ilec

LA VOIX DES MARQUES

PRINTEMPS 2022
NUMÉRO 7

EXPERTISE

PHILIPPE CHALMIN
OFPM

DOSSIER

Au cœur du quotidien : des entreprises de marques

© Adobestock - Дмитрий Посудин

PRIX : 20 €

PERNOD RICARD
Alexandre Ricard
Exportateur de convivialité

BETC
Mercedes Erra
Qu'est-ce qu'une marque ?

L'ORÉAL
Hervé Navellou
Marques inspiratrices de société

FONDATION DES FEMMES
Anne-Cécile Mailfert

DANONE
François Eyraud
Un écosystème en transition écologique

Printemps des études

CLIENT INTELLIGENCE & STRATEGY SUMMIT

29—30 Sept. 2022

10ème édition

NOUVEAU LIEU : Palais des Congrès de Paris

Moyens d'agir

En l'espace de quelques années, l'attitude des consommateurs vis-à-vis des marques a évolué dans des proportions formidables, de l'attente d'une simple « promesse produit », un bénéfice matériel voire émotionnel exprimé de manière aussi sobre et concise que possible, à une multitude d'exigences désormais adressées à l'entreprise qu'elles incarnent et devant se traduire par une « raison d'être » déclinée au travers d'engagements extraordinairement variés dans les domaines environnementaux, sociaux, sociétaux.
Avec elles se sont multipliées en parallèle les obligations réglementaires, les informations et scores à communiquer, les normes communautaires et françaises à respecter.

Et rien ne permet de penser que cette tendance va fléchir.

Richard Panquiault, directeur général de l'Ilec

Largement controversées, contestées, mises en cause, les marques, celles qui sont familières à chacun, ont montré qu'elles faisaient toujours office de valeur refuge en période de crise (en l'occurrence sanitaire), qu'elles continuent à jouer un rôle de marqueur social, particulièrement à un moment où s'amorce un retour en force de l'inflation et où les associations de consommateurs s'inquiètent déjà du risque d'un sentiment de déclassement pour celles et ceux qui ne pourraient plus les acquérir.

Reflets d'une société et d'une époque, les marques sont aussi et surtout un des plus puissants instruments de leur transformation et devraient en cela faire l'objet de toute l'attention des pouvoirs publics. Les défis qu'elles ont à relever à très court terme dans le cadre des transitions alimentaires, énergétiques et environnementales sont considérables.
L'Ilec porte la conviction du pouvoir de transformation des marques, pour le meilleur.
Encore faut-il que les marques puissent préserver leur capacité à créer de la valeur ; de ce point de vue, les négociations commerciales 2022 n'incitent guère plus à l'optimisme que les précédentes, et la capacité à surmonter enfin cet antagonisme perpétuel entre fabricants de marques et enseignes de distribution constitue un défi non moins considérable. Et vital.

Revue éditée par l'Ilec
36 rue Brunel, 75017 Paris
Téléphone : 01 45 00 00 37
www.ilec.asso.fr

Directeur de la publication
Richard Panquiault

Conseil de la direction
Gilles Pacault

Comité de rédaction
Richard Panquiault, Daniel Diot, Antoine Quentin, François Ehrard, Sophie Palauqui, Virginie Thomas, Gilles Pacault, Jean Watin-Augouard, Sylla de Saint Pierre

Prépresse
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
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

JURIDIQUE
6
Accords de distribution et de coopération, les enjeux
Olivier Guersent, Direction générale de la concurrence (Union européenne)

CAS D'ÉCOLE
9
Mars Petcare, 85 M€ pour faire plus et plus propre
Entretien avec Romain Dumas, Mars Petcare

ANALYSE
12
Matières premières : tensions convergentes
Entretien avec Philippe Chalmin, OFPM

TENDANCE
84
L'archipel de la confiance
Entretien avec Philippe Goetzmann, consultant

BONNE PRATIQUE
87
Teisseire, du local au monde
Entretien avec Olivier Mercier, Britvic France

16 | DOSSIER

Au cœur du quotidien : des entreprises de marques

Les entreprises fabricantes de produits de grande consommation se réinventent sans cesse et contribuent ainsi aux évolutions de la société.

18 – Qu'est-ce qu'une marque ?
Mercedes Erra, BETC Group

22 - La marque, ou le "melting pop"
Benoît Heilbrunn, ESCP Business School

25 – Confiance, inversion de la courbe
Gaëlle Le Floch et Frédéric Lanfray, Kantar Worldpanel

28 – Identité : entreprise de marques
François Ehrard, Ilec

32 – Industries de PGC, du défi au dessein
Jean Watin-Augouard

35 - Industrie-commerce, voies et moyens de la confiance
Francis Amand, Médiation relations commerciales agricoles

38 – Rentabilité des PGC, la réalité en face
Ilec

40 – Marques de toujours
Entretien avec Nicolas Neykov, Ferrero France

43 - La donnée produit au cœur du métier
Entretien avec Emmanuel Treuil, Savencia

46 - Exigeante transparence de la beauté
Entretien avec Emmanuel Guichard, Fébea

49 - Un écosystème en transition écologique
Entretien avec François Eyraud, Danone France

52 - Exportateur de convivialité
Entretien avec Alexandre Ricard, groupe Pernod-Ricard

57 - Pratiques déloyales : porter la lutte au niveau européen
Antoine Quentin, Ilec

60 - Une relocalisation réussie
Entretien avec Thierry Gaillard, Carambar&Co

64 – Des marques inspiratrices de société
Entretien avec Hervé Navellou, L'Oréal France

70 – Des entreprises avec la Fondation des femmes
Entretien avec Anne-Cécile Mailfert, Fondation des femmes

73 - Révolution verte pour le plastique
Entretien avec Martin Stephan, Carbios

76 – Les marques, réponse à la crise climatique ?
Élisabeth Laville, Utopies

82 – Devant l'ère 4.0
Entretien avec Jacques Renault, Funae

Accords de distribution et de coopération, les enjeux

Les règles de concurrence sont réformées tous les dix ans. Le nouveau règlement et les lignes directrices qui y sont associées doivent entrer en vigueur en mai prochain. Quels sont les enjeux de cette réforme ?

Depuis 2018, la Commission européenne a engagé un vaste programme de révision des textes qui régissent les accords entre entreprises concurrentes (« relations horizontales »), ainsi que ceux qui régissent les accords entre fournisseurs et distributeurs (« relations verticales »). L'enjeu commun à ces procédures de révision consiste à fournir aux autorités européennes de concurrence et aux entreprises un cadre juridique adapté à un environnement économique transformé par une double transition digitale et climatique.

La transition digitale a eu un impact significatif sur les relations entre fournisseurs et distributeurs, du fait de la croissance des ventes en ligne et de l'émergence des plateformes qui leur sont dédiées. À cet égard, l'évaluation menée dans le cadre de la réforme du règlement d'exemption par catégorie, applicable aux accords verticaux (« règlement vertical »), et des lignes directrices verticales a confirmé que, si ces textes permettent aux entreprises d'évaluer la conformité de leurs accords de distribution aux règles de concurrence, ils ne sont plus tout à fait en phase avec le fonctionnement actuel du marché.

Olivier Guersent, directeur général de la Concurrence à la Commission européenne

Gain d'efficacité dans les relations verticales

Afin d'adapter les textes relatifs aux relations verticales à ce nouvel environnement, la Commission a proposé certaines modifications dans les projets de règlement et de lignes directrices publiés en juillet 2021.

Le premier type de modifications proposées dans ces projets de textes consiste à réajuster le champ d'application de la « zone de sécurité » offerte par le règlement vertical, pour exclure du bénéfice de l'exemption les accords qui ne créent pas de gains d'efficacité et, inversement, pour y inclure ceux qui créent de tels gains.

Selon les propositions formulées par la Commission, la zone de sécurité serait réajustée en ce qui concerne les situations de double distribution dans lesquelles un fournisseur vend ses produits, non seulement par l'intermédiaire de distributeurs indépendants, mais aussi directement aux clients finaux, en concurrence directe avec ses distributeurs, en excluant de l'exemption les aspects horizontaux problématiques. Seraient aussi exclues de l'exemption les clauses de parité « indirectes » qui imposent à une entreprise d'offrir à sa partie contractante les mêmes ou de meilleures conditions que celles offertes sur d'autres plateformes.

En revanche, d'autres accords de distribution pourraient désormais bénéficier de l'exemption. Ainsi, les fabricants pourraient être autorisés à désigner plus d'un distributeur exclusif (« exclusivité partagée »). Afin d'encourager un niveau approprié d'investissement, dans les canaux de vente en ligne et hors ligne, le fait pour un fournisseur de pratiquer des prix de gros

© Adobestock - Rangjizzz

E-COMMERCE
Les projets de textes intègrent les principes directeurs relatifs à l'évaluation des restrictions de vente en ligne énoncés par la Cour de justice. Ils comportent des règles spécifiques sur le traitement des plateformes, telles que le fait qu'elles ne peuvent être considérées comme des agents au sens du règlement vertical.

distincts pour un même distributeur selon que les produits concernés sont vendus en ligne ou hors ligne serait désormais couvert par l'exemption.

Adapter les règles à la part croissante de l'e-commerce

Le deuxième type de modifications proposées consiste à refléter la place grandissante du commerce électronique et des plateformes. Pour ce faire, les projets de textes intègrent les principes directeurs relatifs à l'évaluation des restrictions de vente en ligne énoncés par la Cour de justice. Par ailleurs, les projets de textes comportent des règles spécifiques sur le traitement des plateformes, telles que les circonstances dans lesquelles elles sont exclues de l'exception de double distribution ou le fait qu'elles ne peuvent être considérées comme des agents au sens du règlement vertical.

Le troisième type de modifications proposées vise de manière générale à simplifier et rationaliser les règles existantes, pour réduire les coûts de conformité des entreprises. À cette fin, la structure des lignes directrices a été modifiée, elles contiennent désormais des explications sur certains types de restrictions devenues plus courantes, comme la restriction de l'utilisation des places de marché ou des comparateurs de prix.

C'est sur la base de l'ensemble des éléments recueillis durant la procédure de révision que la Commission révisera les projets de textes, en vue de mettre en place les nouvelles règles avant l'expiration du règlement actuel, le 31 mai 2022.

Enjeux horizontaux : données et objectifs de développement durable

La digitalisation de l'économie et la poursuite d'objectifs de durabilité ont également affecté les relations entre entreprises concurrentes, encadrées par les règlements d'exemption par catégorie applicables aux accords de recherche et de développement et de spécialisation (« règlements

Maintenir et renforcer

L'Ilec a participé activement à la réforme des règles de concurrence sur les accords de distribution et de coopération, notamment en répondant aux consultations publiques et en participant aux ateliers organisés par la DG Concurrence à Bruxelles. Ses priorités étaient le maintien de la flexibilité offerte par les règles actuelles pour les entreprises de marques qui utilisent la double distribution, et un renforcement des règles encadrant les alliances horizontales de distributeurs, en distinguant celles qui ont pour but premier des achats en commun et celles dont la finalité est autre.

L'adoption du Pacte vert pour l'Europe a encouragé la formation de coopérations horizontales visant à la réalisation d'objectifs de durabilité.

horizontaux ») ainsi que les lignes directrices sur les accords de coopération horizontale.

La digitalisation a fondamentalement modifié la manière dont les données sont générées, stockées, traitées, échangées et distribuées, favorisant l'émergence de nouvelles possibilités de coopération horizontales et de nouveaux modèles commerciaux. Par ailleurs, comme l'ont montré les informations recueillies dans le cadre de la Stratégie européenne sur les données, la compétitivité des entreprises dépend de plus en plus de leur capacité à accéder aux données. En outre, l'adoption du Pacte vert pour l'Europe a encouragé la formation de coopérations horizontales visant à la réalisation d'objectifs de durabilité. Toutefois, pour mener à bien de telles coopérations, les entreprises doivent pouvoir déterminer avec certitude les circonstances dans lesquelles elles sont compatibles avec les règles de concurrence.

Processus encore inachevé pour les " règlements horizontaux"

Si l'évaluation menée dans le cadre de la révision des textes sur les coopérations horizontales a indiqué que ces textes sont utiles pour apprécier la conformité des accords de coopération horizontales, des améliorations sont nécessaires pour les adapter au contexte économique actuel et apporter davantage de sécurité juridique aux entreprises lors de la conception, de l'évaluation et de la mise en œuvre de tels accords. Le processus de révision n'est pas achevé et différentes options pour modifier les règlements horizontaux sont en cours d'examen.

Concernant particulièrement les coopérations poursuivant des objectifs de durabilité, la Commission est consciente de la nécessité de fournir davantage d'orientations, pour faciliter leur évaluation, cela afin d'encourager les entreprises à produire et à distribuer des produits durables. À cette fin, une note d'orientation, qui résume les principaux enseignements tirés du débat lancé en septembre 2020 par la commissaire à la Concurrence, Margrethe Vestager, sur la manière dont le droit de la concurrence peut mieux soutenir le Pacte vert pour l'Europe, a été publiée en septembre 2021. Ces orientations seront reflétées lors du processus de révision des textes qui régissent les relations horizontales.

Au cours du premier trimestre 2022, la Commission publiera des projets de règles révisées sur les coopérations horizontales, pour recueillir les observations des parties prenantes.

Olivier Guersent

Mars Petcare, 85 M€ pour faire plus et plus propre

Inventé dans le Loiret, le sachet fraîcheur d'aliments pour animaux s'y développe à l'intention des marchés français et européens, avec une feuille de route environnementale.

© Adobestock - Ermolaev Alexandr

Qu'est-ce qui a motivé votre décision, annoncée le 17 janvier dernier, d'investir 85 millions d'euros dans votre usine d'aliments pour animaux domestiques (marques Pedigree et Whiskas) de Saint-Denis-de-L'Hôtel (Loiret) ?

Romain Dumas : Nous souhaitons faire grandir notre site historique de Saint-Denis de l'Hôtel, où sont produits des marques iconiques comme Whiskas et Pedigree, et où les sachets fraîcheur qui ont apporté une révolution sur le marché de l'alimentation animale, ont été inventés. Cet investissement va nous permettre d'atteindre deux objectifs. D'une part, nous voulons répondre à une demande particulièrement forte pour les sachets fraîcheur dans les années à venir (+ 10 à 15 % par an sont prévus d'ici à 2025). D'autre part, nous visons une amélioration de nos performances environnementales, tout en confirmant notre attachement au territoire français et en particulier du Loiret.

Romain Dumas, directeur général de Mars Petcare

Combien le groupe compte-t-il d'usines en Europe qui fabriquent ou sont susceptibles de fabriquer les mêmes produits ?

R. D. : En Europe, Mars Petcare compte une dizaine d'usines. En France, nous avons deux sites de production : à Saint-Denis-de-l'Hôtel (Loiret) et à Ernolsheim-sur-Bruche (Alsace), spécialisés dans la production d'aliments humides (boîtes, barquettes et pochons). Ces deux usines produisent pour le marché français et européen.

S'agit-il, avec les investissements annoncés de nouveaux produits, de renouvellement du parc de machines, d'extension ?

R. D. : Cet investissement comprend, d'une part la rénovation de la plateforme de production existante, et d'autre part la création de nouvelles lignes de production qui permettront d'accroître la production de sachets fraîcheur de 70 % par rapport à aujourd'hui (soit 44 000 tonnes). Pour l'heure, nous avons prévu d'utiliser les espaces disponibles dans les bâtiments actuels. Un projet d'extension,

toujours sur le site, est également à l'étude pour compléter la surface nécessaire à la mise en œuvre globale de ce projet.

Quelles autorisations et quels délais associés demande la mise en œuvre d'un tel plan d'investissement ?

R. D. : Les travaux vont commencer dès ce premier trimestre 2022. Notre ambition est de produire nos premiers sachets fraîcheur sur ces nouvelles lignes d'ici à 2023. Ensuite, notre capacité de production devrait augmenter progressivement pour parvenir à un volume cible de 44 000 tonnes par an en 2024.

Quelle est la provenance du matériel qui sera acquis dans le cadre de ces investissements ? Dans quelle mesure la robotisation et la digitalisation ont-elles été privilégiées ?

R. D. : La provenance du matériel se fait en fonction de nos besoins et des disponibilités, cela peut donc être dans le monde entier. Nous portons une attention particulière à la qualité et à l'efficacité technologique et travaillons avec les fournisseurs locaux.

Ces investissements vont-ils représenter un gain en termes d'économie d'énergie et d'impact carbone ?

R. D. : Cet investissement est composé de deux projets qui concourent à l'amélioration de nos performances environnementales : d'une part, la rénovation de la plateforme de production existante, et d'autre part la création de nouvelles lignes.

Les bénéfices environnementaux attendus sur le plan de la rénovation sont multiples. Les compresseurs à air du site seront ainsi remplacés par de nouveaux équipements conçus pour récupérer l'énergie produite, et ainsi réduire la consommation globale du site en gaz. L'unité de lavage haute pression du site sera également rénovée, permettant une plus grande automatisation et une optimisation du lavage de nos installations grâce

La rénovation et la création de lignes dans l'usine de Saint-Denis-de-l'Hôtel va permettre d'en améliorer encore la performance environnementale.

à des technologies dont la performance environnementale est la plus élevée. Ainsi nous réduirons notre consommation de plus de 5 %, par tonne produite, pour le gaz et pour l'eau. Quant aux bénéfices environnementaux des nouvelles lignes de production, signalons que notre usine de Saint-Denis-de-l'Hôtel a aujourd'hui recours à 100 % d'énergie renouvelable depuis de nombreuses années. Ce projet aura un faible impact sur notre consommation d'électricité, car nos nouveaux stérilisateurs utiliseront de la vapeur, une énergie thermique. Conformément aux engagements du groupe Mars d'avoir recours à 100 % d'emballages durables d'ici à 2025, ces lignes seront conçues pour être compatibles avec une nouvelle génération de pochons recyclables.

Votre usine est-elle engagée dans des liens de mutualisation avec d'autres entreprises ou établissements de la commune ou du canton, dans une logique d'écologie industrielle, et dans quels domaines (énergie, logistique, emploi…) ?

R. D. : Nous travaillons en partenariat avec un industriel local sur un projet de chaudière à vapeur à biomasse. L'idée est d'utiliser des déchets de bois des forêts qui, par combustion, produiront de la chaleur qui viendra alimenter nos besoins. Avec ce projet, notre ambition est de réduire les émissions de CO_2 du site de 80 % par rapport au gaz.

Ces investissements vont-ils être créateurs d'emplois ?

R. D. : Outre la rénovation de la plateforme existante, cet investissement comprend la création de nouvelles lignes de production qui devraient générer un besoin de soixante-dix postes de travail, sous réserve que la demande conserve son niveau actuel. C'est une nouvelle accueillie favorablement par nos équipes, avec qui nous travaillons en parallèle sur d'autres projets de transformation de l'usine.

L'investissement prévu comprend la création de nouvelles lignes de production qui devraient générer un besoin de soixante-dix postes de travail.

Quelle est l'étendue du périmètre géographique où se recrutent la plupart des employés de l'usine de Saint-Denis-de-L'Hôtel, et quel rang occupe Mars parmi les employeurs privés du Loiret ?

R. D. : Ils sont recrutés en priorité sur le bassin d'emploi local. Mars Petcare est classée comme la quatrième entreprise du Loiret et de la région Centre.

Vos investissements ont-ils eu un effet d'entraînement sur vos fournisseurs, prestataires locaux ?

R. D. : Cet investissement est une formidable opportunité non seulement pour notre entreprise, mais aussi pour le tissu économique local et national. Il aura un impact auprès de l'ensemble de notre écosystème, notamment avec la création d'emplois directs et indirects.

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

> “Les employés sont recrutés en priorité sur le bassin d'emploi local. Mars Petcare est classée comme la quatrième entreprise du Loiret et de la région Centre.”

Matières premières : tensions convergentes

La triple crise agricole, énergétique et logistique n'a pas commencé avec la guerre en Ukraine. Ni son effet sur les coûts, ni l'exception française quant à leur répercussion.

Dans quelles proportions la crise ukrainienne aggrave-t-elle les tensions sur les matières premières agricoles, l'énergie et les matériaux ?

Philippe Chalmin : Sur la plupart des marchés, les tensions sont antérieures à l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Nous avions déjà, lors du bilan 2021 établi en janvier dernier, analysé trois crises – logistique, énergétique (dont les métaux liés à la transition énergétique) et agricole. La crise ukrainienne a exacerbé la crise énergétique, sur le plan du gaz et dans une moindre mesure du pétrole. N'oublions pas que le gaz a des incidences sur l'électricité et les engrais. La crise agricole, relativement limitée en 2021, a depuis pris une ampleur plus importante, à court terme en raison du blocage de la mer Noire, et à moyen terme par les doutes sur la capacité de l'Ukraine à assurer ses semis et ses récoltes cette année. Ajoutons que sur le plan international l'augmentation du prix des engrais aura des conséquences sur leurs usages et sur les rendements. Sur les autres marchés, les métaux, le bois, l'acier, les tensions ont été exacerbées. La crise logistique, elle, perdure.

Philippe Chalmin, président de OFPM, fondateur de Cyclope[1]

Quelles sont, en Europe, les chaînes agroalimentaires les plus touchées par les sanctions actuelles contre la Russie, et qui le seraient le plus en cas d'un embargo sur le gaz ?

P. C. : La dépendance de l'Europe vis-à-vis de l'Ukraine et de la Russie est relativement faible, hormis sur le maïs ukrainien, largement utilisé dans l'élevage porcin espagnol, par exemple. Pour autant, toute la chaîne européenne est touchée par la hausse des prix induite par la crise russo-ukrainienne. Tous les secteurs de production, notamment l'élevage intensif, et ceux utilisant l'alimentation animale sont concernés. Ainsi que toutes les activités industrielles utilisant du gaz et de l'électricité. N'oublions pas que le prix de l'électricité en Europe est directement corrélé au prix du gaz pour les entreprises, mais pas pour les particuliers. Le poste énergie de toutes les entreprises agroalimentaires est donc affecté ; certaines, qui peuvent bénéficier d'une hausse des prix à l'export, comme la filière laitière, pourront supporter la hausse.

Y a-t-il des secteurs agro-industriels qui pourront rester à l'écart de retombées importantes, sur leurs coûts, de la crise ukrainienne, ceux par exemple qui vendent des produits agricoles en circuits courts ?

P. C. : Objectivement, les secteurs agroalimentaires comme les fruits et les légumes sont peu touchés, si ce n'est pour la production sous serres, fortement consommatrice de gaz naturel, comme aux Pays-Bas. Le secteur porcin, lui, est étranglé par le ciseau des prix, entre une hausse du prix des aliments liée à

1 – OFPM : Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires - observatoire-prixmarges.franceagrimer.fr ; Cyclope : Cycles et orientations des produits et des échanges : cercle-cyclope.com.

© Adobestock - Miha Creative

PÉNURIE ?
Toute la chaîne européenne est touchée par la hausse des prix induite par la crise russo-ukrainienne. Tous les secteurs de production, notamment l'élevage intensif, et ceux utilisant l'alimentation animale sont concernés. Ainsi que les activités industrielles utilisant du gaz et de l'électricité.

l'Ukraine et la stagnation, voire la baisse des prix du porc due à la baisse des importations chinoises. En dehors de certaines filières à circuit court, nous sommes, et c'est une nouveauté car nous avons abandonné toute protection des marchés avec la réforme de la Politique agricole commune, dans une situation où n'importe quel agriculteur dans les coins les plus reculés de France est directement affecté par les prix mondiaux.

Les sources de nos industries en intrants agricoles, énergie, matériaux, sont-elles trop concentrées dans des pays situés dans des zones instables ?

P. C. : Nous le savons, la France n'a ni phosphate ni gaz naturel, et notre production d'ammoniac et d'urée ne peut se faire qu'avec du gaz importé. Nous manquons également de potasse. Aussi, en ce qui concerne les engrais, nous sommes importateurs. À l'inverse, nous sommes les premiers exportateurs mondiaux de semences, et l'un des problèmes de l'Ukraine aujourd'hui est que l'approvisionnement en semences venant de France est contrarié. Notre dépendance majeure, sur le plan de la production, concerne les intrants, les engrais, et nous sommes confrontés à des prix qui ont doublé ou triplé.

Nous supportons aussi l'échec d'un modèle de transition énergétique qui a été conçu sur l'abandon légitime du charbon, sur une contestation du nucléaire, un refus du gaz de schiste et le développement d'éoliennes et de panneaux solaires dont on a oublié le caractère intermittent, à un moment où l'économie s'électrifie de plus en plus. Nous avons donc mis notre tête sur le billot du gaz russe. Enfin, l'exploitation des matières premières est un facteur d'instabilité et il n'existe pas de pays producteurs de pétrole ou de gaz stables et vertueux, hormis la Norvège.

Quelle souveraineté la France a-t-elle sur le plan des métaux rares ; est-elle affectée par l'instabilité géopolitique actuelle ?

P. C. : La France n'a aucune souveraineté en ces domaines. Il faut distinguer les minerais des métaux. Les minerais sont extraits de la terre, et pour de nombreuses raisons il n'y aura plus en France d'exploitation minière. La mine de tungstène à Salau en Ariège, ne rouvrira pas. Nous allons peut-être produire un peu de lithium en Alsace. Mais une fois le minerai extrait, il faut le raffiner. Pendant longtemps, la France a été, avec Rhône Poulenc, le leader mondial du raffinage des terres rares, avec une usine près de La Rochelle, mais elle a depuis abandonné ses actifs industriels lourds, sur fond de stigmatisation par les mouvements environnementaux en raison des processus de production polluants.

Un problème se pose en termes de dépendance vis-à-vis de la Russie pour le palladium utilisé dans les pots catalytiques des véhicules à essence, pour le titane utilisé dans l'aéronautique, pour l'uranium qui vient du Kazakhstan, dans l'orbite russe, et, dans une moindre mesure, pour le nickel utilisé dans les batteries électriques (la Russie produit le quart du nickel qualité batteries mondial). Pour le reste, nous bénéficions d'une bonne répartition des métaux rares et notre dépendance est supportable.

© Adobestock - Angelov

Vivons-nous un choc énergétique comparable à celui de 1973 ?

P. C. : Oui, le choc est comparable, mais il concernait le pétrole en 1973, le gaz naturel aujourd'hui. La transition est un objectif prioritaire. Parallèlement au nucléaire, et aux énergies renouvelables, il faudrait développer la biomasse, les techniques permettant de stocker l'énergie, et l'hydrogène. Mais nous aurons de toute façon à privilégier une transition pragmatique et non idéologique.

Va-t-on (en France notamment) vers un retour au développement volontariste des biocarburants, au risque d'envenimer la question de la disponibilité des terres arables et l'arbitrage entre alimentation et carburant ?

P. C. : Je n'ai jamais été un partisan des biocarburants. Il peut y avoir, sur des terres marginales, des utilisations de biocarburants, mais je crois beaucoup plus aux biocarburants venant de la biomasse, des déchets. C'est cependant grâce aux débouchés des biocarburants que nous avons sauvé en France la filière des oléagineux.

Le ministre de l'Économie Bruno le Maire et le Régulateur de l'énergie ont appelé les Français à un effort de réduction de leur consommation d'énergie : l'impératif d'économie pourrait-il s'étendre à d'autres consommations résultant d'autres marchés primaires ?

P. C. : La réduction de la consommation d'énergie est une tendance lourde, l'intensité énergétique de nos économies diminue et c'est une bonne chose. Les Français se doivent d'avoir un comportement énergétique plus responsable. Pour autant, à très court terme, si nous adoptons des sanctions fortes vis-à-vis de la Russie, nous n'avons pas les moyens de nous passer du gaz russe.

Allons-nous vers une économie généralement plus frugale en approvisionnements et en consommation ?

P. C. : Le XXIe siècle ne sera pas celui de l'épuisement des ressources mais du choix de privilégier l'économie circulaire. Nous avons toujours tendance à imaginer demain avec les technologies d'aujourd'hui. Or il faut être capable d'anticiper. Ainsi de la voiture électrique : de quoi ai-je besoin pour la fabriquer, notamment les batteries, où trouve-t-on du lithium, du cobalt ; ne vais-je pas seulement changer de dépendance, d'où viendra l'électricité pour alimenter les batteries ? En Chine, l'électricité provient aux deux tiers du charbon !

Depuis 2010 que vous présidez l'OFPM[2], quelles sont les tendances longues que vous observez dans l'évolution des marges des acteurs de la chaîne alimentaire ?

P. C. : L'Observatoire a ses limites, il suit les produits du champ à l'assiette mais s'arrête au fond du chariot : la plaquette de beurre, le yaourt nature, la viande dans un rayon de boucherie de base, le pain, les pâtes, les fruits et légumes... Nous ne suivons pas la sophistication des produits, de leur valeur ajoutée plus forte, de leur diversité. Sur les produits de base, on observe une très grande stabilité des prix au stade des consommateurs,

2 – L'OFPM a été créé par la loi « de modernisation de l'agriculture et de la pêche » du 27 juillet 2010.

Nous sommes le seul pays où les relations production-industrie-distribution sont marquées au coin de la méfiance, de l'absence de sens de la parole donnée.

avec parfois une baisse tendancielle, par exemple, pour la brique de lait UHT.
Auparavant, les prix agricoles étaient stables car fixés par la PAC lors du « marathon agricole » de juin. Aujourd'hui les prix sont mondiaux pour les céréales, les oléoprotéagineux, le sucre, les grandes matières premières laitières (beurre, poudre de lait), la viande porcine. Depuis la création de l'OFPM, nous sommes entrés dans l'ère de l'instabilité des prix agricoles. À la différence du système allemand, cette instabilité n'est pas répercutée au stade du consommateur, car la grande distribution dans un premier temps, l'industrie ensuite, jouent un rôle d'amortisseur et de stabilisateur en rognant éventuellement sur leurs marges.

Des années d'observation permettent-elles d'isoler ce qui, dans la formation des prix, est dû à l'évolution des investissements, notamment pour faire face à des enjeux écologiques ?

P. C. : Non, même si on observe les difficultés rencontrées par la filière bio. Le consommateur a un double discours, d'un côté il veut des produits sains, naturels et d'origine locales, d'un autre côté il privilégie le facteur prix, qui demeure déterminant.

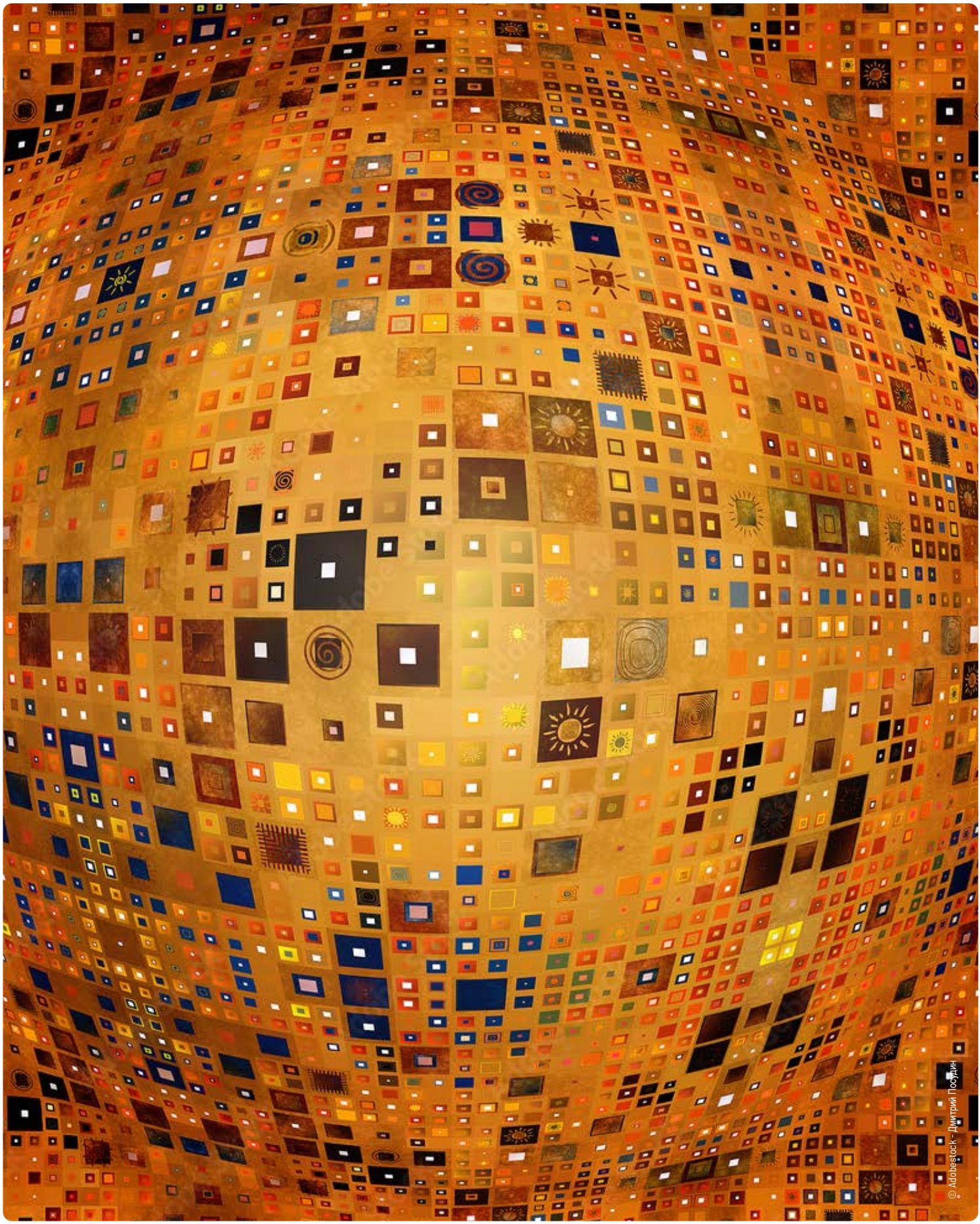
Y a-t-il, dans les autres pays de l'UE, plus d'élasticité qu'en France dans la chaîne de valeur agroalimentaire, pour la répercussion des coûts des matières premières agricoles et autres intrants (énergie, matériaux…) ?

P. C. : La France reste un cas particulier, nous sommes le seul pays où les relations production-industrie-distribution sont marquées au coin de la méfiance, de l'absence de sens de la parole donnée. Cela explique pourquoi l'appareil réglementaire est en France le plus lourd. Il n'y a qu'en France qu'existe un Observatoire des prix et des marges. En Allemagne il serait considéré comme un outil intrusif.

Y a-t-il beaucoup de filières de matières premières agricoles et autres qui ne disposent pas d'indicateurs suffisants pour répondre aux attentes des pouvoirs publics sur la transparence des coûts dans la chaîne de valeur ?

P. C. : Non. Pour Égalim 2 nous avons été conduits à publier les indicateurs pour toutes les filières agricoles au stade de la production. Mais dans nombre de cas, la plupart des prix agricoles échappent à la logique des coûts de production. Ainsi, le prix du blé a flambé de 150 euros par tonne il y a deux ou trois ans à 400 € aujourd'hui. Le coût de production va certes exploser avec le prix des engrais, mais pas au-delà de 250 €. Le prix du porc est largement inférieur aux coûts de production. Les prix de marché sont la résultante de la confrontation de l'offre et de la demande, et cela de plus en plus, à l'échelle de la planète. En revanche, au niveau du consommateur tout cela est amorti puisque la part agricole de notre chariot alimentaire en termes de prix est de plus en plus faible, elle représente moins d'un tiers du total.

Propos recueillis par
Jean Watin-Augouard et **François Ehrard**



© Adobestock - Дмитрий Посудин

DOSSIER

Au cœur du quotidien : des entreprises de marques

L'Ilec rassemble une centaine d'entreprises fabricantes de produits de grande consommation (PGC). Leurs marques sont parfois tricentenaires – Maille, Teisseire –, bicentenaires – Martini, Poulain, Seb, Nestlé –, ou centenaires – Danone, Lesieur, Bic, Mr Propre… Cette pérennité témoigne de leur capacité à se réinventer sans cesse, à s'adapter aux évolutions de la société, mais aussi à les anticiper et à y contribuer. Marques et entreprises participent à la souveraineté économique de la France et à sa transition environnementale.

18
Qu'est-ce qu'une marque ?
Mercedes Erra, BETC Group

22
La marque, ou le "melting pop"
Benoît Heilbrunn, ESCP Business School

25
Confiance, inversion de la courbe
Gaëlle Le Floch et Frédéric Lanfray, Kantar Worldpanel

28
Identité : entreprise de marques
François Ehrard, Ilec

32
Industries de PGC, du défi au dessein
Jean Watin-Augouard

35
Industrie-commerce, voies et moyens de la confiance
Francis Amand, Médiation relations commerciales agricoles

38
Rentabilité des PGC, la réalité en face
Ilec

40
Marques de toujours
Entretien avec Nicolas Neykov, Ferrero France

43
La donnée produit au cœur du métier
Entretien avec Emmanuel Treuil, Savencia

46
Exigeante transparence de la beauté
Entretien avec Emmanuel Guichard, Fébea

49
Un écosystème en transition écologique
Entretien avec François Eyraud, Danone France

52
Exportateur de convivialité
Entretien avec Alexandre Ricard, groupe Pernod-Ricard

57
Pratiques déloyales : porter la lutte au niveau européen
Antoine Quentin, Ilec

60
Une relocalisation réussie
Entretien avec Thierry Gaillard, Carambar&Co

64
Des marques inspiratrices de société
Entretien avec Hervé Navellou, L'Oréal France

70
Des entreprises avec la Fondation des femmes
Entretien avec Anne-Cécile Mailfert, Fondation des femmes

73
Révolution verte pour le plastique
Entretien avec Martin Stephan, Carbios

76
Les marques, réponse à la crise climatique ?
Élisabeth Laville, Utopies

82
Devant l'ère 4.0
Entretien avec Jacques Renault, Funae

Qu'est-ce qu'une marque ?

De l'invention de la traçabilité sur les premiers marchés de masse à l'imagination de styles de vie, puis à l'assomption des responsabilités et des changements collectifs, les marques ont toujours été le génie de la consommation.

Dans mon métier — la communication — la marque est *l'objet* par excellence. Celui sur lequel on travaille, celui qu'on façonne au fil du temps, auquel on donne du fond et une forme, et que l'on considère comme un capital. On parle bien du capital de marque, parce que la marque cristallise une valeur qui détermine pour partie, mais partie essentielle, celle de l'entreprise qui la possède.

D'abord un système d'identification

La notion est née un peu en amont de l'ère industrielle, et c'est l'industrialisation des produits de grande consommation qui en a répandu l'usage. Pas de marque dans les sociétés archaïques ou agraires où l'on mange ce que l'on produit soi-même. La marque apparaît dès lors qu'un système de production œuvre loin des yeux du consommateur final et que celui-ci perd le contrôle direct de ce qu'il achète. Dans les sociétés paysannes ou artisanales, on achetait ou on échangeait des biens produits dans le village ou alentour, où tout le monde se connaissait et personne n'avait intérêt à arnaquer l'autre. Tout change lorsque l'authenticité de la provenance, du procédé, n'est plus directement vérifiable. L'industrialisation, en centralisant la production de masse dans des usines éloignées des lieux de consommation, a rendu indispensable la marque : elle atteste de l'origine du produit, de son fabricant, elle certifie une conformité à une recette, à un goût, à une façon de faire, et à leur constance. Bref, elle crée un référentiel, un standard, qu'elle va revêtir de signes exclusifs, reconnaissables et qui n'appartiennent qu'à elle : un logo, le plus souvent un emballage. La marque est donc avant tout un système de confiance.

Mercedes Erra, présidente et fondatrice de BETC Groupe

C'est très important, car de là découle largement notre rapport aux marques. *"Trust me"*, voilà ce que vous dit d'abord une marque. C'est pourquoi la contrefaçon est toujours une nuisance majeure pour les marques, depuis qu'elles existent. La marque est garante d'une vérité sur la fabrication.

© Campagne Evian « Baby&Me » - BETC - 2013

La saga "Live Young" d'Evian née en 2009 avec les bébés Rollers (150 millions de vues) a été régulièrement rejouée, comme en 2013 avec la campagne "Baby & me".

Des agents communicants

Ensuite, pour se vendre, les marques ont eu besoin de se faire connaître de leurs clients potentiels, d'accéder à leurs publics. De là vient la publicité, avec son sens premier : *rendre public*. Rendre public le nom d'une marque, son produit, ses qualités, les bénéfices qu'on retire de son achat. La publicité des marques participe du jeu de la saine concurrence auquel elles se livrent. Il est édifiant que seuls les pays où le libéralisme économique est absent ne tolèrent pas la publicité. La propagande s'y substitue alors et affecte tristement d'autres champs de la vie publique.

Les marques ont donc passé des messages, d'abord sur leurs produits. Ce sont des agents communicants. Leurs discours se sédimentent dans la mémoire de leurs publics, en fonction de la pertinence et de la puissance de leurs messages, et des imaginaires qu'elles convoquent. Ils façonnent, construisent, l'image de la marque.

C'est toujours ainsi que ça se passe. Les marques ont eu le champ libre et la partie relativement facile pendant les Trente Glorieuses, d'autant que l'ère du grand tout économique, de la globalisation toute puissante, a longtemps fait reculer le politique et la croyance que le politique faisait tourner le monde. Les marques ont eu toute latitude pour régner, proposer des imaginaires puissants, des valeurs *("Just do it", "Think different", "Live young")*, et devenir cultes. Elles ont émis du sens, et même de l'idéologie. Les marques sont des systèmes de croyance, assez efficaces.

La marque atteste de l'origine du produit... crée un référentiel, un standard... est garante d'une vérité sur la fabrication.

À la faveur de la digitalisation, de ce qu'autorisent les données en termes de connaissance du client, et les réseaux sociaux en termes d'interactions, elles ont aussi tissé une relation plus étroite avec les consommateurs, elles ont réussi à s'immiscer encore plus dans leur vie, avec des offres et des services plus performants, au risque parfois de l'intrusion.

Doutes sur la consommation et interrogation des marques

Mais le changement est arrivé : il est venu de notre relation à la consommation. Pendant tout le XXe siècle, la consommation a d'abord été libératoire. Elle a donné accès à de nombreux biens matériels essentiels au plus grand nombre, et permis d'alléger la vie des familles en donnant à chacun le sentiment que le manque n'était plus une fatalité et que toute la vie serait facilitée par la consommation. Elle a été perçue comme un facteur de progrès majeur. Après la chute du Mur, lorsqu'en Europe de l'Est les femmes ont eu accès aux marques de maquillage, ce rattrapage par la consommation a été vécu comme un espoir, comme une promesse de bonheur : le droit à la séduction et au plaisir. Et plus largement, sort-on encore de la pauvreté autrement que par la consommation ?

Mais au tournant du siècle, la consommation a perdu de son aura. Les signes de ce retournement étaient lisibles dans nos études au début des années 2000. En 2008, les gens se sont mis à dire que la crise que nous traversions n'était pas seulement financière, mais était une crise de la société de consommation, dont nous étions tous un peu responsables. Ils pensaient que l'emprise de la consommation sur nos modes de vie nous menait dans la mauvaise direction et que l'être humain ne pouvait s'y réduire. Le regard sur la crise était déjà moral— « *il fallait bien que ça arrive* » —comme si nous étions punis par où nous avions péché.

On s'est mis à questionner les marques, emblèmes de la société de consommation. Les gens, qui décryptent aisément le travail des marques, se sont aperçus qu'elles appartenaient à des entreprises, à des groupes, et ont voulu savoir ce qu'étaient ces entreprises, comment elles se comportaient, avec leurs salariés, avec l'environnement. L'idée d'une responsabilité individuelle a émergé : je peux à mon échelle décider d'acheter, ou

"Just do it". Le slogan né en 1988 a construit l'image de Nike et fait exploser ses ventes. Ici avec Maria Sharapova.

pas, telle ou telle marque en fonction de son impact sur son environnement naturel, social, humain.

Marques et entreprises de marques

Après tout acheter c'est voter pour le type de société dont on a envie, c'est là que réside le pouvoir du consommateur sur la machine économique. Désormais, les marques devenues entreprises sont mises en demeure d'expliquer comment elles traitent leurs employés, prennent part à la transition, résolvent les problèmes d'inclusion, comptent exercer leur métier pour qu'il contribue à un monde meilleur. Il y a vingt-cinq ans, ces questions ne nous auraient pas effleurés. Les frontières qui séparent produits, marques et entreprise sont floutées.

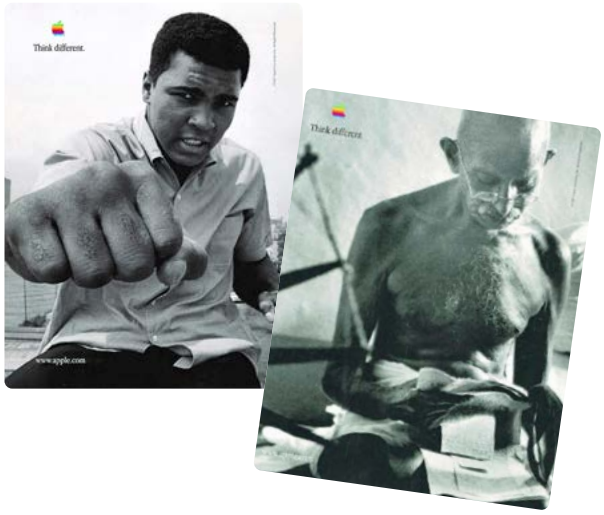
Derrière la marque, il y a toujours une entreprise, en prise avec la société, avec les citoyens. C'est elle qui se comporte bien ou mal avec ses salariés, son environnement. L'exigence de vision et de clarté vis-à-vis de l'ensemble du système s'est amplifiée. On en arrive à l'ère de la raison d'être, formalisée par la loi Pacte en 2019. Mais cet enjeu de la *raison d'être* était présent depuis longtemps : Antoine Riboud dans son discours de 1972 ne pensait pas autrement, en prônant l'équilibre de *l'avoir* et de *l'être* pour les humains et pour les entreprises.

Aujourd'hui, la quête du *"purpose"* est partout. Pas un de nos clients, entreprise, marque, qui ne nous questionne sur ce sujet. Cela focalise la réflexion, à l'excès parfois, quand on en arrive à de grandes idées généreuses mais génériques, à des raisons d'être hors sol par rapport au métier de l'entreprise. C'est la dérive de la raison d'être, lorsqu'elle se déconnecte du métier, et pour moi c'est incompréhensible. Mais cela devient très intéressant lorsqu'une raison d'être est liée au métier, énonce comment l'entreprise se propose d'améliorer ce métier, sa valeur civilisatrice, sa contribution à la transition ou au changement.

En fait, la reconnaissance du pouvoir économique et de son poids sur l'évolution de nos sociétés n'a fait que s'accentuer. Or l'économie, ce sont les entreprises, et les entreprises, ce sont les marques. Pas étonnant qu'on se tourne vers elles quand on pense « changement ». Les voici face à la transition climatique et écologique.

Elles vont s'y adapter, changer des choses, ce mouvement est massif. Je suis frappée de voir comme une entreprise, une marque, qui a décidé de changer peut aller vite. Cela donne un certain optimisme quant à nos capacités, par l'économie et ses instruments, entreprises et marques, à inventer un monde plus sobre en énergie et en ressources, en évitant la régression et le recul qui hantent les radicaux et les extrêmes mais conviennent si mal à l'esprit humain. L'écologie de demain ne sera pas un retour en arrière, mais un grand pas en avant, elle devra respecter la planète et les hommes, mais aussi leur désir d'avancer. **La consommation n'est pas un mal en soi, il s'agit de déterminer vers quelle consommation orienter le monde.**

Mercedes Erra



Avec "Think different" créé en 1997, Apple s'inscrit dans la continuité de Nike en utilisant des personnalités comme Muhammad Ali ou Gandhi.

Acheter c'est voter pour le type de société dont on a envie, c'est là que réside le pouvoir du consommateur.

La marque, ou le “melting pop”

La culture consumériste a fait plus que s’inviter dans « la culture ». Le propre d’une grande marque est sa capacité à créer des icônes pour les imposer comme des référents culturels.

© Adobestock - Natalia

La culture populaire se définit souvent comme l’opposé d’une culture dite élitiste, selon une lecture verticale et hiérarchique de l’ordre social et culturel. L’idée de culture élitiste, qui apparaît au XVIIIe siècle, s’appuie sur une vision morale de la culture comme un agent civilisateur, liée à une sorte de perfection humaine. On considère qu’elle porte en elle une sorte d’exemplarité, en ce qu’elle produit une norme de goût censé valoriser ce que l’on peut produire de mieux à chaque époque.

À l’opposé, la culture populaire serait le domaine de ceux qui n’ont ni savoir, ni goût, finalement ni pouvoir. C’est pourquoi la sociologie s’est emparée de la question de la culture populaire pour mettre en évidence des rapports de domination. Ainsi Pierre Bourdieu peut-il écrire en 1997 dans ses *Méditations pascaliennes* que « *le culte de la culture populaire n’est, bien souvent, qu’une inversion verbale et sans effet, donc faussement révolutionnaire, du racisme de classe qui réduit les pratiques populaires à la barbarie ou à la vulgarité* ». Ces propos, fort peu pascaliens à vrai dire, montrent à quel point une sociologie de classe ne permet plus de comprendre la formidable transformation culturelle qu’a initiée l’économie des marques au cours des cinquante dernières années. Il va sans dire que dans une société qui favorise *l’empowerment* – sorte de réappropriation des formes de vie –, les marques ont vite compris le levier essentiel que peut représenter la diffusion et la glorification de la culture populaire. Ce qui est d’ailleurs paradoxal car le marketing, tout occupé qu’il est à labourer segments, tribus et autres communautés de marques, ne s’est jamais vraiment embarrassé de la question du peuple. Mais la culture populaire a-t-elle encore quelque chose à voir avec le peuple ?

Benoît Heilbrunn, ESCP Business School

Le tournant anthropologique des marques

Il faut d’abord partir d’un fait structurant l’économie des marques : les frontières entre l’économie, la culture et l’art sont de moins en moins étanches et tangibles, quand elles ne

© Adobestock - Heorshe

Les marques deviennent des instruments de transfert culturel, comme ces boutiques "de luxe" qui jouent d'une confusion entre musée, magasin, galerie d'art...

tendent pas simplement à disparaître. Ainsi ces boutiques dites de luxe qui jouent d'une confusion entre le musée, le magasin et la galerie d'art, quand il ne s'agit pas de prendre pour modèle le parc d'attraction. Les marques ne sont plus les récipiendaires de cultures existantes, elles ont acquis une fonction de production de contenu, en devenant des instruments de transfert de sens culturel. Qu'il s'agisse d'Apple ayant rendu la technologie cool, de Nike ayant fait de l'équipement sportif un accessoire de la quotidienneté branchée ou de Tesla positionnant l'automobile comme un adjuvant de la transition énergétique. Le rôle des marques est de projeter du sens sur des biens marchands en les associant à des imaginaires désirables et en forgeant des systèmes de représentation culturelle. C'est en ce sens qu'elles fabriquent de la culture – un imaginaire partagé qui n'est plus discutable. Une première lecture conduirait à penser que le recours à la culture populaire s'inscrit dans une démarche de démocratisation propre au marketing, en véhiculant des images populaires – sous-entendu celles qui sont voulues et glorifiées par le peuple. Mais s'emparer de la culture populaire n'est pas qu'une affaire de citation. Il serait un peu court de se contenter de reprendre des éléments de l'imagerie populaire, des éléments identitaires comme le Tour de France, le 14-Juillet, l'accordéon ou la pétanque. L'objectif de l'ingénierie culturelle est de produire, et d'imposer, une signification culturelle qui s'incarne dans des figures iconiques, tour à tour des personnages de

BD, des superhéros, des influenceurs… C'est l'arme d'un *soft power* qui ne dit pas son nom. De la même façon qu'Andy Warhol et Keith Haring ont été les fers de lance de la mondialisation par l'art de la culture consumériste américaine, les marques tissent en permanence des codes culturels qui doivent être acceptés comme tels par le marché. Cette *culturalisation* rampante signifie qu'il s'agit désormais pour les marques de produire un contenu culturel compréhensible, désirable et partageable. C'est ici que la question des marques rencontre celle de la culture populaire. Les marques ont largement participé au phénomène de déhiérarchisation culturelle, qui avalise finalement les images et les personnages. Au classement des icônes de la *pop culture*, Astérix voisine avec La Vache Qui Rit, Mylène Farmer, Jean-Paul Gaultier, Karl Lagerfeld, et la dernière bloggeuse à la mode. La *warholisation* des esprits a conduit à une confusion totale entre les sphères de la culture, de la mode, de l'art et de la marchandise. Si bien que toute image qui tient à s'imposer durablement dans l'espace médiatique peut devenir une icône populaire : qu'il s'agisse d'un produit, d'une célébrité, d'un symbole ou d'un personnage de marque. C'est cette fabrique de l'iconicité culturelle qui est le nouveau terrain de jeu des marques.

Le *branding* est devenu une forme de *soft power* dont l'objectif est de produire et de s'approprier des codes culturels.

De la lutte des classes à la guerre des codes

Le *branding* est devenu une forme de *soft power* dont l'objectif est de produire et de s'approprier des codes culturels. Cette nouvelle forme de consentement s'appuie sur la diffusion d'images considérées comme iconiques. C'est à cela qu'on reconnaît une grande marque, sa capacité à créer des icônes pop pour les imposer comme des référents culturels ; qu'il s'agisse de Rihanna, de Betty Boop, de Betty Crocker ou de la vache Milka. La lutte des classes s'est donc transmuée en une guerre des codes culturels.

Le terrain de jeu n'est d'ailleurs plus tant celui de la culture populaire que celui de la *pop culture*. Mais qu'est-ce que le *pop* ? Comme l'a montré Hubert Artus[1], le pop n'est pas tant une alternative à ce qui vient des élites et des milieux autorisés, mais littéralement ce qui vient de la rue ; au sens de *"pop up"*, ce qui surgit. C'est pourquoi la pop est essentiellement *« un élan, un mouvement de la marge vers le centre »*.

En s'emparant de la *pop culture*, il s'agit pour les marques de *cracker* tous les codes, pour identifier les éléments saillants de la culture *underground* (le *punk*, le *grunge*, le tatouage…), et les transmuer en éléments d'une culture dominante. C'est d'ailleurs ce mécanisme de recyclage culturel qui permet au capitalisme de tout avaler, et de se renforcer grâce à la contre-culture, comme l'ont parfaitement montré Andrew Potter & Joseph Heath dans leur ouvrage *Révolte consommée*[2]. Il s'agit de tracer les contours d'une norme culturelle en faisant saillir des icônes alternatives pour les faire adopter, non par l'élite économique mais par la rue.

La force de la *pop culture* est d'être divertissante, fédératrice et surtout hybride, puisqu'elle superpose une multitude d'influences. C'est une culture non hiérarchique qui avalise tout et qui n'est finalement plus discutable. Ce qu'a fort bien compris et exprimé le sémillant Alain Chamfort dans sa chanson *Tout est pop*. Qu'il s'agisse de Marilyn, de jaune *submarine*, de *La Joconde*, de Paris Hilton ou de *Paris Texas*, du rock ou du baroque, de Bart ou de Bartok, *« Tout est pop (…) Le monde est pop (…) dans le grand melting pop »*.

Benoît Heilbrunn

1 – *Pop Corner. La grande histoire de la pop culture*, 1920-2020, Don quichotte, 2017, réédition « Points » Seuil.

2 – Joseph Heath et Andrew Potter, *Révolte consommée. Le mythe de la contre-culture*, L'Échappée, 2020.

Confiance, inversion de la courbe

Le fait anthropologique est connu : l'alimentation cristallise les défiances. En dépit d'une offre plus sûre que jamais, les Français ne se privent pas d'exprimer les leurs. Mais le baromètre de Kantar est formel, depuis trois ans la confiance en les marques remonte.

© Adobestock - Atlantis

Quand l'exceptionnel vient perturber le quotidien, les valeurs fondamentales s'affirment plus intensément, plus profondément. Les deux années de crise sanitaire qu'ont traversées les Français n'ont fait que confirmer cette règle, mais cette affirmation des valeurs fondamentales n'est pas le seul fait de la crise. Les marques nationales alimentaires ont su écouter, réagir, s'adapter, travailler en profondeur, pour prendre en compte des attentes des consommateurs qui ont résolument évolué. Oui, les Français se sont réfugiés dans les grandes marques pendant cette crise sans précédent, mais aussi parce qu'ils ont été entendus : la réponse apportée par les fabricants a été à la hauteur de leurs exigences.

Retournement accentué par la crise sanitaire

À l'heure où choisir méticuleusement le produit que l'on achète n'a jamais autant compté, avec une implication passée de 29,3 % en 2012 à 35,4 % en 2021 (+ 21 % en neuf ans), la confiance dans l'offre proposée se devait d'être au rendez-vous. Pourtant, ce n'était plus le cas. Depuis 2013, cette confiance s'effritait, jusqu'à moins de 29 % en 2017, soit une perte de quasiment 6 points en quatre ans. La tendance semblait installée, presque irrévocable. Mais à force de travail, de réassurance, d'innovations, de prises de position, d'engagements, les marques nationales ont su se réinventer, et le travail de fond s'est concrétisé dans la perception des consommateurs.

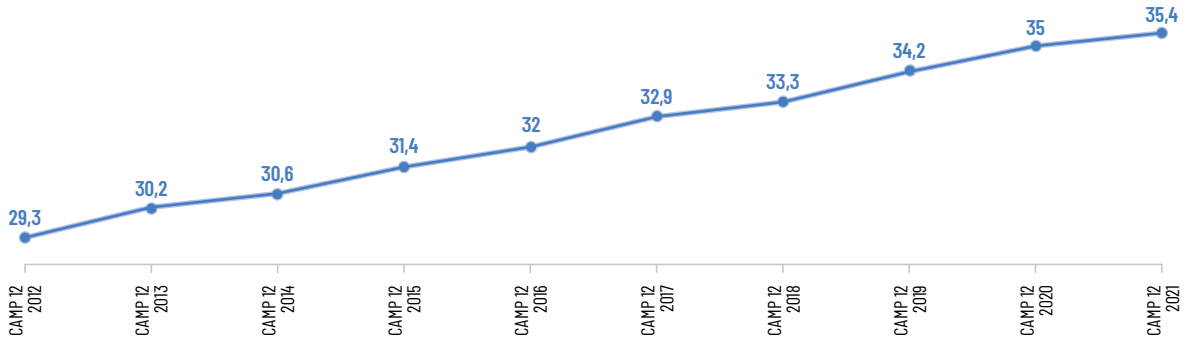
Gaëlle Le Floch et Frédéric Lanfray, Kantar Worldpanel[1]

La remontée s'amorce timidement en 2019 avec un regain de 0,2 point. Avec la crise Covid, les cartes sont rebattues et les signaux perçus juste avant se confirment. L'impulsion n'en est plus une, la réalité émerge : oui, les consommateurs retrouvent une relation privilégiée avec les marques. La confiance regagne 2,8 points en trois ans, pour atteindre 31,4 % en 2021, sur une moyenne de quelque cinq cents marques. Parallèlement, l'attachement (indicateur de la cote d'amour dans le panel Prométhée de Worldpanel) remonte de plus d'un point cette même année, pour

1 – Gaëlle Le Floch : Strategic Insight directrice, Kantar Worldpanel. Frédéric Lanfray : Business Unit Director Media & Prométhée Division Worldpanel.

Implication marché

Moyenne alimentaire sur 36 marchés en 2021

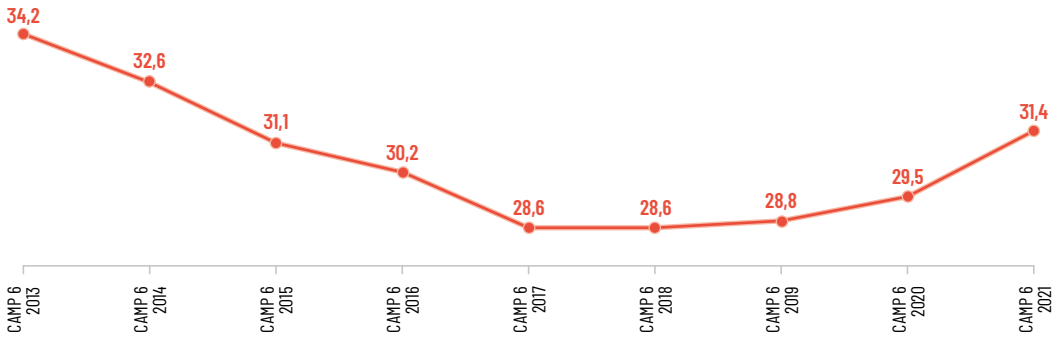


Panélistes qui ont répondu « tout à fait d'accord » à « Le marché X est important, il faut faire attention au produit choisi ».

Source : Prométhée.

Confiance

Moyenne alimentaire sur 36 marchés et 496 marques hors MDD en 2021

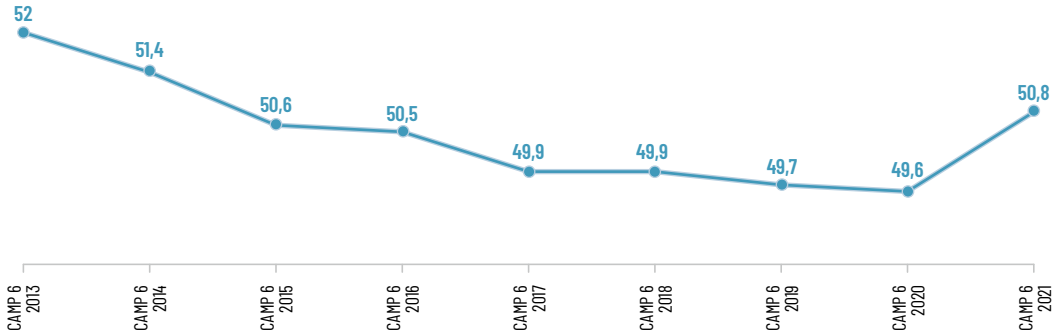


% de panélistes qui cochent « Est une marque qui inspire confiance ».

Source : Prométhée.

Attachement

Moyenne alimentaire sur 36 marchés et 496 marques hors MDD en 2021



% des panélistes connaissant une marque et déclarant l'aimer « beaucoup » ou « énormément ».

Source : Prométhée.

atteindre 50,8 %, alors qu'il décroissait inexorablement depuis 2014. En 2021, 53,5 % des Français déclarent ainsi acheter des marques nationales connues de l'alimentaire (+ 3,4 points vs 2019). Même constat pour la qualité, qui gagne 2 points de 2020 à 2021 alors, qu'elle en avait perdu 7 depuis 2013. Chez les jeunes, le sursaut se constate aussi, mais il est moins net : les convaincre à long terme s'avère indispensable. Quoi qu'il en soit, les marques ont su se renouveler dans ce contexte, défiant les prévisionnistes, et les consommateurs ont résolument salué leurs efforts en leur consacrant une part de leurs dépenses plus importante (65 % en 2021, + 0,8 pt).

L'engagement, enjeu majeur

En moyenne, 55,8 % des acheteurs alimentaires privilégient aujourd'hui une marque engagée (environnement, social, éthique…), une proportion qui a augmenté de 1,9 point par rapport à 2020. Le schéma gagnant-gagnant des marques nationales passe inexorablement par un diptyque associant contraintes budgétaires et actions RSE concrètes. On retrouve d'ailleurs l'avenir écologique de la planète en troisième place des préoccupations des Français, juste après la santé et le pouvoir d'achat. Une prise de conscience d'autant plus prioritaire que 47 % des consommateurs accordent beaucoup d'importance à la marque qu'ils achètent (+ 3,5 points vs 2019) et que la majorité d'entre eux se déclarent prêts à acheter d'abord des produits respectueux de l'environnement (84,7 %) ou à payer plus cher pour les marques qui rémunèrent mieux les petits producteurs (69,4 %). Ils attendent aussi qu'elles s'engagent en dehors de leur terrain de légitimité (54 %), avec un esprit patriotique plus marqué qu'ailleurs.

Cette notion de marque engagée n'est pourtant pas encore totalement actée dans l'esprit des Français : la moyenne des marques alimentaires dans la dimension « responsable » dépasse à peine 10 %, même si elle gagne 1,5 point par rapport à 2020.

En moyenne, 55,8 % des acheteurs alimentaires privilégient aujourd'hui une marque engagée (environnement, social, éthique…).

Le renouveau ne fait que commencer, associé à une communication plus pointilleuse alliant justesse, pédagogie, humilité et humanité.

Ne pas négliger le plaisir

En France, la consommation alimentaire est d'abord une question de plaisir. L'attachement aux marques est intimement lié au plaisir de les consommer : 56,1 % des Français ont envie de se faire plaisir avec les produits courants en 2021, 9,5 points de plus qu'en 2020. Les innovations les plus attractives sont celles qui prônent la gourmandise. Hédonistes, les acheteurs recherchent le plaisir de cuisiner et de déguster. L'habitude et la praticité comptent, mais si le plaisir n'est pas là, le produit a moins de chances de percer.

À l'heure de l'éveil des consciences sur les questions environnementales et sociétales, les marques nationales ont réussi à relever le défi : les indicateurs de confiance, attachement ou qualité autrefois en déclin, sont revenus à leur niveau passé. Le chemin n'est pas terminé, nous ne sommes qu'au début de cette ère centrée sur l'engagement.

Dans les années à venir, les marques seront de plus en plus regardées dans leur globalité, tant pour les produits qu'elles proposent que pour les valeurs d'entreprise qu'elles incarnent. Approvisionnement, production, management des salariés, inclusion, tout comptera plus intensivement dans le choix des consommateurs. Agir sur tous les fronts, donner une image cohérente de l'ensemble des procédés de fabrication et de mise en marché, entretiendront à long terme l'attachement des consommateurs et la confiance regagnée.

Gaëlle Le Floch
et **Frédéric Lanfray**

Identité : entreprise de marques

Les instituts de statistiques ne les répertorient pas comme telles, mais les entreprises connues pour leurs marques ont plus que cela en commun, à en juger par leurs performances et leurs retombées socio-économiques.

© Adobestock - Dreaming Andy

Qu'est-ce qui distingue une entreprise de marque, ou plutôt de marques ? Les marques sont constitutives, entre autres éléments, du capital immatériel des entreprises. Marque-entreprise, marques ombrelles, marques de produits… : dans l'univers de la grande consommation où les produits sont nombreux, la fréquence d'achat élevée et la valeur faciale modique, l'identification par la marque est essentielle. Elle est au fondement de la traçabilité et de la reconnaissance qui permet la valorisation, l'appropriation, la relation, l'information du consommateur. Les entreprises de marques sont spécialement tournées vers les consommateurs sous ces aspects.

Il y a des marques dans d'autres secteurs, et des plus prestigieuses : dans le luxe, l'automobile, les technologies de l'information, etc. Mais c'est bien dans l'univers de la grande consommation que la notion d'« entreprises de marques » est la plus représentative. Car du fait de la fréquence d'achat, c'est le secteur où la marque est le plus souvent en jeu à proprement parler, remise en jeu dans chaque situation d'achat, avant chaque décision d'achat. Un secteur où les marques sont très souvent copiées, et doivent toujours innover pour rester pionnières.

Il arrive aussi que des marques soient contrefaites. Comme les brevets ou les dessins et modèles, les marques sont un capital immatériel protégé par la propriété intellectuelle. En cela elles se distinguent d'autres éléments susceptibles de valoriser un produit, par exemple son origine géographique.

L'actif immatériel le plus accessible

Une étude conduite par le Bureau européen de la propriété intellectuelle (EUIPO) et l'Office européen des brevets[1] livre des enseignements précieux sur l'importance de ce capital immatériel. Conduite parmi 127 000

1 – Intellectual property rights and firm performance in the European Union Firm-level analysis report, February 2021.

entreprises de l'UE 28 (données de la période 2015-2018), dont 11 000 en France, elle montre que ce capital paraît partout corrélé à la performance économique mais aussi sociale des entreprises. Ainsi, le salaire annuel moyen dans les entreprises détentrices de marques s'élève-t-il à 35 000 euros, 17,4 % de plus que dans les entreprises non-détentrices de marques.

L'indicateur de performance retenu dans l'étude, le revenu d'activité de l'entreprise rapporté au nombre d'employés, montre que la seule détention de marques déposées, en l'absence d'autres actifs immatériels (brevets, dessins et modèles), est un facteur de dynamisme puissant, puisque le revenu en est augmenté de 56 % par rapport aux entreprises ne disposant d'aucun actif relevant de la propriété intellectuelle. Ce facteur est encore plus puissant dans les PME, où le « bonus » atteint 67 %.

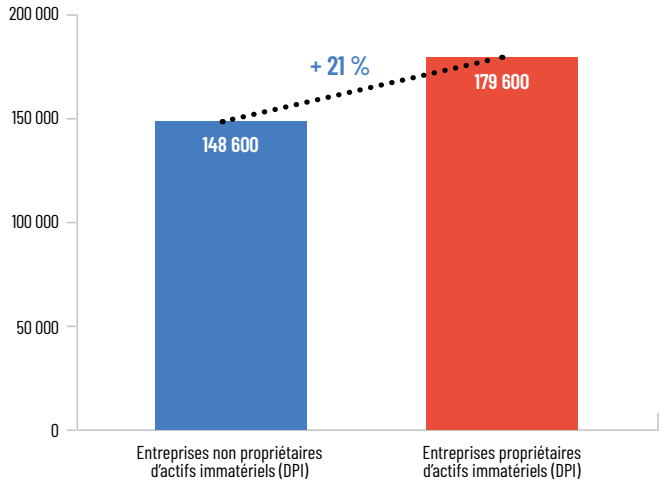
Combinés, les différents actifs immatériels confèrent encore plus de performance, mais parmi eux les marques déposées, nationales ou européennes, exercent globalement un effet décisif. Car si elles ne sont pas toujours individuellement un levier financier aussi puissant que les brevets, elles sont cinq fois plus répandues. Autrement dit, elles représentent un actif immatériel beaucoup plus accessible : moins de 1 % des PME de l'échantillon détiennent des brevets, ou des dessins & modèles au sens du droit de la propriété intellectuelle, mais plus de 8 % d'entre elles détiennent des marques (55 % dans les entreprises de plus de 250 salariés).

Forte exposition à la concurrence

Dans l'univers de la grande consommation, les entreprises de marques sont concurrencées par les marques de distributeurs (MDD). Entre les unes et les autres, leur surcroît de performance fait des entreprises de marques des pionnières de l'innovation. Les MDD, en effet, ne sont pas des moteurs d'innovation, de par leur modèle même : couvrir leurs coûts en répondant au cahier des charges qui leur est prescrit par l'acheteur, qu'il s'agisse d'une ou de plusieurs enseignes, afin de constituer, dans la plupart des cas, une offre d'entrée de gamme. Les entreprises de marques, situées au cœur et en haut de gamme et plus exposées à la concurrence, ont, elles, vocation à innover. Et les plus

Effet sur la performance

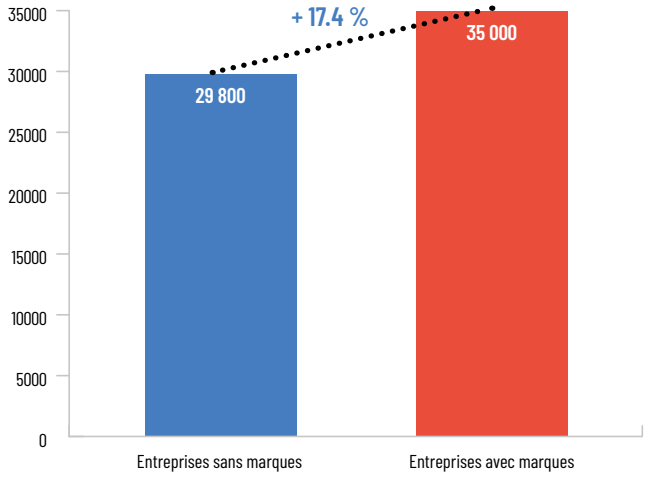
Chiffre d'affaires / employé en euros



Portée de l'actif immatériel marque sur la performance de l'entreprise.

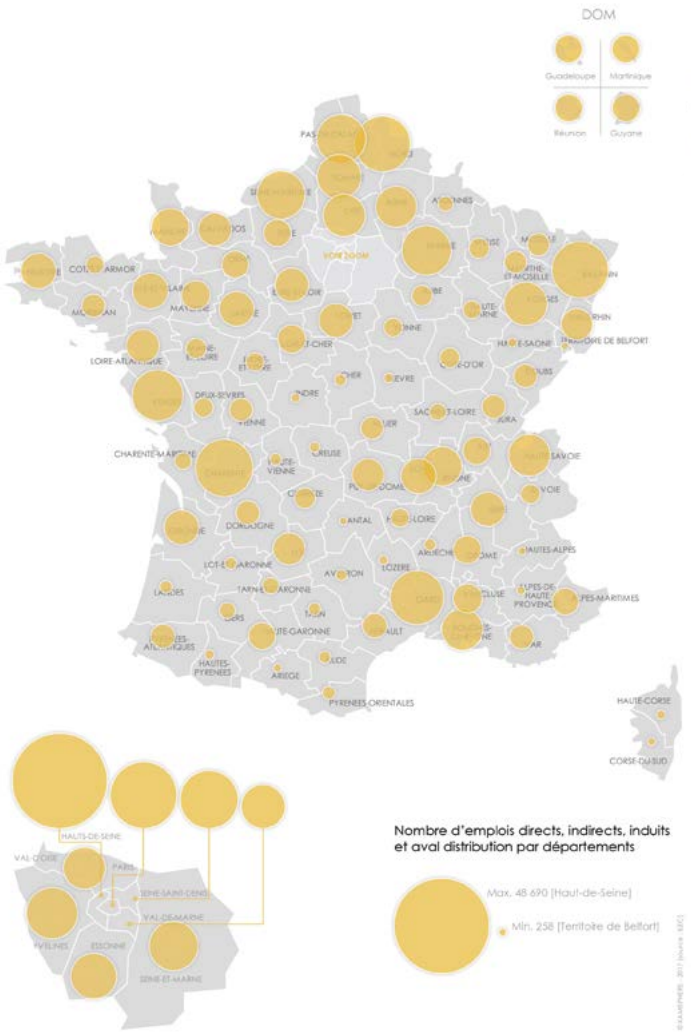
Effet social

Salaire moyen en euros



Portée de l'actif immatériel marque sur la performance sociale de l'entreprise.

Ilec, total emploi soutenu



86 % des emplois directs des entreprises de l'Ilec sont des emplois en CDI, et 89,6 % sont à temps complet.

grandes d'entre elles, par la notoriété de leurs marques et du fait de la part de marché qu'elles occupent, à orienter les marchés dans les « transitions » souhaitables des modèles de consommation. C'est ainsi qu'elles innovent dans les emballages, la décarbonation de leur production, le soutien à des transitions agricoles dans leurs filières ou les moyens de dialoguer avec les consommateurs.

Les entreprises de marques réunies à l'Ilec comptent la plupart des plus grandes ainsi que des ETI. L'examen de leur poids économique est révélateur du dynamisme que leur modèle imprime dans leur secteur et au-delà, ainsi que de leur valeur ajoutée sociale. L'étude conduite en 2016 sur des données Insee 2015 par le cabinet Utopies pour l'Ilec, actualisée en 2021, montre ainsi que les emplois directs des entreprises de marques réunies à l'Ilec et leur millier de sites, dont quatre sur dix sont des sites de production, implantés dans 95 % des départements français, sont pour plus de 86 % des emplois en CDI, au lieu de 83,4 % en moyenne nationale tous secteurs, et qu'ils sont à 89,6 % des emplois à temps complet, au lieu de 81,2 % tous secteurs.

Au-delà de sa sphère d'activité

Les entreprises de marques ont aussi pour caractéristique de présenter une capacité d'entraînement élevée. La même étude Utopies de 2016 montrait que l'activité des établissements de l'Ilec et de leurs emplois directs avait un effet multiplicateur moyen, en France, de 4,65[2]. Autrement dit, un emploi dans les établissements de l'Ilec en soutient 3,65 de plus dans le reste de l'économie française : emplois indirects (fournisseurs au premier ou second degré), emplois induits (par les rémunérations qu'elles versent et les impôts qu'elles acquittent) ou emplois correspondant à la part de leurs produits commercialisés dans le temps de travail consacré à leur revente finale.

Ce coefficient de 4,65 situe ces entreprises dans le haut des branches industrielles. Il n'est bien sûr qu'une moyenne, mais l'effet d'entraînement qu'il illustre s'exerce peu ou prou dans la quasi-totalité des secteurs de l'économie. Parmi les retombées de l'activité des entreprises de marques ne figurent pas seulement, comme on est d'abord porté à le penser, les emplois qu'elle soutient dans l'agriculture, les matériaux d'emballage, l'équipement industriel ou le transport. Plus spécifiquement, leur forte exposition à la concurrence porte

2 – Il serait de 4,69 en 2021, selon l'estimation de l'Ilec portant sur un périmètre d'entreprises plus large, mais en l'absence d'une reconduction exhaustive de l'enquête de 2016.

ainsi ces entreprises à être des acteurs primordiaux du marché de la publicité. En tant qu'annonceurs, elles jouent par conséquent un rôle majeur dans les revenus de la presse, quotidienne, magazine ou audiovisuelle, et incidemment dans la création et la production cinématographique ou télévisuelle.

Conditions disparates dans l'UE

Dans l'industrie des « biens manufacturés » (au sens de la nomenclature Nace de l'UE, qui inclut entre autres les produits de grande consommation alimentaires et non alimentaires), la proportion d'entreprises détentrices de marques, toutes tailles confondues, s'élève à 12,5 % : 11,7 % en France, à peu près comme au Royaume-Uni (12 %), plus qu'en Italie (4 %) en Belgique ou en Pologne (10 %), mais moins qu'au Portugal (14,3 %) ou qu'en Allemagne (14 %).

La France se situe à un bon niveau, et le secteur des produits de grande consommation y contribue par un grand nombre d'entreprises, petites ou grandes, notamment dans le secteur agro-alimentaire. Les MDD y ont moins de poids qu'au Royaume-Uni ou qu'en Allemagne. Mais la prime à la performance des entreprises de marques, qui se vérifie dans toute l'Europe, est toutefois conditionnée à la capacité de ces entreprises à valoriser leurs actifs immatériels sur le marché. Quand les marques de PGC sont en butte à la guerre des prix entre enseignes – puisque c'est par elles que les enseignes se comparent et se concurrencent –, leur capacité à faire valoir ces actifs s'amenuise, voire disparaît. Pour qu'elles demeurent promesse de performance au service d'objectifs de réindustrialisation et de souveraineté, les entreprises de marques doivent être défendues comme telles.

François Ehrard,
responsable Communication de l'Ilec

Attractivité : l'Ilec à l'Assemblée

Marie Lebec, députée des Yvelines et Richard Panquiault, directeur général de l'Ilec.

Le groupe d'études « Attractivité de la France : export, investissement, compétitivité » de l'Assemblée nationale, présidé par Marie Lebec (LREM, commission des Finances), a publié le compte rendu de sa réunion du 8 décembre 2021[3], où il avait reçu l'Ilec en les personnes de Richard Panquiault et de sept administrateurs, sur le thème *« L'avenir du fabriqué en France : état des lieux et perspectives des producteurs internationaux de grandes marques de produits de grande consommation »*.

Richard Panquiault a indiqué, dans son introduction, que depuis plusieurs années, le principal sujet de préoccupation était celui de l'attractivité de la France par rapport aux autres États. En effet, la rentabilité des filiales françaises est un problème majeur, la France restant dilutive de rentabilité au niveau européen et mondial malgré les actions entreprises par le gouvernement et les parlementaires que l'Ilec salue, notamment aux niveaux de la politique fiscale (baisse des impôts de production) et sociale. En cause, les relations commerciales entre producteurs et distributeurs, faites de rapports de force.
Ainsi, sur les neuf dernières années, une déflation est enregistrée, les industriels vendant moins cher leurs produits à la distribution, malgré des augmentations de salaires. Ceci représenterait une perte de 2,5 milliards d'euros de valeur sur les cinq dernières années.
La surtransposition des textes européens, notamment en matière de transition écologique est le second facteur induisant une perte de rentabilité des filiales françaises.

3 – Pour voir le compte rendu intégral : is.gd/D3zOaW

Industries de PGC, du défi au dessein

L'histoire des marques raconte en filigrane les mutations économiques, sociales et sociétales, l'évolution des mœurs, des modes et des pratiques de consommation… Nul secteur de notre quotidien ne se développe sans elles.

© Adobestock - Fox_Dsign

Certaines entreprises industrielles seraient-elles de belles inconnues du monde politique ? Qu'il s'interroge, dans son quotidien, sur les produits et services qui ont élevé le niveau de confort, d'hygiène, de santé, d'éducation. Raconter la consommation à l'aune des marques créées depuis les années 1950, c'est raconter comment elles ont provoqué et accompagné les mutations de la société et la vie quotidienne. Et derrière les marques, il y a des hommes, de l'imaginaire desquels ont surgi les produits nouveaux qui ont changé le monde ou du moins les manières de vivre.

La croissance économique s'illustre par le développement de nouvelles activités, aussi bien dans le secteur tertiaire que secondaire, créatrices ici de produits, là de services, mais tous « marqués ». Les années 1950 annoncent la fin des années noires, l'heure est à la société de consommation, le Club Med (1950) crée un concept de vacances révolutionnaire, Choco BN (1950) devient, avec Malabar (1958), le compagnon des écoliers, les adolescents mâchonneront Hollywood Chewing-gum (1952). Avec le libre-service, les grandes surfaces Leclerc (1953), Auchan (1961), Carrefour (1962), Intermarché (1973), couvrent progressivement la France. La libération du travail ménager commence dans la cuisine avec Cocotte-Minute (1948), les réfrigérateurs et les lave-linge Brandt (1950), le robot Marie de Moulinex (1957) et son slogan « MLF ou Moulinex libère la femme », la poêle Tefal qui n'attache pas (1956). Cette libération se traduit également, à partir des années 1960, dans le domaine de l'hygiène corporelle avec Vania (1965), Nett (1970), Nana (1982), Always (1992), Libra (1995). Mais aussi dans les soins du corps et la quête de la beauté avec Biotherm (1952), Clarins (1954), Yves Rocher (1959), Elnett (1960), Head & Shoulders (1961), Narta (1969), Elseve (1972), Plénitude (1982)… Et pour les hommes Mennen (1970) puis Axe (1983), et avec L'Oréal Studio Line (1985) puis Men Expert (2004).

Avec la croissance du pouvoir d'achat des ménages, les dépenses de logement et d'habillement augmentent. Sur fond d'urbanisation, la propreté du linge et de la maison devient un signe d'élévation et de distinction. La multiplication des marques l'atteste : Mr Propre (1958), Bonux et son cadeau (1958), Skip (1959), Mini Mir et son berlingot plastique (1960), Dash (1962), Cif (1965), Cajoline (1972), Gama (1974), plus tard Minidou (1982)… Dans la foulée des industries de consommation, le concept de marque s'introduit dans la culture quand la Fnac ouvre ses portes en 1954, où l'on trouvera Le Livre de poche (1953), J'ai lu (1958), Folio (1972)…

La segmentation de l'offre, portée par l'essor démographique et les nouveaux besoins, conduit au développement de marques destinées à des nouveaux consommateurs. Ainsi des bébés avec Mustela (1950), les petits pots Blédina (1961), Peaudouce (1968), Mixa Bébé (1969), des enfants aussi bien dans l'alimentation – Nutella (1949), Nesquik (1961), Kinder (1974) –, que dans les vêtements – Jacadi (1980), Z (1983) –, les jeux – Playmobil (1974), Game Boy (1989), Nintendo (1981), Pokémon (1996) –, ou les shampoings – P'tit Dop (1993), L'Oréal Kids. L'équilibre et la santé deviennent progressivement des enjeux de société et certaines marques affichent leur promesse dans leur nom : Taillefine, Sveltesse, Fitness, Weight Watchers (1963), Fruit d'or (1969), Isio 4 de Lesieur (1990), Danacol… Les produits alimentaires traditionnels ne suffisent plus ? On se jette sur les compléments alimentaires : Juvamine, Œnobiol…

La France, terre des 365 fromages, enrichit son plateau avec les Caprice des dieux (1956), Boursin (1962), Président (1968)… La sécurité alimentaire a pour nom Albal (1965), et la protection de l'environnement Handy Bag (1976). La praticité se nomme Mousline (1963), le nouveau geste apéritif Apéricube (1960), le geste santé Actimel (1994)… Les animaux de compagnie, qui représentent aujourd'hui un marché de 20 milliards d'euros, ont eux aussi leurs marques alimentaires : Whiskas (1967), Royal Canin (1968), Friskies (1969), Felix

1961, naissance des petits pots Blédina ; 1977, invention du Post-it… Des produits facilitateurs du quotidien et parfois instruments d'une libération des contingences matérielles.

Raconter la consommation à l'aune des marques, c'est raconter comment elles ont provoqué et accompagné les mutations de la société et la vie quotidienne.

Alimentation, hygiène, beauté du corps et de la maison, culture… les marques sont présentes dans tous les domaines du quotidien.

(1982), Fido (1983)… L'école ? Qui n'a eu sur son bureau un Tipp-ex (1960), un Post-it (1977) ou un Stabilo boss (1971) ?

Des produits longtemps sans marque sont sortis de l'anonymat, comme les légumes avec Lunor et la cuisson sous vide (1956), le lait avec Candia (1971), la viande avec Charal (1986). Autant de marques nouvelles, de recherche et développement et d'investissements industriels à la clé. Preuve que des marchés devenus matures ne sont pas saturés, Le Petit Marseillais viendra en 1986 rivaliser avec L'Oréal, Airness (1999) chasser sur les terres des grands du sport, Michel et Augustin (2005) taquiner Danone.

Des marques meurent, aussi, dans les industries de PGC (L'Alsacienne, La Roche aux Fées, Chambourcy, Vivagel…) comme dans le commerce (Félix Potin, Codec, Continent, Mammouth, Euromarché…). Les marques sont vivantes, les marques sont mortelles.

À leur origine, l'étincelle ou l'acte créateur est toujours un acte individuel, il relève toujours de l'imprédictibilité, même à l'ère de l'économie numérique et des réseaux sociaux. Nul ne peut augurer des marques de demain. Pour autant, il n'y a pas de marché saturé, il n'y a que des cerveaux saturés de fausses certitudes. Et puisque, comme écrivait Jean Bodin *« il n'est de richesse que d'hommes »*, et donc de « créateurs », les marques, mues par les passions des créateurs, ont de beaux jours devant elles. Les enjeux sociétaux – une alimentation saine, le respect des hommes, le découplage entre croissance économique et croissance démographique, le lien social… – s'inscrivent dans le devenir des entreprises et celui de l'industrie. Des industries de marques, selon la règle d'or que la marque est faite par et pour l'homme et non l'homme pour la marque.

Jean Watin-Augouard

L'étincelle ou l'acte créateur est toujours un acte individuel, il relève toujours de l'imprédictibilité, même à l'ère de l'économie numérique et des réseaux sociaux.

Industrie-commerce, voies et moyens de la confiance

Si des précautions s'imposent, la transparence des coûts promue par la loi est proconcurrentielle entre fournisseurs et enseignes. Les instances de médiation, observatrices et actrices de la discussion tarifaire, en favorisent le bon usage.

Les fabricants de marques multiplient les initiatives pour répondre à la demande de transparence et de traçabilité accrues des consommateurs, nécessaires à la confiance. Cette transparence est-elle également nécessaire à la confiance entre distributeur et fabricants ?

Francis Amand : Chaque distributeur a besoin d'avoir une assurance raisonnable qu'il n'achète pas plus cher que ses concurrents et ne risque pas de se trouver hors marché. La transparence sur les coûts effectivement supportés par le fabricant est évidemment de nature à limiter ce risque et à assurer au distributeur que son fournisseur le traite équitablement. La clause de révision imposée par la loi pour tenir compte des évolutions significatives du prix des matières premières agricoles participe de cette recherche de transparence. Le distributeur est également intéressé aux efforts de transparence engagés par les fabricants de marques à l'égard des consommateurs, pour valoriser au mieux les produits en rayon : un produit qui répond le mieux à la demande des consommateurs a une rotation plus rapide et accroît la rentabilité du magasin. Il y a ainsi une convergence entre les deux types de transparence.

Quelles en sont les limites (droit de la concurrence, risque d'infractions à la propriété intellectuelle) ?

Francis Amand, médiateur des relations commerciales agricoles de 2012 à 2021

F. A. : Les limites à la transparence ne me paraissent pas tellement d'ordre juridique. Il ne peut y avoir d'infraction au regard de la propriété intellectuelle si le détenteur du droit en a librement concédé l'usage à un tiers, à condition toutefois que ce dernier n'aille pas au-delà de ce que le détenteur l'a autorisé à faire.

La transparence peut à l'inverse limiter la concurrence si chaque fournisseur connaît les coûts de ses concurrents et décide alors de ne plus exploiter son éventuel avantage compétitif. Par ailleurs, révéler ses coûts à son concurrent peut lui donner un avantage décisif. Et c'est encore plus vrai quand ce concurrent est un distributeur qui vend des produits à sa marque propre.

Mais la transparence sur ses coûts, qu'un fabricant donne à tous ses clients, ne limite pas la concurrence entre eux, et même favorise la concurrence à la revente en mettant tous les revendeurs sur un pied d'égalité.

Quel bilan tirez-vous des différentes médiations entre industriels et distributeurs qui vous ont été soumises ?

F. A. : Je rappellerai d'abord que les médiations dont j'ai été saisi concernaient des négociations annuelles qui n'avaient pu aboutir dans les délais fixés par la loi. Les parties à la médiation avaient le sentiment d'avoir été au bout des concessions possibles et de ne plus avoir de marges de manœuvre, compte

> “Pour que la concurrence fonctionne en tant que système il faut bien que les acteurs les plus performants gagnent un peu d’argent !”

tenu des contrats conclus avec les autres partenaires. C’est un paradoxe à relever : chaque intervenant recherche un résultat global sur son bas de compte, mais les négociations se font de manière éclatée avec chacun de ses partenaires, sans grande visibilité du résultat final. Il en résulte un certain attentisme en début de négociation et des demandes inconsidérées en fin de négociation pour « rattraper » en partie les concessions déjà faites.

Le premier enseignement que je tire est que les parties n’étaient pourtant pas hostiles à essayer une dernière fois de trouver un accord sous l’égide d’un tiers, ne serait-ce que pour prouver leur bonne foi. Et de fait, elles ont joué le jeu, et un accord a pu être trouvé dans la quasi-totalité des cas.

Le deuxième enseignement est que la prise en compte du coût des matières premières n’est pas un sujet, du moins en niveau, car le prix convenu *in fine* le couvre dans la presque totalité des cas, si bien que la négociation commerciale porte pour l’essentiel sur les coûts propres de transformation du fournisseur et la valeur ajoutée qui reste aux industriels. On a eu ainsi quelques cas où l’augmentation de la valeur des achats ne couvrait pas totalement celle des matières premières, le client distributeur considérant qu’il revenait au fournisseur de financer une partie de cette dernière, par des économies de coûts. La loi Égalim2 devrait en principe éviter cela.

Le troisième enseignement est l’importance de la dégradation tarifaire entre le tarif proposé par le fournisseur et le prix convenu après négociation, sans qu’on puisse y trouver de véritable justification par l’évolution des services rendus par les distributeurs. Cela résulte évidemment de ce que la négociation du prix triple net part du prix triple net de l’année précédente, et non du tarif du fournisseur, diminuant la portée concrète de ce tarif alors même qu’il devrait être le « socle » de la négociation. En définitive, la médiation porte ainsi beaucoup plus sur la valorisation du plan d’affaires que sur la prise en compte des coûts allégués par les fournisseurs.

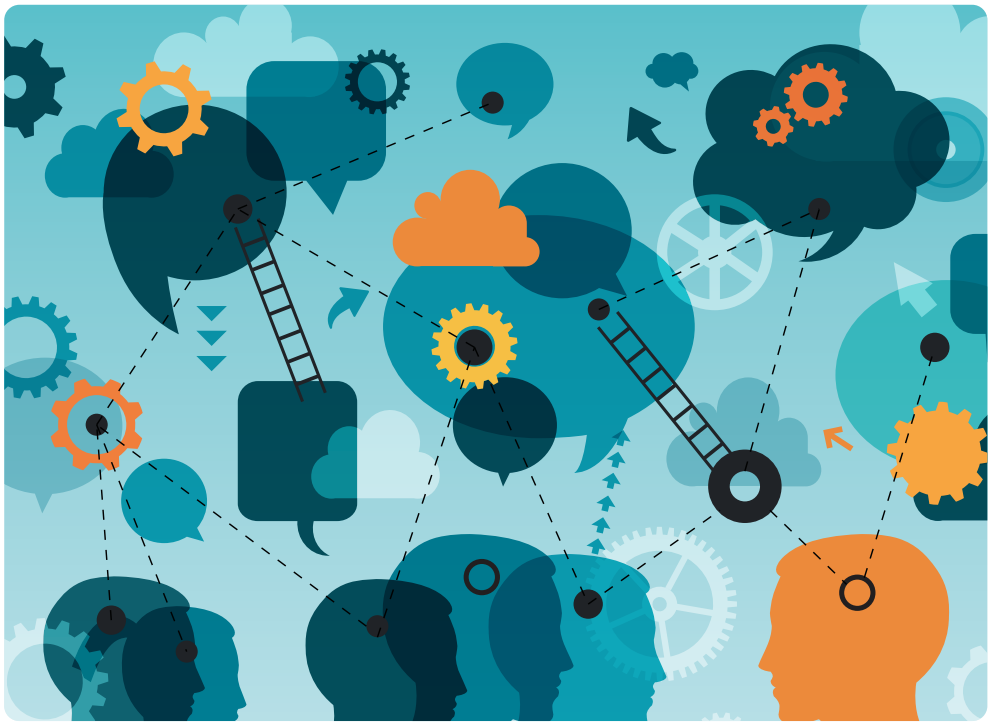
L’évolution législative vers une transparence des coûts et des prix de plus en plus poussée n’est-elle pas contradictoire avec le principe de liberté des prix et plus généralement du droit de la concurrence ?

F. A. : Le principe de liberté des prix vise à permettre à tout acteur du marché de fixer le prix qui lui permet de prendre la place de ses concurrents, et le droit de la concurrence vise à éviter que ces derniers le lui interdisent en exerçant une pression contraire, seuls ou par une entente. Ni ce principe ni le droit n’interdisent à l’acheteur de négocier son prix d’achat sur la base de l’information disponible sur les coûts de ses fournisseurs potentiels. La transparence est donc proconcurrentielle de ce point de vue.

Il y a toutefois un risque pour la concurrence si plus aucun fabricant n’est incité à améliorer ses coûts, s’il ne peut en tirer le moindre profit. Pour que la concurrence fonctionne en tant que système il faut bien que les acteurs les plus performants gagnent un peu d’argent ! Un excès de transparence peut, de cet autre point de vue, nuire à la concurrence.

N’y a-t-il pas un risque de transformer le médiateur en une partie prenante quasi automatique des négociations commerciales ?

F. A. : Le risque est limité, car le Médiateur des relations commerciales ne pourra jamais matériellement s’immiscer dans chaque négociation. Mais il serait à mon avis utile que l’esprit de modération, la capacité d’écoute, la recherche d’un compromis acceptable qui tienne compte des difficultés du partenaire commercial, toutes ces caractéristiques de la médiation, soient plus présents pendant les négociations. Cette mission de promotion



© Adobestock - Julien Eichinger

de la médiation figure au demeurant au nombre de celles confiées au Médiateur, qui doit être en capacité de susciter des initiatives privées en la matière, par exemple au sein des organisations professionnelles.

Quel bilan faites-vous de l'utilité des médiateurs des enseignes ?

F. A. : J'en fais un bilan positif, justement, parce que ces médiateurs d'enseigne essaient d'amener leurs négociateurs à adopter plus souvent ces attitudes permettant une négociation gagnant-gagnant. Ce n'est pas facile, et le Médiateur des relations commerciales agricoles doit donc les soutenir, valoriser le plus possible leur action au sein des enseignes, en veillant notamment à ce que leur positionnement leur permette d'agir efficacement.

Faut-il selon vous renforcer les mécanismes de prévention et de médiation d'abord au sein des entreprises, industriels et distributeurs ?

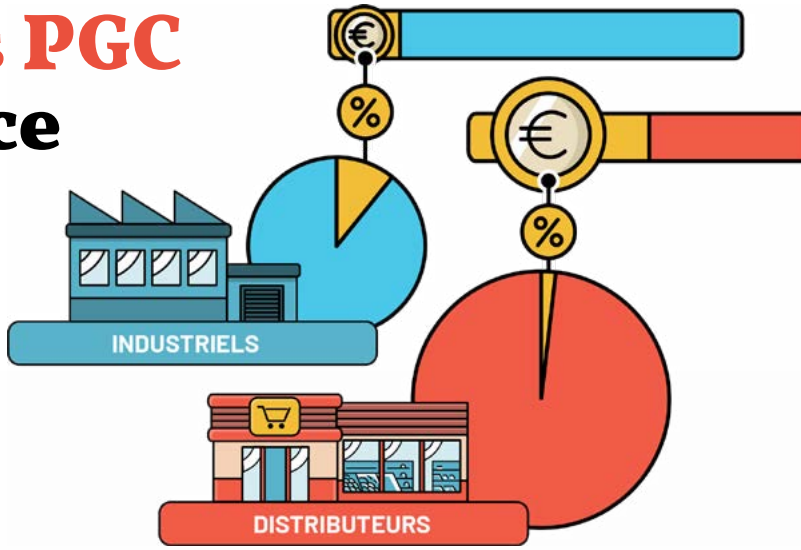
F. A. : Absolument. Mais on ne pourra le faire que si chaque médiateur d'enseigne a l'assurance qu'il ne demande pas plus à ses négociateurs que le médiateur de l'enseigne concurrente. À cet égard, le cadre de transparence instauré par la loi Égalim2 devrait éviter que certains négociateurs ne formulent des demandes excessives qui enveniment la négociation. Par ailleurs, il serait utile que les médiateurs se rencontrent et puissent échanger de manière informelle, en réseau, notamment sur le cadre économique général dans lequel les négociations se tiendront ou la meilleure façon de présenter les propositions innovantes des industriels. Sur ce dernier point, la Médiation avait ainsi commencé à travailler sur la RSE.

Enfin, il me semble qu'il y aurait un grand intérêt à ce que des médiateurs fassent le même travail chez les industriels, pour apaiser les relations avec leur amont, agricole notamment.

Propos recueillis par **Daniel Diot**

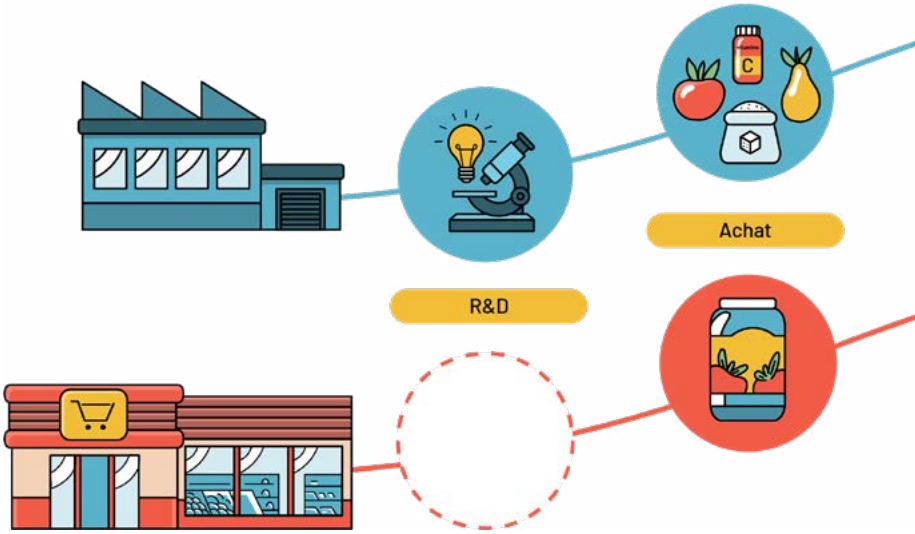
Rentabilité des PGC la réalité en face

Les distributeurs se réfèrent volontiers à la comparaison des « marges nettes » pour déplorer une rentabilité moindre que celle des industriels de PGC. **Mais cet indicateur est biaisé[1].**



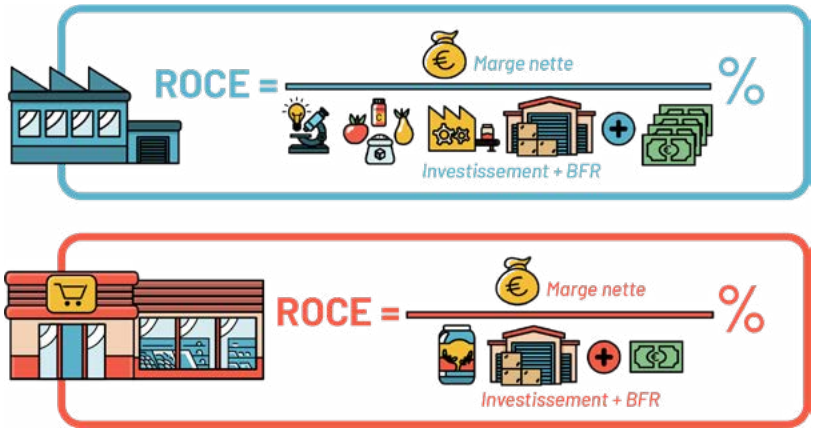
Des modèles différents

Le distributeur achète, stocke et revend : ses investissements sont faibles et ponctuels. Son besoin en fonds de roulement (BFR[2]) est très bas, voire négatif (stock minimal, règlement à 60 jours de ses fournisseurs, mais paiement comptant par les consommateurs) et il perçoit des revenus additionnels systématiques (vente de services, pénalités logistiques...).
L'industriel, lui, doit investir lourdement et constamment pour se développer (construction d'usines, achat de matériel, marketing, R&D, etc.), du fait d'une activité à plus forte valeur ajoutée. Son BFR est élevé (stocks importants et paiement à 60 jours par ses clients).



Le *ROCE*, un indicateur pertinent

Le seul moyen de comparer les rentabilités de deux modèles aussi différents est de rapporter les revenus qu'ils génèrent à ce qui a été dépensé pour les obtenir (investissements et BFR) : c'est la rentabilité du capital ou *ROCE* (retour sur capitaux employés).



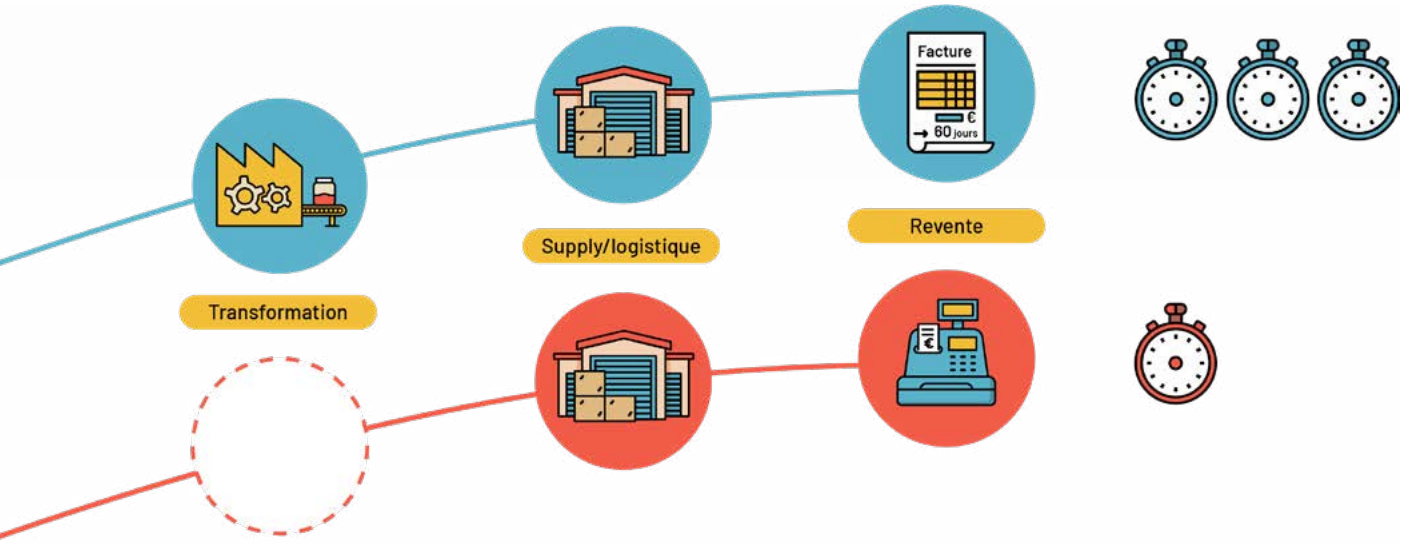
1-Données tirées des études conduites en France pour l'Ilec par Simon Parienté, professeur émérite de l'Université de Toulouse 1 Capitole.

2-Besoin en fond de roulement : trésorerie que l'entreprise doit posséder pour payer ses charges en attendant de percevoir le règlement de ses clients.

Conception agence Sydo

Marges et CA

Plus le chiffre d'affaires est élevé, plus le taux de marge nette (résultat net sur CA) paraît faible, même si la marge est forte en valeur absolue. Or le chiffre d'affaires d'un distributeur est en moyenne **500 fois plus élevé** que celui des industriels.



Les conséquences

Les distributeurs indépendants sont plus rentables que les industriels. Depuis le début de la guerre des prix en 2014, le ROCE des industriels est en baisse constante, ce qui les pousse à limiter investissements, emploi et innovation, pénalisant les consommateurs et menaçant leur propre pérennité.

Distributeurs indépendants et distributeurs intégrés

E.Leclerc Intermarché Système U

Les indépendants sont depuis longtemps plus rentables que les intégrés. Ils exploitent des magasins de taille moyenne, avec une consommation de services et des coûts salariaux maîtrisés, et ont souvent recours à la dette pour se développer, bénéficiant d'un effet de levier.

Carrefour Groupe Casino Auchan cora

Les intégrés souffrent d'un modèle où domine l'hypermarché, format moins rentable, ainsi que de la consommation de services et de coûts salariaux supérieurs. Ils se financent par des capitaux propres, plus coûteux que la dette.

Marques de toujours

Résultat d'une alchimie entre esprit inventif du créateur et intelligence collective, la pérennité d'une grande marque témoigne de sa légitimité et de sa singularité. Certaines sont centenaires, ou promises à le devenir, comme celles de Ferrero.

À quoi des marques comme Kinder, Nutella ou Mon Chéri doivent-elles de traverser le temps et les modes ?

Nicolas Neykov : La ligne de conduite de Ferrero a toujours porté sur la qualité. Cela semble évident, mais il y a une volonté depuis toujours d'innover en pensant nos produits de façon pérenne. Ferrero peut prendre plusieurs années, voire une décennie pour lancer un nouveau produit. Cela nous assure qu'il y a une vraie connexion entre nos consommateurs et nos produits. C'est sans doute pour cela qu'il y a ce lien très fort, transgénérationnel, entre nos marques et les consommateurs. Aujourd'hui nos marques sont iconiques, inscrites dans le quotidien des Français, voire pour certaines d'entre elles dans la culture populaire.

Leur pérennité s'explique-t-elle aussi par leur présence dans certaines étapes de la socialisation des enfants, grâce au don, à l'échange, au partage ?

N. N. : Oui, il y a dans chacun de nos produits une notion de don, de partage ou de transmission. Un pot de Nutella rassemble autour de la table du petit déjeuner ou du goûter, un Kinder est fait pour être transmis par le parent à l'enfant, Ferrero Rocher et Mon Chéri s'inscrivent principalement dans des moments de fête, de rassemblement voire de retrouvailles, lors d'occasions que l'on veut exceptionnelles, et même un Tic Tac ne fait pas exception, avec cette notion de petites attentions. C'est un produit qui entraîne un réflexe de partage avec l'entourage du moment et cette question qu'on a tous prononcée : « Tu en veux ? »

Nicolas Neykov, directeur général de Ferrero France

Que doit la transmission intergénérationnelle à la nostalgie, pour des produits prisés des enfants, qu'ils oublient en devenant adultes et redécouvrent en parents ?

N. N. : La transmission fait partie de notre ADN, et comme je le disais Kinder incarne cette notion. Mais il ne suffit pas de revendiquer cette volonté pour assurer la pérennité. L'expérience que nos produits procurent est un facteur clé de leur réussite. Cela passe

par la qualité bien entendu, et par l'histoire et la valeur ajoutée de ces produits. Prenons Kinder Surprise : il existe depuis plus de cinquante ans et n'a jamais été aussi actuel. Il y a un renouvellement perpétuel des expériences proposées aux familles, notamment avec la surprise. Les licences ne font pas tout, il faut aussi proposer de nouvelles expériences, comme nous l'avons fait pour la réalité augmentée avec Applaydu [1], une expérience très séduisante, pédagogique, qui se partage en famille ou entre amis.

Leur antériorité dans la création de leur marché [2] renforce-t-elle leur pérennité ?

N. N. : C'est sans doute un avantage. Ferrero est précurseur d'un certain nombre de produits. Nos marques ont surtout installé leur signature, avec un goût qui leur est propre. Même quand elles se diversifient sur d'autres marchés, tels que les glaces, les biscuits ou les tablettes, vous retrouverez toujours les marqueurs de nos marques iconiques. C'est ce qui a sans doute fait le succès des glaces Ferrero Rocher et Raffaello l'année dernière, et qui sera sans doute une clé du succès des glaces Kinder Bueno qui seront lancées au printemps !

1 - www.kinder.com/fr/fr/applaydu

2 - Mon Chéri (1960), Nutella (1964), Kinder Chocolat (1968), Tic tac (1969), Kinder Surprise (1974), Ferrero Rocher (1982)...

> “Le groupe Ferrero est un groupe familial, resté en actionnariat unique détenu par la famille.”

Dans quelle mesure son statut d'entreprise familiale a-t-il contribué à la pérennité du groupe ? Permet-il de travailler sur le temps long ?

N. N. : Le groupe Ferrero est un groupe familial né dans le Piémont en 1946 et il est toujours resté en actionnariat unique détenu par la famille Ferrero. C'est effectivement ce qui nous permet de travailler sur un temps long. Ferrero a pour habitude de se projeter sur le long terme et de laisser aux projets le temps de réussir.

De quand date l'engagement de Ferrero dans le monde associatif en faveur de l'enfance et de la jeunesse ? Ces actions œuvrent-elles à la pérennité de ses marques ?

N. N. : J'expliquais la démarche d'innovation par la volonté d'aboutir à la meilleure qualité possible avant tout lancement. Cette approche est aussi vraie de nos engagements. Celui pour la jeunesse ne date pas d'hier, notamment avec Kinder. Cela fait sens, car la conviction de la marque est qu'un enfant épanoui sera un meilleur adulte demain. En 2008, nous

L'usine de Villers-Ecalles, en Normandie, exporte 33% de sa production vers l'Union Européenne. Le site a été investi par Ferrero à la fin des années 1950.

"Pasta Gianduja", la pâte à tartiner de Ferrero est née en 1946. Elle arrive en France en 1961 et devient Nutella en 1964. L'usine normande en est le premier site de production mondial.

nous sommes rapprochés du Secours populaire français, avec lequel nous avons développé de très beaux projets comme le Village Kinder, pour offrir des vacances sportives à des enfants issus de milieux défavorisés. Nous avons aussi depuis noué des liens étroits avec les fédérations d'athlétisme, de handball et de basket, pour promouvoir l'accès au sport et l'inclusion, des valeurs chères à la marque. La pérennité des marques repose aussi sur leur capacité à porter et à incarner des valeurs.

En quoi une marque de toujours est-elle innovatrice ? Dans son processus de production, par la modernité de ses usines ?

N. N. : Nous sommes une entreprise en perpétuelle innovation. Nous l'avons démontré ces dernières années en proposant de nouveaux produits à nos consommateurs. Mais cela concerne aussi notre manière de nous approvisionner ou de fabriquer nos produits. Nous venons, par exemple, d'annoncer un nouveau cycle d'investissements pour moderniser et décarboner nos lignes de production de Nutella et Kinder Bueno dans notre usine normande. Cela représente un investissement de 36 millions d'euros.

Une huile de palme qui ne fragilise pas les ressources forestières est donc un objectif accessible ?

N. N. : Il y a plus de quinze ans, notre groupe a dû faire face à un choix : soit nous arrêtions l'huile de palme, soit nous nous engagions pour transformer la filière. Force est de constater que nous n'avons pas fait le choix le plus facile, mais c'est le seul qui répondait à l'ensemble de nos besoins techniques et environnementaux. Nutella, c'est seulement sept ingrédients, sans conservateur ni colorant. Il n'était pas question de reculer sur la qualité et de changer de recette. Remplacer l'huile de palme signifie potentiellement la remplacer par une autre huile végétale qui nécessite une transformation chimique (hydrogénation), pas nécessaire avec l'huile de palme. L'huile de palme nécessite six à sept fois moins de surface agricole que d'autres huiles végétales (tournesol, colza, soja). Nous ne voulions pas la boycotter au risque de nous exposer à une autre problématique. Après plus de dix ans de travail, nous avons réussi : notre huile de palme est 100 % durable depuis 2015. Notre cacao est également certifié 100 % durable depuis 2020.

Pour quels autres ingrédients avez-vous des politiques de filière et quelles sont leurs caractéristiques ?

N. N. : Notre approche dans d'autres filières est assez similaire. Notre action prend en compte à la fois la spécificité de la filière et les contextes régionaux où nous opérons. Elle repose sur trois principes : l'adoption de standards et de certifications élevés, la coopération avec les ONG et organisations internationales, et l'adoption de chartes ambitieuses en matière de développement durable. C'est le cas notamment pour l'huile de palme, le cacao et les noisettes.

Les produits « plaisir » n'étant pas réputés essentiels, sont-ils les premiers à pâtir des arbitrages dans les périodes difficiles pour les ménages ?

N. N. : Nous sommes des créateurs de moments de plaisir, et la période Covid a montré combien compte le besoin de convivialité. La grande leçon est que les gens ont trouvé le moyen de se réunir, lorsqu'ils le pouvaient, pour de tels moments. Ces périodes de crise révèlent le besoin d'un retour à l'essentiel.

Propos recueillis par
Jean Watin-Augouard et **Antoine Quentin**

La donnée produit au cœur du métier

Les marques sont affaires de confiance. Et l'information des consommateurs en est un pilier, qu'il s'agisse de la composition des produits ou de leur empreinte environnementale. Pour un groupe laitier comme Savencia, il s'agit d'être pionnier dans sa filière.

Les produits de grande consommation doivent répondre à un nombre croissant de mentions obligatoires sur des emballages que l'on veut par ailleurs réduire, voire supprimer ; cela a-t-il un coût important ?

Emmanuel Treuil : Modifier les emballages pour y intégrer de nouvelles mentions a bien entendu un coût non négligeable, car il faut très souvent retravailler les visuels, changer les cylindres d'impression, détruire les emballages non conformes. La digitalisation de l'information produit doit jouer un rôle croissant dans l'information des consommateurs, notamment pour les informations RSE (affichage environnemental par exemple), qui prennent de la place et nécessitent d'être accompagnées d'explications, ce que ne permet pas le support physique du produit emballé.

Un foyer sur deux utiliserait une application mobile pour les courses du quotidien ; depuis quand ces pratiques des consommateurs sont-elles devenues un enjeu majeur pour votre groupe, qui possède de nombreuses marques et produits [1] ?

Emmanuel Treuil, directeur droit alimentaire et nutrition, Savencia

E. T. : Les premières applications sont apparues il y plus d'une dizaine d'années. Elles répondent à une demande de transparence des consommateurs. Elles se proposent de les aider dans leur choix en décryptant ou simplifiant un certain nombre d'informations présentes sur les emballages. Elles apportent enfin une information enrichie sur les produits, notamment sur les conditions sociales et environnementales de leur production. Les marques ne peuvent ignorer ces demandes de transparence. C'est un gage de la confiance qui nous lie au consommateur. Le groupe Savencia s'emploie à y répondre, notamment en mettant ses données produits dématérialisées à disposition des acteurs sur des plateformes en open data comme CodeOnLineFood gérée par GS1 ou bientôt UniversAlim de NumAlim .

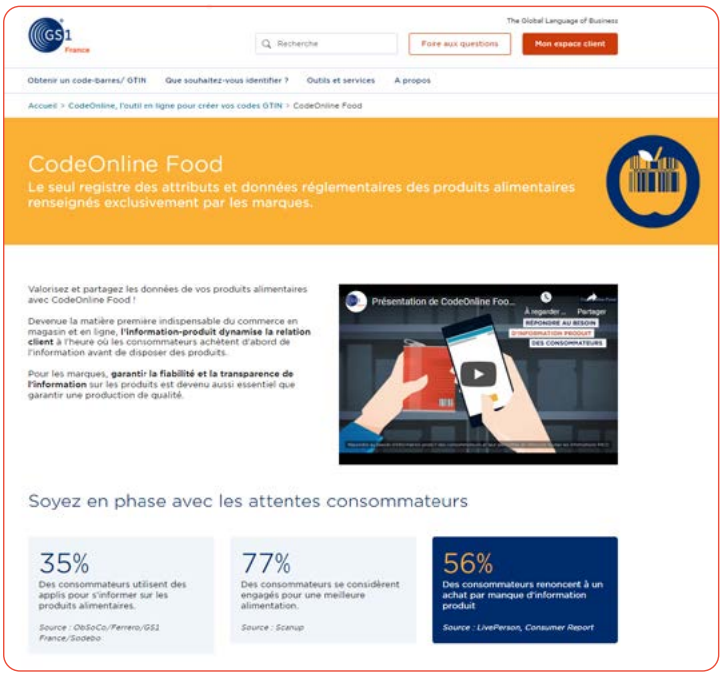
1 - Caprice des Dieux, Cœur de Lion, Papillon, Tartare, St Môret, Elle & Vire.

> “Les applications apportent une information enrichie sur les produits, notamment sur les conditions sociales et environnementales de leur production.”

Et pour y répondre, qu’est-ce que cela a impliqué en termes d’investissements, d’organisation, de ressources ?

E. T. : Notre responsabilité est de mettre à disposition des applications, mais plus largement de l’écosystème digital, des informations exactes, exhaustives, pertinentes et intelligibles. La mise à disposition d’informations produits dématérialisées de qualité suppose de collecter, d’organiser et de gérer ces données en interne de façon fiable : en mettant en place une architecture pour les structurer, dans le respect des standards GS1 ; en organisant une gouvernance claire portant sur les responsabilités de chacun, sur la propriété des données ou encore sur les procédures de contrôle de leur qualité.

Codeonline Food, une base de données alimentée par les industriels de l’agroalimentaire, rassemblant 60 informations par produit.



Placer la donnée produit au cœur de nos métiers suppose une acculturation de l’ensemble des équipes et constitue un véritable chantier de transformation de l’entreprise, nécessitant l’implication forte du haut management. C’est ce que nous faisons.

Vos produits sont-ils décrits et notés de façon homogène par les diverses applications actuelles ?

E. T. : Malheureusement, non. Elles reposent sur des systèmes de notation différents, ce qui peut conduire à des résultats divergents. Pour l’information sur les impacts environnementaux, les scores varient selon la méthode retenue. Même chose pour la nutrition : il existe des systèmes qui reposent sur la composition nutritionnelle, d’autres sur le degré de transformation, d’autres sur les deux. Même lorsque les applications utilisent le même système de notation, on constate parfois des divergences. Au final, le risque est de perdre le consommateur.

Si les systèmes de notation des applis diffèrent, leurs méthodes et algorithmes sont-ils transparents pour les industriels dont elles notent les produits ?

E. T. : Pas toujours. Or les consommateurs et les marques sont en droit de connaître les partis pris à la base de ces méthodes. C’est aussi ça, la transparence. Au-delà, il convient également de s’assurer que les systèmes de notation s’appuient sur des bases scientifiques solides. Les applications sont un formidable outil de transparence et de pédagogie. Mais il faut être extrêmement vigilant sur la rigueur scientifique des classifications que ces applications opèrent, car elle n’est pas toujours garantie. C’est d’autant plus nécessaire que ces applications apparaissent comme des tiers de confiance pour les consommateurs, qui remettent rarement en question la note proposée.

Avez-vous constaté des erreurs de données dans certaines applications ?

E. T. : Les données qui se trouvent sur ces applications comportent beaucoup d’erreurs,

principalement liées au fait qu'elles ne se sourcent pas toujours auprès des marques elles-mêmes. Il reste également un travail à faire dans beaucoup d'entreprises alimentaires, notamment les plus petites, souvent peu matures dans la gestion des données produits, pour améliorer la qualité des informations digitalisées : elles sont gérées dans de multiples systèmes qui ne sont pas toujours interfacés, et sans gouvernance claire.

Les informations sur l'impact environnemental des produits sont de plus en plus demandées par les consommateurs ; comment anticipez-vous cette attente ?

E. T. : Elle est parfaitement légitime. Les pouvoirs publics prévoient d'ailleurs la mise en place d'un système d'affichage environnemental pour l'ensemble des denrées alimentaires dès 2023. Nous attendons les choix méthodologiques qui seront faits par les autorités, mais le groupe ne reste pas inactif sur le sujet.

À travers notre fédération professionnelle Atla (Association de la transformation laitière française) dont j'assure la coprésidence, nous avons participé à l'expérimentation nationale pilotée par l'Ademe pour contribuer au débat. Nous avons fait des propositions de méthodologie et testé ce que pourrait être un affichage environnemental sur plusieurs produits de nos adhérents, dont des fromages, beurres et crèmes de Savencia, qui porte par ailleurs des ambitions fortes sur la réduction globale de son empreinte environnementale.

Le secteur agroalimentaire compte 17 000 entreprise, dont 98 % de PME ou TPE : des applications d'information peuvent-elles être exhaustives ?

E. T. : Cela n'est pas impossible, mais en tout cas cela suppose d'aider ces PME et TPE à digitaliser leurs informations produits pour qu'elles puissent les mettre à disposition de ces applications. Elles n'en ont pas forcément les compétences ni les ressources. C'est pourquoi des initiatives comme NumAlim sont importantes.

La publicité St Môret, réalisée en 2018 par Sébastien Cirade pour l'agence BETC, célèbre des vertus quotidiennes, simplicité, fraîcheur et convivialité.

Qu'attendez-vous du développement de la plateforme NumAlim-UniversAlim ?

E. T. : Nous en attendons beaucoup. D'abord pour mettre à disposition de l'écosystème en *open data* des données produits dématérialisées fiables et exhaustives. Ensuite pour enrichir progressivement ces données produits, au-delà de celles qui figurent sur l'emballage, avec des informations complémentaires, par exemple RSE. Enfin UniversAlim permet d'instaurer le dialogue entre toutes les parties prenantes autour des données produits. Aujourd'hui, chaque acteur rivalise dans l'information qu'il communique aux consommateurs, mais cela se fait à son détriment, parce que cela crée une cacophonie souvent anxiogène, où les consommateurs peinent à se retrouver. L'intérêt de NumAlim est de permettre à tous d'avancer ensemble de façon cohérente et rationnelle, grâce à une gouvernance collective, puisqu'y participent administration, opérateurs économiques, associations de consommateurs, ...

Exigeante transparence de la beauté

Au rayon cosmétiques, les consommateurs sont animés de questions légitimes sur la composition de produits qui font l'objet d'un strict encadrement, mais d'une information complexe. La rigueur est requise, la filière s'en est donné les moyens.

Plus d'un foyer sur deux utiliserait une application mobile pour les courses du quotidien ; depuis quand ces pratiques des consommateurs sont-elles devenues un enjeu majeur pour le secteur cosmétique ?

Emmanuel Guichard : Les consommateurs expriment depuis plusieurs années un besoin de transparence sur les produits de leur quotidien. Il s'est exprimé d'abord dans le secteur alimentaire puis s'est progressivement étendu à tous les produits de grande consommation, comme les produits d'entretien et effectivement les cosmétiques.

Ce besoin de transparence est à la fois légitime et croissant ; il est, à l'évidence, de la responsabilité des entreprises d'y répondre en apportant une information juste et fiable. D'autres acteurs jouent leur rôle dans cette recherche de transparence, comme les associations de consommateurs, les ONG et les médias. Et d'autres se sont créés de manière *ad hoc*, spécifiquement pour apporter une information aux consommateurs ; c'est le cas des applications mobiles.

Ces outils sont bienvenus, car ils apportent une technologie en phase avec les nouvelles habitudes de consommation, ce qui explique leur succès. En cosmétique, les applications mobiles présentent un intérêt indéniable pour éclairer le consommateur sur la composition des produits ou le sens des allégations. Les produits cosmétiques font l'objet d'une réglementation stricte, qui se traduit par de nombreuses obligations, notamment d'étiquetage, pas toujours compréhensibles pour le consommateur. Tout ce qui participe à la pédagogie est bienvenu.

En revanche, ces acteurs se présentent comme des tiers de confiance : c'est là le point de vigilance. Personne ne peut s'arroger le monopole de la transparence : ni les entreprises qui fabriquent les produits, ni les acteurs qui les évaluent, à plus forte raison s'il s'agit d'entreprises privées.

Emmanuel Guichard, délégué général, Fédération des entreprises de la beauté (Fébea)

Et pour y répondre, quelles initiatives ont été prises par le secteur cosmétique et vos adhérents ?

E. G. : Face au besoin de transparence des consommateurs, les entreprises cosmétiques

À partir de la liste présente sur l'emballage, CLAIRE, lancée par la Fébea, donne des informations précises sur les ingrédients cosmétiques.

se sont engagées individuellement, depuis plusieurs années, pour renforcer l'information sur la composition de leurs produits en développant différents types de solutions. Compte-tenu de l'importance de l'enjeu de la transparence, il était également nécessaire que le secteur apporte une réponse collective. C'est pourquoi, en novembre 2020, la Fébea a lancé l'application mobile Claire, en partenariat avec la Société française de cosmétologie.

Claire décrypte plus de vingt-sept mille ingrédients présents dans les produits cosmétiques. Elle propose aux consommateurs deux types de fonctions : un moteur de recherche qui permet d'accéder directement à des fiches spécifiques sur chaque ingrédient, et un scannage de la liste des ingrédients présente sur l'emballage. Grâce à ce système, l'application permet d'expliquer à quoi sert chaque ingrédient, quelle est son origine, et, quand il s'agit d'un ingrédient réputé controversé, pourquoi il fait débat et ce qu'en disent les études scientifiques disponibles et la réglementation. L'application fournit ainsi aux consommateurs une information fiable et précise, élaborée par des scientifiques spécialistes des ingrédients cosmétiques, qui suivent chaque jour les évolutions de la réglementation.

Les produits cosmétiques sont-ils décrits et notés de façon homogène par les diverses applications ?

E. G. : Aujourd'hui, les informations mises à disposition des consommateurs par les applications mobiles ne sont absolument pas homogènes. C'est le signe que ces applications sont le relais d'opinions et de partis-pris, et qu'elles ne fournissent pas des informations objectives, à plus forte raison lorsqu'elles notent les produits. Elles fonctionnent sur la base d'algorithmes, souvent peu transparents : qui dit algorithme, dit opinion. Or ce n'est pas ainsi qu'elles se présentent aux consommateurs. La meilleure preuve, c'est qu'un même produit est noté différemment en fonction de l'application utilisée. Difficile pour les consommateurs de s'y retrouver !

C'est pour cela que nous avons souhaité que l'application Claire ne donne pas une note « bonne » ou « mauvaise » aux produits, ni ne les classifie. Elle vise uniquement à apporter

> “Aujourd’hui, les informations mises à disposition des consommateurs par les applications mobiles ne sont absolument pas homogènes. Difficile de s’y retrouver !”

aux consommateurs les éléments d’information nécessaires pour leur permettre de faire un choix éclairé, sans dicter des comportements d’achat.

Avez-vous constaté des erreurs de données dans certaines applications ? Les données qui s’y trouvent sont-elles suffisamment fiables et mises à jour ?

E. G. : Nous nous sommes effectivement aperçus à plusieurs reprises que les données sur lesquelles s’appuient certaines applications mobiles ne sont pas suffisamment précises ou actualisées, alors qu’elles se présentent souvent comme scientifiquement documentées. Elles indiquent des sources scientifiques, mais leur avis n’est pas conforme à ces sources…

Pour comprendre la réglementation des ingrédients cosmétiques, une expertise scientifique est indispensable. Prenons une crème anti-rides, dont la formulation repose sur une architecture d’ingrédients complexe : comment l’évaluer, de même qu’on mesure l’apport nutritionnel d’un biscuit ou d’un fromage ? Cela n’a aucun sens. La réglementation européenne à laquelle sont soumis les produits cosmétiques évolue en permanence avec les connaissances scientifiques. Cela explique entre autres pourquoi elle est reconnue comme la plus rigoureuse du monde. Il faut suivre ces évolutions, les comprendre et être capable de les restituer.

Pour toutes ces raisons, nous avions appelé l’administration à se saisir du sujet. Une enquête de la DGCCRF visant à analyser l’indépendance, la fiabilité et l’objectivité des applications est en cours, nous attendons ses résultats. Nous participerons également dans les prochains mois aux travaux du Conseil national de la consommation (CNC), qui permettront d’élaborer des recommandations à l’attention des acteurs économiques et des consommateurs.

La loi Climat a prévu une phase d’expérimentation de l’information environnementale, avec étude de faisabilité et évaluation socio-économique. Comment les initiatives des entreprises s’articulent-elles avec ce cadre légal ?

E. G. : Le dispositif d’affichage environnemental prévu par la loi Climat et Résilience ne concerne pas, à ce stade, les produits cosmétiques. Pour autant, et bien qu’elles n’y soient pas contraintes par la loi, les entreprises du secteur ont décidé d’avancer sur ce sujet. Certaines se sont d’ailleurs réunies dans le consortium de l’Eco Beauty Score, lancé en novembre 2021. Aujourd’hui, une trentaine d’acteurs du secteur de la beauté ont rejoint cette initiative, dont la Fébea. L’objectif de ce consortium est d’aboutir, fin 2022, à une méthode commune pour mesurer l’impact environnemental des cosmétiques. D’autres initiatives existent, illustrations de l’engagement des entreprises sur le sujet.

L’objectif peut-il être d’aboutir à l’équivalent, pour les cosmétiques, de la plateforme NumAlim-UniversAlim ?

E. G. : Ce qui a été fait au cours des dernières années par le secteur de l’alimentaire, notamment avec NumAlim-UniversAlim, est effectivement exemplaire. Cette plateforme permet de répondre aux enjeux de fiabilité, d’exhaustivité et d’accessibilité des données, enjeux partagés par le non-alimentaire, et notamment par le secteur cosmétique. Cette initiative montre aussi que le renforcement de la transparence ne pourra se faire sans les entreprises. Néanmoins, la mise en place de tels outils ne pourra se faire sans un accompagnement vers la transition numérique des TPE et PME – qui représentent près de 80 % des entreprises du secteur de la cosmétique.

Propos recueillis par
François Ehrard et **Antoine Quentin**

Un écosystème en transition écologique

Neutralité carbone, résilience des sols, recyclabilité…
Tout se tient, entre l'économique, le social et l'environnemental, pour une entreprises de marques qui depuis longtemps entend agir pour le monde.

Le groupe Danone, entreprise à mission dont trente-huit entités sont certifiées BCorp, a-t-il étendu ces dernières années le spectre de ses engagements environnementaux, où il fait figure de pionnier depuis cinquante ans[1] ?

François Eyraud : Dans la continuité du double projet économique et social de Danone, chacun dans le groupe s'engage au quotidien pour opérer la transformation de nos modèles de production et participer à la construction d'une filière alimentaire qui lutte contre le changement climatique et préserve la biodiversité.

Nous cherchons à élargir le spectre de nos engagements à un approvisionnement durable pour tous nos ingrédients, une meilleure circularité de nos emballages et une lutte renforcée contre le gaspillage alimentaire. La protection de la santé des sols, grâce à des pratiques d'agriculture régénératrice développées avec nos partenaires, est également l'un des principaux postes d'investissement.

À ce titre, l'obtention de la certification BCorp nous honore autant qu'elle nous oblige à persévérer dans une démarche d'amélioration constante. À mes yeux, il s'agit du seul label mondial qui fédère un mouvement d'entreprises engagées autour d'une vision commune : celle d'être meilleures *pour le monde.* Il est temps de participer à une dynamique de réconciliation collective au sein de coalitions œuvrant pour les mêmes causes, pour changer la donne. Je sais que nous pouvons catalyser les énergies, nourrir et accélérer cette dynamique de mobilisation et d'engagement en France à travers le mouvement BCorp.

François Eyraud, directeur général de Danone France

Quels sont les principaux enjeux écologiques pour vos produits (eaux, frais laitiers, nutrition infantile) : la décarbonation des sites, du transport, la biodiversité, les déchets d'emballages ?

F. E. : Nous sommes convaincus que tous ces enjeux sont interconnectés. C'est pourquoi, à

1 – Antoine Riboud, par son discours de Marseille en 1972, est apparu comme le premier promoteur du développement durable : « *Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'homme sont infinies s'il se sent motivé.* » En décembre 2021, Danone était au nombre des quatorze premières entreprises au niveau mondial à recevoir un triple A du CDP (à l'origine "Carbon Disclosure Project") pour son engagement contre le changement climatique, la gestion des forêts et la sécurisation des ressources en eau.

> “Nous voulons réduire la dépendance de nos éleveurs à la volatilité des cours des matières premières et donner davantage de visibilité à leurs coûts de production.”

chaque étape du cycle de vie de nos produits, nous nous questionnons et agissons pour limiter notre impact sur la planète et les hommes. Nous devons prendre notre part à la lutte contre le changement climatique en rendant la totalité de notre cycle neutre en carbone d'ici à 2050. Accompagnés par l'organisme externe Carbon Trust qui évalue de façon objective nos actions et nous conseille, nous jouons sur deux leviers d'action que sont l'électricité renouvelable et l'agriculture régénératrice. Danone s'engage à réduire sa consommation d'énergie et à promouvoir des énergies plus durables ou renouvelables à coût abordable, ainsi qu'à soutenir les projets d'énergie rurale. Grâce à la généralisation de l'agriculture régénératrice, nous favorisons la résilience des sols et la mise en œuvre de pratiques faiblement émettrices.

Conscients du défi que représente la circularité de nos produits, nous accélérons la transformation de nos emballages en améliorant leur conception et leur utilisation. Notre engagement, validé par la certification BCorp pour toutes nos entités françaises, est de proposer en 2025 des emballages 100 % circulaires, c'est-à-dire recyclables, réutilisables ou compostables. Nous souhaitons créer un cercle vertueux d'utilisation en proposant différents formats, adaptés aux usages, avec une empreinte carbone faible. Pour y parvenir, il n'y a pas de solution unique, nous investissons dans plusieurs innovations : la généralisation du plastique recyclé (rPET) pour l'ensemble de nos bouteilles petits et très grands formats, l'expérimentation de la consigne, du vrac, et le développement de grands formats.

Quelles sont les filières que vous soutenez dans la transition écologique et selon quelles modalités ?

F. E. : L'évolution de notre modèle vers des systèmes alimentaires plus résilients ne peut se faire sans soutenir activement nos partenaires agricoles, en s'impliquant dans leur transition. Cela passe d'abord par l'accompagnement de nos éleveurs laitiers. Grâce à la mise en place, en 2017, de l'initiative *« Ferme laitière bas carbone »* et le lancement du programme *« Les deux pieds sur Terre »* en 2018, nous soutenons la restauration des sols de leurs exploitations et visons une réduction de 15 % des émissions pour ces sites, d'ici à 2025. En trois ans de déploiement, nous avons déjà atteint une baisse de 9 %.

Nous avons aussi pour ambition de fédérer une dynamique collective en faveur de la souveraineté alimentaire et de l'autonomie protéique de leurs exploitations. Le projet AlimFrance répond à cet objectif, en visant à proposer à nos partenaires producteurs laitiers une alimentation de leurs vaches 100 % française. Dans un contexte d'inflation exceptionnelle, nous voulons réduire la dépendance de nos éleveurs à la volatilité des cours des matières premières et donner davantage de visibilité à leurs coûts de production. C'est aussi une manière pour Danone de prendre part à la construction

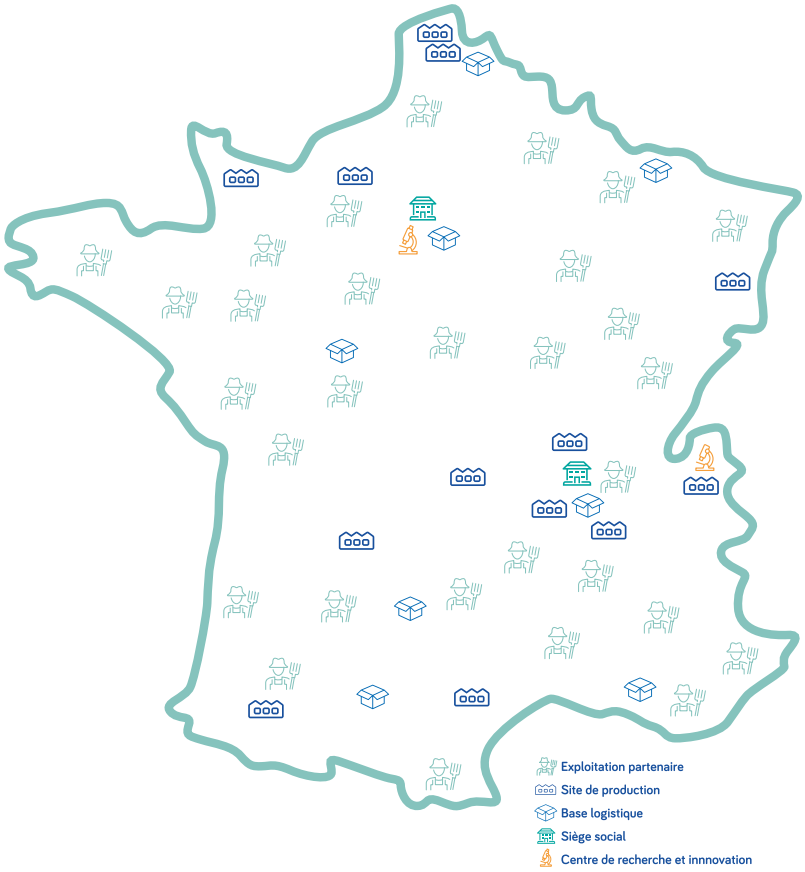
d'une filière pour une alimentation française des animaux.
Nos engagements ne se cantonnent pas à la filière laitière : notre marque Blédina soutient aussi les filières de fruits, légumes et céréales françaises, et nous favorisons une consommation d'ingrédients issus de nos territoires. Par exemple avec le programme « ReCultivons », qui vise à pérenniser la filière française de la poire Williams, avec la plantation de quarante mille poiriers chez nos partenaires arboriculteurs. Ainsi, nous œuvrons pour que les bébés de demain puissent, comme ceux d'aujourd'hui, se régaler d'ingrédients français.

Parvenez-vous à répercuter tout ou partie des surcoûts de ces investissements environnementaux dans vos tarifs, ou la discussion commerciale souffre-t-elle de la contradiction chez vos grands clients entre la volonté d'acheter moins cher et celle de promouvoir une offre responsable[2] ?

F. E. : Nous restons confiants en notre capacité à créer de la valeur avec nos partenaires. Les investissements nécessaires pour opérer nos différentes transitions, auxquels s'ajoute l'augmentation exceptionnelle, aujourd'hui, de l'ensemble de nos coûts, vont exiger de revoir les équations économiques en responsabilité avec l'ensemble des acteurs. Et cela tout en restant accessibles au plus grand nombre de nos concitoyens, compte tenu de l'inflation, elle-même exceptionnelle, qui touche déjà les Français.

Ce qu'une entreprise tient pour relevant de sa responsabilité sociale serait-il optionnel ?

F. E. : Concilier croissance économique et progrès social est ancré dans l'ADN de Danone. Nous sommes convaincus de la capacité des entreprises à avoir un impact positif sur la société, et nous nous mobilisons au quotidien pour que notre croissance soit « inclusive » et bénéficie à l'ensemble de notre écosystème : nos salariés, nos fournisseurs et partenaires, nos consommateurs, nos actionnaires, etc.



Danone se veut « Au cœur des territoires et au plus près de nos partenaires ». Une promesse tenue avec 25 sites en France et 2000 agriculteurs partenaires de 26 marques.

Malgré une forte incitation à ne pas faire ces investissements RSE – puisqu'ils sont traités comme optionnels et non répercutables dans les prix –, Danone compte-t-il persévérer ?

F. E. : Allier la rentabilité à l'équité, à la solidarité et à la protection de la planète est l'unique façon acceptable de faire du business. C'est notamment pour cela que nous avons voulu rejoindre le mouvement BCorp, qui nous invite à une démarche d'amélioration continue.

Propos recueillis par **Antoine Quentin**

2 – En 2021, la prise en considération des investissements RSE par les centrales d'achat dans les négociations, mesurée dans le périmètre des adhérents de l'Ilec, avait été inférieure à 5 % des dossiers, voire nulle avec certaines enseignes, et dans tous les cas à un niveau très inférieurs à celui des surcoûts associés aux investissements. Les négociations 2022 ont été pires à cet égard (< 1 %).

Exportateur de convivialité

La politique commerciale ambitieuse et le poids du groupe Pernod Ricard à l'international reposent sur une grande attention à l'équilibre de ses relations avec ses partenaires, dont il promeut la culture et le savoir-faire.

Que pèse Pernod Ricard dans la balance commerciale des vins et spiritueux ?

Alexandre Ricard : Avec près de 5 milliards d'euros exportés en 2021, le secteur des vins et spiritueux constitue un pilier de la balance commerciale française. C'est le deuxième exportateur à l'international. Nos principaux marchés sont les États-Unis et l'Asie, avec respectivement 44 et 29 % des exportations de spiritueux, puis l'Union européenne (27 %). Pernod Ricard, numéro deux mondial de cette industrie, contribue significativement à la balance commerciale française puisque nous produisons et exportons le meilleur de nos terroirs, cognac et champagne en premier lieu.

Peut-on mesurer les retombées des exportations du groupe sur les créations d'emplois en France ?

A. R. : Non seulement notre secteur fait rayonner des savoir-faire français à l'étranger, mais il enrichit les territoires, en termes de dynamisme, d'attractivité et d'emplois : réussir à l'international, c'est aussi créer de la richesse en France et pour la France. Le secteur des spiritueux soutient à lui seul cent mille emplois en France, de la production à la distribution. Selon une étude de la Commission européenne publiée en novembre 2021, les exportations des entreprises françaises hors de l'UE soutiennent quatre millions d'emplois français. Cela signifie que près de 14 % des emplois en France dépendent des exportations extracommunautaires.

Alexandre Ricard, président-directeur général du groupe Pernod Ricard

Quels sont les pays où l'image de la France associée à l'histoire de vos marques (Martell, Ricard, Mumm, Perrier-Jouët, Lillet…) est un atout commercial ?

A. R. : Nous sommes fiers de nos racines et de jouer ce rôle d'ambassadeur de nos terroirs. Notre mission est non seulement de produire les meilleurs champagnes et cognacs, mais également, grâce à la force de notre réseau de distribution, de les proposer aux consommateurs à Paris, Dallas ou Hong-Kong. Partout où nous opérons dans le

Le groupe travaille avec ses agriculteurs à l'élaboration de pratiques d'agriculture durable et régénératrice dans ses vignobles et terroirs.

monde, notre dimension tricolore représente un atout, mais je citerai l'exemple de la Chine, où Martell est leader dans le segment particulièrement disputé des cognacs haut de gamme. Depuis plusieurs années nous développons des expériences autour de nos marques, et les consommateurs chinois se sont montrés particulièrement enthousiastes à l'ouverture de nos « ateliers Martell », où ils peuvent découvrir toute l'étendue de la gamme Martell, faire graver la bouteille de leur choix ou participer à des dégustations.

Que signifie concrètement votre projet de faire de votre groupe la première *platform company* tournée vers la convivialité ?

La même demande de lien social est-elle partagée par tous vos consommateurs dans le monde ?

A. R. : Pernod Ricard a décidé d'étendre et d'accélérer sa transformation digitale de façon à exploiter tout le potentiel de son portefeuille. La technologie nous ouvre de nouvelles portes. Les progrès en matière d'outils numériques et d'analyse des données confèrent une nouvelle dimension à notre rôle de « créateurs de convivialité ». En se fixant l'objectif de devenir une *"conviviality platform"*, le groupe accélère sa transformation digitale. Grâce à la collecte et à l'analyse des données, nous pourrons proposer, sur chaque marché et en toute occasion, le bon produit au bon moment, au bon consommateur et au bon prix. C'est une

évolution logique qui complète notre vision de la convivialité et constitue un avantage concurrentiel sur le long terme. Cette *"conviviality platform"* n'a pas vocation à remplacer les moments passés ensemble, mais à les enrichir.

Quelle est la part des salariés français dans l'ensemble de vos salariés ?

A. R. : Parmi les 18 500 salariés répartis dans les soixante-treize filiales du groupe, plus de 2 500 sont en France. Nos sept marques françaises contribuent fortement au dynamisme des territoires ruraux, de la production à la distribution. L'engagement social est ancré dans l'ADN du groupe. Paul Ricard, mon grand-père et fondateur du groupe, a été un précurseur en matière d'épargne salariale et d'actionnariat salarié en France. Fortes de cet héritage, toutes les entités françaises du groupe versent de la participation ou de l'intéressement à hauteur de 10 à 20 % du salaire brut annuel. Par ailleurs, 50 % de nos salariés sont actionnaires chez Pernod Ricard.

Votre politique de préservation des terroirs et de leur biodiversité fait-elle école dans les huit régions viticoles des divers pays où vous vous approvisionnez ?

A. R. : Tous nos produits tirent leur caractère du terroir dont ils sont issus. Dans le cadre de notre feuille de route RSE 2030, nous nous engageons à protéger chacun de nos terroirs et leur biodiversité, afin de continuer à offrir des produits de qualité pour les générations à venir. Pour maîtriser l'impact sur l'agriculture des 325 000 hectares de terres d'où proviennent nos ingrédients, nous développons des pratiques agricoles durables et régénératrices, mises en place dans toutes nos activités. En accompagnant nos producteurs dans cette transition, nous favorisons une démarche qui tient compte de l'écosystème agricole dans son intégralité, c'est-à-dire les terroirs, les sols, la faune, la flore et, naturellement, ceux qui travaillent la terre. Cette approche contribue à limiter le réchauffement climatique, à protéger la biosphère, à stimuler la biodiversité, à restaurer les sols et à améliorer les conditions de vie à travers le monde. Notre distillerie en Suède est déjà neutre en carbone, la vodka Absolut vendue aux États-Unis est sans doute moins carbonée que nombre de vodkas concurrentes locales.

En juillet 2020, la Fondation d'entreprise Ricard, créée il y a plus de vingt ans, est devenue la Fondation d'entreprise Pernod Ricard : un changement de dimension pour faire rayonner les projets artistiques ?

A. R. : Ce changement de nom marque l'ouverture d'un nouveau chapitre de l'histoire

La Fondation Pernod Ricard, née en 1998, promeut la création artistique via de nombreux événements et expositions, y compris hors-les-murs.

de la Fondation. Tout en restant l'héritière du mécénat pour l'art contemporain développé depuis plus de vingt ans par la société Ricard, elle a entamé un important virage international qui s'appuie sur les soixante-treize filiales du groupe. Je suis heureux que notre engagement constant aux côtés des jeunes créateurs soit désormais porté par une fondation à l'échelle de notre groupe. C'est la continuité d'une démarche engagée par mon grand-père, grand ami des arts et des artistes. À l'instar du groupe, notre mécénat d'entreprise se transforme pour porter plus haut, plus loin, plus fort notre ambition, sans jamais perdre son esprit originel. J'aimerais que la scène artistique française, que nous continuerons de défendre et d'accompagner, bénéficie de la dimension internationale du groupe, pour devenir ce que j'aime appeler la « scène internationale française ».

Le groupe accompagne-t-il des PME pour faciliter leur présence à l'international ? Et de quels secteurs ?

A. R. : L'association des PME et des ETI à notre stratégie internationale est naturelle pour Pernod Ricard. À Cognac, la maison Martell interagit avec mille deux cents partenaires en toute transparence et en toute confiance. Nous collaborons avec nos parties prenantes pour assurer la pérennité, la durabilité du terroir et l'excellence du produit cognac, dans l'esprit d'un partage d'expériences, de pratiques, de connaissance du terrain et du marché. Pour exporter, nous nous appuyons sur un tissu très dense de PME, en particulier avec nos fournisseurs viticulteurs. Malgré la crise, nous avons continué à soutenir les PME et ETI partenaires, notamment par la poursuite d'achats de raisins à Cognac et en Champagne, malgré la chute des ventes.

Quelle image de la France vos marques françaises représentent-elles : la convivialité, l'universalité, la qualité, un savoir-faire… ?

A. R. : Nos marques sont le fruit d'un ancrage dans leurs terroirs et d'un savoir-faire ancestral pouvant remonter à plusieurs centaines d'années, comme pour le cognac Martell, fondé en 1715, ou le champagne Perrier-Jouët, créé en 1811. Nos marques traversent les générations de consommateurs, à l'image des quatre-vingt-dix ans de Ricard et la célébration des cent cinquante ans de Lillet cette année. Les origines méridionales du pastis Ricard, créé à Marseille en 1932, constituent également un puissant vecteur d'images et d'émotions pour la clientèle française et étrangère. Nos marques incarnent donc à la fois le savoir-faire et le savoir-vivre à la française. Elles peuvent être considérées comme des ambassadrices du patrimoine et du génie français. Elles résonnent aussi, bien sûr, avec la raison d'être de notre groupe, « Créateurs de convivialité », dont l'ambition est de transformer chaque interaction sociale en une expérience de partage, sincère et responsable, partout dans le monde. La convivialité est universelle.

> “Nous favorisons une démarche qui tient compte de l'écosystème agricole dans son intégralité : les terroirs, les sols, la faune, la flore et, naturellement, ceux qui travaillent la terre.”

La maison Perrier-Jouët a été créée en 1811. Ici, le champagne millésimé Belle époque, une cuvée née en 1964, reconnaissable aux anémones blanches dessinées par Émile Gallé.

Quelle est la place et le rôle de vos quarante-cinq « maisons » (sept en France) ou « Brand Homes » dans votre stratégie commerciale ?

A. R. : Nos « Maisons », toutes situées dans des cadres exceptionnels, jouent un rôle central dans notre démarche de convivialité. En ouvrant aux visiteurs nos distilleries, nos caves ou nos châteaux, nous partageons l'héritage, les traditions de nos marques. Je pense notamment à la Fondation Martell ou à l'ouverture du Mx Expérience [1], la maison de l'anis, créée en 2021 par Pernod Ricard. Grâce aux expériences qu'elles offrent, comme la visite d'une cave ou la dégustation d'un spiritueux, elles constituent un cadre idéal pour la découverte de nos marques, leur histoire, leurs savoir-faire et, bien sûr, leurs qualités olfactives et gustatives.

Que dit le nom Pernod Ricard aux consommateurs étrangers ? Est-ce par le groupe ou par la marque que vous entrez dans un nouveau pays ?

A. R. : Ce sont avant tout les marques qui sont connues des consommateurs, en France et partout dans le monde. Il ne s'agit pas d'un phénomène propre à Pernod Ricard, car les consommateurs s'attachent aux marques, qu'ils apprécient et qui entrent dans leur vie. Ils ne s'intéressent pas à leur propriétaire. Ils connaissent la vodka Absolut, le gin Beefeater, le whisky Ballantine's ou le rhum Havana Club. Bien souvent, ils ignorent à qui ces marques appartiennent. Pernod Ricard est un ambassadeur de terroirs à travers le monde, nos marques en sont emblématiques et ont chacune leurs spécificités. Nous ne cherchons pas à les diluer au sein du groupe.

Propos recueillis par
Jean Watin-Augouard et **Antoine Quentin**

1 - www.mxmarseille.com

Pratiques déloyales : porter la lutte au niveau européen

En amont de la présidence française de l'Union européenne (PFUE), l'Ilec a organisé à Bruxelles une table ronde sur les pratiques déloyales, présidée par le député Grégory Besson Moreau et les députés européens Anne Sander et Jérémy Decerle.

© Adobestock - Murat Irfan Yalçın

Un mois après la fin du délai de transposition de la directive européenne sur les pratiques déloyales, à la fin d'un quinquennat qui a vu s'enchaîner la commission d'enquêtes sur les pratiques de la grande distribution, la loi Asap et la loi Égalim 2, l'objectif de la table ronde organisée par l'Ilec était de dresser le bilan de l'application de ces textes et des assignations de la DGCCRF en France, et de tracer avec l'ensemble des décideurs politiques et des autorités impliqués des perspectives sur ce qu'il reste à accomplir.

Dans son introduction, Anne Sander a rappelé les changements structurels subis par la chaîne d'approvisionnement de produits de grande consommation, notamment une concentration accrue du maillon de la distribution avec l'émergence d'alliances d'enseignes au niveau national et au niveau européen, pour vendre des services ou pour acheter des produits. Cette évolution a eu pour effet la multiplication de pratiques déloyales faussant la concurrence, privant les consommateurs d'accès aux innovations et captant indument de la valeur qui devrait revenir vers l'amont agricole, une réalité popularisée par le documentaire d'Arte "Hypermarchés, la chute de l'empire".

Face à ces pratiques, Anne Sander a salué l'émergence d'un consensus transpartisan solide au cours des cinq dernières années, tant au niveau européen que français, et les actions résolues de parlementaires à tous niveaux. Elle a notamment cité les États généraux de l'alimentation, les deux lois Égalim ainsi que le travail de la commission d'enquête sur les pratiques de la grande distribution au niveau français, et l'adoption de la directive sur les pratiques déloyales au niveau européen en 2019. À propos de celle-ci, elle a rappelé que ses objectifs sont d'empêcher les opérateurs de choisir les réglementations nationales les plus favorables en offrant un niveau minimal de protection à travers le marché intérieur. Elle a également insisté sur le fait

que les parlementaires européens n'avaient initialement pas souhaité exclure le non-alimentaire du champ de la directive ou limiter le champ à un niveau de chiffres d'affaires, mais que la base juridique agricole choisie par la Commission (article 39 du TFUE) avait limité le champ des possibles dans le cadre de cette législation. Enfin, elle a invité les participants, notamment la DGCCRF, les autorités nationales présentes et les représentants de la Commission européenne, à présenter les actions mises en œuvre pour assurer l'efficacité de ces législations.

Les présentations et échanges qui ont suivi ont permis de faire émerger un certain nombre de points.

Deux concepts phares en droit français

Les parlementaires français ont rappelé que l'objectif du législateur n'est jamais de sanctionner un maillon de la chaîne, mais de recréer un cycle de création de valeur, permettant en particulier de mieux rémunérer les agriculteurs. C'est le non-respect du contrat de confiance prévue par Égalim 1 et la multiplication des pratiques déloyales qui ont conduit au travail de la commission d'enquête puis à l'adoption d'Égalim 2.

Les fédérations professionnelles et les députés présents ont insisté sur l'importance du rôle de la DGCCRF et de son expertise, unique en matière de lutte contre les pratiques déloyales sur le continent européen.

Le droit français couvre originellement tous les secteurs, sans limite de chiffres d'affaires, et s'appuie sur deux concepts assez souples pour appréhender l'ensemble des pratiques déloyales : d'une part le déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties, d'autre part l'avantage sans contrepartie. Pour appliquer ce droit, le ministre de l'Économie et la DGCCRF ont des pouvoirs d'action et de sanction importants et efficaces.

Le bilan de la mise en œuvre de ce droit est impressionnant, avec 52 actions judiciaires depuis 2008, majoritairement contre des enseignes de la grande distribution, pour 38 millions d'euros de condamnations financières et 185 millions d'euros d'indus remboursés. La DGCCRF oriente depuis deux ou trois ans ses activités vers les centrales d'achat, notamment internationales, qui se développent. Or ces accords ne sont pas toujours signés en France, mais en Belgique ou en Suisse, ce qui occasionne une certaine difficulté à assigner ces opérateurs, à l'étranger. Ce sont des centrales d'achat ou de référencement qui mettent en œuvre des mécanismes très complexes à appréhender, voire opaques. Des assignations de la DGCCRF sont en cours : en 2016, Inca-A (qui n'existe plus) avec une condamnation, puis Eurelec, basée en Belgique, et Intermarché, par l'intermédiaire d'AgeCore.

En droit européen, une liste de pratiques

Au niveau européen, les députés et de la Commission ont rappelé les origines de la directive, mais également la source des divergences d'approche entre les niveaux français et européens.

Tout d'abord, contrairement au droit français, la directive se limite à certaines catégories de produits alimentaires et aux entreprises ne dépassant pas un certain niveau de chiffre d'affaires. Ce n'était ni la volonté initiale de certains commissaires européens, ni celle du législateur, mais le meilleur moyen d'éviter les risques de recours devant la Cour de justice de l'Union, de respecter la base juridique choisie et de prendre en compte les objections du Comité d'examen des analyses d'impact.

Les fédérations professionnelles et les députés présents ont insisté sur l'importance du rôle de la DGCCRF et de son expertise, unique en matière de lutte contre les pratiques déloyales sur le continent européen.

Grégory Besson Moreau, député de l'Aube, Anne Sander et Jérémy Decerle, députés européens, et Richard Panquiault, directeur général de l'Ilec échangent avec les représentants de la DGCCRF.

Ensuite, pour les mêmes raisons, la Commission européenne a décidé de cibler des pratiques précises plutôt que d'instituer des concepts souples comme l'avantage sans contrepartie ou le déséquilibre significatif.

Comme en France, la mise en œuvre sera le point clé. La Commission a répondu à plus de cinquante questions d'interprétation des États membres sur la transposition de la directive et va organiser des réunions annuelles avec les autorités nationales de contrôle. Ces autorités devaient envoyer avant fin mars 2022 leur premier rapport d'application de la directive. La Commission fera des sondages annuels sur sa mise en œuvre et publiera un premier rapport d'évaluation en 2025.

Perspectives partagées

Des points de consensus ont émergé lors de cette table ronde, sur les perspectives en matière de lutte contre les pratiques déloyales.

Les pratiques des alliances de distributeurs sont observées de près, que ce soit par les parlementaires ou par les autorités de contrôle européennes et nationales.

La directive n'est qu'un premier pas. Les premières décisions en matière de droit de la concurrence étaient assorties de sanctions limitées, qui n'ont fait que croître avec le temps. Ce droit continue à se développer, avec récemment l'adoption d'une directive rendant plus efficaces, plus indépendantes et mieux équipées toutes les autorités de concurrence. Le droit des pratiques déloyales suivra le même chemin.

Un aspect fondamental du développement du droit de la concurrence a été la mise en place d'un réseau permettant un échange utile entre les autorités nationales, plus ou moins expérimentées et la Commission sur le développement des pratiques, la façon de les documenter et de les contrôler. L'instauration de ce réseau des autorités nationales de lutte contre les pratiques déloyales est fondamentale.

La lutte contre les pratiques déloyales n'est qu'un élément de la réponse pour les agriculteurs. Un autre aspect crucial est leur capacité à se regrouper et à se structurer, ce qui, dans certaines limites, est permis par le droit européen.

Antoine Quentin,
directeur Affaires Publiques, Ilec

Une relocalisation réussie

Quand une ETI fait le choix industriel de la France, elle doit compter avec des coûts salariaux plus élevés voire des pénuries de main-d'œuvre. Dans une catégorie hautement concurrentielle, Carambar&Co en a fait le pari en s'appuyant sur les acteurs locaux.

© Adobestock - ALF photo

Combien de sites, usines et centres de R&D comptez-vous en France, et leur enracinement local est-il ancien ? Chacune est-elle consacrée à une marque en particulier ? Toutes vos marques [1] sont-elles made in France ?

Thierry Gaillard : Carambar&Co compte cinq sites en France, trois sites de production de confiserie, à Bondues, Saint-Genest-d'Ambière et Vichy, et deux usines de chocolat, à Blois et Strasbourg. Nous avons également créé en 2018 deux centres de R&D, l'un pour le chocolat, l'autre pour la confiserie. L'ancrage local de nos marques est ancien. Poulain, par exemple, est fabriqué à Blois depuis 1848 et nous y effectuons le conchage [2] de notre propre chocolat. Strasbourg, l'usine historique de Suchard, fabrique les célèbres Rochers ainsi que la marque Terry's pour le Royaume-Uni, les États-Unis, le Canada ou l'Australie. Le site de Bondues, près de Lille, est l'usine historique de Lutti et fabrique désormais Carambar et Michoko, il couvre toutes les techniques de la confiserie (gélifiés, sucres cuits, pressés, guimauves). Saint-Genest, près de Châtellerault, fabrique notamment Kréma et possède un large éventail de technologies. Enfin la pastillerie de Vichy, comme son nom l'indique…

Thierry Gaillard, président-directeur général de Carambar&Co

Dès 2018, lorsque nous avons acheté ces belles marques patrimoniales, nous avons fait le choix de relocaliser notre production en France, sur nos territoires, alors que, sous le précédent actionnaire, nombre de fabrications avait été délocalisées dans des pays à plus faible coût de main-d'œuvre (Espagne et Pologne notamment). Ainsi, Saint-Genest, site de production des chewing-gums Hollywood à l'époque Mondelez, est devenue une usine de bonbons (Lutti, Kréma, La Pie qui chante, Malabar). Nous avons rapatrié à Blois l'ensemble de nos fabrications de poudres chocolatées en sus du moulage des tablettes. Exception faite de quelques technologies (pâte à tartiner Poulain et Carambar par exemple), nous sommes fiers d'arborer le drapeau français sur la plus grande partie de nos gammes.

Combien Carambar&Co compte-t-il d'emplois directs et indirects ? Quelles sont vos perspectives de recrutement ?

T. G. : Carambar&Co compte mille trois cents emplois directs et douze mille emplois indirects. En 2021, nous avons recruté 170

L'usine Poulain est l'un des six sites de production Carambar&Co en France. Elle a été édifiée en 1992, la production étant jusque-là en plein cœur de Blois.

personnes et nous continuerons à recruter en 2022, sur un marché de l'emploi particulièrement tendu dans certains métiers. La filière de la maintenance industrielle, par exemple, est structurellement en déficit de candidats et ce, depuis des années. Mais il est devenu difficile de recruter en France dans nombre d'autres fonctions.

Comment se comprend et se décline le concept de responsabilité territoriale d'une entreprise comme Carambar&Co, particulièrement sur le plan des externalités ?

T. G. : Nous avons fait le choix durable d'une implantation industrielle en France et nous travaillons en étroite collaboration avec tous les acteurs locaux. Carambar&Co est une ETI de 350 millions d'euros de CA qui a choisi de confier une large autonomie dans ce domaine à ses directeurs de sites, qui s'emploient, au quotidien, à tisser ce réseau local.

Le territoire est-il un argument marketing comme le fabriqué en France ?

T. G. : Nous avons fait le choix de fabriquer en France avec tout ce que cela implique, donc oui, nous l'exploitons et le communiquons auprès de nos consommateurs, de nos clients en France et à l'exportation. Inutile de préciser que le coût de la main-d'œuvre est environ deux fois plus élevé en France qu'en Espagne et quatre fois plus qu'en Pologne. La grande majorité de nos emballages et communications publicitaires arborent donc fièrement la mention « Fabriqué en France », mais nous savons que les motivations d'achat sont avant tout les qualités organoleptiques, la plus grande naturalité des recettes, la recyclabilité des emballages et le rapport qualité-prix.

1 - Carambar, Lutti, Poulain, Kréma, Michoko, Terry's, La Pie qui chante, Vichy, Suchard, Malabar, Dulciora, Kaba, Benco, Suchard Express.

2 - Affinage du chocolat par brassage.

Les très gourmands caramels Michoko ont connu la notoriété au cinéma où ils étaient distribués avant les films. Ils sont fabriqués à Bondues (Hauts-de-France).

Quels avantages comparatifs recherchez-vous dans un territoire : infrastructures, densité de population, compétences, politique fiscale ?

T. G. : Deux éléments sont clés : la qualité des infrastructures (logistiques notamment), essentielle pour des usines qui acheminent des milliers de tonnes de matières premières et d'emballages, et réacheminent les milliers de tonnes de produits finis chez nos clients, en France et à l'international. Deuxième point : les compétences et les filières de formation. Nos usines emploient localement près de mille personnes et nous sommes en permanence en recherche de compétences. La possibilité de former localement les jeunes à des métiers industriels est déterminante.

Avez-vous des métiers nouveaux ?

T. G. : Au-delà bien sûr des métiers liés au développement du digital et de l'e-commerce, ce sont plutôt les métiers d'hier qui évoluent sensiblement. Par exemple, le maintenancier d'hier réparait des lignes un peu comme un mécanicien automobile réparait une voiture en panne. La maintenance préventive (entretien et optimisation des outils de production en permanence) requiert d'autres compétences, une autre philosophie de travail, d'autres formations. Autre exemple, la robotisation de certaines lignes de fabrication ou de conditionnement et l'entrée du digital en milieu industriel requièrent de nouvelles compétences pour nombre d'opérateurs.

La mutualisation de certaines fonctions avec d'autres entreprises est-elle recherchée ?

T. G. : Nous avons privilégié très tôt la mutualisation dans le domaine logistique, avec trois autres industriels et deux prestataires logistiques. En partageant les camions pour l'ensemble de nos marchandises, nous comptabilisons dix mille camions de moins par an sur les routes, soit une baisse de 8 % des émissions de gaz à effet de serre sur trois ans. Nous sommes particulièrement fiers de cette réalisation, pour laquelle nous avons reçu deux récompenses en 2020 : le prix des Rois de la supply chain [3] et celui de la Meilleure Présentation aux European Logisitics Association Awards [4].

Quels liens, partenariats, tissez-vous avec les acteurs locaux (institutions publiques, associations, collèges, ESAT…) autres que ceux strictement industriels ?

T. G. : À Strasbourg, nous avons une collaboration étroite avec l'Agence du développement industriel d'Alsace (Adira). À Blois, nous avons signé un partenariat avec l'École de la deuxième chance et nous participons aussi à l'action « 100 chances, 100 emplois » qui permet de parrainer des jeunes en recherche d'alternance, de stage ou d'un premier emploi. Nous ouvrons nos portes aux lycées et collèges pour des visites de sites et nous allons présenter notre site et nos métiers dans les collèges de ZEP à Blois. À Bondues, nous faisons appel à un ESAT, pour du coemballage-réemballage ainsi que pour l'entretien de nos espaces verts.

Le programme « Pacte efficacité matière », qui associe votre usine de Saint-Genest à onze entreprises, peut-il être duplicable dans vos autres usines ?

T. G. : Ce pacte, auquel nous avons adhéré en 2021, est une initiative de la chambre de commerce de la Vienne pour la réduction et la valorisation des déchets, dans un projet d'un an. La chambre a regroupé onze industriels pour qu'ils trouvent des synergies, c'est une initiative novatrice. Quant à une possible duplication, pourquoi pas, mais cela doit être initié par les chambres de commerce locales.

Y a-t-il quelqu'un chez Carambar&Co qui suit spécialement les retombées de ses activités dans leur dimension de proximité socio-éco-environnementale, une fonction RSE qui pense « territoire » ?

T. G. : Bien sûr, nous avons nommé une responsable RSE, et j'ai choisi un reporting direct au président pour signifier, en interne comme en externe, à quel point c'est une pierre angulaire de notre stratégie et un sujet transversal. Son rôle est de mener le diagnostic de notre impact carbone, de dessiner les grandes priorités, de coordonner nos plans d'action avec chaque métier ou fonction de l'entreprise, et de mesurer les impacts. Nos priorités vont à une plus grande naturalité des recettes, à la recyclabilité des emballages, à l'approvisionnement local, à l'impact environnemental de nos activités et à l'inclusion.

Ce dernier point constitue-t-il un axe important de votre « marque employeur » sur le plan de l'attractivité, en termes d'emplois et de management ?

T. G. : Nous mettons l'accent à la fois sur notre incroyable portefeuille de marques patrimoniales, sur notre choix d'ancrage local (fabrication mais également R&D et approvisionnement en biens et services) et sur nos engagements RSE. Nous insistons aussi sur notre très large autonomie de travail. Carambar&Co est une ETI qui se veut un peu l'antithèse des grandes multinationales (bien entendu sans aucune critique ou stigmatisation de groupes dans lesquels j'ai moi-même effectué une grande partie de ma carrière) : liberté d'initiative, rapidité de décision, flexibilité, ambiance de travail. Nous sommes également engagés dans une politique d'inclusion tournée aussi bien vers celle des jeunes sans formation, en réorientation ou issus de quartiers prioritaires et vers celle du handicap. Enfin, comme notre Index femme-homme en témoigne (99/100) nous nous voulons exemplaire dans ce domaine aussi.

> “En partageant les camions pour l'ensemble de nos marchandises, nous comptabilisons dix mille camions de moins par an sur les routes.”

Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

Le bonbon Krema de notre enfance est bientôt centenaire (né en 1923) ! Une nouvelle recette propose 6 parfums aux arômes naturels et sans gélatine.

3 - Cf. www.supplychainmagazine.fr/
4 - elalog.eu/winners-2020.

Marques inspiratrices de société

La prise en compte du bien commun dans les stratégies d'entreprise semble incontournable. Elle répond aux attentes des consommateurs, et au-delà. Et d'abord à ce que les marques se doivent. Preuves à conviction chez L'Oréal.

Entrons-nous dans une ère de « sociétalisation » de l'entreprise, et d'extension indéfinie de ses externalités sociales et environnementales ?

Hervé Navellou : Ce n'est pas nouveau de faire société en entreprise. Par définition, l'entreprise est un corps social, avec ses consommateurs, ses fournisseurs, et bien sûr ses salariés, au premier rang. Un exemple qui a trait à la vie dans l'entreprise : dès 1960, l'un de nos illustres dirigeants avait instauré le mois supplémentaire de congé maternité offert à toutes les mères, bien avant que la loi ne l'impose. Et avec l'évolution de la société nous faisons chaque fois évoluer ce cadre de vie, pour aller encore plus loin, comme la mise en place d'un congé paternité, de six semaines en 2019, et prolongé de deux semaines depuis mars 2022.

Par essence, les entreprises de grande consommation ont toujours été au cœur de la vie de la société, et totalement à son écoute. Les consommateurs veulent mieux consommer, et l'engagement de l'entreprise fait évidemment partie de leurs critères de choix. Je ne dirais donc pas que nous entrons dans une nouvelle ère, mais que nous communiquons davantage sur ce sujet : faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait.

C'est aussi ce que nous avons voulu faire en clarifiant notre raison d'être : « *Créer la beauté qui fait avancer le monde* » est à la fois une inspiration, une invitation, un encouragement, un soutien et un engagement pour chacun d'entre nous chez L'Oréal et pour nos partenaires.

Hervé Navellou, directeur général, L'Oréal France

Être le premier groupe mondial de cosmétique crée-t-il pour L'Oréal des responsabilités particulières ?

H. N. : Bien sûr, en tant que leader nous avons un devoir d'exemplarité, notamment environnementale, sociétale et éthique. Et j'ajouterai, un devoir de partage avec l'ensemble de nos parties prenantes, dans une logique de cercle vertueux. Chaque fois que cela est possible, nous proposons de partager avec l'ensemble de l'industrie cosmétique les avancées que

nous réalisons pour transformer notre entreprise sur un modèle durable. C'est ce que nous avons fait en mai 2018 lorsque nous avons cofondé avec Quantis, l'un des principaux cabinets de conseil en durabilité environnementale, le système *"Sustainable Packaging Initiative for Cosmetics" (SPICE),* pour façonner l'avenir des emballages durables et réduire leur empreinte environnementale.

Nous avons également la volonté de développer et soutenir les initiatives communes d'affichage environnemental et sociétal, comme l'*"Eco Beauty Score"*. Ce consortium est désormais en ligne avec trente-six acteurs de l'industrie, une initiative ambitieuse pour permettre des choix de consommation plus durables. Ce n'est pas rien. La force du collectif est essentielle pour répondre aux défis auxquels nous sommes confrontés. Nous espérons être un catalyseur du changement dans le secteur de la beauté et même au-delà. Nous souhaitons inspirer nos consommateurs, et plus largement inviter chacun à agir avec nous.

L'Oréal Paris est connue pour son engagement envers les femmes ; les marques ont-elles ou doivent-elles avoir un rôle avant-gardiste dans l'évolution des mœurs et des normes sociales ?

H. N. : Une marque, c'est beaucoup plus qu'une collection de produits ou de services. C'est un savoir-faire, une force d'innovation, des équipes qui croient à l'utilité de leur métier. C'est aussi une histoire, des valeurs et des engagements nourris par une certaine vision du monde. Bref : une raison d'être. Les marques peuvent faire passer des messages forts pour changer des pratiques, des stéréotypes, et mettre à disposition de causes utiles et d'intérêt général leur puissance de communication.

Le plus important lorsqu'une marque s'engage est de s'assurer de la cohérence entre la cause et les consommateurs. Le slogan de L'Oréal Paris « Parce que je le vaux bien » dit depuis sa création, en 1970, la volonté d'œuvrer pour « *l'empowerment* des femmes ». Alors quand la marque s'engage avec une

Créer la beauté qui fait avancer le monde. La raison d'être de L'Oréal traduit ses engagements qualité, éthiques, environnementaux… au-delà de son cœur de métier, la beauté.

cause telle que *"Stand Up"* et la Fondation des femmes[1] contre le harcèlement de rue, cela sonne juste mais surtout c'est utile.

> "Les consommateurs veulent mieux consommer, et l'engagement de l'entreprise fait évidemment partie de leurs critères de choix."

Je citerai aussi, plus récemment, la marque Maybelline, qui avec la cause *"Brave Together"* et l'association Unfam s'engage pour lutter contre les troubles de l'anxiété auprès de la jeunesse. C'est particulièrement pertinent, car cette marque est très prisée des adolescents et jeunes adultes. Un dernier exemple parmi d'autres : la marque La Roche Posay, dont la mission depuis toujours est de changer la vie des peaux sensibles, qui accompagne les femmes atteintes d'un cancer.

Le groupe s'engage aux côtés d'associations, contre le harcèlement de rue ou encore contre la dépression chez les jeunes.

Quelle est la capacité d'un groupe comme L'Oréal à tirer le marché vers des pratiques socialement souhaitables, d'abord dans son écosystème économique – filières, fournisseurs, sous-traitants, clients – et auprès du grand public via la publicité ?

H. N. : D'une manière générale, nous avions dans notre premier programme d'engagement durable, en 2013, engagé une transformation profonde du cycle de vie de nos produits dans l'ensemble de la chaîne de valeur. Il fallait commencer par cela, nous-même, notre propre transformation.

Avec le programme « L'Oréal pour le Futur », lancé en 2020, nous avons passé un nouveau cap, afin d'associer notre écosystème à notre transformation, et lui donner les moyens d'adopter un modèle plus durable. C'est l'un des trois piliers de notre programme de transformation. Il est de notre responsabilité d'inclure nos clients, fournisseurs et consommateurs dans notre processus de transformation. Je le disais, les enjeux auxquels nous sommes confrontés ne pourront être résolus que collectivement. Ainsi, nous prenons de nouveaux engagements pour nous assurer que les politiques de développement durable de nos fournisseurs sont aussi exigeantes que les nôtres, pour les accompagner quand cela est nécessaire dans ce processus, et pour pousser toujours plus loin le développement social et économique des communautés avec lesquelles nous interagissons.

À propos de la publicité, il est vrai qu'à travers elle nos marques disposent d'une aura importante, elles s'adressent à la société civile et elles touchent la vie quotidienne de nos concitoyens. C'est pourquoi les marques se doivent d'être exemplaires, engagées, et de montrer le chemin sur les sujets sociétaux et environnementaux, en restant honnêtes et sincères, avec leur histoire et les valeurs qu'elles portent.

Quelle est la capacité d'entraînement des innovations créées par L'Oréal, par exemple dans la biodégradation et le biorecyclage des matières plastiques (avec la création et le financement de Carbios[2] pour les emballages) ?

H. N. : Il y a un principe fondateur : nous sommes en veille permanente sur les technologies émergentes. L'Oréal est une entreprise qui n'a jamais cessé d'innover, nous avons toujours su « saisir ce qui commence », un adage chez nous. En matière d'écoconception, sujet clé dans la transformation des entreprises de grande consommation et donc dans la capacité d'entraînement des nouveaux modes de production et de consommation, c'est bien entendu le cas également.

Comme vous le mentionnez, effectivement en 2021, L'Oréal a annoncé la conception du premier flacon cosmétique en plastique entièrement recyclé grâce à la technologie enzymatique de Carbios. Notre ambition est la mise en production courant 2025 des flacons issus de cette innovation de rupture. Autre exemple : le tube Lipikar Baume AP+ de la Roche Posay, dont nous avons rendu l'emballage plus léger sans rien enlever à ses effets. En supprimant la nécessité d'une tête de tube nous réduisons son poids de 24 à 15,6 grammes, soit une économie de plastique de 31 tonnes chaque année. Nous innovons et progressons chaque jour dans l'écoconception et je suis convaincu que cela profitera à l'ensemble de nos marques et au secteur tout entier.

Quelles réponses apportez-vous, au travers de vos marques, aux attentes des consommateurs (sécurité, qualité, traçabilté, innovation) ?

H. N. : Nous sommes par essence concentrés sur l'écoute, les besoins et les attentes des consommateurs. Nous avons l'ambition de répondre à leurs envies de beauté tout en leur apportant une information claire et scientifiquement robuste, nécessaire pour leur permettre de faire des choix éclairés. Parce que c'est légitime, et parce que c'est ce qu'ils attendent de nous.

Ce que le consommateur nous dit aujourd'hui, c'est qu'il a besoin de plus de pédagogie, de transparence et de preuves concrètes. Nous avons mené ces dernières années beaucoup d'actions pour donner à nos consommateurs une information large et complète sur les ingrédients que nous utilisons, les mesures que nous prenons pour garantir la parfaite innocuité de nos formules, avec par exemple le site « Au cœur de nos produits » et avec des marques pionnières sur le sujet comme

Les* Green Sciences *font appel à l'agronomie, aux biotechnologies, à la chimie verte… pour développer des produits d'origine naturelle.

1 – Cf. article page 70.
2 – Cf. article page 74.

> “Nous espérons être un catalyseur du changement, dans le secteur de la beauté et même au-delà.”

Garnier, Biotherm, etc. Nous souhaitons aller encore plus loin, comme je le disais, avec un système d'affichage environnemental partagé par l'ensemble du secteur.

Chaque marque de l'Oréal est-elle porteuse des objectifs sociétaux du groupe d'une manière singulière ?

H. N. : Chaque fois que cela semble logique, pertinent, utile et cohérent avec leur positionnement, nos marques s'engagent. Ce n'est pas systématique, car nous ne voulons pas prendre des engagements pour le simple plaisir d'en prendre. Il y a des marques qui s'engagent au niveau international ou national, avec de grandes causes et des associations connues de tous. Il y a des marques qui s'engagent localement, je pense à La Provençale, qui s'est associée à MiiMOSA pour soutenir l'agriculture biologique en Provence-Alpes-Côte-d'Azur, où elle source ses produits ; les lauréats de ce programme bénéficient d'un abondement allant jusqu'à 5 000 euros pour financer leurs projets sur MiiMOSA. Je pourrais aussi citer Sanoflore qui, dans le Vercors et la Drôme, a lancé un programme de plantation de haies, composées d'essences locales : tilleul, érable champêtre, aubépine, car elles sont une source de biodiversité à protéger.

Dans quels domaines vos marques s'avèrent-elles les plus influentes en tant que porteuses de messages sociétaux ou environnementaux, et auprès de quels publics ?

H. N. : Nos consommateurs n'ont pas un profil unique. Ils sont attentifs aux engagements qui leur tiennent à cœur. Pour certains, ce sera auprès des femmes, pour d'autres le bien-être animal ou la préservation des fonds marins. C'est la force de notre modèle d'être capable, avec plus de cinquante marques, de proposer des produits et des engagements en adéquation avec des attentes et des choix personnels de consommation.

À quoi s'engage L'Oréal pour la décarbonation de ses sites de production et de sa logistique ?

H. N. : D'ici à 2025, l'ensemble de nos sites seront neutres en carbone, par l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation de 100 % d'énergies renouvelables. En France, six de nos usines sont déjà neutres en carbone, et nous allons bien sûr continuer.
Pour nos centrales, c'est la même logique. Courant 2022, nous allons inaugurer une toute nouvelle centrale qui accueillera nos équipes et activités de distribution France de L'Oréal Luxe et de produits de maquillage Grand Public. Elle sera une référence en développement durable. Sa conception permettra d'optimiser les consommations d'énergie par une isolation renforcée, un mix optimisé d'éclairage naturel et LED, et une climatisation passive avec un système de géothermie. Afin d'atteindre l'objectif de 100% d'énergies renouvelables, le site disposera d'une centrale photovoltaïque en toiture et de deux chaudières biomasse.

Avez-vous défini des politiques environnementales de filières pour tous les ingrédients de vos produits ?

H. N. : Aujourd'hui, 59 % de nos matières premières sont d'origine végétale, comme l'alcool ou la glycérine. Nous avons annoncé en 2021 un programme sur lequel nos équipes R&D travaillaient depuis longtemps, qui vient profondément modifier notre manière de concevoir nos formules : les *Green Sciences.* Elles sont une immense transformation portée par notre recherche, qui vise à améliorer encore la qualité de nos formules tout en réduisant drastiquement leur impact environnemental. Nous agissons pour protéger la planète, contre le changement

climatique, en respectant la nature et en préservant les ressources. Nous avons pris des engagements concrets : d'ici à 2030, 95 % de nos ingrédients seront biosourcés, c'est-à-dire issus de sources végétales renouvelables, de minéraux abondants ou de procédés circulaires.

En termes d'inclusion sociale, les pratiques des marques de L'Oréal ont-elles infusé dans leur écosystème ?

H. N. : Oui. Je parlais de cohérence, il serait étrange que nos marques prennent des engagements qui ne soient pas mis en place en premier lieu dans l'entreprise. Les salariés sont le premier maillon de toutes nos démarches. Rien ne se fait sans leur assentiment, leur enthousiasme et leur énergie. Ils sont moteurs, voire accélérateurs dans nos changements de pratiques. Par définition, ils sont les acteurs de cette inclusion, puisque derrière nos marques, avant tout il y a des femmes et des hommes. C'est avec eux et pour eux que nous voulons créer un lieu de travail divers où chacun puisse se sentir libre d'être qui il est.

La raison d'être de L'Oréal *« Créer la beauté qui fait avancer le monde »*, s'applique en premier lieu à l'interne, avant d'être déclinée en externe. Chez L'Oréal, nous croyons que la beauté est une force puissante, qui nous donne confiance en nous et en qui nous voulons être. Nos salariés sont à l'image de cette beauté diverse et infinie. C'est leur pluralité qui crée notre richesse.

Un groupe comme L'Oréal a-t-il un rôle pionnier ou multiplicateur dans l'émergence de nouveaux métiers répondant aux défis de la digitalisation industrielle et des enjeux environnementaux ?

H. N. : On dit souvent que L'Oréal est une école de l'excellence, un lieu d'apprentissage continu. Après plus de trente ans dans ce groupe, je peux dire que cela ne s'est jamais démenti. L'époque que nous vivons est pleine de défis et passionnante. J'ai la conviction que la « tech » va amplifier et accélérer l'innovation, au service notamment du développement durable. C'est pour cela que nous avons pour chaque métier des équipes de formation, avec des programmes sur mesure, pour développer les compétences dans les savoir-faire aussi bien que dans les savoir-être. En particulier les compétences liées à l'environnement et au digital. Notre vision, notre ambition, c'est de construire la *"beauty tech"* de demain, à la fois plus performante et plus responsable.

Green Beauty ***est une démarche globale initiée par Garnier pour atténuer son impact environnemental.***

Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

> “Chaque fois que cela est possible, nous proposons de partager avec l'ensemble de l'industrie cosmétique les avancées que nous réalisons pour transformer notre entreprise sur un modèle durable.”

Des entreprises avec la Fondation des femmes

Après six ans d'activité, la Fondation des femmes tire un bilan positif des liens qu'elle a pu tisser avec les mondes économiques pour faire avancer les causes qu'elle défend.

Que manquait-il aux nombreuses fondations caritatives pour qu'il ait fallu en créer une spécialement pour les femmes, en 2016 ?

Anne-Cécile Mailfert : Il manquait parmi les différentes fondations qui existaient une fondation consacrée à la promotion des droits des femmes et à la lutte contre la violence dont elles souffrent. Dans le rapport *Où est l'argent pour le droit des femmes ?* que nous avons écrit lors de la création de la Fondation des femmes, nous avons souligné qu'il fallait inventer une nouvelle philanthropie.

Existe-t-il des fondations similaires dans d'autres pays ?

A.-C. M. : Oui, mais elles sont rares, malgré le fait que la question de l'argent et des droits des femmes soit un sujet fondamental. Citons la fondation Mama Cash, créée en 1983 aux Pays-Bas, le Center for Global Women's Health aux États-Unis à San Francisco en 2020. Le sujet de l'argent en faveur du droit des femmes est encore tabou.

Anne-Cécile Mailfert, fondatrice de la Fondation des femmes

Quel est le profil des équipes de votre Fondation ?

A.-C. M. : Les recrutements sont ouverts à toutes et tous, mais pour l'heure nos salariés sont plutôt des jeunes femmes. Nous sommes une quinzaine.

Quelles sont les causes que défend la Fondation des femmes ? Concernent-elles surtout la France ou le monde entier ?

A.-C. M. : La Fondation des femmes se concentre sur la France. Ses missions sont au nombre de trois : promouvoir et défendre les droits de femmes, accompagner et soutenir les femmes les plus vulnérables, et créer un environnement favorable à l'égalité entre les femmes et les hommes.

Quelles sont celles que, depuis cinq ans, vous avez fait avancer ?

A.-C. M. : Nous avons mesuré nos impacts et ce qui a changé depuis cinq ans dans un rapport disponible sur notre site[1]. Nous

1 – www.fondationdesfemmes.org

Le Train pour l'Égalité a sillonné la France pendant 10 jours, proposant conférences, animations, exposition autour de l'égalité homme-femme.

avons ainsi réussi à placer les moyens financiers pour les femmes au cœur des enjeux et du débat public. Les mesures sur le plan des dépenses publiques ont évolué dans le bon sens au regard du problème de la violence faite aux femmes, puisque le gouvernement a augmenté ses budgets. Deuxième impact : la prise en compte des féminicides depuis 2019. Troisième impact : la solidarité envers les femmes se développe, grâce en particulier à la collecte de produits hygiéniques dans les magasins. Nous avons ainsi reversé plus de 5 millions d'euros et comptons aujourd'hui des milliers de donateurs. Quatrième impact, la prise de conscience de l'égalité homme-femme. Notre baromètre indique, année après année, que les Françaises et Français sont de moins en moins tolérants vis-à-vis de l'inégalité, aussi bien dans le monde du travail qu'à la maison.

La Fondation dispense-t-elle une aide directement auprès des femmes, ou par l'intermédiaire d'associations ou d'entreprises partenaires ?

A.-C. M. : Nous travaillons toujours avec les associations, nos bras armés dans tous les territoires en France, et nous dispensons très peu d'aides directes, excepté par exemple des nuitées d'urgence que nous finançons pour que des femmes puissent être hébergées par les associations.

Quelles entreprises vous soutiennent ?

A.-C. M. : Citons L'Oréal Paris, avec qui nous avons travaillé à un programme mondial

> “Pour 82 % des Françaises, la défense des droits des femmes et l'égalité homme-femme font partie des critères de choix à l'élection présidentielle.”

baptisé « Stand up », qui finance une formation que la Fondation des femmes déploie partout en France pour apprendre à réagir quand on est témoin d'un harcèlement de rue. La Fondation a formé trente mille personnes. Cette formation est donnée dans le « Train de l'égalité », qui parcourt actuellement la France et qui est pris en charge par la SNCF. La Fondation compte une quarantaine d'entreprises partenaires, comme Galeries Lafayette, le groupe mutualiste Covea, Saint Gobain, la Plateforme du bâtiment, Maison du monde, etc. Nous ouvrons des Maisons des femmes dont certaines sont rénovées par leur financement et meublées par ces entreprises.

Avez-vous des critères de sélection pour accepter leur soutien ?

A.-C. M. : L'entreprise ne doit pas être néfaste pour les femmes (industrie pornographique, industrie toxique…). Elle doit développer une politique en faveur des droits de femmes, favoriser l'égalité homme-femme, être sincère dans son engagement, éviter le *womanwashing* dans la communication !

Le 7 mars 2022, des lycéens ont pu visiter le train à son arrivée à Paris et échanger avec le Premier ministre et le ministre de l'Éducation nationale.

Vous accompagnent-elles directement, ou à travers leur propre fondation d'entreprise ? Qu'attendez-vous d'elles : soutien financier, offre de produits (hygiène et soin par exemple), mécénat de compétence, promotion de votre fondation ?

A.-C. M. : Les deux, car cela dépend des entreprises. Nous attendons prioritairement une aide financière, car notre fondation ne fonctionne que grâce à ce soutien. Sans l'argent des entreprises, notre fondation n'existerait pas. Grâce à leurs marques, elles nous apportent également une audience auprès de publics (salariés, clients et prestataires) que nous ne touchons pas directement. Par ses pratiques commerciales et de production l'entreprise peut également nous aider, par exemple les Galeries Lafayette qui réfléchissent à une marque de mode engagée auprès des femmes, à sa communication et à son design.

Le grand public vous apporte-t-il aussi un soutien, dons ou bénévolat ?

A.-C. M. : Le grand public nous apporte aussi bien des dons que du bénévolat. Nous avons réussi à reverser, grâce à la générosité des Français qui ne cesse de croître, plus de cinq millions d'euros à des associations depuis notre création.

Quels nouveaux enjeux votre Observatoire, publié depuis 2019, révèle-t-il pour 2022 ?

A.-C. M. : Pour les Français, la lutte contre les violences conjugales et sexuelles est prioritaire ainsi que celles sur les réseaux sociaux, particulièrement depuis le confinement. Ils sont également très attentifs à la manière dont les institutions, justice, police, répondent aux demandes des femmes victimes de violence. Ces quatre dernières années la confiance dans ces deux institutions a fluctué, à la hausse durant le confinement et à la baisse depuis cette année. Enfin, pour 82 % des Françaises, la défense des droits des femmes et l'égalité entre les hommes et les femmes font partie des critères de choix à l'élection présidentielle.

Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

Révolution verte pour le plastique

Pionnière dans le monde, une startup clermontoise a développé les moyens techniques de répondre au défi de la recyclabilité des emballages en plastique, et de passer en phase industrielle.

© Adobestock - Gerhard Seybert

Pouvez-vous nous présenter Carbios et sa raison d'être ?

Martin Stephan : Carbios est la première et la seule société au monde à développer à l'échelle industrielle des technologies biologiques pour la fin de vie des plastiques et des fibres. Fondée en 2011 à l'initiative du fonds de capital-risque Truffle Capital, Carbios a été introduite en bourse en 2013 et compte désormais 80 employés. Le siège est à Clermont-Ferrand, ainsi que la majorité de ses employés.

Quelles techniques développez-vous et de quelle manière contribuent-elles à la transition vers une économie circulaire ?

M. S. : Carbios développe des technologies biologiques pour la fin de vie des plastiques et des fibres. Nous utilisons le pouvoir des enzymes, catalyseurs biologiques, pour déconstruire les polymères (plastique ou fibre) et, soit récupérer les monomères, éléments constitutifs des polymères, pour un recyclage à l'infini, soit rendre le polymère dégradable en condition naturelle (home-compost), soit pour améliorer la compostabilité industrielle de certains produits en plastique. Nous avons jusqu'à présent développé deux techniques : une de recyclage pour le PET (polyéthylène-téréphtalate), le plastique des bouteilles et le polyester des vêtements, et une de biodégradation pour le PLA, acide polylactique, un biopolymère en très forte croissance.

Martin Stephan, directeur général délégué de Carbios

La France est-elle pionnière dans le biorecyclage du PET, se développe-t-il ailleurs dans le monde ?

M. S. : La France est pionnière. À notre connaissance, Carbios est la seule société au monde à avoir développé ces technologies. Depuis que nous avons fait la couverture du magazine scientifique *Nature* (volume 580, 9 avril 2020), avec un article dans lequel nous avons décrit les travaux qui nous ont permis d'obtenir des enzymes extrêmement efficaces, nous avons bien sûr suscité de l'intérêt dans les laboratoires d'ingénierie enzymatique dans le monde, ce qui est aussi le but de ces publications scientifiques. Nous pensons que, partout ailleurs, ces travaux n'ont pas dépassé le stade du laboratoire.

> “Nous avons choisi de nous associer avec des marques prestigieuses de PGC avec, notamment, l’objectif de bénéficier de compétences que nous n’avions pas.”

Quels sont en général les obstacles à l’émergence de ces technologies de rupture ?

M. S. : La conformité vis-à-vis des réglementations et lois en vigueur peut-être un obstacle. En effet, elles ne sont pas forcément adaptées aux nouvelles technologies et peuvent freiner leur développement pour leur mise en conformité.

L’activité de R&D et d’innovation est souvent incertaine et la mise au point d’un nouveau produit, d’un nouveau service, ou d’une nouvelle technologie s’accompagne de la découverte de nouveaux fonctionnements. Carbios par exemple, avec son recyclage enzymatique du PET, redéfinit le processus de production du polyester, industrie qui a plus de soixante-dix ans d’expérience. L’ensemble de la chaîne de production, de la matière première aux produits finis, doit donc s’adapter à cette nouvelle technologie, ce qui, on le comprend aisément, est long et difficile.

Travaillez-vous avec des fabricants de marques de produits de grande consommation ?

M. S. : Nous avons choisi, dès le début de notre projet, de nous associer avec des marques prestigieuses de produits de grande consommation afin de cristalliser la demande pour des produits fabriqués avec notre technologie, et avec l’objectif de bénéficier de compétences que nous n’avions pas. C’est ainsi qu’après avoir fondé en 2017 un consortium avec L'Oréal, nous y avons ensuite accueilli en 2019 Nestlé Waters, PepsiCo et Suntory Beverage & Food Europe. Le but de ce consortium, qui a une durée de quatre ans, est d’accélérer l’arrivée sur le marché de notre technologie, en suscitant des collaborations avec des parties prenantes de la chaîne de valeur des plastiques pour l’emballage, et en permettant à nos partenaires de bien connaître cette technologie.

Au stade pilote, la technologie Carbios a déjà permis de produire des premiers lots de bouteilles rPET transparentes.

De quelles manières ces collaborations ont-elles permis d’accélérer votre développement et l’émergence d’innovations ?

M. S. : Ces collaborations nous ont permis de développer un réel partenariat avec ces sociétés de renommée mondiale. Elles nous ont aidés à comprendre davantage les contraintes du marché, les attentes des autorités locales et des consommateurs. Ces collaborations ont participé au déploiement industriel de la technologie développée par Carbios, et ainsi d’accroître la disponibilité des plastiques recyclés de haute qualité, pour accompagner leurs engagements en matière de développement durable.

Le cadre réglementaire en France, et son évolution récente, est-il favorable au développement de votre activité ou un frein, en raison de l’instabilité juridique qui en découle ?

M. S. : Le cadre réglementaire, dans l’Union européenne et en France est favorable à nos technologies. Les institutions européennes ou françaises tendent à supprimer

la pollution plastique (loi Agec de 2020, *« relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire »*) avec une vision en 2050 de zéro déchet pour la France. Carbios s'inscrit pleinement dans cette démarche d'économie circulaire, avec le recyclage enzymatique permettant le recyclage infini du PET, et dans la vision de zéro déchet avec la biodégradation du PLA.

D'autres réglementations européennes sont en cours de révision pour intégrer davantage le plastique recyclé, voire biosourcé, dans nos produits textiles ou emballages alimentaires ; ce qui devrait renforcer le besoin de nouvelles techniques comme celles développées par Carbios.

Bénéficiez-vous de soutiens publics ?

M. S. : Oui, nous avons bénéficié de soutiens publics. Le programme de R&D collaboratif, Thanaplast d'un montant d'environ 20 millions d'euros, duquel sont issues nos technologies, a été financé pour moitié par Carbios et pour moitié par ce qui est maintenant Bpifrance.

Nous avons également obtenu un soutien d'un peu plus de 4 millions d'euros de l'Ademe au travers d'un projet « CE-PET ». La Commission européenne nous a également octroyé une subvention de 3 millions dans le cadre du projet "LIFE".

Enfin, sous réserve de l'approbation de la Commission européenne, l'État français et la Région Grand-Est se sont engagés à soutenir notre projet de construction de la première usine de biorecyclage de PET sur le site d'Indorama à Longlaville (Meurthe-et-Moselle).

Propos recueillis par **Antoine Quentin**

Ce démonstrateur industriel permet de valider les performances techniques, environnementales et économiques du procédé de recyclage enzymatique du PET.

Les marques, réponse à la crise climatique ?

La question du climat constitue un enjeu capital pour les Français, qui modifient leurs habitudes mais demandent aussi des actes forts aux marques – sur leurs pratiques, leurs produits et leur marketing – pour faire évoluer normes sociales et modes de vie.

Selon une récente enquête [1], 94 % des Français considèrent le dérèglement climatique comme un enjeu capital, voire prioritaire (47 %). Conscients de la responsabilité qui leur revient, les consommateurs ont déjà modifié leurs pratiques quotidiennes : tri des déchets, produits réutilisables ou en vrac, refus de prendre l'avion, moindre consommation de viande, produits locaux ou d'occasion… ont déjà convaincu 60 à 90 % des Français. Mais également lucides sur la responsabilité des entreprises (qui portent, avec les pouvoirs publics, les trois quarts de l'effort attendu pour atteindre les objectifs de l'accord de Paris), ils leur demandent aussi plus de volontarisme – pour changer le système économique (49 %), influencer les comportements individuels (29 %) et faire preuve d'innovation (22 %).

Au cœur du problème et de sa solution

Certes, beaucoup pensent que les marques font partie du problème puisqu'elles ont contribué à l'émergence de cette société qui nous pousse à penser que consommation et matérialisme vont nous rendre heureux. On achète *« pour se soulager, s'enivrer, se réconforter »*, dit le psychiatre Christophe André : *« Pour accéder à un monde que l'on sait factice et simplifié mais que l'on espère facile et confortable. Pour ne pas penser au malheur ou à la vacuité de notre vie en ce moment. […] On dépense pour dé-penser [2].»* Le prix à payer est élevé et connu : aggravation des inégalités, épuisement des ressources naturelles, gaspillage, pollution et déchets saturant les écosystèmes, crise climatique… Et tout cela, ironie suprême, sans faire progresser le bien-être et le bonheur des individus.

Élisabeth Laville, fondatrice du cabinet Utopies

Mais les marques ont aussi à leur actif des leviers puissants pour inverser la tendance, et construire des solutions. Tout d'abord, les dépenses marketing représentent un tel poids qu'en consacrer, ne serait-ce qu'une petite partie, à la résolution de problèmes sociaux peut avoir un énorme effet. Ensuite les marques ont la capacité d'agir comme des points de repère décisifs, orientant par leurs produits nos modes de vie vers la sobriété carbone,

***Leader des dalles de moquettes, Interface, pionnier de l'écologie industrielle, a placé la crise climatique au cœur de son projet stratégique* « Climate Take-back ».**

proposant par leurs innovations de nouvelles façons de vivre… Enfin, elles peuvent être de formidables accélérateurs de transition en définissant les nouveaux imaginaires de la réussite sociale. Les marques ont donc un *footprint*, dont la réduction conditionne celle de notre empreinte climatique au quotidien, mais elles ont aussi un *brainprint*, qui peut amener sur de nombreux sujets au point de bascule nécessaire pour lutter contre la crise climatique.

Engagements et limites

La bonne nouvelle est que les marques ont conscience de ces attentes, de l'urgence climatique, et du risque qu'elles prendraient à ne pas intégrer ces enjeux à leur stratégie. En 2020, 45 % des plus grandes entreprises mondiales (20 % en 2019) étaient engagées en faveur de l'objectif mondial de neutralité carbone, voire de zéro émission en 2050 [3]. Et en France, si 50 % des entreprises du CAC 40 ont une trajectoire alignée sur les recommandations scientifiques, 12,5 % ont recours aux énergies renouvelables à 75 % minimum, et 65 % mènent des actions pour influencer le comportement des consommateurs – notamment par leurs offres à faibles émissions. Ce constat se retrouve dans la communication : en 2021 les campagnes RSE ont représenté 11 % des investissements bruts du marché publicitaire français et, lors du dernier Super Bowl aux États-Unis, 20 % des publicités étaient consacrées au développement durable. Malheureusement, sur le climat, les discours oscillent entre l'abondance de détails techniques et un *climate-washing* un peu naïf, souvent centré sur une revendication de neutralité climatique. Pire encore : à force d'utiliser les mêmes récits voire les mêmes mots, les marques risquent de perdre leur pouvoir, de diluer leur différence et d'atteindre un impact zéro qui n'aurait rien de climatique. Autrement dit, il est temps de les inciter à mettre ce sujet au cœur de leur positionnement, sans se contenter d'afficher une raison d'être « pour un

1 - Ipsos-Sopra Steria et Game Changers pour *Le Parisien*, 28 janvier 2022.

2 - Christophe André, médecin psychiatre, *Et n'oublie pas d'être heureux*, Odile Jacob, 2014.

3 - Étude EcoAct 2020, portant sur quatre indices boursiers en France (CAC 40), au Royaume-Uni (FTSE 100), en Espagne (IBEX 35) et aux États-Unis (DOW 30).

Patagonia a été l'une des premières marques à dire frontalement à ses clients, en 2011, que parfois le choix le plus écologique consiste à ne pas acheter.

monde meilleur » ou une supposée neutralité, mais en s'attachant à rendre désirable et accessible à tous, par leurs produits et leur marketing, le mode de vie bas carbone qu'il nous faudra bien adopter un jour. Pour avancer dans ce sens, neuf règles d'or peuvent guider leurs pas, côté *footprint* comme côté *brainprint*, sur un sentier qui reste étroit.

Neuf règles pour une stratégie pro-climat

1. Prendre garde à la neutralité climatique, figure imposée pour expliquer la radicalité de la transition nécessaire, mais qui fait de plus en plus débat. Les termes vagues ("*climate positive*", "*carbon negative*", "*carbon neutrality*", etc.) utilisés par les marques pour présenter leur démarche finissent par lisser toute différence. Et le concept est dévoyé quand il ne s'applique plus à la planète, mais à une entreprise ou à un produit. En outre, pour atteindre la neutralité carbone, c'est la réduction des émissions de GES qui est prioritaire, bien avant la « compensation » des émissions résiduelles par le financement de puits de carbone – qui ne devraient pas représenter plus de 10 % d'un objectif de type « net zéro » pour une marque [4].

2. Remonter la chaîne de fournisseurs sur la trace des émissions cachées de GES, en s'appuyant sur les attentes des consommateurs finaux. Les rapports et résultats publiés par les marques sur leurs émissions de CO_2 sont souvent difficiles à comprendre, car la méthode utilisée est complexe, floue ou incomplète : la plupart des entreprises ne tiennent pas compte de la chaîne de valeur amont et du « Scope 3 », où sont situés l'essentiel de leurs impacts carbone, du textile à l'agroalimentaire. Or, pour être crédibles, les marques doivent mettre à l'épreuve leurs achats et leurs fournisseurs, en demandant des garanties de réduction : procédés industriels moins carbonés, réduction des déchets, énergie renouvelable, matières plus vertueuses, etc. Ainsi la marque française de vêtements Picture Organic Clothing a récemment réalisé que la filature représente 13 % de son impact carbone global : ses fils sont faits à Taïwan pour le polyester et en Turquie pour le coton, deux pays dont l'essentiel de l'énergie nationale est produite à partir du charbon. La marque s'est mobilisée sur le sujet et s'est alliée à Décathlon pour faire bouger son filateur turc de coton, qui couvre désormais 40 %

de ses besoins avec de l'énergie solaire. Dans la foulée, elle a classé les pays de son amont selon leur approvisionnement électrique, pour privilégier ceux qui ont la moindre empreinte carbone : dans le bassin asiatique où elle doit produire pour maintenir un prix accessible, Picture a le choix entre la Chine, dont l'électricité est à 80 % fossile, ou le Vietnam, qui est à 90 % hydroélectrique. À conditions sociales équivalentes, elle a choisi de modifier sa stratégie pour réduire ses émissions en amont et éviter de devoir compenser en aval les émissions qu'elle n'aurait pas réduites.

3. Conseiller au client de ne pas acheter le produit quand il n'en a pas besoin. Les marques doivent accepter de se poser des questions difficiles, qui le sont aussi pour leurs clients. Recommander à ses clients de ne pas acheter un produit dont ils n'ont pas besoin est un choix gonflé, mais imbattable pour gagner la confiance. En 2011, Patagonia a fait campagne en pleine *fashion week* en titrant *« N'achetez pas cette veste polaire »* (sous-entendu : *« malgré toutes ses qualités écologiques, si vous n'en avez pas besoin »*). C'est aussi ce que fait la marque de baskets Veja avec le slogan *« Les baskets les plus écologiques sont celles que vous portez déjà »*, qui la pousse à ouvrir des cordonneries pour remettre à neuf les baskets usagées, Veja ou autres. Même son de cloche chez KLM avec la campagne *"Fly Responsibly"* qui, en 2019, incitait ses clients à remplacer leur prochain vol par une réunion en visio ou un trajet en train.

4. Recourir aux nudges pour encourager (y compris financièrement) le passage à l'acte, en expliquant ensuite aux consommateurs pourquoi il a fait le bon choix, afin de pérenniser son comportement sans le manipuler. C'est ce que recommande le neuroscientifique et psychologue comportementaliste Jacques Fradin, qui souligne aussi la relative inefficacité de l'action cherchant à convaincre le client rationnellement, en lui parlant climat et émissions – par exemple pour l'inciter à abandonner les produits laitiers au profit des produits végétaux, dont le goût est un frein. Sur un autre marché, la campagne *"The power behind the plug"*, développée en 2015 par l'énergéticien américain NRG pour son offre d'électricité renouvelable, est éloquente : les passants, attirés par la perspective de recharger gratuitement leurs téléphones portables dans des lieux publics, se voient proposer plusieurs prises électriques au-dessus desquelles est signalée la source supposée du courant correspondant : énergie fossile, solaire ou éolienne. Ces étiquettes génèrent chez le public des interrogations inédites sur la non-traçabilité de l'électricité que nous consommons, sans penser à son origine ni à ses conséquences climatiques. Et la plupart des passants choisissent, après réflexion, de se brancher sur les prises d'origine renouvelable, ce qui les prédispose à souscrire ensuite à l'offre NRG.

5. Faire de l'option sobre en carbone le choix par défaut pour que l'option alternative soit la nouvelle norme. C'est le *nudge* par excellence. Lorsque le fournisseur d'énergie allemand Energiedienst GmbH propose à ses clients trois tarifs dont un tarif par défaut « vert » et deux autres options (un tarif moins vert et moins cher de 8 % ou un tarif encore plus vert mais plus cher de 23 %), il constate sans surprise que 94 % des individus conservent l'option par défaut. Oatly, leader suédois des laits végétaux à base d'avoine, ne positionne pas son produit comme une alternative climatique mais simplement comme le choix le plus sain, normal et rationnel, sous le slogan *"Like milk, but made for humans"*. Elle s'assure aussi du soutien des baristas pour miser sur l'attrait

Les rapports et résultats publiés par les marques sur leurs émissions de CO_2 sont souvent difficiles à comprendre, car la méthode utilisée est complexe, floue ou incomplète.

4 - Standard SBTi « Less Net, More Zero », octobre 2021.

de boissons créatives à base de café (ce qui compte, c'est que ce soit bon et désirable, pas que ce soit végétarien), en ciblant les flexitariens plutôt que les végans militants. Il ne s'agit plus d'une renonciation, voire d'un sacrifice pour le consommateur de lait de vache, mais du choix positif d'un produit meilleur.

6. Faire évoluer radicalement l'offre de la marque, avec une direction claire de généralisation des options climatiquement responsables. C'est ainsi que l'enseigne suédoise Max Burgers – la première au monde à afficher les émissions de CO_2 de ses produits à côté des calories – est engagée, depuis 2018, dans une réduction radicale de ses émissions avec un approvisionnement en énergie 100 % renouvelable, l'achat d'ingrédients locaux, et surtout un engagement à développer les burgers végétariens [5], qui devront représenter la moitié de ses ventes en 2022.

7. Inscrire le sujet du climat au cœur de la raison d'être. L'approche est audacieuse, mais le défi climatique est si immense et lié à d'autres sujets, de la biodiversité aux migrations, en passant par la justice environnementale, que cela fait sens. En écho à Oscar Wilde, c'est faire preuve de sagesse que de placer au cœur d'une raison d'être un enjeu social et planétaire assez grand pour qu'il ne soit pas perdu de vue. C'est le choix d'Interface, numéro un mondial des dalles de moquette, dont la stratégie *"Climate take-back"* est exclusivement focalisée sur la « réparation » du climat : avec sa précédente stratégie « *Mission Zero* », Interface a déjà réduit de 96 % ses émissions de GES par unité produite, de 76 % l'empreinte carbone de ses dalles tout au long de leur cycle de vie, tandis que 75 % de l'énergie consommée par ses sites est d'origine renouvelable. Il ambitionne désormais d'inverser la tendance climatique en concentrant ses efforts sur quatre axes : mener toutes ses activités de manière à n'avoir aucun impact sur l'environnement ; faire du carbone une ressource et non un ennemi (en fabriquant des produits qui le séquestrent efficacement) ; soutenir la capacité des écosystèmes à réguler le climat ; faire acte de pionnier d'une révolution qui transforme l'industrie en une force de changement planétaire.

Les collectifs internationaux d'entreprises comme RE100, WeMeanBusiness ou BCorp contribuent à montrer aux décideurs politiques que les entreprises sont prêtes à s'engager.

8. Proposer de nouveaux imaginaires sans trop miser sur les nouveaux modèles économiques immatériels, qui risquent de faire oublier les enjeux matériels. La radicalité de l'enjeu climatique appelant de nouvelles approches disruptives, les nouveaux modèles économiques ont le vent en poupe – en tête desquels *l'économie de fonctionnalité*, qui consiste à vendre l'usage du produit et non plus sa propriété, à le louer comme un service avec des prestations d'entretien et de maintenance qui en allongent la durée de vie et permettent sa mutualisation entre plusieurs utilisateurs. Dans le textile comme dans l'électroménager, des marques expérimentent la location de leurs produits, argument climatique à l'appui…

La fonctionnalité est un récit qui permet d'acculturer marketeurs et consommateurs à l'évolution nécessaire des modes de consommation, mais le diable est dans les détails. Non seulement l'impact réel dépend des conditions de la mise en œuvre (par exemple le mode de transport du produit entre deux clients), mais les marques ne sont pas toujours transparentes sur les volumes effectivement concernés par ces expérimentations, détournant ainsi l'attention de l'enjeu matériel, central : la nécessité d'alléger radicalement l'empreinte climatique des produits vendus. L'économie de la fonctionnalité ne peut pas réussir seule, elle doit être étroitement associée à des modèles économiques qui réinterrogent la matérialité : produits bio-inspirés, circularité, production locale, etc. Un produit Veja, Loom ou Patagonia ne sera-t-il pas toujours de moindre impact

Certaines marques remontent de manière transparente leur chaîne de fournisseurs. Ici le fileur en Turquie de Picture Organic Clothing.

qu'un vêtement ou une chaussure loués par abonnement sur une plateforme cultivant la *fast fashion* et nécessitant de la logistique ? La seconde main et les approches collaboratives ne sont-elles pas toujours préférables à ces offres basées sur l'usage ? C'est d'abord sur la matérialité de leurs produits (produire moins, et mieux) que les marques doivent travailler, sous peine de sombrer dans un simple modèle de leasing dont on sait qu'il ne constitue pas toujours la solution la plus écologique, ni la plus économique pour le client [6].

9. Militer pour un changement de modèle, y compris auprès des pouvoirs publics. Un exemple historique de cette façon dont les marques peuvent assumer un leadership sectoriel est la campagne Leclerc des années 90 sur les sacs plastique, *« Le sac E. Leclerc, une exception qui devrait être la règle »*, invitant les pouvoirs publics à généraliser son initiative de remplacement des sacs plastique gratuits à usage unique. Récemment, une coalition d'acteurs du textile « En mode climat » [7] (des marques engagées comme Loom ou 1083, mais aussi des usines, des médias…) s'est formée pour un lobbying vertueux, avec l'idée que les initiatives individuelles, si pionnières soient-elles, sont vaines voire contre-productives si des règles justes ne s'appliquent pas à l'ensemble du secteur. De même, les collectifs internationaux d'entreprises comme RE100, WeMeanBusiness ou BCorp contribuent à montrer aux décideurs politiques que les entreprises sont prêtes à s'engager, quand souvent les gouvernements craignent de brusquer le monde économique.

Pour conclure, les marques se posent en contributrices de réponses efficaces à la crise climatique quand elles évitent les poncifs et les raccourcis, et optent pour une communication transparente, sincère et fondée sur des preuves. C'est ce qu'attendent les consommateurs, qui préfèrent les marques honnêtes, sur ce qu'elles font de bien, mais aussi sur les problèmes qu'elles n'arrivent pas à résoudre, aux marques parfaites, qui n'existent pas [8].

Élisabeth Laville

5 - La viande rouge est à l'origine de 15 % des émissions de GES mondiales.

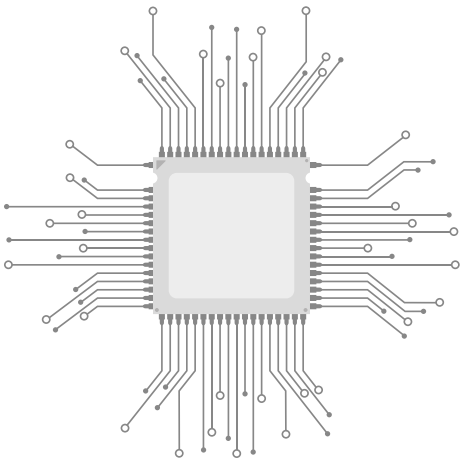
6 - Voir notamment le rapport de la Cour des Comptes sur la prévention du surendettement, 2021.

7 - www.enmodeclimat.fr/.

8 - Ce qu'assume Patagonia, en posant les limites de son objectif de neutralité climatique ou en s'engageant à ne plus utiliser le terme de « développement durable », afin de signifier que ses activités contribuent encore au problème.

Devant l'ère 4.0

Dispositions culturelles ou moyens financiers manquent souvent dans le tissu industriel très morcelé de l'industrie agro-alimentaire, pour une large « conversion 4.0 ». Mais les grands groupes ont donné le *la*, avec des usines « plus, plus, plus ».



© Adobestock - Alexander Limbach

Le secteur industriel des produits de grande consommation est-il à l'heure de l'usine 4.0 ?

Jacques Renault : Pour le secteur agroalimentaire, le retard est certain, mais il n'est pas si important que cela. La dynamique est constatable pour ce qui est de l'équipement en robots, qui sont en croissance significative ces trois dernières années. Cependant le taux d'équipement reste faible, et les robots font partie de la troisième révolution industrielle, pas de la quatrième.

Si on parle de « digitalisation », parfois assimilée au « 4.0 » à tort, le retard est encore important : la diffusion des ERP est encore limitée aux grosses PME et aux grandes entreprises, alors que le tissu économique est fait de petites PME ou de TPE. La diffusion de la GMAO[2] et de la GPAO[3] est encore très incomplète ; idem pour la diffusion des logiciels de type MES *(Manufacture Execution System)*[4], qui permettent de suivre la qualité, la production, la traçabilité, la performance… On est loin de la mise en œuvre de l'intelligence artificielle.

Jacques Renault, fondateur de Funae[1]

Qu'est-ce que signifie surtout, en pratique, au vu d'un équipement industriel antérieur, la conversion « 4.0 » ?

J. R. : On parle de l'usine 4.0 en évolution par rapport à l'usine 3.0. La première couche est la mise en œuvre logicielle, où l'on connecte les machines aux dispositifs MES. Il n'y a pas encore de mise en œuvre de l'intelligence artificielle dans la conduite des procédés ou dans le pilotage de l'énergie à une échelle significative, mais quelques expériences débutent.

Les industries agroalimentaires commencent à s'intéresser à la cobotique [5] et à la réalité virtuelle, mais elles se heurtent à des questions de faisabilité pour l'une et de coûts pour l'autre. La culture de l'investissement dans

1 – www.funae.fr

2 – Gestion de la maintenance assistée par ordinateur : assure le maintien en bon fonctionnement des équipements industriels par la planification et l'exécution des maintenances préventives, curatives et prédictives.

3 – Gestion de production assistée par ordinateur : planification et suivi des flux physiques et financiers de l'activité.

4 – Gestion des processus industriels par la collecte de la donnée en temps réel.

5 – Domaine de la collaboration homme-robot.

les « machines de process », c'est-à-dire le réflexe sécuritaire qui consiste à s'adresser aux fournisseurs de machines qui n'ont pas forcément l'attitude de pousser vers le 4.0, n'aide pas non plus à l'innovation.

Quelles entreprises de ce secteur sont les pionnières de cette conversion en France ?

J. R. : Les grosses entreprises qui peuvent se permettre de financer des phases exploratoires, et qui « intéressent », en tant que cibles, les entreprises technologiques. De plus, elles ont les ressources internes pour mener les projets. Il y a aussi des start-up attirées dans un mouvement vers tout ce qui est nouveau et qui n'ont pas peur d'explorer ; le contexte nécessaire pour elles est la réussite des levées de fonds.

Dans les IAA, la numérisation des procédés industriels et des organisations connaît-elle des niveaux d'avancement très contrastés recoupant des catégories de produits, des contraintes ou des cultures propres de filières ?

J. R. : Difficile de dégager des tendances différenciantes selon les filières. Disons que les filières et les entreprises innovantes sont plus enclines à innover aussi dans l'utilisation des technologies. C'est souvent l'apanage des leaders de leurs secteurs. Il est à noter que le monde agricole est beaucoup plus technophile que le monde agroalimentaire.

Pour ce que vous avez pu constater, quels sont les ordres de grandeur de l'investissement nécessaire ?

J. R. : De l'ordre de 20 à 80 k€ pour un cobot, de 80 k€ à quelque 1 M€ pour un robot, de 100 k€ pour la mise en œuvre de l'intelligence artificielle en conduite de process (pour un modèle de ligne automatisée), de plusieurs dizaines de k€ pour un environnement de réalité virtuelle en vue d'une formation à la gestuelle métier, de 50 à 150 k€ pour la mise en œuvre d'un MES…
Chez Funae, nous notons que les investissements réels sont souvent inférieurs à ce que les décideurs s'imaginent.

© Adobestock - Gorodenkoff

Pour les acteurs industriels, quels sont les freins ? Plutôt financiers, ou culturels (méconnaissance des solutions innovantes) ?

J. R. : Les freins financiers sont souvent évoqués, mais mon analyse est qu'ils sont davantage culturels et résultent souvent d'un manque de connaissance. Les logiques de retours sur investissement « courts » amplifient ce handicap. Funae recommande d'évaluer les gains avant d'évaluer les coûts.

Usine 4.0 égale usine propre ?

J. R. : Oui, ou plutôt, Usine 4.0 égale Usine plus, plus, plus sur tous les sujets : sécurité des personnes, sécurité alimentaire, qualité des produits, productivité et performance industrielle, ambiance de travail, attractivité.

Dans un investissement vers l'usine 4.0 quelle est l'importance des actions de formation ?

J. R. : Ces actions sont beaucoup plus importantes que ce qui est perçu, et prévu par les entreprises. Il y a un sous-investissement critique dans les actions de formation.

Ces actions sont-elles bien accueillies par les personnels ?

J. R. : Quand elles sont bien conçues et bien animées, oui. Funae recommande de former dès la phase de conception.

Propos recueillis par **Francois Ehrard**

La numérisation des procédés est surtout le fait d'entreprises leaders et de secteurs innovants. Sa réussite est aussi conditionnée à des formations très en amont.

L'archipel de la confiance

La multiplicité des points de vue d'un consommateur et la diversité des consommateurs appellent des dispositifs d'information exigeants, dont les actuelles "applis" sont loin. Une marque ne peut pas tout dire à tout le monde en même temps.

Y a-t-il aujourd'hui plus qu'hier une crise de confiance des consommateurs ?

Philippe Goetzmann : Dire cela est plutôt convenu. Notre société est assez pessimiste et regarde avec plus d'attention ce qui va mal. S'il y a certes des signes, au fond je ne crois pas à cette crise. La confiance dans les marques s'est plutôt redressée depuis le début de la pandémie. Le contexte amène à chercher des signes de réassurance. Même sur le vaccin dont on ne parle que pour évoquer les « antis », le taux de vaccination en France est extraordinairement élevé. C'est bien qu'une majorité fait confiance. En fait, il y a un déplacement et une fragmentation de la confiance. Auparavant, elle était univoque, en l'État, les institutions… en tant qu'organisations. Aujourd'hui, la confiance existe, mais en ce qui « fait » plus qu'en ce qui « est ». L'autorité tutélaire, politique ou marque, n'est pas digne de confiance, mais son action peut l'être. Ce qui renvoie à la résonnance entre l'action menée et les aspirations multiples des consommateurs, et par conséquent au sujet de la fragmentation de la société.

*Philippe Goetzmann, consultant**

Si défiance il y a, quels secteurs de la consommation y sont les plus exposés : grande conso alimentaire non alimentaire, banque, assurance, services, santé… ? La fréquence d'achat est-elle un facteur avantageux pour la grande consommation ?

P. G : Il est certain qu'on a plus confiance en ce qu'on fréquente, ce qui peut avantager la grande consommation. Mais ce n'est pas une vérité générale. On a peu confiance en les garagistes, mais le sien est toujours très bien. C'est l'intensité de la relation qui prime. Vous pouvez avoir des relations espacées, si elles sont fructueuses, elles inspirent confiance. On n'achète pas un iPhone chaque matin et pourtant la marque et la qualité de service Apple inspirent confiance.

La question de la confiance se pose aussi relativement au niveau de risque perçu, aux enjeux vécus, à notre sensibilité. Le besoin de confiance est très élevé envers notre banquier, nos moyens de paiement. Mais aussi envers ce qu'on ingère. Tout ce qui touche notre intégrité et notre intimité. Aujourd'hui les préoccupations environnementales posent aussi la question aux entreprises, dont l'impact est perçu.

La confiance dans les produits et les marques, et dans les fabricants, se fonde sur des preuves ; viendraient-elles aujourd'hui à manquer ?

P. G : Oui, forcément, mais c'est plus subtil que cela. Face à un marché massifié, aux aspirations convergentes, les marques ont créé la confiance sur une promesse intrinsèque au produit lui-même. En alimentaire, le goût, le plaisir. En droguerie, l'efficacité. La confiance en l'efficacité d'une lessive était de savoir si elle lavait bien. Et si elle lavait approximativement, la confiance baissait mais ce n'était pas bien grave.

* www.philippegoetzmann.com

© Adobestock - Looker_Studio

FIABILITÉ ?
Il n'y a pas de consensus scientifique sur les notations, qu'il s'agisse du NutriScore, des Eco ou PlanetScore, de Yuka… Aucun de ces algorithmes n'est incontestable.

Aujourd'hui, les aspirations des consommateurs sont multiples, car il y a une multiplicité de consommateurs. Or une marque ne peut personnaliser ses preuves en fonction de l'individu. Outre qu'industriellement c'est compliqué, la preuve fait la marque. À multiplier les preuves on dilue la marque dans une cacophonie de discours. Alors que la confiance des consommateurs exige d'approfondir le discours et les preuves, tout approfondissement éloigne les consommateurs pour qui ces valeurs sont marginales.
Cette situation est terrifiante pour les marques. Plus elles développent la confiance de leur cœur de cible, plus elles verront leur territoire se réduire. Il n'y a pourtant pas d'autre option. Nous allons probablement vers plus de marques, plus étroites, plus segmentantes. Des marques que j'appelle combattantes.

Depuis 1950, le risque alimentaire létal a été divisé par cent, mais les allergies alimentaires se sont développées. Faut-il croire, comme 46 % des Français[1] que « l'alimentation, c'était mieux avant » ?

P. G : Certainement pas. Vivait-on mieux quand il y avait moins d'Alzheimer parce que l'espérance de vie ne permettait pas de connaître ce risque ? Nous n'avons jamais aussi bien mangé, tout le démontre. Tant en qualité qu'en diversité de produits. Regardez le régime alimentaire d'une famille il y a soixante ans ! Mais les changements qui ont permis cette formidable évolution ont aussi eu des effets négatifs. L'allongement des chaînes logistiques (qui a permis la diversité) a développé l'usage des conservateurs, par exemple.
Aujourd'hui nous pouvons traiter ces effets de bord et améliorer l'alimentation. L'évolution des techniques culturales et industrielles permet de se passer des produits qui ont permis les avancées du XXe siècle et sont aujourd'hui questionnés. Tant mieux. Mais je suis sûr que ces nouvelles évolutions auront des effets de bord que nous diagnostiquerons dans dix ou vingt ans. Et que nous corrigerons alors. Cela s'appelle le progrès.

La marque, créée au début du XIXe siècle comme signe de confiance du fabricant, inscrivant son nom sur l'emballage, joue-t-elle encore un rôle en termes de confiance ?

P. G : Heureusement oui. Mais son contenu a changé. Elle ne suffit plus à susciter la confiance dans les qualités du produit, mais doit véhiculer des valeurs connexes. Le concept de marque, qui était lié au produit et *in fine* à l'entreprise, se déplace. La marque, en ce qu'elle porte une promesse, des valeurs, un imaginaire, se fait collective, territoriale, servicielle… Un système de notation devient marque aussi : personne n'avait jamais pensé les étoiles des hôtels comme une marque, mais Yuka, oui. On voit que la marque quitte le territoire du produit, qui n'en est qu'un élément. Elle se réinvente.

Les labels sont-ils en grande consommation des vecteurs de confiance aussi, ou plus ou moins importants que les marques ?

P. G : Ils auraient pu le devenir. Mais par leur profusion excessive, leur complexité, leur vacuité souvent, leur manque de notoriété, ils

1 – Rapport de France Stratégie « *Pour une alimentation saine et durable, analyse des politiques de l'alimentation en France* », septembre 2021.

> Tout système de notation qui serait fait sans les entreprises serait faux et parfois dangereux (pour les consommateurs, la planète…).

peinent à prendre le pas sur les marques. Même le bio commence à connaître des difficultés, au point que les acteurs de « la » bio veulent un label bio « augmenté ». Ils sont devenus des marques, avec un cahier des charges, parfois faible, mais sans moyen marketing ni gouvernance claire.

Et les applications de notation[2] ?

P. G : Le système de notation peut en venir à suppléer la marque. Puisqu'il substitue la mesure à la promesse. C'est un vrai défi. Encore faut-il que la note soit incontestable. Or il n'y a pas de consensus scientifique sur ces notes, qu'il s'agisse du NutriScore, des Éco ou PlanetScore, ou de Yuka et tant d'autres. Aucun de ces algorithmes n'est incontestable. Certains sont même franchement orientés, construits en fonction de la vision de leurs promoteurs et non du métabolisme personnel du consommateur ou de ses aspirations sociétales. Chaque individu étant singulier, nous devrions aller vers une évaluation individuelle. Ensuite, ces systèmes rencontrent un véritable problème d'accès à la donnée. Pas seulement celle du produit, mais celle de sa production. Tout système de notation qui serait fait sans les entreprises serait faux et parfois dangereux (pour les consommateurs, la planète…). Ce, non pour rejeter ces notes, mais pour appeler les marques à se saisir du sujet. Un système de notation juste est celui qui bénéficie de la juste donnée. Les marques doivent se mobiliser sur la fiabilisation de la donnée et se coaliser pour la gouverner. Prenons garde au prêt-à-penser de la notation qu'on nous propose aujourd'hui. Les avis de Google sur Baudelaire ou de Télérama sur les meilleurs films de l'histoire doivent-ils nous exonérer de notre propre jugement ? La note peut orienter, mais nous devons la comprendre. Et comprendre les produits que l'on achète. Sans cet effort de compréhension, et donc de pédagogie, la note est une aliénation.

Les systèmes de notation orientent-ils la R&D vers des produits plus sains, plus écoconçus… ou peuvent-ils exercer un effet moins désirable ?

P. G : Hélas non. Dans un système idéal, la note devrait évaluer positivement ceux qui font mieux. Or la R&D n'essaie plus de faire mieux mais d'avoir une meilleure note, de plaire à celui qui fait la note. C'est vrai des restaurants qui courent à l'étoile, comme de ceux qui triturent les recettes dans un sens qu'ils savent discutable, parce que telle notation célèbre sera meilleure. Une note aussi a ses effets pervers.

Les « applis conso » risquent-elles de créer une fracture entre ceux qui comprennent et peuvent suivre les recommandations, et d'autres qui consomment (parfois des produits ultra-transformés) sous contrainte de pouvoir d'achat ?

P. G : Question intéressante. Je la retourne. Elles pourraient surtout créer une fracture entre ceux qui comprennent ce qu'ils consomment, se connaissent et n'ont donc pas besoin d'appli, et ceux qui par paresse ou ignorance s'en remettent à d'autres. C'est pourquoi il faut une vraie éducation alimentaire, sans doute dès l'école. Mais c'est aussi une responsabilité des entreprises que d'aider à une bonne consommation, par la pédagogie des étiquettes, la communication et le conseil en magasin.

Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

2 – Yuka, QuelProduit (UFC *Que choisir*), MyLabel, BuyOrNot…

Teisseire, du local au monde

Fabricant de sirop depuis trois cents ans, Teisseire entend rester la référence sur ce marché, en France et dans le monde, en privilégiant son “made in Isère”.

© Adobestock - wauzer

Teisseire, « entreprise française depuis 1720 », d’abord alcoolier, puis fabricant de sirop : un pionnier ?

Olivier Mercier : Mathieu Teisseire, liquoriste et vinaigrier du sud de la France, a créé une distillerie à Grenoble en 1720. Il a produit d’abord du vinaigre, puis s’est orienté vers une liqueur à base de cerise qui l’a rendu célèbre : le ratafia. Sous la direction des frères Reynaud, Teisseire a commencé la production de sirop sans alcool en 1927, grâce à la découverte de la technique de la pasteurisation à la fin du XIXe siècle. Nous pouvons dire que nous sommes une des premières entreprises à avoir occupé ce nouveau segment de marché, grâce à cette technique. Au fil des ans, la marque Teisseire a pris de l’ampleur et est devenue la référence des sirops dans les foyers et établissements français. Notamment avec son arrivée en grande distribution en 1959, et le bidon métallique, qui va faire sa gloire. Et en étant plusieurs années fournisseur officiel du Tour de France, événement patrimonial qui a musclé sa notoriété auprès du grand public.

© Franck

Olivier Mercier, directeur général de Britvic en France

Quelle est la part des ingrédients locaux et du “made in Isère” dans votre production ?

O. M. : Dans nos approvisionnements, 100 % du saccharose est français, et quand c’est possible les fruits viennent de France, la pomme par exemple. Pour les emballages, une proportion importante de notre approvisionnement en bidons métal est française, ainsi que les cartons et les étiquettes. Pour le sucre bio, 65 % de nos approvisionnements ont basculé vers de la betterave bio sourcée à 60 % en Allemagne, 5 % en France et 35 % toujours en canne (Thaïlande, Brésil). La filière de sucre bio de betterave est nouvelle en France, cela prend du temps de la développer. Mais nous souhaitons évidemment soutenir son développement en nous inscrivant parmi les premiers industriels gros utilisateurs de sucre bio français. Nous sommes passés de 5 à 10 % de nos approvisionnements en 2021.

La part du “made in Isère” dans notre production est de 100 %, puisque 100 % des sirops Teisseire vendus en France sont produits à Crolles : une production de 66 millions de

litres pour le marché français en 2021. L'usine de Crolles réunit cinq lignes de production destinées à produire les marques Teisseire, Mathieu Teisseire et Moulin de Valdonne. Le site est composé d'une usine, d'un centre de R&D et d'un siège social, qui contrôle l'ensemble de la chaîne de valeur (330 salariés : un tiers en usine, un tiers en commercialisation et un tiers au siège).

Teisseire revendique sur ses bidons un « apport en sucre maîtrisé grâce à la liberté de diluer »… Quels ont été les progrès nutritionnels depuis le premier sirop Teisseire en 1927 ?

O. M. : En effet, chez Britvic, nous pratiquons la dilution la plus saine du marché soit un volume de sirop pour douze volumes d'eau, alors que généralement une dilution du sirop dans neuf à douze volumes d'eau est recommandée. Ainsi, le sirop apporte une quantité raisonnable de sucre : 6 grammes pour 100 ml de sirop dilué. Notre taux de sucre a ainsi été réduit dans la boisson diluée de 40 % en cinq ans. Les sirops sont donc des boissons moins sucrées que les sodas, qui tournent en général autour de 10 grammes de sucre pour 100 ml. Britvic se donne pour mission de déshabituer progressivement ses consommateurs d'un goût trop sucré, en les amenant à diluer davantage ses sirops, sans compromis sur les saveurs aromatiques mais avec une note sucrée plus nuancée.

La consommation de sucre et la naturalité des produits sont des enjeux de santé publique dont nous avons saisi l'importance très tôt. Aussi avons-nous diversifié notre offre dès 2007, avec le lancement de Teisseire Zéro (0 % de sucre), puis en 2018 avec la gamme Fraîcheur de fruits, puis en 2019 avec Teisseire bio et en 2020 avec Teisseire Arômes naturels et Teisseire Menthe bio, incolore. Le centre de R&D travaille sur de nouvelles recettes correspondant aux besoins et attentes des consommateurs. De la gamme Teisseire classique (hors gamme zéro), Britvic a retiré près de 30 % des additifs entre 2017 et 2020. Aujourd'hui, 83 % de nos recettes cœur de gamme n'ont que deux additifs ou moins. Depuis 2019, 100 % de nos sirops sont sans conservateurs, 65 % de nos recettes cœur de gamme sont composées d'arômes naturels et 74 % des mêmes sont sans colorant ou sans colorant artificiel.

Teisseire est implantée en Isère depuis 1720, et à Crolles depuis 1971. L'usine produit 66 millions de litres de sirop par an pour le marché français.

Comment le bio se distingue-t-il de votre gamme 100 % ingrédients d'origine naturelle, avez-vous un cahier des charges ou une charte spécifique ?

O. M. : Le 100 % ingrédients d'origine naturelle a remplacé le 100 % arômes naturels. Notre gamme bio est certifiée par le label AB, dont nous suivons la charte, avec des fruits et du sucre issus de l'agriculture biologique. Notre gamme 100 % ingrédients d'origine naturelle n'est pas certifiée AB, mais elle est sans arôme artificiel.

Combien de recettes testez-vous par an ? L'innovation est-elle essentielle sur le marché des sirops ?

O. M. : Nous testons 2 100 recettes par an grâce à notre centre de R&D, le centre mondial de référence pour les sirops concentrés

et ultraconcentrés dans le groupe Britvic. Il a été créé en même temps que l'entreprise. C'est grâce aux innovations constantes et à une solide stratégie de diversification que Teisseire peut proposer aujourd'hui trente-deux parfums, à consommer chez soi avec plus de sept gammes de sirops, ou en CHR grâce à la gamme Mathieu Teisseire.

Comment informez-vous les consommateurs sur vos recettes ? Quelle forme de transparence vous paraît importante ?

O. M. : Nous sommes très transparents. Nos recettes figurent sur notre site et surtout sur nos emballages, où nos engagements nutritionnels, nos ingrédients et même des conseils d'utilisation sont indiqués. Toutes nos actions sur les questions nutritionnelles sont conduites auprès de l'ensemble de nos consommateurs.

Le bidon en métal lancé en 1959 affiche « 100 % recyclable à l'infini ». Les techniques actuelles du tri garantissent-elles son recyclage effectif ? Des sirops en vrac et le réemploi sont-ils envisageables ?

O. M. : Le métal est un matériau qui se recycle très bien en France et dont la filière est développée ; il est 100 % recyclable à l'infini. Pour l'instant, nous travaillons plutôt sur des sirops à la source, en partenariat avec une entreprise grenobloise, Behring Water, pour le développement d'eaux aromatisées dans les fontaines à eaux.

Quels sont vos objectifs en termes de bilan carbone ?

O. M. : Pour l'emballage, notre ambition est d'atteindre 50 % de rPET (polytéréphtalate d'éthylène recyclé) en 2022 et 100 % en 2025. Nous souhaitons réduire l'emballage par unité de 20 %. Pour Pressade, toutes les briques sont composées à 84 % de matières d'origine végétale. La bouteille FruitShoot est 100 % recyclable avec 25 % de rPET. Dans la production, 100 % de la consommation électrique du site de Teisseire contribue au financement du développement des énergies renouvelables, avec une station de méthanisation qui a produit 90 000 m³ de biogaz en 2020. Nous formons dans l'entreprise des référents énergie[1], afin de concevoir, mettre en place et coordonner des actions permettant d'améliorer notre performance énergétique.

2 100 recettes sont testées chaque année dans le centre de R&D, qui existe depuis la création de l'entreprise.

1 – Avec *Prorefei*, programme financé par EDF et Total dans le cadre du dispositif des certificats d'économies d'énergie (CEE), et piloté par l'Ademe et l'ATEE, association technique pour la maîtrise de l'énergie.

> “Britvic se donne pour mission de déshabituer progressivement ses consommateurs d'un goût trop sucré, en les amenant à diluer davantage ses sirops”

> “Les ambitions de Britvic pour Teisseire et Mathieu Teisseire sont fortes, pour faire de ces marques locales des marques internationales premium.”

Comment vous inscrivez-vous dans la protection de la biodiversité ? Avez-vous noué des partenariats avec des ONG ? En quoi consiste votre partenariat avec l'Office national des forêts ?

O. M. : Nous avons, en effet, signé un partenariat en 2019 et 2020 avec l'Office national des forêts, dans le cadre d'un programme visant à protéger et à valoriser les forêts françaises. En 2020, cette convention associait Pressade, du même groupe, pour un projet de reboisement en forêt de Verdun. Un choix légitime dans la suite logique du choix des briques cartonnées comme emballage, issues d'une production et d'une exploitation responsables du bois. Les briques Pressade proviennent à 75 % de l'exploitation du bois.

Quelle est, depuis son acquisition en 2010, la place de Teisseire dans le groupe Britvic, spécialiste des boissons sans alcool, implanté au Royaume-Uni, en Irlande et au Brésil ?

O. M. : La France est le deuxième pays pour Britvic en termes de revenus et de production, et a un rôle particulier pour le développement à l'international de Teisseire en GMS et Mathieu Teisseire en CHR. Depuis l'acquisition de Teisseire par Britvic les ambitions pour la marque Teisseire et Mathieu Teisseire sont fortes, pour faire de ces marques locales des marques internationales premium et devenir un véritable challenger dans la catégorie BRSA au niveau mondial.

Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

La gamme Zéro sucres propose dix parfums incontournables, en version sans sucres et sans calories.