remettre en cause le pouvoir des marques. Rappelons-le, la force d'une marque dépend de sa capacité à programmer un acte d'achat en augmentant de façon significative une probabilité d'achat. Même si le vrac amoindrit a priori la surface d'expression des marques, il n'induit pas forcément une perte de pouvoir de la marque en tant que telle. Ainsi, l'évolution de la législation qui empêche de facto l'expression des marques sur les paquets de cigarettes n'a eu d'incidence majeure ni sur la répartition des parts de marché, ni sur la consommation (contrairement à la hausse significative du prix du paquet).

Enrichir la relation à la marque

Le vrac s'appuie sur un fantasme de « généralisation » du marché qui est peu compatible avec la forte dimension d'imaginaire qui structure toute la société de consommation. Or il est peu probable que nous revenions à une société de la commodité. Qu'on le veuille ou non, la consommation s'ancre davantage dans le sens et les imaginaires que dans la fonctionnalité. Le recours au vrac n'affecte pas directement le pouvoir des marques. Il va simplement les inciter à recourir à d'autres points de contact que le packaging pour inciter le consommateur à choisir en amont une référence précise. D'où l'importance de se doter d'un véritable territoire de communication et d'un système de reconnaissance (visuel, tactile, olfactif, etc.) qui permette l'identification dans un univers moins packagé. C'est ici qu'intervient la force du produit dans sa dimension substantielle et pas uniquement symbolique. Le vrac vient nous rappeler que nous ne consommons pas que du symbolique. La légitimité des marques comme Barilla ou Nutella s'appuie sur une capacité à fabriquer des produits singuliers. Le positionnement premium de Barilla s'appuie certes sur

³ - Voir à ce sujet, Laurence Girard et Juliette Garnier, « Pourquoi la vente de produits en vrac n'enthousiasme ni les hypermarchés ni les industriels », *Le Monde*, 29 mars 2021.

la construction d'un imaginaire glorifiant un produit on ne peut plus banal, mais aussi sur un design particulier. Si les pâtes Barilla ont un goût différent, c'est aussi parce qu'elles ont un design spécifique. On peut donc penser que le vrac contribue à déplacer la source de différenciation des marques en la focalisant non plus sur le discours et l'imagerie, mais sur la substance et le design des produits. Le vrac est donc un danger pour des marques purement discursives qui construisent leur différenciation sur une simple sophistication. Mais elle peut, au contraire, permettre à des marques dotées d'une forte légitimité quant à leur savoir-faire de renforcer leur relation au consommateur ; ainsi Guerlain proposant à ses clientes de venir remplir leur flacon de parfum et suscitant ainsi une opportunité pour enrichir leur relation à la marque.

L'illusion de la vertu prix

La médiatisation du vrac s'appuie en fait sur deux mécanismes : d'une part une déculpabilisation des consommateurs, qui ont ainsi l'impression de faire du bien à la planète ; d'autre part une croyance largement véhiculée par les

distributeurs selon laquelle la vertu du vrac serait de conjuguer la désintermédiation marchande et le prix bas. Or, il suffit de se rendre dans une enseigne spécialisée dans le bio pour se rendre compte qu'il n'en n'est rien. Le vrac permet, dans certains cas, de jouer sur la méconnaissance par les consommateurs du prix au kilo pour augmenter le prix de vente de façon indolore. Alors que les enseignes généralistes ont recours au vrac pour nourrir une rhétorique de la bonne affaire et de l'effet d'aubaine, les enseignes spécialisées reviennent au principe historique du vrac pour augmenter leur marge auprès de consommateurs peu sensibles au prix. Le vrac offre donc l'opportunité aux marques de déployer plusieurs scénarios stratégiques.

Le déploiement du vrac ne peut en fait qu'affecter les marques qui sont incapables de définir et de valoriser des points de différence significatifs. C'est à cette seule condition qu'il leur sera possible de transformer l'enchantement religieux en une illumination profane de la marchandise.

■ Benoît Heilbrunn



Vrac, les raisons d'y être

UNE PREMIÈRE EXPÉRIENCE DE RAYON VRAC ASSOCIANT PLUSIEURS GRANDES MARQUES TÉMOIGNE DE LEUR LÉGITIMITÉ. MAIS CETTE NOUVELLE FORME DE MISE À DISPOSITION NE VA PAS SANS CONTRAINTES TECHNIQUES ET COMMERCIALES. LES MODÈLES SONT À L'ÉTUDE POUR LEVER LES OBSTACLES.

La vente en vrac se développe fortement sous l'impulsion d'une offre qui se multiplie – plus de quinze mille points de vente proposent des produits à la vente en vrac –, de consommateurs en recherche d'achats qui limitent les emballages – attentifs en particulier au phénomène de suremballage – et d'un contexte législatif qui a, non seulement défini la vente en vrac (article L. 120-1 de la loi Agec du 10 février 2020), mais qui a surtout l'objectif d'engager, d'ici 2030, tous les magasins alimentaires de plus de 400 m² à accorder 20 % de leur surface à la vente en vrac de produits de grande consommation (article 11 du projet de loi Climat et résilience).

Cette tendance mobilise tous les acteurs, et notamment les grandes marques de ce secteur. Nombre d'entre elles avaient commencé à travailler sur de nouvelles offres afin de satisfaire cette demande, et le vrac s'est imposé comme une réponse parmi d'autres. Déjà en relation avec l'Ademe pour deux études ¹ portant sur le vrac, l'Ilec a fédéré plusieurs de ses adhérents – des entreprises qui ont chacune leur organisation et leurs modes de décision – autour d'une expérimentation commune. Objectif : lever les obstacles et chercher un modèle viable pour toutes les marques et pour les distributeurs, et désirable pour les consommateurs.



Sophie Palauqui,
responsable du
pôle marketing
et RSE de l'Ilec

Un partenariat s'est mis en place entre l'Ilec, FM Logistic, acteur de référence dans l'entreposage, le transport et le conditionnement, et Ultéria, spécialiste de l'installation de rayons vrac en magasins, dans le projet collaboratif All4Bulk, un modèle logistique et industriel au service de l'économie circulaire. Un projet de pilote a été proposé à Franprix, qui y a aussitôt répondu favorablement. Ainsi, un nouveau rayon vrac a été lancé entre fin 2020 et début 2021 dans quatre magasins Franprix, reposant sur vingt-cinq références de douze grandes marques : Ancel, Bénénuts, Carambar, Carte Noire, Ebly, Kellogg's, Lutti, Panzani, Taureau Ailé, Uncle Ben's, Verival et Vichy, ainsi que des références Franprix dans cinq catégories – bonbons, apéritifs, petit-déjeuner, féculents et légumineuses. Plusieurs études ont été lancées autour de cette expérimentation, notamment une étude consommateurs menée avec Citeo pour mesurer leur intérêt, mais aussi un suivi des ventes et une analyse du modèle économique avec le cabinet Bartle ².

Les leviers des achats en vrac

D'un point de vue consommateur, cette étude ³ a révélé que la motivation première pour acheter des produits en vrac est spontanément, pour 47 % des réponses, la juste



dose (« *J'aime prendre la quantité dont j'ai juste besoin, on peut choisir la quantité* »), devant des raisons écologiques (« *Il y a moins d'emballages* », 25 % ; « *C'est plus écologique* », 8 %). D'autres raisons sont également énoncées, telles que la réduction du gaspillage (8 %), l'aspect économique (7 %), la possibilité de varier les achats (4 %) ou encore de tester un produit (3 %).

Finalement, la vente en vrac permet au consommateur de reprendre la main sur sa consommation, en quantité et en diversité, de réduire le stockage et le gaspillage. et par conséquent de mieux contrôler son budget. Et d'ailleurs, plus il pratique cet achat, plus l'image prix de l'offre vrac s'améliore (passant de 20 % à 29 % d'appréciation « *très bonne* » du prix pour une appréciation

positive globale de 90 %), ce qui le conforte dans cette dimension économique.

En achetant en quantité choisie, le consommateur a le sentiment de mieux maîtriser son budget. Mais s'il y a une adhésion massive au principe (99 % des consommateurs pensent que c'est une bonne idée de présenter des produits en vrac, 85 % déclarent avoir déjà acheté du vrac), la pratique n'est pas encore régulière, car le consommateur a besoin d'être accompagné et que son parcours soit facilité. Les raisons du non-achat tiennent surtout à un manque de présence à l'esprit : « *Pas de réel besoin* » (22 %) ; « *Ce n'est pas prévu* » (12 %) ; « *Je découvre [ou] je ne connais pas* » (8 %) ; « *Je*

La motivation première pour acheter des produits en vrac est spontanément, pour 47 % des réponses, la juste dose...

1 - L'ilec participe au comité de pilotage de deux études : l'une sur l'impact environnemental et l'autre sur les enjeux sanitaires du vrac.

2 - Voir article page 38.

3 - Étude Ilec-Citeo menée auprès de six cents acheteurs et non-acheteurs de vrac dans les quatre magasins de proximité Franprix proposant le nouveau linéaire de vrac.

CARTE NOIRE

« La vente en vrac est une vraie tendance. Nous avons fait le choix de mettre en avant nos références de grains Carte Noire, le segment le plus en progression, avec des consommateurs qui cherchent à retrouver la qualité de l'essentiel et de la matière brute. En participant à ce test, notre objectif est d'analyser leur intérêt et la viabilité de notre modèle logistique, tout en nous assurant du maintien de la qualité de nos produits. Cette expérience va également permettre d'observer les bénéfices écologiques du vrac, qui est au cœur de nos préoccupations. »

Alice Finaz de Vilaine, directrice marketing activation Carte Noire

ne trouve pas mes produits [ou] mon produit est absent », (11 %) ; « Ce n'est pas dans mes habitudes » (8 %)...

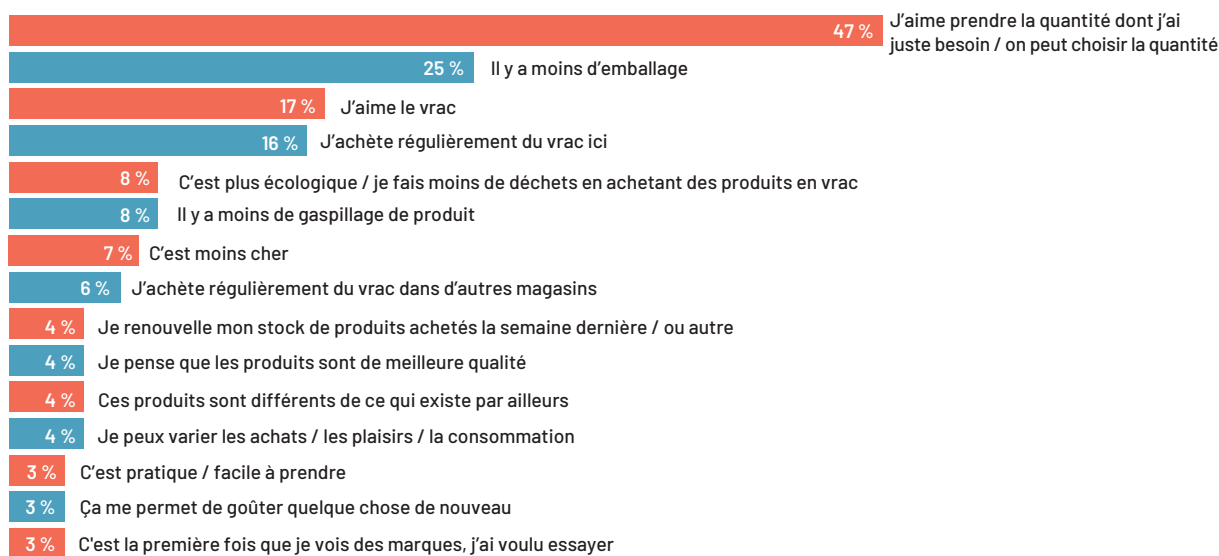
Pour lever ces freins, plusieurs facteurs sont importants. Le positionnement du rayon vrac dans le magasin – essentiel – et la signalétique qui en explique l'organisation (les catégories, les marques), la manière de se servir, de peser, de conserver le produit au domicile permettent de lever les freins lors des premiers achats, puis d'ancrer la pratique. Les

acteurs peuvent également proposer aux consommateurs divers types de contenants qu'ils pourront rapporter, ce qui limite les emballages intermédiaires. Les contenants, surtout s'ils sont spécifiques, peuvent être un moyen de fidéliser les consommateurs de vrac à la marque et au magasin.

Les marques sont légitimes au rayon vrac : 75 % des acheteurs (et même des non-acheteurs) plébiscitent leur implantation. Les raisons énoncées spontanément sont la confiance et la qualité (20 %), le fait qu'elle permet de conserver les habitudes de marques (19 %), que les marques rassurent sur la provenance (16 %) ou encore qu'elles offrent plus de choix (13 %). Et le choix est un facteur important, car 84 % des consommateurs préfèrent une variété de grandes marques et la marque du magasin dans ce rayon, plutôt qu'un seul de ces deux types de marques – ou qu'aucune marque. Enfin, dans chaque unité de besoin ou catégorie, ils réclament un assortiment large.

Raisons achat en vrac : achat juste quantité, plus écolo / moins d'emballage, adhésion au vrac (ici ou ailleurs) et moins cher (corrélation quantité & budget)

Q9 - Pour quelle(s) raison(s) avez-vous acheté du vrac aujourd'hui ? (en %) SPONTANÉ



Source : Étude vrac Illec-Citeo par Action Plus (avril 2021)

Le choix de la juste quantité et la présence des marques sont vraisemblablement les leviers de croissance et de démocratisation du vrac, car ils permettent d'attirer les consommateurs, notamment les moins engagés dans des pratiques écologiques, de rassurer les réfractaires pour des raisons de qualité et les occasionnels encore peu convaincus par la pratique.

Préserver la relation à la marque

Pour les marques, les contenants réutilisables sont sans doute un moyen essentiel de recréer la communication avec le consommateur, quand l'achat du produit prend le pas sur la marque. Même si le logo est présent sur la trémie (ou le bac à pelle), l'étude consommateurs a montré qu'il est nécessaire de renforcer tous les attributs de la marque sur les contenants en magasin. Car lorsque le consommateur s'est servi, que le produit est dans un sachet kraft ou dans un contenant sans indication, le lien avec la marque est rompu. Plus encore, lorsque le produit arrive en caisse, la marque a disparu, et la caissière, si la pesée s'opère en caisse, peut facilement confondre un produit avec un autre. C'est le cas pour nombre de produits dits bruts comme les féculents (riz, lentilles...), les graines, les céréales...

Si, dans les circuits spécialisés et bio, la relation marchande est étroitement liée à une relation sociale (échanges entre le gérant ou le personnel du magasin, voire entre les acheteurs), dans les grandes surfaces l'espace de vente est beaucoup plus impersonnel, le « face à face client-vendeur » est remplacé par un « face à facing »⁴. L'obligation d'information aux consommateurs est moins stricte sur la vente de produits alimentaires en vrac que sur la vente de produits emballés. Les mentions obligatoires se limitent à une dénomination, la présence d'allergènes, l'état physique du produit (décongelé ou autres), son prix. Cet affichage est plus complet pour les produits



bio. Or l'emballage des marques, outre le logo, communique différentes informations supplémentaires comme des labels, une origine, un lieu de production, un numéro vert, une date de péremption, des précautions ou un mode d'emploi, des conseils, des recettes ou encore les engagements RSE de la marque. Cette relation à la marque favorise la confiance, la fidélisation... Il est impératif pour les marques de la recréer dans la vente en vrac, sur le lieu de vente au moment du choix et au domicile lors de la consommation.

Logistique, une nécessaire adaptation

Pour les entreprises de marques, le vrac est une nouvelle manière de proposer leurs produits qui bouleverse leurs organisations, de la

UNCLE BEN'S & EBLY.

« Nous sommes fiers qu'Uncle Ben's et Ebly figurent parmi les premières marques à proposer une offre en vrac dans le cadre de ce test avec Franprix. Sur le marché très dynamique du vrac, la réassurance de ces marques premières de leurs catégories offre une vraie valeur ajoutée aux consommateurs en quête de qualité. Cette démarche illustre notre raison d'être, " Une meilleure alimentation aujourd'hui, un monde meilleur demain ", qui s'exprime également dans notre engagement en faveur d'un approvisionnement plus local et responsable. »
 Jérôme Baudry, directeur général de Mars Food France

⁴ - L'Hypermarché : jardin d'un autre type aux portes des villes, Franck Cochoy, 2005.

KELLOGG'S

« En tant que leader engagé de notre catégorie, il était plus que légitime pour nous de développer une offre en vrac de qualité, en réponse aux nouvelles attentes des consommateurs. Nous sommes actuellement en phase de test dans différents circuits de distribution. Cette démarche s'inscrit dans notre stratégie RSE, qui vise à générer des retombées positives pour la planète et renforce nos engagements en matière d'emballage et de réduction des déchets. »

Aude Pichaud, directrice commerciale de Kellogg's France

production à la logistique jusqu'à la relation avec le consommateur (marketing) et le distributeur (commercial).

D'un point de vue industriel, les produits emballés sont mis au point par les services recherche-développement et packaging, pour une adéquation précise entre le contenu et le contenant. L'emballage a été soigneusement conçu pour protéger le produit tout au long de la chaîne d'approvisionnement, de la sortie de l'usine jusqu'au domicile du consommateur, et généralement selon une démarche d'écoconception.

La vente en vrac abolit cet emballage unique. Elle nécessite, selon les modèles, d'emballer les produits dans de gros conditionnements qui seront ensuite, soit livrés aux magasins pour être vidés dans des trémies plastique sur le point de vente, soit livrés dans des trémies (en carton généralement) qui seront installées directement en rayon avec un système de bec verseur. Cet emballage de première intention doit donc être conçu pour conserver et transporter les produits dans les étapes amont de la distribution.

ANCEL

« Ancel, marque leader des sticks et bretzels apéritifs, a à cœur de répondre aux attentes des consommateurs. Un foyer français sur deux consomme des produits en vrac au moins une fois dans l'année. S'associer à ce projet a été naturel pour nous. C'est un accélérateur de connaissances pour les industriels, les prestataires et les distributeurs, afin de mesurer l'intérêt des consommateurs et de tester les modèles économiques et logistiques. Il nous permettra d'affiner le mix produit pour mieux anticiper les attentes. »

Sophie Sold, Executive Sales Manager Retail, et Rozenn Zimmermann, Executive Marketing Manager Retail, Dr. Oetker

À l'ouverture en magasin, le produit, en contact avec l'extérieur, doit conserver ses qualités sanitaires et organoleptiques. Enfin, lorsque le consommateur se sert, il utilise, soit les contenants proposés en magasin, souvent des sachets kraft, soit ses propres contenants (pratique surtout développée dans les points de vente spécialisés ou bio). Le produit est alors conditionné dans un emballage intermédiaire, avant d'être transvasé dans un contenant disponible au domicile du consommateur – ou conservé dans le sachet.

Les produits initialement conçus selon un modèle de distribution doivent s'adapter à ces nouveaux modes de conservation. De plus, lorsque les usines ne sont pas encore adaptées au conditionnement en trémies, les volumes étant encore trop faibles, il est nécessaire d'ajouter à la chaîne logistique une étape de reconditionnement spécifique au vrac, ce qui génère des surcoûts. Dans le cas du pilote mené chez Franprix, les industriels livrent en gros conditionnements (souvent ceux en usage pour la restauration collective ou aux cafés, hôtels et restaurants) la plateforme FM Logistic de Mormant (77), reconditionne les produits en trémies ou en bacs à pelle en carton recyclable, puis les livre aux magasins. Lesquels les mettent en rayon sans manipulation directe des produits, dans un meuble spécialement conçu.

Références et contenants

Les industriels ont plusieurs options pour l'offre à proposer en vrac : soit leurs références phares à fortes rotations, qui peuvent garantir le volume nécessaire pour amortir les surcoûts du vrac, soit des références secondaires (achetées moins souvent ou en plus petits formats), qui peuvent permettre l'essai et limitent les comparaisons de prix avec les références majeures, soit des références bio ou spécifiques au vrac. Si le choix s'oriente sur les références phares, il est nécessaire d'expliquer au consommateur la double présence en magasin de l'emballé et du vrac. La motivation

de la juste quantité paraît un argument majeur, le vrac devenant un nouveau service apporté au consommateur qui souhaite maîtriser sa consommation et son budget. Les attentes des consommateurs vis-à-vis de l'offre en vrac des marques s'orientent à 67 % vers les références phares, plutôt que vers une version bio (17 %) ou une référence secondaire de la marque (17 %).

Les sachets kraft proposés sont majoritairement acceptés (89 % des acheteurs de vrac les apprécient), même si pour des achats de féculents l'évaluation est plus contrastée (34 % d'appréciation négative). Le caractère peu écologique de ces « emballages à usage unique » n'apparaît pas aux consommateurs interrogés comme contradictoire avec la vente en vrac. Mais un consommateur sur deux identifie d'autres contenants possibles, comme les sacs en tissu ou les bocaux en verre, et cette attente grandit avec la pratique. Les sachets en plastique réutilisables et les boîtes en plastique sont également retenus (à raison de 30 % et 22 % respectivement) par les acheteurs interrogés. Le bocal en verre est choisi pour son image écologique, mais son encombrement et sa lourdeur sont soulignés. Dans tous les cas pour les marques, l'expérimentation de la vente en vrac est essentielle, car toutes ne seront pas retenues dans ce rayon, qui devra sélectionner quelques références par catégorie.

PANZANI & TAUREAU AILÉ.

« Panzani a tout naturellement souhaité s'inscrire comme partenaire de Franprix pour ce test de vrac. Le pilote All4Bulk apporte une réponse pertinente en matière de réduction des emballages et d'avantage prix par rapport au rayon conventionnel. Le vrac, comme le travail engagé sur la structuration de la filière ble dur français, est un pilier de notre politique RSE. Des marques leaders comme Panzani et Taureau Ailé ont vocation à collaborer avec la distribution pour identifier de nouvelles pistes de développement. »

Guillaume Blesbois, directeur d'enseigne Panzani

Quels bénéfices pour les enseignes ?

Le vrac s'étant initialement développé dans des circuits spécialisés vrac ou bio, les enseignes de la grande distribution s'interrogent sur la meilleure transposition de cette offre dans leurs magasins. Les premiers sont généralement des magasins de proximité, de taille réduite, avec un personnel au service du consommateur qui va non seulement renseigner, mais aussi servir tout ou partie des produits ; les offres vont de l'alimentaire au non-alimentaire, en passant quelquefois par des ustensiles pour la conservation ou la cuisine... En circuits spécialisés, les produits en vrac peuvent être proposés plus cher que des produits comparables en emballé, la différence pouvant se justifier par ce service. Dans les enseignes de la grande distribution à dominante alimentaire, le modèle est en



La marque est un gage de confiance / de qualité, y compris auprès des non-acheteurs

Q.27 - Est-ce une bonne chose que l'on ait des marques dans un rayon vrac.
Si oui pourquoi ? (en %) SPONTANÉ

	Acheteurs	Non-acheteurs
TOTAL POSITIF	76 %	75 %
Sous Total « C'est un gage de confiance / qualité »	20 %	26 %
Sous Total « Pour conserver ses habitudes de marques »	19 %	18 %
Sous Total « On sait exactement d'où cela vient »	16 %	12 %
Sous Total « Cela donne plus de choix »	13 %	18 %
Sous Total « En plus de choisir les marques on peut choisir les quantités »	11 %	4 %
Sous Total « Pour attirer et se repérer plus facilement »	10 %	6 %
Sous Total « Pour le prix, alternative au bio qui est souvent trop cher »	4 %	2 %
Sous Total « Cela va dans le sens d'une démarche écologique »	4 %	13 %
Sous Total « C'est nouveau »	1 %	1 %
Sous Total « Ce sont des choix marketing pour se développer »	0 %	1 %

Source : Étude vrac Illec-Citeo par Action Plus (avril 2021)

revanche le libre-service, avec une comparaison directe du vrac et de l'emballé. Ces distributeurs recherchent la meilleure solution technique qui leur permette d'avoir un rayon pratique pour le consommateur, avec des contenants faciles à stocker, à manipuler, et nécessitant le moins de nettoyage possible, tout en limitant la démarque. Les trémies et bacs en carton, livrés remplis en magasin, se présentent comme des solutions pratiques et avec un impact environnemental intéressant, car ils sont recyclables. De plus, différents systèmes de « vrac connecté » développés par plusieurs start-up⁵ per-

mettent d'améliorer le parcours consommateur et la gestion pour le magasin. SmartVrac propose un boîtier électronique qui permet au consommateur de se servir avec n'importe quel contenant et de visualiser au fur et à mesure la quantité et le prix correspondant. Le système édite une étiquette à apposer sur le contenant, comportant non seulement le prix, mais aussi un QR code pouvant contenir différentes informations sur le produit. Le système développé par Miwa intègre cette mesure électronique, mais aussi des trémies réemployables qui sont livrées remplies puis récupérées, lavées, et remplies à nouveau. Pour les enseignes de la grande distribution, le vrac peut être un moyen de regagner des achats, car 85 % des consommateurs de vrac dans leurs rayons sont déjà acheteurs de vrac, et pour 60 % d'entre eux dans des magasins bio. C'est aussi un moyen de se différencier en fonction du comportement du consommateur, qui ne va pas aller chercher la même offre dans un magasin de proximité, où il achète en plus petite quantité

BÉNÉNUTS

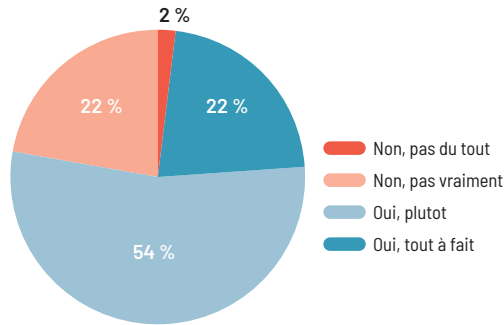
« Nous sommes fiers de proposer quatre références de la marque Bénénuts en vrac, et nous souhaitons accélérer cette démarche pour présenter de nouvelles offres.

Chez PepsiCo France, nous sommes convaincus que nous avons un rôle déterminant à jouer pour contribuer à de nouveaux modes de consommation. »

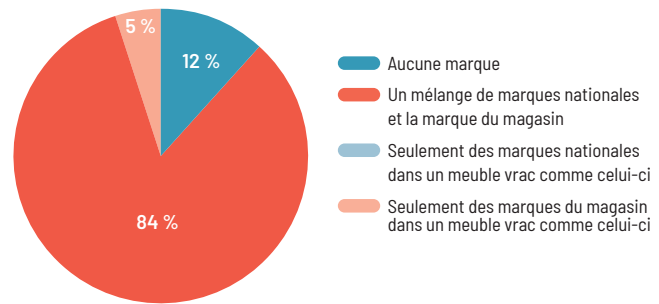
Christophe Laffont, directeur commercial
GMS et export de PepsiCo France

Les acheteurs valident et plébiscitent un assortiment large conjoint de marques nationales et de MDD

Q26 - Est-ce une bonne chose que l'on mette en avant des marques dans ce genre de rayon vrac, ou pas ? (en %) ASSISTÉ



Q28 - Dans l'idéal, diriez-vous qu'il faudrait ... ? (en %) ASSISTÉ



Source : Étude vrac Illec-Citeo par Action Plus (avril 2021)

et plus souvent, que dans un super ou un hypermarché, où il s'approvisionne avec un panier moyen plus élevé, mais à fréquence moindre. L'étude a révélé que l'offre de vrac développe une image très positive de l'enseigne, notamment sur les axes de modernité, de proximité et d'écologie. De plus, elle favorise une fidélisation qui s'accroît avec le temps et la pratique du vrac. Enfin, le regroupement de l'offre en vrac en un lieu unique dans le magasin est plébiscité par les consommateurs, à proximité du rayon fruits et légumes ou de l'entrée du magasin, avec un mélange de grandes marques et de la marque du magasin.

Diversifier l'offre vrac

Les enseignes de la grande distribution ont majoritairement mis en place une offre en vrac de produits d'épicerie secs, mais il reste de nombreuses catégories de produits à proposer, à la fois dans l'alimentaire (frais, produits liquides) et dans le non-alimentaire (entretien, hygiène), pour lesquelles des solutions techniques sont en développement.

CARAMBAR

« Pour Carambar & Co, participer au pilote All4Bulk avec l'Ilec et Franprix, c'était une évidence ! Le vrac fait partie de l'ADN du bonbon : on a tous acheté un bonbon vendu en vrac sur le marché ou en boulangerie. Plus que jamais, réduire les emballages est une priorité pour nos consommateurs comme pour nous.

Enfin, nous avons à cœur d'accompagner nos clients distributeurs dans leurs projets catégoriels, en proposant toujours plus de produits fabriqués en France. »

Raphaël Kunde, directeur commercial de Carambar & Co

Comme pour l'arrivée des produits biologiques en grande distribution, la vente en vrac va être expérimentée selon différents modèles, pour mieux comprendre l'offre à y développer et la valeur ajoutée de ce circuit par rapport aux circuits spécialisés. Les enseignes et les marques vont tester diverses propositions, en matière d'offre de produits, d'implantation merchandising, d'accompagnement des consommateurs et de modèle économique. La vente en vrac va également évoluer dans le temps, en fonction de la maturité des consommateurs, au regard de cette manière nouvelle d'acheter et de consommer. Les grandes marques se préparent à ce défi.

Modèle économique du vrac

LE VRAC N'EST PAS UN EFFET DE MODE. IL RÉPOND À UNE ATTENTE DES CONSOMMATEURS : LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE EN ACHETANT LA JUSTE QUANTITÉ. IL REVIENT AUX ACTEURS, MARQUES, DISTRIBUTEURS ET PRESTATAIRES, DE CRÉER UNE NOUVELLE CHAÎNE DE VALEUR.

L'Assemblée nationale a adopté en première lecture début mai le projet de loi « Climat et résilience », qui prévoit le développement de la vente en vrac. L'article 11 du texte fixe pour les commerces de plus de 400 m² un objectif de 20 % de la surface de vente consacrée d'ici à 2030 à la vente en vrac, afin de réduire les emballages. Des amendements ont certes été adoptés pour que les décrets d'application tiennent compte des spécificités de certains commerces, mais c'est désormais certain, le développement du vrac va s'accélérer !

En tant que membres d'un cabinet de conseil certifié B-Corp, engagé en faveur d'un monde économique plus juste, et plus respectueux de l'environnement, les équipes de Bartle ne peuvent que se réjouir de cette prise de position !



**Cécile
Laroumanie,
directrice de
Bartle**

Les marques au défi

En effet, face à l'urgence écologique, un changement de paradigme s'impose dans notre relation aux déchets. Il faut revoir en profondeur nos habitudes de consommation, le vrac est un des moyens qui permet au consommateur d'acheter la « juste quantité » et de diminuer les emballages.

Le vrac pesait près de 1,3 milliard d'euros de chiffres d'affaires en 2020 ¹. Il est très présent dans des réseaux type bio, et l'est aussi à des degrés divers dans la grande distribution, avec de nombreuses initiatives visant à

développer l'efficacité commerciale du modèle. Selon l'étude Nielsen réalisée en décembre 2020 auprès de 9 900 foyers sur leurs motivations d'achat, il ressort que 73 % des acheteurs actuels de vrac souhaitent une offre de marques en vrac pour les produits vendus habituellement emballés. Les initiatives des grandes marques dans le vrac correspondent bien à une attente des Français...

Les marques et les distributeurs se trouvent donc face au défi de réinventer une nouvelle chaîne de valeur de bout en bout. Un défi... et surtout une formidable opportunité de créer de nouveaux contrats de confiance avec les consommateurs. Cette nouvelle chaîne de valeur à développer entre les industriels, les distributeurs et de nouveaux intermédiaires est-elle rentable ? Le sera-t-elle ? À quelles conditions ?

Trémies ou consignes ?

C'est l'objet de l'étude que le cabinet Bartle a dernièrement menée, aux côtés de l'Ilec, des marques, d'un distributeur, du prestataire logistique FM Logistic et d'acteurs de l'écosystème du vrac. Sur la base de données réelles, nous avons évalué la viabilité de la vente de produits de marques en vrac à une échelle industrielle, par rapport au préemballé. Nous avons mis en exergue les pistes d'optimisation de la chaîne de valeur afin d'enclencher une dynamique vertueuse avec un niveau de qualité et de service « iso-emballé ».



Des trémies réutilisables remplies et lavées en magasin

• Trémies traditionnelles



Des trémies cartons livrées en magasin déjà conditionnées

• Trémies cartons



Des trémies réutilisables préremplies, consignées et lavées chez un tiers

• Trémies consignées

Pour les besoins de l'étude, nous avons considéré trois modèles de vente en vrac :

- des « trémies traditionnelles », à savoir des trémies réutilisables, remplies et lavées en magasin ;
- des « trémies cartons », livrées en magasin déjà remplies. Une fois la trémie consommée, elle est remplacée par une pleine, le carton de la trémie « vide » devenant un déchet recyclable ;
- des « trémies consignées », à savoir des contenants qui arrivent en magasin préremplis, et qui une fois vides sont lavés chez un tiers pour être ensuite réutilisés avec un système de consignment.

En complément de ces trois modèles de vente en vrac, nous avons considéré des « produits préemballés » dans des contenants consignés comme alternative à du préemballé en contenant « jetable ». Ces contenants consignés peuvent contribuer à l'essor du contenant réutilisable et pourraient à terme remplacer les sachets kraft et sacs en coton bio, selon l'évolution des modes d'achat des consommateurs.

Les ateliers de travail menés avec les différentes parties prenantes nous ont permis de décrire la chaîne de valeur du préemballé et celle du vrac, puis de projeter un ou des modèles cibles de vrac à grande échelle.

Nos travaux ont fait ressortir que, pour être « scalables », les modèles doivent répondre à la fois aux attentes des consommateurs, des distributeurs et des marques. Il faut donc conjuguer des enjeux économiques, écologiques, couvrir les besoins de communication des marques, déterminer un juste positionnement prix, assurer la protection et la conservation du produit, assurer l'information des consommateurs...

Autant de besoins, pour certains antinomiques, qui ont trouvé des réponses grâce à l'essor d'un écosystème vertueux. Des partenaires historiques et de nouveaux acteurs développent leur expertise afin de répondre à toutes les questions soulevées :

- de nouvelles activités portées par un 3 PL au travers d'un atelier de conditionnement de trémies (exemple : FM Logistic) ;
- un écosystème de startup² qui innove pour répondre aux attentes des consommateurs et des distributeurs en développant par exemple des solutions clés en main de gestion de linéaire vrac (couvre la mise à

Il est possible de **développer un modèle industrialisé du vrac avec une rentabilité « iso-emballée »** à échéance trois à cinq ans.

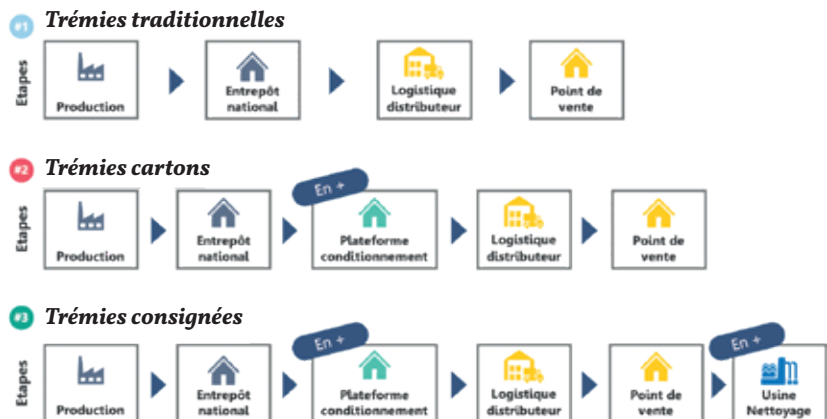
1 - Source Réseau Vrac, chiffre d'affaires estimé 2020, hors marchés, fruits et légumes et services à la coupe.

2 - Exemples : Miwa, SmartVrac, Uzaje...

Les acteurs



Trois trémies, trois circuits



disposition de trémies consignées, prennent en charge le retour et le nettoyage des trémies), des « trémies connectées » permettant de connaître avec précision ce qu'elles contiennent et ce qu'elles distribuent, des solutions de gestion des contenants consommateurs (mise à disposition en point de vente, gestion du retour et nettoyage).

Le vrac industrialisé

Quelques enseignements et une conviction émergent à l'issue de ces travaux... Oui, il est possible de développer un modèle industrialisé du vrac avec une rentabilité « iso-emballée » à échéance trois à cinq ans. Il ne s'agira pas selon nous du modèle vrac en « trémie traditionnelle », qui est à la fois coûteux en main d'œuvre (remplissage, lavage...) et qui surtout ne permet pas de garantir de manière absolue la dimension

En matière de contenants consommateurs, une **basculé du jetable vers des contenants propres au consommateur ou consignés** est souhaitable.

« sécurité alimentaire » au regard des exigences d'entretien des trémies...

Nos analyses nous permettent de confirmer que les modèles de trémies carton et trémies consignées sont rentables. Nous estimons que ces deux modèles pourront cohabiter à terme avec des étapes de montée en puissance liées aux changements qu'ils nécessitent chez les industriels et dans la réorganisation des chaînes logistiques.

1 - Les trémies carton permettent de garantir la sécurité alimentaire, elles offrent une surface d'information consommateur que les marques peuvent gérer et ont un coût maîtrisé, tant sur le contenant que la manipulation qu'il implique. Ce modèle génère un déchet carton recyclable qui est bien moindre que tous les emballages générés par le préemballé, de l'usine à la cuisine...

Elles peuvent être conditionnées, soit par un tiers logistique soit, à terme, directement par l'industriel pour les produits dont les volumes vrac justifieront des modifications de l'outil industriel. Une analyse au cas par cas de la chaîne logistique, de l'industriel au point de vente, doit permettre d'identifier les ajustements, voire les modifications



profondes, qui permettront d'optimiser la chaîne de valeur (massification transport, suppression d'un niveau de stockage...).

2 - Les trémies consignées permettent de garantir la sécurité alimentaire, elles sont économiques et les plus respectueuses de l'environnement, à condition que les stations de conditionnement et de lavage soient suffisamment nombreuses à proximité des points de vente pour limiter les kilomètres parcourus. L'information consommateur peut être apposée sur la trémie propre lors du remplissage de cette dernière.

Comme évoqué pour le modèle de trémie carton, une analyse au cas par cas de la chaîne logistique, de l'industriel au point de vente, doit permettre d'identifier les ajustements, voire les modifications profondes, qui permettront d'optimiser la chaîne de valeur.

3 - Les trémies connectées ont selon nous aussi vocation à se développer, car elles procurent une expérience client réellement enrichie (facilitée et sécurisante) et permettent une meilleure maîtrise de la démarque (poste de coût du vrac qui peut ainsi être divisé par deux).

Une vaste transition

En matière de contenants consommateurs, une bascule du jetable vers des contenants

propres au consommateur ou consignés est souhaitable. Cette transition, liée avant tout à l'évolution du comportement des consommateurs, pourra être encouragée par la mise en place de la vente de produits dans des contenants consignés.

La réussite de cette transition de grande ampleur du préemballé au vrac pour le plus grand nombre nécessitera la collaboration de tous les acteurs ! Industriels et distributeurs ont su, par le passé, mettre en œuvre des normes et standards pour faciliter leurs échanges de données, gageons que l'écosystème du vrac saura s'aligner sur quelques standards et informations normalisées. C'est à cette condition que les filières de production, lavage et recyclage des contenants pourront être mutualisées et que la traçabilité pourra être assurée pour développer un système vertueux pour l'environnement et les consommateurs !

La crise sanitaire a accéléré la mutation des comportements des consommateurs vers plus de commerce en ligne, l'urgence écologique aura-t-elle le même effet sur la bascule vers plus de vrac ? L'avenir nous le dira... il est certain que les industriels et distributeurs *early adopters* sont ceux qui seront les plus armés pour répondre à ces nouvelles attentes des consommateurs.

■ Cécile Laroumanie

Monsieur Tout-le-monde vote pour le vrac

RÉSEAU VRAC ET NIELSEN S'INTERROGENT SUR LES MOTIVATIONS D'ACHAT DES CONSOMMATEURS DE PRODUITS VENDUS EN VRAC. CELLES-CI SERAIENT FONDÉES SUR DES RAISONS PLUS ÉCONOMIQUES QU'ÉCOLOGIQUES.



Cent millions d'euros en 2015, 1,3 milliard en 2020, prévision pour 2022 : 3,2 milliards. « Si les performances du vrac ont baissé durant la crise sanitaire ¹, puisque nous étions sur une croissance de 50 % en moyenne par an depuis 2013, nous tablons sur ce chiffre pour au moins trois raisons », explique Celia Rennesson, directrice de Réseau Vrac. La première porte sur l'agrandissement du parc de magasins : « pas un ne s'ouvre aujourd'hui sans proposer du vrac ». La deuxième concerne l'offre : « celle-ci va s'élargir au non-alimentaire et, de plus en plus, aux marques qui s'engagent dans cette nouvelle offre ». Enfin, troisième raison : « le cadre législatif [loi AGECC] va soutenir la croissance du vrac. L'article 11 du projet de loi Climat et résilience lui est entièrement consacré ² ».

Arrêt sur images

La moindre croissance du vrac en 2020 s'explique assurément par la crise de la Covid-19, qui a entraîné une baisse de

fréquentation des magasins de proximité et une augmentation des commandes en drive, où le vrac n'est pas présent. « La baisse des ventes est donc à mettre au compte de raisons logistiques – une impossibilité d'accès à une offre de vrac – plutôt que de choix volontaires, les consommateurs ayant davantage subi », explique Celia Rennesson. Malgré ce contexte défavorable, quatre foyers sur dix continuent d'acheter du vrac : 40 % en janvier 2020, puis 22 % pendant le premier confinement ³, 28 % en juillet 2020, pour remonter à 37 % en décembre 2020. « Le vrac a quasiment retrouvé ses consommateurs, c'est une très bonne nouvelle, la Covid-19 n'a pas cassé les habitudes d'achat », analyse Celia Rennesson.

Qui achète du vrac ? « Sur les 40 % de Français acheteurs, 46 % ne sont pas des occasionnels. Ils achètent une fois par mois ou plus souvent (soit 19 % des Français). Ce n'est pas un achat par hasard, c'est une habitude régulière. Fort de ses 5,4 millions de foyers français, le vrac n'est plus un micro-phénomène », prévient Isabelle Kaiffer,

directrice des études consommateurs de Nielsen ⁴. Au reste, contrairement aux idées reçues, ce n'est pas tant le « bobo » que « monsieur Tout-le-monde » qui semble le profil le plus proche du consommateur de vrac. 38 % vivent seuls : « de fait, acheter un paquet de cinq cents grammes de pâtes n'a pas de sens pour eux. Ils trouvent la quantité dont ils ont besoin. » 40 % habitent en zones rurales ou dans des villes de moins de vingt mille habitants : « le vrac est donc loin d'être un phénomène strictement parisien. » 53 % ont plus de cinquante ans et 31 % sont retraités : « ces chiffres détruisent la fausse image du jeune cadre dynamique accro au vrac. » Enfin, 14 % sont des cadres supérieurs et 14 % des ouvriers.

Pourquoi le vrac ?

Pour quelles raisons achète-t-on des produits en vrac ? Pour 37 % des personnes interrogées ⁵, la bonne quantité dont elles ont besoin prime, quand la réduction des déchets d'emballage jetables ne concerne que 22 % d'entre elles. « Cette raison distingue le vrac de la consigne et des autres modèles de consommation préemballée, car le produit est présenté sans emballage, on peut choisir la juste quantité pour l'ajuster à ses besoins. C'est le levier du développement du vrac », résume Isabelle Kaiffer. « Cette motivation économique va trouver un terrain favorable, une justification avec la crise économique attendue en 2021 », ajoute Celia Rennesson. « Le vrac n'est pas un produit, mais un mode de distribution qui vend tout type de produit, du moins cher au plus cher. La diversité des prix permet de répondre aux différents budgets.

Grâce au choix de la quantité, le vrac permet de réaliser des économies, car on ne dépense pas plus que ce dont on a besoin. On peut ainsi n'acheter que trois ou quatre biscuits. Dans un magasin vrac, il n'est pas rare que des tickets de caisse ne dépassent pas les quarante centimes ». Autre avantage du vrac : « on peut acheter des quantités plus réduites, mais avec une diversification des produits, sans que cela n'obère le budget en fin de mois ! ».

Sur les quatre groupes de foyers analysés par Nielsen en fonction de leur sécurité financière et de leur perspective ⁶, les « fragilisés » (27 %) font désormais plus attention à leurs dépenses, car leurs revenus ont ou vont baisser. « Ils n'étaient que 22 % en juillet 2020, la précarité augmente surtout chez les jeunes, ce qui est inquiétant pour l'avenir. Le vrac peut donc être un salut pour gérer au mieux leur budget », prévient Isabelle Kaiffer.

Contrairement aux idées reçues, ce n'est pas tant le « bobo » que « monsieur Tout-le-monde » qui semble le profil le plus proche du consommateur de vrac.

Au nombre des autres raisons : acheter des produits plus sains et plus naturels (10 %), acheter des produits moins chers (10 %), acheter des produits bruts peu transformés (7 %), tester de nouveaux produits sans risquer de gaspiller (6 %) et choisir les produits en les voyant réellement (4 %). « Deux types de consommateurs se dessinent », analyse Isabelle Kaiffer. Les occasionnels du vrac privilégient la juste quantité (39 %) contre 29 % chez les réguliers. Ces derniers ont des choix plus écologiques que les occasionnels : 31 % pour les déchets d'emballage versus 18 % et 14 % pour les produits sains versus 8 %. Pour ces mêmes réguliers, la juste quantité arrive au même niveau que la réduction des déchets (29 % et 31 %).

1 - 1,2 milliard en 2019 (+ 41 % vs 2018) ; 1,3 milliard en 2020 (+ 8 % vs 2019).

2 - L'article 11 fixe un objectif de 20 % de surfaces de ventes consacrées à la vente en vrac d'ici 2030 dans les grandes et moyennes surfaces, soit les commerces de plus de 400 m² de surface de vente.

3 - Une baisse, car pour 42 % (des 40 % de janvier 2020), le magasin ou bien le rayon vrac sont inaccessibles ou fermés ; et pour 29 % (de ces mêmes 40 %), d'autres magasins ont été fréquentés.

4 - Depuis deux ans, Réseau vrac s'est rapproché de Nielsen pour mieux étudier et promouvoir le vrac comme mode de consommation plus responsable.

5 - Source : Nielsen Panel Views, décembre 2020, 9 900 foyers répondants.

6 - Les « contraints » (21 %) faisaient déjà attention à leurs dépenses ; les « prudents » (28 %) font attention à leurs dépenses malgré l'absence d'impact financier ; les « préservés » (24 %) ne sont pas touchés dans leur situation financière et ne font pas plus attention.



Où achète-t-on du vrac ? Si à l'origine les produits en vrac ont été commercialisés dans des magasins bio pour démocratiser l'offre bio, les deux circuits privilégiés aujourd'hui sont l'hypermarché⁷ et le supermarché : « 61 % achètent en hyper et supermarché (56 % des réguliers), 52 % dans les magasins bio (63 % des réguliers), 10 % chez les spécialistes du vrac (15 % des réguliers). On retrouve le profil des gens qui fréquentent les grandes surfaces », indique Isabelle Kaiffer.

Au palmarès des produits, l'épicerie sèche est toujours privilégiée : en pourcentage d'acheteurs, les fruits-oléagineux arrivent en tête (63 %), suivis des fruits secs (56 %), légumineuses (37 %), graines (35 %), riz (31 %), céréales-pâtes (30 %) et thé-infusions (15 %). À noter l'entrée du non-alimentaire : liquide vaisselle, produits de nettoyage pour la maison et lessive (9 %), savon pour les mains (8 %), shampoings et gels douches (5 %).

Et demain ?

« 62 % des Français souhaitent plus de produits en vrac – 84 % pour les acheteurs de vrac », prévient Isabelle Kaiffer. Ils ont pour préférence l'épicerie (74 %), l'entretien de la maison

(58 %), l'hygiène-beauté (43 %) et l'alimentation animale (30 %). « L'éventail de l'offre s'ouvre à de nouvelles catégories ». De surcroît, les grandes marques développent des initiatives : « Cela correspond bien à une demande des Français, le potentiel est là puisque 54 % souhaitent des marques en vrac, dont 73 % pour les acheteurs de vrac », prévient-elle.

Les barrières législatives sont progressivement levées, comme celles portant sur l'huile d'olive en 2018, les graines de chia en début d'année 2021, ainsi que les sauces ketchup et la mayonnaise. Le projet de décret issu de l'article L. 120-2 du Code de la consommation viserait à étendre l'accessibilité de certains produits au marché vrac. Dans la ligne de mire de Réseau Vrac, les produits surgelés, les produits infantiles secs, le lait... aujourd'hui exclus de la vente en vrac. « Nous travaillons avec la Commission européenne sur ces extensions, auxquelles on peut ajouter le surgelé ». Celui-ci est vendu en vrac dans certains États membres, avec des règles d'hygiène très strictes. Pour le lait, Réseau Vrac mène des expérimentations avec les industriels du lait. « Nous avons besoin des pouvoirs publics pour convaincre la Commission européenne que ces produits peuvent être vendus en vrac », souligne Lucia Pereira.

Autre sujet sensible au cœur des discussions avec les pouvoirs publics, l'article retoqué par le Conseil d'État qui, dans le projet de loi Climat et résilience, fixe un objectif de surface minimum de 20 % aux hypermarchés et supermarchés. « Dans nos discussions, explique Célia Rennesson, nous souhaitons imposer des objectifs de vrac à tous les circuits de commerce ». Lucia Pereira insiste sur le fait que « la filière a d'abord besoin d'un appui sur des expérimentations de nouveaux produits, sur la réglementation, sur des campagnes de sensibilisation pour que les gens aillent vers le vrac. C'est dans un deuxième temps qu'il faudra fixer un objectif de surface minimum ». Si le vrac a le soutien du gouvernement et des parlementaires, son avenir semble assuré...

■ Jean Watin-Augouard

7 - Auchan fut la première enseigne à vendre du vrac discount au début des années 2000.

Faire Bien et le vrac, le retour

JUIN 2019. LES PRÉS RIENT BIO, FILIALE DE DANONE, INAUGURE AU RAYON FRAIS DU MAGASIN DAY BY DAY BATIGNOLLES UNE EXPÉRIENCE PILOTE EN MATIÈRE DE VRAC, AVEC LA MARQUE FAIRE BIEN. DEUX ANS PLUS TARD, ELLE RELANCE L'EXPÉRIENCE AVEC L'ESPOIR DE LA PÉRENNISER.



Lors d'un entretien accordé l'année dernière à La Voix des marques¹, vous constatiez deux limites au vrac, dont une économique : « le vrac en produit frais [coûtant] paradoxalement plus cher en raison de solutions techniques onéreuses » Cet obstacle a-t-il été surmonté ?

Christophe Audouin : D'un point de vue économique, il est difficile de répondre, car l'obstacle est toujours présent dans la mesure où nous n'avons pas encore d'effet de masse. Nous sommes plutôt dans le temps de l'ouverture d'une nouvelle route pour le frais en vrac. À court terme, la rentabilité, pour nous transformateurs, n'est pas au rendez-vous. Ce qui ne signifie pas qu'elle ne le sera jamais... Les économies d'échelle et la massification à tous les niveaux permettront d'atteindre la performance économique souhaitée.

Pour autant, les barrières économiques au développement du frais en vrac – même en période de croissance –, seront toujours plus importantes que celles s'appliquant à l'univers classique du rayon ultra-frais



Christophe Audouin,
directeur
général de Les
Prés Rient Bio

des grandes surfaces. Dans le cas du yaourt, par exemple, il est nécessaire de disposer de machines distributrices qui ne font pas partie habituellement de ce rayon.

Il s'agit donc d'un investissement supplémentaire. De surcroît, il faut également tenir compte d'un autre investissement lié à l'intervention humaine nécessaire pour accompagner le service d'un produit frais, sensible. Les coûts de distribution et de commercialisation sont donc plus importants que ceux d'un yaourt classique. Soulignons que, de manière générale, faire mieux dans l'univers alimentaire induit une augmentation des coûts et nous comprenons mieux pourquoi, jusqu'à présent, rares sont les industriels qui ont réussi à s'affranchir de la vente d'un produit alimentaire au plus grand nombre le moins cher possible tout en innovant sur le plan environnemental. Aussi, nous sommes très vigilants sur le calcul et la mesure des effets extra-financiers de notre

¹ - La Voix des Marques n°1, octobre 2020, page 26.

“ Si le marché du vrac est amené à croître à moyen terme en raison d’une prise de conscience des consommateurs, le niveau d’exigence de ces derniers sur son exécution au point de vente va également augmenter. ”

activité. Je fais le pari d’un modèle économiquement viable pour le vrac ultra-frais, mais je ne sais pas s’il sera aussi profitable que les modèles classiques du XX^e siècle et leurs pots en plastique de yaourt par seize.

Il faudra, je pense, imaginer des modes de calcul différents, qui intégreront toutes les externalités et les répercussions extra-financières de notre activité, empreinte environnementale des emballages utilisés – bien que réduite – incluse. Cette valeur n’a à ce jour jamais été chiffrée, mais on sait que cela a un coût, compte tenu des dégâts produits.

La seconde limite étant d’ordre réglementaire car, disiez-vous, « la responsabilité du risque alimentaire repose sur le fournisseur, qui sera sanctionné même si le consommateur, utilisant son propre contenant, n’a pas été vigilant sur sa propreté ».

C. A. : Sur le plan réglementaire, malgré les mesures prises pour enrayer la crise sanitaire actuelle, les barrières se sont globalement assouplies depuis la loi AGECE (loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l’économie circulaire) de février 2020. La commercialisation du frais en vrac bénéficie désormais d’un champ de la responsabilité plus étendu, plus équilibré, et impliquant davantage le consommateur, à la condition que le distributeur ait effectué toutes les démarches réglementaires en matière de formation, d’information et de vérification du contenant du consommateur.

Si le marché du vrac est amené à croître à moyen terme en raison d’une prise de conscience des consommateurs, le niveau

d’exigence de ces derniers sur son exécution au point de vente va également augmenter.

Quels enseignements avez-vous tirés de votre première expérience sur le plan des contraintes techniques, logistiques, de gestion de la chaîne du froid... ?

C. A. : La première expérience a porté sur le distributeur de yaourt, jugé trop grand, trop encombrant et offrant un « sur-service » inutile. Aussi avons-nous décidé de le simplifier en réduisant sa taille pour le faire tenir sur une tablette. Il ressemble désormais à une machine à expresso à grains dans laquelle on placerait une poche de 4,8 kilos de yaourt. Son utilisation a également été simplifiée pour permettre un dosage rapide et précis. Le contenant est désormais pesé en caisse et non plus sur la machine.

Deux ans après cette expérience qui dura deux semaines, vous relancez, depuis le 10 mars, Faire Bien en vrac dans cinq épicerie day by day à Paris et dans les Hauts-de-Seine. Quels sont les critères qui ont présidé au choix local de ces épicerie ?

C. A. : C’est day by day qui a choisi selon certains critères : une zone relativement facile à couvrir sur le plan de la livraison, des magasins partenaires et volontaires, des franchisés dans un bon état d’esprit pour gérer la nouveauté et la complexité – ce qui ne fut pas difficile à trouver – et un échantillon représentatif sur le plan de la taille et de la zone de chalandise.

Pourquoi le choix de la marque Faire Bien et non Les 2 Vaches ?

C. A. : C’est le fruit d’une discussion avec day by day, qui a souhaité Faire Bien, plus proche de son type de réseau que Les 2 Vaches.

Comment rendre le modèle vrac rentable ? Les industriels doivent-ils avoir une approche mutualisée ?

C. A. : C’est à n’en pas douter une des pistes à creuser sur un marché au début étroit, et sur lequel le coût de transport reste excessif. La mutualisation fait du sens entre marques,



La machine, testée dans cinq points de vente day by day, contient une poche souple de 4,8 kilos de yaourt brassé bio nature, dont la composition est la même que celle des pots unitaires.

entre entreprises, mais également entre distributeurs et transformateurs.

Quel premier bilan est tiré de cette deuxième expérience sur le plan des ventes et de l'accueil des consommateurs ? de l'usage du distributeur et du système de conditionnement ?

C. A. : Nous sommes en phase de redéploiement avec day by day. En matière de ventes, les résultats sur les deux premiers mois sont très bons, d'autant plus si l'on intègre le confinement et une moindre fréquentation des magasins. Nous ne sommes pas encore au

niveau des ventes d'il y a deux ans, quand nous étions dans une configuration idéale, mais on vend néanmoins, dans un magasin, deux à trois fois plus de yaourt en quantité que dans un hypermarché de très grande taille pour un yaourt bio brassé Les 2 Vaches, par exemple. Chez day by day, les commerçants ont dix jours pour vendre les poches de yaourt, quand un jour et demi leur suffit. La réaction des consommateurs est identique à celle d'il y a deux ans : ils sont enthousiastes à l'idée de trouver dans leur magasin un produit frais en vrac. Le yaourt est un produit très simple, basique, peu élaboré, qui s'accommode de ce mode de commercialisation.



Le distributeur réfrigéré permet au consommateur de remplir son propre contenant et se servir selon ses besoins. Il est nettoyé quotidiennement.

Ajoutons que le consommateur peut se servir la quantité souhaitée, premier moteur de l'achat en vrac. Il ne regarde pas le prix, il ne compare pas, car il sait que celui-ci sera plus élevé que chez un discounter. Si le produit est vendu 5,95 euros le kilo – soit 3 euros les quatre yaourts –, les consommateurs économisent sur la quantité en optant pour la juste dose, et gaspillent moins.

Autre changement depuis deux ans : le contenant. Les consommateurs ne voulaient pas de contenant dédié et non-réutilisable, car habitués à venir avec leur propre contenant. Depuis la loi AGECE, nous avons assumé de laisser les consommateurs venir avec leur contenant. En matière de date limite de consommation (DLC), le cadre est le même : une DLC à fabrication (30 jours), une pour le commerçant (10 jours pour vider la poche), une autre pour le consommateur (3 jours).

Comment le consommateur peut-il retrouver tous les éléments d'information nécessaires à son domicile (composition, DLC...)?

C. A. : Pour mettre en valeur la marque Faire Bien, nous avons imaginé une étiquette qui n'est plus imprimée par la machine comme auparavant, mais collée sur le contenant du consommateur. Elle

présente les informations de traçabilité et la DLC. La marque Faire Bien figure donc deux fois : sur la machine et sur l'étiquette.

La demande de produits frais en vrac a-t-elle progressé depuis 2019 ?

C. A. : Difficile de répondre sur les produits frais en vrac, puisque cela n'existe pas. Nous n'avons pas de données sur le sujet. De manière générale, le vrac représente 1,3 milliard d'euros et a beaucoup progressé depuis 2019.

Pensez-vous que les marques sont légitimes sur le vrac ? Quelle valeur ajoutée apportent-elles et le vrac conduit-il à repenser le concept de marque ?

C. A. : Oui, les marques sont très attendues par les consommateurs, mais toutes ne sont pas à l'aise avec l'idée du vrac, en raison tout d'abord du modèle économique, qui impose des contraintes qu'elles ne peuvent peut-être pas assumer au moment où elles souhaitent se lancer. Deuxième raison qui peut freiner les ardeurs : en matière de vrac, l'essentiel de la communication ne porte pas tant sur la marque que sur le produit – le café, les céréales, les graines... Ainsi allons-nous être conduits, à la demande des magasins day by day, à mettre davantage en valeur le produit yaourt et un peu moins la marque Faire Bien. Or le propre d'une marque est de rayonner pour avoir de l'impact. Autre contrainte pour la marque : son produit est placé dans un silo, à tel endroit et pas ailleurs, et elle n'est pas libre d'en changer comme dans une grande surface. Les positions sont figées, on ne change pas de *facing* comme on le souhaite.

En matière de valeur ajoutée, les marques apportent leur capacité de déployer à plus grande échelle de tels projets, que seules les grandes entreprises sont en mesure de proposer à moindre coût et à des niveaux de prix acceptables par le consommateur. La marque apporte sa caution de qualité, de confiance et sa capacité à s'associer

avec d'autres marques. Soulignons qu'aujourd'hui, un silo de distribution de produits alimentaires en vrac est un espace de communication et de visibilité mal exploité, sous-utilisé. Le vrac conduit donc effectivement à repenser le concept de marque.

Pensez-vous que l'offre vrac et vrac marques doit être bio uniquement ?

C. A. : Non, même si aujourd'hui le vrac est constitué en grande partie d'offres bio pour des consommateurs « citoyens ». Pour autant, le marché se développant, il va s'ouvrir à d'autres produits. Aujourd'hui, l'offre de day by day n'est pas 100 % bio.

Quel délai vous donnez-vous pour juger de la pertinence du concept ? Quel critère serait, selon-vous, suffisamment contraignant pour abandonner un déploiement national ?

C. A. : On peut avancer un délai de six mois, à partir duquel on saura où ce modèle peut nous conduire. L'attractivité de l'offre par rapport à la demande est aujourd'hui validée. Cette configuration peut changer, car à ce jour day by day n'a pas de chaîne du froid. Le seul critère qui pourrait stopper l'expérience serait que ce modèle fragilise toute la chaîne de la filière, distributeur et transformateur.

En cas de succès, d'autres enseignes pourraient-elle accueillir Faire Bien ? Et le vrac peut-il exister de la même manière dans les enseignes de proximité (day by day, Franprix, CRF City...) que dans les grandes surfaces de type hypermarchés ?

C. A. : Oui, d'autres enseignes pourraient accueillir Faire bien, et même, de façon générale, notre concept de yaourt brassé en vrac, car le principal de notre chiffre d'affaires se fait avec la marque Les 2 Vaches, qui pourrait être vendue en vrac. Le vrac peut exister dans tous types d'enseignes avec, au début, un écart en matière d'attractivité et de trafic, comme il y a un écart entre la proximité urbaine et rurale sur le vrac en faveur de la seconde.

“ Les marques apportent leur capacité de déployer à plus grande échelle de tels projets, que seules les grandes entreprises sont en mesure de proposer à moindre coût et à des niveaux de prix acceptables par le consommateur. ”

Le point commun qui fait la force d'un réseau comme day by day est que le magasin soit géré par des personnes qui maîtrisent parfaitement le concept du vrac, car l'exigence des consommateurs va augmenter sur fond de crise sanitaire.

Pensez-vous aussi à tester une approche « consigne », comme Loop (ou d'autres) : produit avec emballage consigné qui serait reconditionné en usine par la marque selon une boucle circulaire ?

C. A. : C'est une autre route. Le vrac, tel qu'il est testé aujourd'hui, est plus simple, plus économique et plus vertueux d'un point de vue environnemental que la consigne. Il existe des pistes hybrides de vrac consigné : en échange du contenant qu'il a rapporté, le consommateur reçoit un bon qui lui permet d'obtenir gratuitement un nouveau contenant propre. Mais on rend alors le concept plus complexe et plus coûteux.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

Neutralité sur le vrac

ENTRE LE PRÉEMBALLÉ ET LE VRAC, DEUX MODALITÉS DU COMMERCE DE LIBRE-SERVICE, LE BILAN ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL N'EST PAS TRANCHÉ. LE CONSOMMATEUR AURA LE MOT DE LA FIN.

L'absence d'emballage primaire revendiquée étant l'un des arguments fondateurs historiques du « vrac », le Conseil national de l'emballage (CNE) s'est abondamment exprimé sur le sujet au travers d'un document complet comparant le mode de distribution des produits en vrac et celui des produits préemballés¹. En juin 2020, le CNE a jugé nécessaire de rappeler que ce mode de distribution ne supprime pas pour autant les emballages, car certaines enseignes et leur fédération professionnelle avaient tendance à utiliser l'emballage – ou plutôt son absence – comme argument marketing auprès des consommateurs et des pouvoirs publics. Enfin tout récemment, en présentant le bilan 2020 de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), Virginie Beaumeunier, sa directrice, a pointé les 46 % d'anomalies relevées sur plus de mille six cent cinquante points de vente. « *Autant de pistes de progrès pour un secteur d'activité jeune, où les bonnes pratiques ne sont pas encore solidement ancrées* », commentait *Emballage Magazine*².



Trois questions

J'engage toutes les parties prenantes, et notamment les marques, à relire ces documents. Au-delà des bonnes pratiques concernant l'hygiène et l'information au consommateur qui vont, soyons-en certains, s'améliorer rapidement, la distribution en vrac pose trois questions plus globales.

La première question est relative à la pratique même du consommateur sur le point de vente et ne concerne pas l'emballage. Le vrac est défini comme un mode de libre-service qui permet au consommateur d'acheter une juste quantité, par opposition aux quantités fixes des produits préemballés. J'ai entendu, lors d'une audition auprès des pouvoirs publics le 20 janvier dernier, dans le cadre d'un atelier citoyen sur la « sobriété des emballages » où nous parlions en même temps que Réseau Vrac, que le vrac, grâce à la configuration et à la taille des magasins le proposant, « *permet de remettre du lien social entre consommateurs et commerçants* » et donc propose une qualité de service que les autres types de distribution n'auraient pas. Au-delà du slogan, j'ai un peu de mal à comprendre comment un libre-service assumé génère du lien social.

La deuxième question concerne les quantités vendues en vrac pour s'ajuster au besoin. Tous les experts de l'emballage s'accordent à dire que plus un produit est vendu en grande quantité, moins la part d'emballage rapportée au produit complet est importante. Par exemple, proportionnellement, une bouteille de 50 centilitres génère plus de matière rapportée au litre de produit qu'une bouteille de 1,5 litre. Idem pour les pertes. Est-ce que le riz vendu pour la consommation de deux personnes un soir répond à cette règle ? Le riz ne peut-il pas être stocké chez le consommateur ? On peut com-



prendre que, pour un produit consommé exceptionnellement, le consommateur ne souhaite acheter que la quantité juste nécessaire. Est-ce vraiment un progrès pour un produit régulièrement consommé ?

La troisième question se rapporte aux impacts sur l'environnement du vrac. L'analyse du cycle de vie (ACV) des produits est un bel outil, mais les périmètres étudiés, les hypothèses retenues, les données utilisées, les méthodes de calcul et les règles de coupure, tout démontre la difficulté de l'exercice. Aujourd'hui, la seule donnée sérieuse partagée officiellement par l'Ademe est que dans le couple produit-emballage, l'impact du système d'emballage intervient pour un pourcentage de 5 % à 8 % sur le total des impacts pour un panier de consommation moyen. Les impacts du produit contenu interviennent pour 92 % à 95 % du total. Ce qui veut dire que si une ACV démontre un gain uniquement sur l'emballage, nous parlons alors de l'épaisseur du trait pour le couple produit-emballage, et la règle bien connue de « proportionnalité » ne devrait pas permettre d'engager des allégations environnementales sur le sujet, et encore moins d'expliquer que nous sauvons ainsi la planète. En l'occurrence, ma démonstration est purement académique, car aucune ACV n'est encore disponible (elles sont espérées pour fin 2021) pour comparer produits en vrac et produits préemballés. Cela devrait inciter à la prudence dans les allégations des uns et des autres.

Au consommateur de voter

Sur le fond, je n'ai pas d'avis sur l'intérêt ou non du vrac pour le consommateur final. Ce mode de distribution était majoritaire avant l'avènement du commerce dit « moderne », qui a vu fleurir les produits préemballés et le libre-service. Il se développe à nouveau depuis quelques années. Le CNE est parfaitement neutre sur ce sujet, son seul souci étant de veiller à ce que les allégations environnementales sur les emballages soient, comme le demande la loi dite « Grenelle I », sincères, objectives et complètes vis-à-vis du consommateur. Le CNE engage les acteurs économiques à lire le guide rédactionnel des allégations environnementales (version 2021) cité plus haut. S'agissant de produits cosmétiques et de parfums, je peux témoigner avoir étudié dans le plus grand détail l'innovation proposée par les Parfums Thierry Mugler il y a presque trente ans : un flacon de parfum que l'on pouvait remplir à une fontaine sur certains points de vente. Il y avait des avantages, mais aussi des inconvénients. Pourtant, dans ce cas précis, il n'y a aucun problème majeur d'hygiène, puisque le parfum est un produit alcoolique. C'était, à n'en pas douter, de la vente en vrac avant même l'apparition du mot. De la prose sans le savoir. Et pourtant, cette innovation est restée assez isolée sur le marché mondial des parfums. Je crois profondément qu'au-delà des polémiques actuelles sur l'emballage ou sur d'autres sujets comme l'hygiène et l'information, de nombreux facteurs décideront du succès ou non du vrac. Comme dans beaucoup d'autres domaines, le consommateur tranchera.

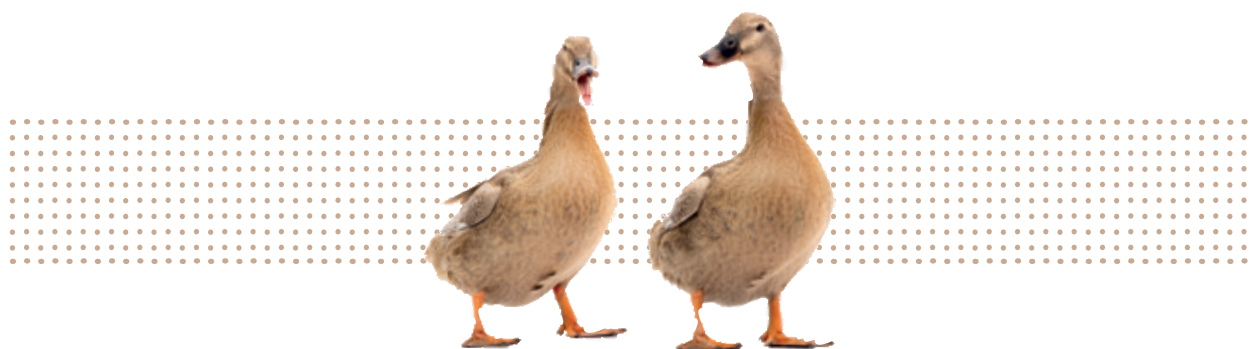
1 - Document disponible gratuitement sur le site www.conseil-emballage.org.

2 - « La DGCCRF pointe la loyauté et l'hygiène dans le vrac », *Emballage Magazine*, 28 avril 2021.

■ Michel Fontaine

Labeyrie, traditions locales, dégustations nationales

NÉ ET ANCRÉ DANS LE SUD-OUEST, ET DANS UNE CULTURE DE TRANSMISSION DES MÉTIERS, LE NUMÉRO UN DU FOIE GRAS EST UNE MARQUE PLEINEMENT ENGAGÉE DANS LA PÉRENNITÉ DE SES FILIÈRES, ET QUI REGARDE VERS L'AVENIR.



© Adbestock - fotomaster

Dans les foies gras et saumons fumés, Labeyrie compte au nombre des marques patronymiques. En quoi cela vous engage-t-il ?

Gaëlle Ouari-Bourdon : De fait, la marque a été créée par Robert Labeyrie (1923-2020) en 1946. Natif des Landes, il commença dans sa jeunesse à vendre des foies gras sur les marchés et les halles de Dax et de Bordeaux. À l'époque, le foie gras n'était commercialisé qu'en petite quantité sur les marchés locaux du Sud-Ouest et produit seulement durant trois mois de l'année. Robert Labeyrie va révolutionner le marché : il achète leurs canards aux petits producteurs locaux, qui sont ainsi assurés de pouvoir en élever toute l'année ; et pour en faciliter la commercialisation, il va les proposer en boîtes de conserve. En signant des accords avec les petits producteurs, il peut assurer de plus gros volumes toute l'année. Seconde révolution : grâce à la

• **Stanislas Giraud,**
• **directeur général**
• **France Marque groupe**
• **Labeyrie Fine Foods**



• **Gaëlle Ouari-**
• **Bourdon, directrice**
• **communication,**
• **RSE et digital groupe**
• **Labeyrie Fine Foods**

grande distribution, il va écouler sa production ailleurs que dans les restaurants et évangéliser toute la France. Car au début des années 1960, on ne consommait le foie gras qu'à Noël et dans le Sud-Ouest. Robert Labeyrie a été visionnaire et pionnier. Il nous engage aujourd'hui à garder une production et un savoir-faire locaux, le lien avec les petits producteurs et la valorisation des plaisirs gustatifs.

Stanislas Giraud : D'un plaisir gustatif traditionnel, Robert Labeyrie a fait un produit incontournable. Il a réussi à en préserver l'authenticité régionale tout en le faisant accéder à l'échelon national. Il aura la même démarche avec le saumon fumé en 1963. Amateur de pêche dans l'Adour, il a voulu partager ses émotions gustatives et, comme pour le foie gras, les rendre accessibles au plus grand nombre sans compromis sur la qualité. Avant la création de ce marché, il

fallait s'adresser à un traiteur pour faire fumer un saumon, et personne n'achetait un saumon entier. Pour apprendre ce métier, il enverra plus de six mois un de ses fidèles collaborateurs en Norvège. Robert Labeyrie sera ainsi le premier à commercialiser des saumons fumés en grande surface, de manière nouvelle et pratique, sous plastique, en quatre tranches : il démocratise le produit en proposant de la grande qualité. La tradition est maintenue dans notre atelier de fumoir à Saint-Geours-de-Maremne (Landes).

Combien de sites industriels et d'emplois la marque Labeyrie représente-t-elle ?

S. G. : Labeyrie possède deux sites dans le Sud-Ouest, l'un à Saint-Geours-de-Maremne, avec ses deux ateliers saumon et foie gras, et un abattoir à Came (Pyrénées-Atlantiques). Ces deux sites occupent mille cinq cents personnes. Labeyrie, entreprise à taille humaine, attire les jeunes dans la mesure où elle ne fait aucun compromis sur son expertise et qu'elle ne cesse d'innover, tout en respectant la dimension locale des produits.

G. O.-B. : Labeyrie est le premier employeur privé des Landes, ce qui nous engage fortement sur le plan local. Dans nos équipes, nous comptons beaucoup de familles, des grands-parents aux petits-enfants. Les savoir-faire des métiers se transmettent, non pas dans une école, mais entre générations : on a ainsi trois fumeurs de saumon qui ont appris sur le tas. Pour autant, nous combinons des savoir-faire industriels, accompagnons nos équipes avec des formations internes, et la digitalisation nous conduit à former nos salariés à des compétences, des expertises nouvelles. Nous cherchons également des talents à l'extérieur, soit pour des connaissances métiers, soit pour de nouvelles approches, afin de mieux connaître les consommateurs et d'anticiper l'évolution de nos marchés.

Avec combien d'éleveurs travaillez-vous ?

G. O.-B. : Labeyrie travaille avec deux cent vingt petits agriculteurs dans un rayon de cent kilomètres. Ils font partie d'une coopérative agricole qui est de surcroît notre



actionnaire, Lur Berri, avec laquelle nous avons établi un cahier des charges Certiconfiance pour l'IGP Canard à foie gras du Sud-Ouest. Labeyrie garantit pour sa part la biosécurité à chaque étape de la production : élevage, engraissement, transport, abattage et transformation.

S. G. : Grâce à Lur Berri, l'activité amont est intégrée. Ce qui en période de crise, comme celle récemment advenue avec la troisième épidémie d'influenza aviaire, nous garantit une certaine sécurité. Nous connaissons parfaitement nos éleveurs, qui transmettent leur exploitation au sein de leur famille. La proximité géographique et familiale, la rémunération équitable, l'engagement à long terme, la traçabilité, sont autant d'atouts pour une démarche responsable en tant qu'acteur de nos filières.

Quelle est la part de votre pêche certifiée durable ? Comment fonctionne la blockchain de traçabilité des saumons ?

G. O.-B. : Nos saumons sauvages sont certifiés 100 % MSC. Depuis un an, nous avons mis en place la *blockchain* sur des références de

• **Les foies gras**
 • **Labeyrie ont été**
 • **les premiers à**
 • **être certifiés IGP**
 • **Sud-Ouest. La**
 • **nourriture des**
 • **canards de ses**
 • **220 petits éleveurs**
 • **partenaires,**
 • **principalement**
 • **du maïs local, est**
 • **100 % française.**

saumon fumé d'élevage certifiés ASC et Certiconfiance. Sur les emballages, figure un QR code qui permet au consommateur d'être informé sur la zone de pêche, la façon dont le poisson a été fumé... Il a également accès à des films sur la filière et sur notre label, qui expliquent comment on nourrit les saumons en Norvège, présentent nos engagements, nos ateliers. De manière générale, les consommateurs ont peu conscience des étapes de préparation et de transformation du saumon, qui arrive entier chez nous et qui exige un travail très manuel, comme chez un traiteur, un fumeur, qui donne une singularité gustative au produit.

La découpe des filets de saumon est effectuée manuellement. Les parties excédantes sont revalorisées en produits d'alimentation humaine ou animale.

Connaissez-vous vos pêcheurs comme vous connaissez vos éleveurs ?

S. G : La *blockchain* crée un écosystème autour de l'information à destination du consommateur. Nous avons ainsi des liens privilégiés avec les fermes aquacoles avec lesquelles nous travaillons en totale transparence. L'immédiateté donnée à l'information nous conduit à être très vigilants et rigoureux avec nos fournisseurs.

Le « fabriqué en France » est-il un contrat de base avec vos consommateurs ?

Quelle est la part de l'origine française dans l'alimentation des canards ?

S. G : Le « fabriqué en France » est non seulement un contrat de base, aussi bien avec les consommateurs qu'avec nos salariés et les parties prenantes externes, mais c'est surtout notre socle, puisque nous sommes enracinés dans le Sud-Ouest depuis 1946. La totalité de l'alimentation de nos canards est française et sans OGM. Nous privilégions l'alimentation locale, dont le maïs 100 % Sud-Ouest grâce à notre actionnaire Lur Berri, notre filière intégrée, expert en grain.

En matière de valorisation de vos filières, quel bilan tirez-vous après deux exercices « Egalim » ?

S. G. : En ce qui concerne le saumon, la loi nous a permis de redynamiser la catégorie en volume, en attractivité pour le distributeur et les consommateurs. Nous avons pu lui redonner du souffle, tant à Noël que le reste de l'année. Nous avons d'ailleurs, en tant que marque numéro un, des relations privilégiées avec la grande distribution, que nous accompagnons dans ses moments de vente les plus forts, comme Noël, Pâques et maintenant l'été, car la consommation devient moins saisonnière.

Quels sont vos objectifs pour réduire l'impact environnemental de vos exploitations et ateliers, notamment la consommation d'eau ?

G. O.-B. : Nous mesurons le nombre de litres d'eau pour la production d'un kilo de nos produits et sommes actuellement en période d'audit de notre impact carbone. Un bilan sera fait en septembre prochain.

Avez-vous engagé une démarche de réduction des additifs dans la composition de vos produits ?

S. G : Saumon fumé et truite fumée sont sans additif. Pour les canards, nous sommes précurseurs dans la suppression des nitrites, pour le foie gras entier et les magrets séchés. C'est un travail de longue haleine qui mobilise nos équipes de recherche et développement.





On imagine difficilement le poisson fumé autrement que sous plastique... quelles évolutions de matériaux sont à l'œuvre dans vos emballages ?

G. O.-B. : Notre objectif est que l'intégralité de nos emballages soient recyclables et aux deux tiers recyclés en 2025. Notre équipe de recherche et développement cherche des substituts au plastique qui respectent la conservation du produit. Et nous nous attachons à réduire le format de nos sachets.

La crise sanitaire vous a-t-elle conduits à diversifier vos circuits de distribution ?

S. G. : La réorganisation des réseaux en grande distribution nous a conduits à nous adapter. L'e-commerce représente environ 8 % des achats de produits alimentaires des Français, il ne comptait que pour 4 % il y a un an et demi. En drive, les achats alimentaires festifs représentent 4 % cette année, et Labeyrie deux fois plus que l'année dernière. Contrairement à une idée reçue, le foie gras et l'e-commerce sont compatibles. Labeyrie est la première marque de foie gras en drive. Autre idée reçue démentie par les faits, la moindre consommation de foie gras serait une tendance de fond : le foie gras séduit les jeunes et les consommateurs digitaux.

Aux nouveaux entrants qui vous présentent leur CV, par quel CV d'entreprise répondez-vous ?

G. O.-B. : Si un film et un livre transmettent l'état d'esprit du fondateur, il revient à tous les salariés de se sentir dépositaires d'une histoire, d'une culture, d'une tradition, d'un savoir-faire, qu'ils doivent bien sûr réinventer pour être dans la dynamique du futur. Labeyrie a demandé à certains salariés de raconter leur métier, non seulement pour attirer des talents, mais aussi pour s'attacher les consommateurs friands d'histoires vraies.

S. G. : Nous n'avons pas un CV, mais autant de CV que de salariés dans le groupe, qui parlent de leur expérience, de leur engagement, de leur contribution, de leur fierté d'appartenance. Dans toutes les strates de l'entreprise, du chef de secteur aux présidents en passant par les responsables de ventes, les responsables industriels... toutes les équipes doivent savoir parler de leur entreprise, de ce qu'ils y font, de leur implication. C'est le premier CV du groupe, qu'il communique dans les sessions de recrutement, les forums avec les écoles, les réseaux sociaux, le site Internet, les fils d'actualité sur LinkedIn...

■ Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

Labeyrie vise des emballages 100 % recyclables et aux deux-tiers issus de matériaux recyclés en 2025.

“ Au début des années 1960, on ne consommait le foie gras qu'à Noël et dans le Sud-Ouest. Robert Labeyrie a été visionnaire et pionnier. ”

Fleury Michon, la RSE pour boussole

FAIRE BOUGER LES LIGNES POUR LE « MIEUX MANGER ». UNE SINGULARITÉ DE L'ENTREPRISE FAMILIALE FLEURY MICHON DEPUIS SA CRÉATION EN 1905. POUR PREUVE, SA FILIÈRE « J'AIME » VIENT D'ÊTRE REBAPTISÉE « FILIÈRE FRANÇAISE D'ÉLEVEURS ENGAGÉS » À L'AUTOMNE DERNIER.



Quelles répercussions la crise de la Covid-19 et ses trois confinements ont-ils eu sur les ventes du groupe en 2020 ? Quels produits ont affiché des ventes satisfaisantes ?

Barbara Bidan : Les impacts de la crise de la Covid-19 sont contrastés selon les activités du groupe. L'activité GMS, qui représente 90 % de nos ventes, a vu ses volumes progresser de plus de 8 % grâce à une hausse très importante de la demande. La charcuterie, le traiteur de la mer – avec notre produit phare : le surimi –, ainsi que notre gamme de plats cuisinés conditionnée en barquette bois ont affiché de belles performances. En revanche, l'activité consacrée au catering aérien long courrier a chuté de 47 % et celle de livraison de plateaux repas en entreprise a souffert de la généralisation du télétravail. Malgré tout, et grâce à la mobilisation de toutes ses équipes, le chiffre d'affaires du groupe est stable.



**Barbara Bidan,
directrice de la
communication
et de la RSE de
Fleury Michon**

Dans quelle mesure cette crise a-t-elle modifié les attentes des consommateurs et confirmé certaines d'entre elles ?

B. B. : La crise de la Covid-19 a davantage accéléré que révélé les tendances de fond que nous observions dans la société depuis un certain temps. Si la recherche d'approvisionnements plus locaux, de produits plus sains et meilleurs pour la planète n'est pas nouvelle, elle s'est clairement amplifiée. Par ailleurs, la consommation digitale s'est accélérée avec le drive, sur lequel nous avons progressé de 47 %. Nous avons néanmoins vu apparaître une demande croissante de produits plus accessibles. En effet, la crise de la Covid-19 a amplifiée la fragmentation de la société française et cette question de l'accessibilité est devenue centrale. Ce constat a conforté un des axes de notre nouvelle stratégie libre-service : répondre à tous les archipels de consommation, c'est-à-dire

proposer des offres et des produits capables de répondre à tous les critères et attentes. À travers cette nouvelle stratégie, nous souhaitons proposer des produits accessibles au plus grand nombre, avec, toujours, la garantie de la qualité Fleury Michon en matière de goût, de nutrition et de filières de qualité.

Vous affichez dorénavant « Maison familiale et vendéenne depuis 1905 » sur votre logo. Qu'attendez-vous de votre statut d'entreprise familiale et de cet ancrage ?

B. B. : Fleury Michon est la troisième marque nationale alimentaire la plus vendue en France. Nous sommes une entreprise de taille intermédiaire (ETI) vendéenne et familiale – dirigée par la cinquième génération. Notre nouveau logo vient réaffirmer qui nous sommes et d'où nous venons, nos racines. Notre marque est ainsi incarnée, locale, avec une histoire et des valeurs appréciées par les consommateurs. Dans le monde de la charcuterie, Fleury Michon est la dernière ETI familiale. Ce statut assure une vision à long terme, une pérennité, sans contrainte d'afficher des résultats à très court terme.

La décision de renommer la filière J'aime en « Filière française d'éleveurs engagés » participe-t-elle de la volonté de mettre davantage en valeur les acteurs de la filière en amont – Avril et Terrena – plutôt que d'affirmer une préférence qui pourrait être contestée ?

B. B. : Nous avons souhaité préciser le positionnement de la gamme J'aime, lancée en 2015. Si le nom change, la filière demeure, avec des engagements plus lisibles envers les éleveurs – une cinquantaine – et le travail mené en commun. Le cahier des charges de la filière est spécifique en matière d'alimentation animale – sans OGM – et de pratiques d'élevage – axées sur le bien-être animal. Depuis 2015, nous y avons intégré un bilan environnemental. Nous collaborons avec deux partenaires – Avril pour le porc et Terrena pour la volaille –, qui élaborent les cahiers des charges et les vérifient. Plus largement, nous



travaillons également aux côtés de l'AEBEA (Association étiquette bien-être animal). Cette dernière initiative vise à proposer aux consommateurs un étiquetage portant sur le niveau de bien-être animal sur un principe similaire à celui du Nutri-Score. Nous travaillons également avec l'association Welfarm, engagée dans la protection des animaux de la ferme.

Comment se distingue la Filière française d'éleveurs engagés des filières dites « de qualité » ?

B. B. : Chez Fleury Michon, le travail avec les filières est historique et a débuté dans les années 1970 avec le Label rouge. À l'époque, Fleury Michon était la première entreprise à mettre en avant ce label. Au fil du temps, l'entreprise a continué à s'engager, s'associant avec un certain nombre de filières et devenant membre fondateur de Bleu-Blanc-Cœur. Depuis, nous avons engagé d'autres initiatives, notamment sur le bio, avec le premier jambon bio en 2004, quand la demande n'était encore que frémissante. Notre dernière

Fleury Michon reste la dernière ETI familiale du monde de la charcuterie, sa filière phare.

“ Avec la gamme **Simplement bio**, nous souhaitons **rendre le bio accessible au plus grand nombre.** ”

initiative est le lancement en 2020 d'un élevage pilote bio en plein air de trois cents truies, à Théligny, avec Vallégrain¹, un partenaire dont l'activité couvre l'élevage, l'abattage, la découpe et la transformation pour les bouchers charcutiers. Nous avons monté cette initiative en deux ans pour répondre à la demande croissante de porcs bio français, quand auparavant nous nous fournissions majoritairement au Danemark, par manque de viande française disponible. Avec notre élevage à Théligny, nous souhaitons créer un modèle économiquement viable, avec une exploitation en plein air. Nous sommes à 50/50 dans le projet Vallégrain Développement, mais nous n'avons pas vocation à y demeurer. Notre objectif est d'accompagner le lancement de cette initiative,

Une ferme pilote d'élevage de porcs en liberté a été lancée en 2020 à Théligny (Sarthe) pour alimenter la gamme bio.

puis de transmettre le capital à deux jeunes éleveurs. À notre échelle, nous leur apportons une sécurité ainsi qu'une visibilité. Cet élevage doit à terme assurer l'approvisionnement à 100 % pour la gamme bio et responsable. La Filière française d'éleveurs engagés se singularise pour sa part par une alimentation sans OGM et sans traitements antibiotiques. Chaque filière porte des promesses différentes, qui correspondent à des demandes de consommateurs différents, certains choisissant le label, d'autres le bio.

Le cahier des charges a-t-il été enrichi depuis sa création en 2015, dans le sens d'un renforcement des contraintes ? Si oui, ont-elles eu une incidence sur les coûts supportés par les éleveurs ?

B. B. : À chaque fois que nous créons une filière, nous proposons à nos éleveurs une démarche de progrès par étapes. Sur la qualité, nous allons plus loin que la réglementation, ce qui a bien sûr un coût. Aussi, pour mieux les accompagner, nous versons aux éleveurs une prime à la qualité - qui a





augmenté de 25 % depuis 2015. Nous avons également intégré à notre cahier des charges un axe portant sur la gestion environnementale des élevages, avec une série d'indicateurs sur les économies d'eau et d'énergie.

Les éleveurs reçoivent-ils une formation spécifique ? Particulièrement pour ce qui concerne le bien-être animal ?

B. B. : Il s'agit d'un sujet très important pour Fleury Michon. Cet enjeu est au cœur de notre projet d'entreprise, « Aider les hommes à manger mieux chaque jour », constitué autour de cinq axes². Nous pensons qu'en favorisant les filières de qualité et en travaillant avec les parties prenantes concernées à améliorer les conditions de bien-être animal, nous contribuons, par notre action et à notre niveau, à faire progresser les filières d'élevage. Concernant les adhérents de la Filière française des éleveurs engagés, ils suivent des formations assurées par leur groupement : les éleveurs de porcs via le groupe Avril et ceux de volailles par Terrena. Ces formations couvrent notamment la question du bien-être animal.

Comptez-vous les mettre en valeur dans les campagnes TV, presse, affichage ?

B. B. : Nous l'avons déjà fait lors du lancement de la gamme J'aime, avec notamment l'opération #VenezVérifier, qui répondait aux questions de transparence en proposant aux consommateurs de visiter les élevages.

Si nous avons voulu faire évoluer le packaging et le nom de la gamme, nous n'avons pas, à court terme, de projet d'opération, compte tenu du contexte sanitaire. L'incarnation de nos produits par ceux qui les font et la mise en avant du travail réalisé par nos partenaires et collaborateurs sont pour nous très importants et nous les portons à travers notre campagne #DansleBonSens.

Les céréales utilisées dans vos élevages proviennent-elles toutes de France ? Quelle est la part de votre approvisionnement en porc bio hors de France ?

B. B. : Les céréales et le colza utilisés pour l'alimentation des porcs de notre gamme de jambon Bio et responsable viennent exclusivement de France. La disponibilité de viande de porc bio a évolué positivement. En 2017, nos approvisionnements français représentaient seulement 2 %, ils atteignent aujourd'hui entre 20 % et 30 %.

Que représente le bio dans vos filières de qualité ? Quelle est sa part dans les ventes ?

B. B. : Notre ambition est double et nous y répondons avec deux gammes. Avec la gamme Simplement bio, nous souhaitons

Fleury Michon a choisi une gamme large – bio, label rouge, produits accessibles... – afin de couvrir l'éventail des demandes des consommateurs.

1 - Partenaire depuis longtemps pour le jambon Label rouge de Fleury Michon.

2 - Nutrition, filière, environnement, collaborateurs et territoires.

rendre le bio accessible au plus grand nombre. Avec notre gamme Bio et responsable, distinguable par sa barquette en carton, nous souhaitons contribuer au développement de la filière bio française – la viande en est issue en majorité de notre élevage en plein air de Théligny. Au global, nos filières de qualité – Label rouge, bio et Filière engagée – représentent 12 % des volumes du groupe.

L'adoption de la barquette en bois en remplacement du plastique pour votre gamme de recettes ne se heurte-t-elle pas, pour l'heure, à l'absence de filière de recyclage ?

B. B. : L'absence de filière de recyclage constitue effectivement un vrai enjeu quant à cette barquette en bois que nous avons lancée il y a dix-huit mois pour révolutionner le marché du plat cuisiné. Fleury Michon a investi sept millions d'euros dans un nouvel atelier qui permet de cuire les produits en cuisson ouverte, quand traditionnellement un plat cuisiné est conditionné dans une barquette en plastique, operculé avec un film lui aussi plastique, puis pasteurisé. Avec

la nouvelle barquette en bois qui passe au four, nous avons changé de technologie, supprimant en particulier l'opercule plastique – ce qui permet de nous rapprocher du fait maison, grâce par exemple au gratinage de nos recettes. Nous avons voulu allier le goût à l'écologie grâce au levier du bois. Nous avons travaillé avec un fournisseur local dans le Jura, qui s'est engagé dans une démarche de reboisement : ainsi, pour chaque arbre coupé, un autre est replanté. Il est vrai qu'aujourd'hui le bois ne fait pas partie des matières recyclables. Nous avons donc travaillé avec Citeo et le syndicat des emballages légers pour faire bouger les lignes. À la fin de l'année, les produits aujourd'hui classés « autres matériaux » chez Citeo deviendront des matériaux non-transformés issus de ressources renouvelables et gérées durablement avec des filières de recyclage. C'est une évolution qui va dans le bon sens.

Quelles sont vos ambitions dans la réduction du plastique ?

B. B. : La protection de l'environnement est l'un de nos cinq axes RSE, divisé en deux grands objectifs : réduire l'impact environnemental de nos usines (eau, carbone) et réduire l'usage du plastique. Sur ce deuxième volet, nous sommes parvenus à une baisse de six mille tonnes en dix ans grâce à l'utilisation de plus de matière première recyclée (pour le jambon, 25 % du plastique est recyclé). Cette réduction est aussi le résultat du lancement des barquettes en bois, qui ont permis une économie de plastique de 80 % et une réduction de soixante-dix tonnes en un an et demi. Aujourd'hui, nous travaillons également sur le verre, quand autrefois il était considéré comme un matériau à risque dans les usines agroalimentaires pour des raisons de sécurité. Nous avons donc revu tous nos process sécurité-qualité pour proposer des plats cuisinés dans du verre, dont ceux signés Joël Robuchon – qui étaient commercialisés dans des contenants en grès et le sont maintenant en cassolettes de verre. Pour cette évolution d'emballage, nous avons travaillé trois ans sur

Lancée en 2020, la barquette en bois de peuplier du Doubs réduit de 80 % l'utilisation de plastique. Ce nouveau conditionnement attend encore sa filière de recyclage.





un partenariat innovant avec notre fournisseur Verallia. Enfin, notre jambon Bio et responsable est maintenant proposé dans un emballage composé en partie de carton, qui permet de réduire de 60 % l'utilisation de plastique.

Afficher de manière ostensible sur le packaging et dans les campagnes publicitaires cette nouvelle filière peut-il renforcer la préférence des consommateurs et leur fidélité à la marque et ses produits ?

B. B. : Oui, cela y contribue. Mais tous les consommateurs ne souhaitent pas les mêmes produits. Depuis deux ans, nous avons réalisé un travail d'écoute auprès de sept mille consommateurs pour mieux comprendre la réalité du marché. Il en ressort une France « archipelisée », et notre enjeu, en tant que troisième marque la plus choisie par les consommateurs, est de s'adresser à chacun de ces archipels. Faire de la marque Fleury Michon, non pas une marque élitiste, mais une marque du quotidien.

Est-ce une manière d'aider les hommes à produire mieux chaque jour pour qu'« ils mangent mieux chaque jour » ? Quelles sont vos formations en interne ?

B. B. : Oui, bien sûr. Pour avoir un bon produit, il faut non seulement avoir une matière première de qualité, mais aussi des salariés engagés ; de même que des éleveurs impliqués et reconnus. C'est le quatrième axe de notre projet d'entreprise, sans lequel elle ne peut croître de manière pérenne. La qualité de vie au travail est fondamentale. Qualité, non seulement sur le plan de la sécurité pour – selon notre programme – avoir « ensemble zéro accident » grâce à des règles de sécurité draconiennes, mais aussi sur celui des formations régulières. Deuxième axe : la formation professionnelle. Si nous n'abritons pas en interne d'école dédiée, nous avons développé des parcours métiers personnalisés dans l'entreprise, pour permettre la mobilité professionnelle grâce à l'acquisition de nouvelles compétences. Nous avons également des coachs d'entreprise pour soutenir le parcours individuel de nos collaborateurs.

La marque a lancé son premier jambon bio dès 2004, quand la gamme zéro nitrite a vu le jour en 2019.

“ Depuis deux ans, nous avons réalisé un **travail d'écoute** auprès de **sept mille consommateurs** pour mieux comprendre la réalité du marché. ”



Le surimi est le produit phare de la gamme traiteur de la mer, qui a affiché de belles performances lors de la crise de la Covid.

Et nous avons construit des parcours d'intégration pour les nouveaux collaborateurs, afin qu'ils découvrent les valeurs et les principaux métiers de l'entreprise³. Ces parcours sont assurés par les tuteurs-parrains qui les accompagnent. L'ensemble représente soixante mille heures de formation cette année, et le budget formation a été multiplié par trois depuis deux ans dans un contexte de remise à plat de notre stratégie. La crise sanitaire a en outre accéléré la création de catalogues de formation en ligne. Les efforts soutenus que nous portons à la formation expliquent en partie la fidélité de nos collaborateurs, car l'entreprise donne des perspectives de carrière et d'évolution individuelle.

Sentez-vous poindre de nouveaux métiers ?

B. B. : Oui, dans les domaines de la maintenance des machines, du numérique – pour converser avec nos consommateurs –, de la technologie de pointe – car de nouvelles machines apparaissent –, mais aussi de

la cybersécurité. Nous conjugons des savoir-faire traditionnels – charcutiers, cuisiniers – et modernes.

Parvenez-vous à intégrer dans vos négociations commerciales vos surcoûts en RSE ?

B. B. : Sujet ô combien important ! Au-delà de la nouvelle loi en préparation, nous souhaitons, avec nos partenaires de la grande distribution, œuvrer et construire ensemble dans le domaine de la RSE, car nous partageons une même dynamique et devons faire face à des enjeux de société communs. Pour mieux faire connaître nos avancées sur le sujet à nos partenaires distributeurs, nous avons lancé une campagne en ligne intitulée « Dans le bon sens ». Au-delà d'une campagne, il s'agit de la traduction concrète des actions de notre entreprise, en phase avec les évolutions de la société, qui accompagne les changements sans les précipiter.

Souhaitez-vous devenir entreprise à mission et adopter le statut B Corp ?

B. B. : Ce n'est pas à l'ordre du jour. Si nous ne sommes pas, statutairement parlant, une entreprise à mission, nous nous en approchons au travers de nos cinq axes RSE, des missions de notre projet d'entreprise et de notre raison d'être, formalisée en 2015 pour « Aider les hommes à manger mieux chaque jour ». Nous répondons ainsi à la question : « À quoi doit contribuer l'entreprise Fleury Michon dans la société ? ».

■ Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

3 - Trois mille huit cents personnes travaillent chez Fleury Michon, dont deux mille sept cents en Vendée.

Découvrez la revue trimestrielle de l'ilec



- **Le dossier central**, un thème d'actualité décliné en plusieurs articles : avis d'experts, prises de parole de responsables d'entreprises, retours d'expériences et chiffres clés
- **Les analyses de l'ilec** sur la relation industrie/commerce et son écosystème
- **Les enjeux de la législation** sur les entreprises de produits de grande consommation
- **Les innovations et les bonnes pratiques**
 - industrielles, RSE, communication...
 - à partir d'exemples concrets
- **Les grandes tendances** - consommation, nouveaux enjeux des entreprises, société - décryptées par des experts
- **Les cas d'école**, des récits de grandes marques inspirants en termes de responsabilité d'entreprise, de gouvernance, d'engagement...



Pour consulter les numéros en ligne, rendez-vous sur :
ilec.asso.fr/voix_des_marques/page

Essor d'un modèle français

LA QUALITÉ D'ENTREPRISE À MISSION, TROISIÈME PILIER DE LA LOI PACTE, SÉDUIT DES ENTREPRISES DE TOUTE TAILLE ET DE TOUT SECTEUR. HÉRAUT DE CETTE RÉVOLUTION ENTREPRENEURIALE, LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION CONTRIBUE À SON SUCCÈS.

La loi Pacte a eu deux ans le 22 mai. Peut-on tirer un premier bilan de l'« entreprise à mission » : la notoriété du concept, son adoption, une première typologie des entreprises concernées ?

Anne Mollet : La loi Pacte a bien été promulguée le 22 mai 2019, mais le décret d'application portant sur la société à mission date du 26 décembre 2019 ; et tout commence vraiment en janvier 2020. Si quelques entreprises avaient opéré des changements statutaires auparavant, nous n'avons véritablement qu'un peu plus d'un an de recul sur la dynamique de la société à mission. Nous dénombrons aujourd'hui cent quarante-cinq sociétés à mission ; au 15 décembre 2020, elles étaient quatre-vingt-huit ; la progression est donc de 62 %. Devenir société à mission demande du temps, six à vingt-quatre mois pour travailler sur la formulation de la mission, s'interroger sur l'identité de l'entreprise, sa singularité, sa vision, avec les salariés, les actionnaires et les parties prenantes. Cela explique qu'entre 2020, année d'expérimentation pour les pionnières, et 2021, année d'amplification, ce sont les entreprises les plus agiles que nous avons comptabilisées. En 2020, les deux tiers des entreprises à mission comportaient moins de cinquante salariés. Ce qui semble logique, puisqu'elles ont une gouvernance moins lourde et un actionariat moins complexe. Quelques grandes entreprises ont évolué dans ce sens en 2020 : MAIF, Danone, Crédit Mutuel Alliance Fédérale, Groupe Rocher, Invivo. La typologie plaçait



les services au premier rang (79 %), puis le commerce (12 %) et l'industrie (9 %). Des entreprises de taille intermédiaire (ETI) et des grandes entreprises vont nous rejoindre cette année et le secteur industriel va enrichir la liste, qui ne sera plus à dominante service. La crise de la Covid-19 a joué un rôle d'accélérateur dans la prise de conscience de l'intérêt collectif, que l'entreprise ne peut plus ignorer au nom de sa pérennité. Nous comptons aussi bien des entreprises familiales, des mutualistes, des entreprises cotées, des filiales de grands groupes – quand la maison mère n'est pas société à mission (Mirova, filiale de Natixis ; Perl, filiale de Nexity ; Ecofi Investissements, filiale du Crédit Coopératif, etc.). Cela illustre bien l'aspect inclusif de la société à mission, qui concerne tout type d'entreprise, quels que soient sa taille et son statut.

Quelles missions la Communauté des entreprises à mission s'est-elle fixées ?

A. M. : Créée le 20 décembre 2018, la Communauté des entreprises à mission vise un objectif d'intérêt général. Elle entend mobiliser tous les acteurs qui veulent expérimenter le modèle de la société à mission, le promouvoir et le déployer dans la société. L'association souhaite faire coopérer entrepreneurs, dirigeants, chercheurs, experts, actionnaires et salariés pour valoriser, aux côtés des pouvoirs publics, le rôle sociétal de l'entreprise. Elle se fixe



trois objectifs : partager entre pairs avec, par exemple, le Cercle des managers de mission ; enrichir le modèle, avec l'Observatoire des sociétés à mission ; et porter la voix de la société à mission en France, avec des Mooc, webinaires, déploiement en régions. Comme toute société à mission – même si elle est une association –, elle s'est dotée d'un comité de mission afin d'être exemplaire, et tous ses membres dirigent des sociétés à mission.

Comment le modèle de l'entreprise à mission à la française se singularise-t-il ?

A. M. : La loi Pacte pose un cadre qui laisse à l'entreprise une marge de liberté pour définir sa mission – qui lui est singulière –, clarifier son projet d'entreprise. Autre singularité : l'entreprise se dote, à côté d'un conseil d'administration, d'une gouvernance de mission, confiée pour les entreprises de plus de cinquante salariés à un comité de mission comprenant au moins un représentant des salariés et des parties prenantes externes. Celui-ci a pour rôle de vérifier comment l'entreprise se met en mouvement par rapport à sa mission. Il remet tous les ans un rapport joint au rapport de gestion.

À cette reddition de compte s'ajoute l'obligation d'un audit, confié à un organisme tiers indépendant, réalisé tous les deux ans pour les entreprises de plus de cinquante salariés – trois ans pour les moins de cinquante. Si l'entreprise ne répond pas à ses objectifs, elle perd sa qualité de société à mission. Cette double reddition de compte est une spécificité française.

Est-il nécessaire de prendre en considération l'histoire de l'entreprise ou de ses fondateurs ?

A. M. : La prise en considération de l'histoire de l'entreprise est un point de passage obligé, que son histoire soit longue ou courte : « Pourquoi l'entreprise a-t-elle été créée et à quelles problématiques répondait-elle ? ». Le travail d'introspection est nécessaire, sinon les fondamentaux sont occultés et l'enjeu de pérennité négligé.

Vous parlez d'entreprise à mission, et non comme le texte de la loi de « société ». Pourquoi ce décalage sémantique ? Le concept de société à mission à la française est une « qualité » définie légalement, à la différence de B Corp, qui est une certification privée assortie d'un cahier des charges « RSE + ». Hors le fait d'ajouter cette qualité à un statut légal, qu'est-ce qui est nécessaire pour devenir entreprise à mission ?

A. M. : Pour faire écho aux recherches de l'École des mines : « société à mission » est un terme juridique inscrit dans la loi ; « entreprise » ajoute une dimension organique, humaine. B Corp est effectivement un label RSE. La société à mission dépasse le cadre de la responsabilité sociétale de l'entreprise et en traduit toute la singularité. La mission peut être qualifiée de boussole à long terme pour l'entreprise, qui se traduit tant dans le management que dans l'offre de produits.

Les plans stratégiques qui en découlent devront être compatibles avec la mission de l'entreprise, et non le contraire. C'est un levier d'engagement des salariés, d'innovation et d'attractivité auprès de futurs talents, mais aussi des clients de plus en plus sensibles à la cohérence des discours et des actes. Les démarches B Corp et société à mission sont complémentaires.



“ La loi Pacte est une innovation juridique qui place la France en avant sur les thèmes portant sur la responsabilité, l’engagement des entreprises. ”



Devenir « société » ou « entreprise » à mission, est-ce suivre un parcours laborieux ? Est-ce un objectif uniquement pour la direction générale, le comex, ou bien doit-il impliquer l’ensemble des salariés ?

A.M. : C’est un parcours exigeant de transformation sur la performance globale de l’entreprise au service d’un engagement social et environnemental qui est de l’ordre de l’intérêt collectif. C’est un travail de cohérence, d’intelligence collective et d’alignement à tous les niveaux de l’entreprise, qui implique l’ensemble des salariés. On doit reconnaître « à l’aveugle » la mission de telle entreprise, qui ne peut être celle d’une autre. La singularité de l’entreprise est la clé qui permet une attribution immédiate de la mission qui vient clarifier son projet.

Le comité chargé du suivi de l’exécution de la mission risque-t-il à terme de se substituer au conseil d’administration ? Le risque juridique est-il grand pour l’entreprise d’être accusée de ne pas respecter ses missions ?

A. M. : Si les interactions et les échanges sont nombreux, les deux organes de gouvernance demeurent complémentaires. Le risque juridique est de perdre la qualité de société à mission. C’est un risque mesuré, dans la mesure où c’est l’entreprise qui se fixe ses propres objectifs. D’où la nécessité de bien travailler la mission en amont.

La qualité d’entreprise à mission protège-t-elle l’entreprise des fonds activistes, voire prédateurs ?

A. M. : Cette qualité protège l’entreprise, mais pas son dirigeant. Il est difficile de mettre en cause la mission de l’entreprise quand elle a été approuvée par la grande majorité des actionnaires. Pour le cas de Danone, attendons de voir comment le comité de mission va se positionner.

Le modèle français d’entreprise à mission est-il susceptible de devenir européen ?

A. M. : La loi Pacte est une innovation juridique qui place la France en avant sur les thèmes portant sur la responsabilité, l’engagement des entreprises. Le Parlement européen travaille sur un texte qui s’inspire beaucoup de la loi Pacte. Les Pays-Bas œuvrent dans le même sens. En ce domaine, la France est le fer de lance.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

Purpose, clé de voûte d'une stratégie d'entreprise

LA RAISON D'ÊTRE, DÉFINIE PAR LA LOI PACTE, N'A DE PERTINENCE POUR L'ENTREPRISE QUE SI UNE RAISON D'AGIR LA PROLONGE. CES DEUX RAISONS FORMENT LE *PURPOSE*, QUI CONCERNE AUSSI BIEN LA MARQUE QUE L'ENTREPRISE.

Concept anglo-saxon, le *brand purpose* est-il transposable à l'identique en France ?

Matthieu Meheut : Les travaux du Copenhagen Institute for Futures Studies distinguent deux étapes de l'évolution des sociétés occidentales après la Seconde Guerre mondiale, en matière de consommation. La première, la « société industrielle », est définie par une offre de produits destinés à se nourrir, se vêtir, se laver. La seconde, la « *Dream Society* », fait apparaître, dans les années 1970, des produits et des marques chargés en émotion : les campagnes de Pepsi avec Michael Jackson, celles de Citroën par Jacques Séguéla... À l'aube des années 2000, on entre dans la « *Creative Man Society* », où les consommateurs devenus consommateurs veulent des bénéfices sociétaux et des relations horizontales avec les industriels, collaborer à l'élaboration des marques. Ils ne veulent plus que leurs choix de consommation soient en contradiction avec leurs valeurs, leurs convictions sur la société. Si le concept est anglo-saxon, il rejoint celui de raison d'être ; tout en allant plus loin, car il porte sur l'agir. Il est tout à fait transposable à la France.



Matthieu Meheut,
cabinet Sevendots¹

le monde. Cette notion se distingue aussi de la philanthropie et de l'*advocacy* (ou « prise de position »), lorsqu'une entreprise ou une marque se font le porte-voix d'une cause. Ces quatre notions concernent des publics différents et ne sont pas nécessairement prises en charge par les mêmes personnes dans l'entreprise.

Une marque peut-elle avoir une raison d'être de la même manière qu'une entreprise ?

M. M. : Pour les entreprises de grande consommation, c'est la marque qui est directement en lien avec les consommateurs et qui crée la relation avec l'entreprise. Les enjeux de la marque et de l'entreprise y sont similaires, mais les publics auxquels ils s'adressent sont différents. D'un côté les citoyens consommateurs, de l'autre les parties prenantes – la communauté financière, les personnes que l'entreprise veut recruter...

À qui revient dans l'entreprise la mission de définir le *purpose* de la marque ? Le comex ? le marketing ?

M. M. : Le *purpose* de la marque s'inscrit dans sa stratégie, dont il devient la clé de voûte : c'est la responsabilité du département marketing de le définir et de le piloter, sans le déléguer. Il donne une cohérence à la

En quoi se distingue-t-il de la responsabilité sociale ?

M. M. : Celle-ci concerne l'amont, la manière de produire, avec l'objectif de minimiser les aspects négatifs. La notion de *purpose* porte sur la raison pour laquelle une marque agit pour améliorer

1 - Le cabinet Sevendots accompagne les marques de grands groupes dans leurs stratégies de croissance (www.sevendots.com).

“ Ariel communique sur le partage des tâches dans le couple, la bière Tecate veut lutter contre les violences conjugales au Mexique... ”

stratégie de la marque ; et idéalement, tout doit en découler. Pour une marque, il est sa contribution positive à la société, au-delà de sa propre activité. Il ne doit en aucun cas être confondu avec, ni résumé par son slogan publicitaire.

Marque corporate, marque ombrelle, marque produit... même purpose ? Revient-il au fondateur de poser dès l'origine de la marque sa raison d'être ?

M. M. : Même combat, mais pas obligatoirement même *purpose*, dans la mesure où toutes les marques n'ont pas vocation à en afficher un, par exemple celles qui n'apparaissent que dans le produit. Les architectures complexes à trois ou quatre niveaux obligent à faire des choix. Il faut analyser les motivations du fondateur. Il en va ainsi de la marque de crèmes glacées Ben & Jerry's, à laquelle les fondateurs, Ben Cohen et Jerry Greenfield, ont conféré dès le départ une mission sociétale. De même avec Isaac Carasso, qui a créé le yaourt Danone en 1919 pour sauver les enfants de Barcelone de malnutrition. À l'époque, ce *purpose* était totalement en phase avec les attentes des consommateurs de la « société industrielle ». Aujourd'hui, les consommateurs de Danone attendent davantage de la marque.

Quelles sont les preuves qu'une marque doit afficher pour que son purpose soit légitime ?

M. M. : Deux types d'approches se distinguent :

l'incantation et l'action. Les consommateurs ne s'y trompent pas, ce qu'atteste la campagne 2017, retirée par Pepsi, mettant en scène Kendall Jenner face à des policiers, un sujet où la marque n'avait pas de légitimité. En revanche l'opération « Venez vérifier » de Fleury Michon a remporté un franc succès, car les consommateurs ont pu juger sur pièce et sur place. Ariel communique sur le partage des tâches dans le couple, la bière Tecate veut lutter contre les violences conjugales au Mexique... La stratégie d'activation d'un *purpose* est au moins aussi importante que sa définition. La marque doit mesurer l'évolution de la cause qu'elle souhaite défendre, son véritable impact, parallèlement aux mesures traditionnelles sur sa notoriété, l'évolution des ventes, la fidélité. Si les stratégies *purpose* ne sont évaluées qu'à l'aune du business, elles risquent d'être vite abandonnées, faute de résultats immédiats. Pour autant, à long terme, elles ont des retombées pour la croissance de l'entreprise de manière indirecte, comme la fidélité des salariés et des consommateurs.

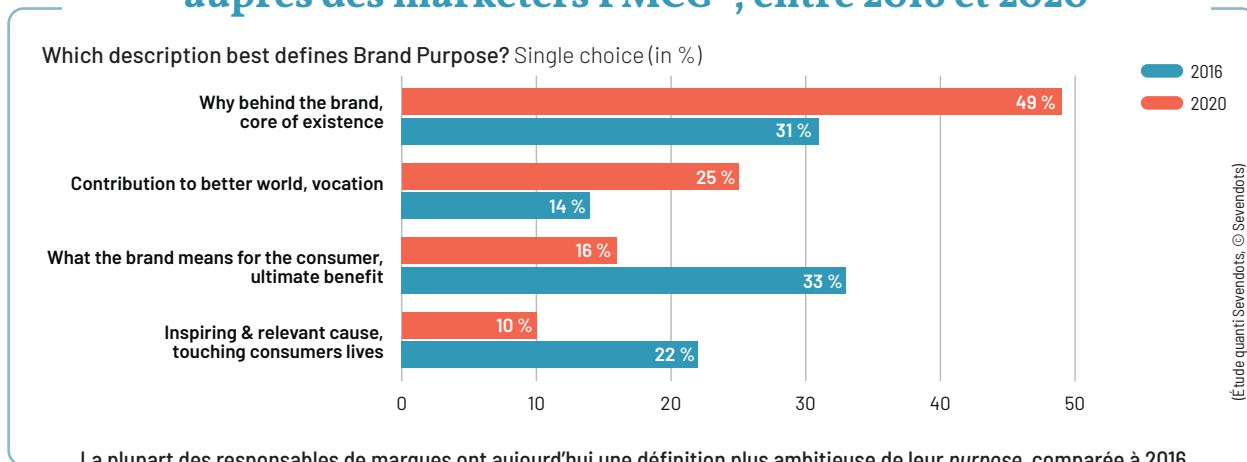
Le purpose va-t-il de soi quand il concerne une marque « familiale », patronymique ?

M. M. : Oui, car dans ce cas, la marque est incarnée. Pour autant, il y a des marques familiales qui n'ont pas l'ambition de sortir de leur activité.

Le brand purpose sonnerait-il le glas du capitalisme financier ?

M. M. : Il l'infléchit sans le supprimer. Paul Polman, alors PDG d'Unilever et président du World Business Council for Sustainable Development, déclarait en 2015, au lendemain du Business and

Évolution de la définition du Brand Purpose, auprès des marketers FMCG², entre 2016 et 2020



Climate Summit, que les entreprises ont un rôle-clé à jouer. Ce n'est pas seulement un argument moral, mais un moyen de générer de la croissance. Nous devons à nouveau changer notre façon de conduire les affaires. Il affirmait que la croissance économique et l'action sur le changement climatique ne sont pas antagonistes. Il a prouvé chez Unilever qu'il est possible de générer de la croissance tout en réduisant ses effets sur l'environnement et en améliorant son impact sociétal. Il a montré ainsi aux actionnaires et à la communauté financière qu'ils ont tout intérêt à soutenir une telle entreprise pour protéger les actifs à long terme et la valeur de la marque. C'est malheureusement la vision à court terme, l'obligation de publier des résultats trimestriels et la quête de niveaux de rentabilité trop élevés qui peuvent entraver une telle ambition. Or, les stratégies de *purpose* ne s'opposent pas à la rentabilité, comme le prouvent les performances d'Unilever.

D'un côté, pour 77 % des Français, la disparition des marques ne serait pas un drame ; d'un autre, les consommateurs attendent beaucoup des marques : un paradoxe ?

M. M. : C'est du déclaratif. Ceux qu'on nommait hier *hard-discounters* ont progressivement accueilli des marques dans leurs linéaires. Une récente

étude d'Edelman, menée dans douze pays auprès de douze mille consommateurs, a montré que 86 % des consommateurs considèrent les marques comme un filet de sécurité essentiel, notamment durant la crise de la Covid-19, à la place d'entités publiques qui auraient failli à leur mission. On observe un glissement de confiance – mais aussi d'attentes – en faveur des entités privées qui ont été très réactives. Ce qui justifie et légitime pleinement leur *purpose*.

Comment échapper au risque d'un *purpose washing* ?

M. M. : Par des actions légitimes, conformes au territoire de la marque, concrètes et mesurables. Gillette, qui incarne depuis longtemps la « perfection au masculin », a voulu combattre les archétypes masculins en mettant en scène des enfants violents. La campagne a été rejetée, car jugée illégitime par rapport à son histoire.

Le *brand purpose* peut-il conduire les industriels à mieux négocier leurs tarifs avec la grande distribution lors des négociations commerciales ?

M. M. : Si le *purpose* a un coût, il a aussi une valeur. Son objectif est qu'une marque devienne une marque de choix. La position de l'industriel est renforcée par la valeur de sa marque et sa spécificité d'être irremplaçable sur son marché. Le distributeur ne peut faire l'impasse sur une marque qui a un *purpose* légitime, puissant, actif, et qui contribue à sa force.

² - Fast-moving consumer goods (produits de grande consommation).

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

Loop, un pilote qui mûrit

VINGT GRANDES MARQUES ONT DÉVELOPPÉ EN FRANCE DES EMBALLAGES RÉUTILISABLES, ÉTIQUETÉS « LOOP ». CE MODÈLE DE CONSIGNE MULTI-ENSEIGNES, DÉPLOYÉ DANS UN PREMIER TEMPS AVEC CARREFOUR, ENTREVOIT LES CONDITIONS DE SON ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE.



Quelle est la singularité du concept Loop et quel est son mode de fonctionnement ?

Blandine Surry : L'ambition de Loop¹ est de promouvoir le réemploi des emballages de produits de grande consommation. C'est la première initiative qui associe des grandes marques nationales et internationales, autour de l'idée de remplacer leurs emballages jetables par des emballages durables, et des distributeurs, comme Carrefour en France, afin de rendre ces produits disponibles au plus grand nombre. Pour le consommateur, l'acte d'achat change peu. Il achète des produits de l'assortiment Loop dont les emballages sont réutilisables. Il n'a pas besoin d'apporter son contenant comme pour le vrac, car les emballages sont déjà remplis. Au prix des produits, s'ajoute un montant de consigne pour l'emballage, qui



Blandine Surry,
directrice
générale de
Loop Europe

varie de vingt centimes à quelques euros. Ainsi, les consommateurs peuvent acheter leurs marques préférées en version « zéro déchet ». Loop entend leur offrir la possibilité d'acheter ces produits en emballages réutilisables dans de multiples endroits et de rapporter les emballages vides dans de multiples points de retour : le réemploi accessible à chaque coin de rue. Une fois les contenants retournés, Loop en assure la collecte, le tri et le nettoyage. Les emballages propres sont envoyés dans les unités de production des marques, pour être à nouveau remplis et remis dans la boucle, jusqu'à plusieurs dizaines de fois.

Combien Loop compte-t-il de marques partenaires ? Dans quelles catégories de produits ?

B. S. : En France, vingt marques sont disponibles dans l'assortiment en magasin,

1 - Loop signifie « boucle », en anglais ; www.loopparcarrefour.com.



de l'épicerie à l'entretien de la maison, aux soins de beauté et aux boissons : Nivea (Beiersdorf), Brâam, Coca-Cola, Fanta, Sprite et Fuze Tea (Coca-Cola European Partners), Danone, Evian et Badoit (Danone), Nutella (Ferrero), La Petite Fabrique provençale (Biscuiterie de Provence), Puget et Lesieur (Lesieur), Chocapic, Nesquik, Ricoré, Vittel et San Pellegrino (Nestlé), Herbal Essences (Procter & Gamble), Maison Verte (Swania). D'un point de vue mondial, nous sommes en partenariat avec cent cinquante grandes entreprises de produits de consommation, qui expédient ou développent plus de cinq cents produits, et quinze distributeurs nous ont rejoints. Nous comptons aussi parmi nos partenaires McDonald's et Burger King.

Loop s'est d'abord présenté il y a deux ans comme un modèle de vente en ligne avec livraison à domicile ; a-t-il basculé vers un modèle de corners en magasins ?

B. S. : Il y a deux ans, la plateforme Loop en ligne a été lancée comme une phase de test, pour donner aux marques le temps de créer des emballages durables et d'expérimenter le

concept de consigne, passant ainsi d'une chaîne d'approvisionnement linéaire à une chaîne circulaire. L'objectif a toujours été de rendre la solution disponible chez nos partenaires distributeurs – magasins physiques et plateformes de commerce électronique.

Pour les fournisseurs, y a-t-il un cahier des charges commun (conditionnement, logistique...) ? Décident-ils tous selon les mêmes critères de tel ou tel emballage, en dehors du fait que tous doivent être lavables ?

B. S. : Les marques sont chargées de concevoir leurs emballages en respectant les directives de conception de Loop, qui préconise des matériaux durables : le verre ou l'inox par exemple. Il revient à chaque marque de choisir le meilleur matériau pour le contenant qu'elle souhaite développer, en prenant en compte les caractéristiques du produit contenu, mais aussi les occasions où celui-ci sera consommé (à la maison ou à emporter), et les contraintes industrielles qui lui sont propres. Dans certains cas, un plastique très résistant réutilisable un grand nombre de

En France, vingt marques sont partenaires de l'opération, de l'épicerie à l'entretien de la maison, aux soins de beauté et aux boissons.

“Loop préconise des matériaux durables : verre ou inox par exemple. L'exigence est que l'emballage soit utilisable au moins dix fois, et recyclable lors de son inévitable fin de vie.”

fois sera privilégié, pour son poids et sa commodité. L'exigence est que l'emballage soit utilisable au moins dix fois, et recyclable lors de son inévitable fin de vie. Bien entendu, il doit également pouvoir être nettoyé conformément aux normes du marché. En ce qui concerne le conditionnement, il est réalisé en partenariat entre le distributeur et Loop, afin de satisfaire aux contraintes des différentes parties.

Loop propose-t-il des produits frais ou secs en vrac à la livraison ? Et des surgelés ?

B. S. : En France, Loop a élargi son assortiment avec du frais, notamment des yaourts Danone en pot familial en verre. Les consommateurs souhaitent retrouver dans l'assortiment leurs marques préférées, et nous travaillons main dans la main avec nos partenaires distributeurs pour élargir celui-ci. Nous sommes également en phase de test de produits surgelés aux États-Unis, que nous pourrions envisager de lancer en France et au Royaume-Uni.

Qu'avez-vous appris de votre partenariat avec Carrefour quant à la viabilité du modèle économique ? Cette expérience diffère-t-elle de ce qui a été fait au Royaume-Uni ?

B. S. : Les projets pilotes sur les marchés tests où Loop a mis en place sa plateforme de commerce électronique se sont très bien déroulés et fournissent les informations nécessaires sur les consommateurs pour passer à la vente en magasin. En France, les premiers magasins Carrefour Proximité ont été lancés en décembre dernier à Paris. L'excellent accueil des clients a conduit Carrefour à étendre l'initiative à de nouveaux formats (supermarchés et hypermarchés) et

à doubler le nombre de magasins dans les prochains mois. Au Royaume-Uni, nous suivons le même modèle avec Tesco, où fort du succès de la phase pilote², Loop sera lancé dans une dizaine de magasins dans les prochains mois.

Quels sont les projets de Loop avec les autres enseignes³ ?

B. S. : En France, nous venons d'annoncer notre partenariat avec Metro, la société de cash and carry qui sert plus de cent mille restaurants indépendants. Metro lancera Loop dans dix entrepôts en septembre et proposera aux restaurateurs des produits dans des contenants durables. Nous avons également signé un partenariat avec Burger King pour la vaisselle consignée et réutilisable, qui se concrétisera par un lancement pilote dans plusieurs restaurants en fin d'année. Au Royaume-Uni, nous sommes en partenariat avec Tesco (supermarchés) et nous lancerons bientôt les gobelets réutilisables Loop avec McDonald's pour les boissons chaudes.

Quelles sont les perspectives d'atteindre une économie d'échelle, pour rendre les coûts supportables par les industriels et les distributeurs ? Quel est le seuil minimal en volume ?

B. S. : La question de l'échelle est essentielle pour Loop, ainsi que pour ses partenaires, marques et distributeurs. Pour ce faire, nous travaillons en premier lieu à développer un écosystème, en ajoutant de nouveaux partenaires de la distribution pour densifier le réseau de points de vente et de points de collecte, ce qui permet d'optimiser les

Le corner Loop by Carrefour propose un assortiment de produits disponibles en emballages durables consignés.



2 - www.loopstore.co.uk

3 - Fin de l'exclusivité avec Carrefour en juillet 2021 (NDLR).

coûts opérationnels de logistique inversée ; ensuite, à augmenter le nombre de magasins chez les distributeurs partenaires ; enfin, à développer l'assortiment et l'intérêt pour les consommateurs. Ces trois axes autorisent une feuille de route ambitieuse de développement des volumes et d'optimisation économique du modèle. Pour l'instant, Loop est un projet pilote, qui s'efforce d'étendre l'infrastructure existante pour atteindre une efficacité opérationnelle plus durable et réduire les coûts.

La marque Loop figure-t-elle sur les contenants comme caution ou label ? Cela peut-il poser un problème au niveau des chaînes de fabrication ?

B. S. : Chaque contenant est doté d'un symbole de consigne Loop, qui indique que l'emballage est rempli et réutilisé avec Loop. Le symbole est, soit intégré au récipient lui-même, soit imprimé sur une étiquette qui peut être enlevée au lavage. Les étiquettes ne sont pas un problème, puisque de nouveaux emballages et de nouvelles lignes de production ont été développés pour soutenir le projet Loop.

La présence de marques est-elle incontournable pour rendre un modèle de consigne attractif ?

B. S. : Loop est l'une des solutions qui existent pour réduire les déchets. Elle passe par le partenariat avec les marques que les consommateurs connaissent et auxquelles ils font confiance. Mais le système Loop est aussi tout à fait envisageable avec les marques de distributeurs. Plusieurs enseignes partenaires de Loop travaillent à l'ajout de ces dernières dans l'assortiment de réemploi.

Devriez-vous vous orienter vers des formats et des types d'emballages standards pour compenser l'insuffisance éventuelle des retours de contenants ?

B. S. : L'idée est intéressante. Il nous semble important de laisser les marques, qui sont propriétaires de leurs emballages et



connaissent leurs produits, libres d'en définir le format, le matériau, etc. Dans certaines catégories (les boissons par exemple), il est probable, et cela a du sens, que des emballages standards verront le jour, pour permettre à de nombreux fabricants, grands ou petits, de faire la transition vers le réemploi. Cela permettrait aussi de créer des synergies opérationnelles. En Allemagne, une grosse partie du marché des boissons suit le modèle de la consigne, et plusieurs formats de bouteilles continuent d'exister.

Quelles informations portent les contenants Loop ? Comment les consommateurs sont-ils informés de l'origine des produits, leur recette, leur impact environnemental... ?

B. S. : Ce qui est partagé sur l'emballage du produit est à la discrétion des fabricants. Loop exige uniquement que le symbole de la consigne Loop figure sur l'emballage, afin de différencier le produit de son équivalent à usage unique et d'inciter le client à le retourner une fois vide.

Le système Loop passe par le partenariat avec les marques que les consommateurs connaissent et auxquelles ils font confiance.

Avez-vous interrogé les consommateurs sur leur usage de Loop ? Un type de clientèle se dessine-t-il ?

B. S. : Nous construisons Loop avec les consommateurs, au point central du processus de développement : en les faisant participer par diverses enquêtes, entretiens, groupes de discussion, etc. Ils sont de plus en plus désireux d'une transparence totale sur le contenu d'un produit, son origine et sa fabrication.

“ Dans la plupart des cas, le modèle du réemploi est vertueux rapidement, après quelques cycles de réutilisation. ”

Il est encore un peu tôt pour voir se dessiner un type de clients, néanmoins ce que montrent nos recherches en magasin, c'est l'intérêt porté à Loop par différents profils de consommateurs : des jeunes à la recherche de solutions innovantes pour l'environnement, des clients plus âgés qui ont connu la consigne et apprécient ce modèle qu'ils jugent plein de bon sens, ou encore des familles. L'objectif de Loop est d'attirer un large éventail de consommateurs.



C'est pourquoi le développement de l'assortiment de produits est clé.

Quels sont les indicateurs de performance ?

B. S. : Les consommateurs sont encouragés à retourner les emballages, et les premiers mois montrent que cela fonctionne parfaitement. Il y a bien sûr des variations d'un produit à l'autre : les produits dont le cycle de consommation est court (par exemple le frais ou les boissons) ont des taux de retour excellents dès les premières semaines. D'autres produits, dont le cycle de consommation est plus long (produits de beauté ou d'entretien) connaissent un cycle plus long avant d'être retournés, ce qui est tout à fait logique.

Avez-vous mesuré les impacts environnementaux de votre modèle ? Où se situent les économies de CO₂ ?

B. S. : La mission de Loop est d'éliminer les déchets d'emballages à usage unique. Cette mission environnementale nous a bien sûr menés à étudier l'impact de la transition du jetable au réutilisable en matière d'émissions de carbone. L'analyse de cycle de vie (ACV) de chaque produit lui est propre et repose sur un grand nombre de facteurs : emballage remplacé et nouvel emballage, lieu de production, distances parcourues... Dans la plupart des cas, le modèle du réemploi est vertueux rapidement, après quelques cycles de réutilisation, mais bien sûr des exceptions existent.

Y a-t-il des matériaux exclus des contenants Loop ?

B. S. : Comme nous l'avons dit, Loop est agnostique sur le plan des matériaux. Aucun n'est exclu. Cependant, tous ceux de la plateforme doivent être durables, lavables et recyclables une fois en fin de vie.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

9ème Printemps des études

23 — 24
Sept. 2021

Palais Brongniart, Paris



RENCONTRES
PROFESSIONNELLES

RESEARCH / DATA / INSIGHTS



Paris - Palais Brongniart



le campus circulaire

la plateforme
d'e-learning sur
l'économie circulaire
des emballages.



Manque d'informations, de ressources, de disponibilité...
difficile de se former efficacement sur les sujets au cœur des enjeux
emballages. C'est pourquoi Citeo a créé **le campus circulaire**,
une plateforme de formation 100% digitale réservée à ses clients.

4 parcours de formation en ligne

POUR PROGRESSER DANS L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE DES EMBALLAGES



Découverte



Éco-conception



Communication



Déclaration

- ➔ Des **décryptages** et des **savoirs utiles** pour renforcer et élargir ses connaissances.
- ➔ De l'**expertise** sur les grands **enjeux emballages**, déclinée en contenus pédagogiques.
- ➔ Des clés pour être **acteur du changement**.
- ➔ Une expérience de formation **à la carte**, **à son rythme** et sans contraintes techniques.

Vous êtes client de Citeo?
Faites votre rentrée sur campuscirculaire.citeo.com

CITEO