ilec

LA VOIX DES MARQUES

ÉTÉ 2022
NUMÉRO 8

EXPERTISE

Romain BONENFANT
Direction générale
des entreprises

© Adobestock - Monstar studio

DOSSIER

Crise de l'énergie, impacts et solutions

PRIX : 20 €

ACTION
. Lutte européenne contre les pratiques déloyales

JURIDIQUE
. Accords verticaux, nouveau règlement d'exemption

BONNES PRATIQUES
. Fleury Michon
. Lactel

TENDANCE
. Transition alimentaire
. Unilever, travail hybride

CAS D'ÉCOLE
. Nespresso
. La Vache qui rit

INNOVATION
. La chaire CoPack
. MyLabel & Nutri Perso

Num-Alim
Plateforme numérique de l'alimentation

Mobilisation pour la souveraineté des données alimentaires !

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

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

Nos engagements :

1. Conduire
la démarche collective de création de valeur issue des données produit.

2. Accompagner
les acteurs des filières dans la gestion et la valorisation de leurs données.

3. Garantir
des données exhaustives, agrégées, fiables et faciles d'accès : UniversAlim

4. Animer
une plateforme d'échange, d'enrichissement de données : HubAlim

Acteurs de l'agroalimentaire

rejoignez le collectif NumAlim pour vous aider à collecter, organiser, maîtriser et valoriser vos données

Avec le soutien des pouvoirs publics et de BPI France

© NumAlim 2022 - RCS PARIS 851 621 052

Rejoignez le collectif sur www.plateforme-numalim.fr

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

Souveraineté industrielle, le défi énergétique

Depuis quelques semaines, le ministre de l'Économie et des Finances est devenu aussi celui de la Souveraineté industrielle (et numérique), au même titre que son homologue de l'Agriculture était déjà celui de la Souveraineté alimentaire. C'est une excellente nouvelle et un ajout judicieux, auquel ne peut qu'être sensible l'industrie des produits de grande consommation (PGC), pour laquelle la capacité à maintenir le réseau des sites de production existants, sans même parler de l'étendre, et à simplement assurer sa pérennité sur le territoire, est devenue un réel défi.

L'énergie, placée au centre d'un réseau de contraintes et d'enjeux géopolitiques, financiers, opérationnels et environnementaux d'une rare complexité, est un des paramètres au cœur de ce défi. Depuis un an, les entreprises sont confrontées à la flambée des prix des hydrocarbures, évidemment exacerbée pour ce qui est du gaz par la guerre en Ukraine, à un moment où une inflation généralisée est de retour, et avec elle les préoccupations bien réelles mais aussi fantasmées autour du pouvoir d'achat.

Richard Panquiault, directeur général de l'Ilec

De manière plus profonde, les entreprises de PGC sont aussi engagées dans des programmes d'amélioration de leur efficacité énergétique et surtout de décarbonation de leurs activités, induisant un recours progressif mais massif à des énergies renouvelables ou en tout état de cause plus respectueuses de l'environnement que les énergies fossiles.

La trajectoire voulue par le législateur fait de la France un des pays les plus ambitieux dans ce domaine. Elle suppose de la part des entreprises des programmes d'investissement et d'innovation très lourds.

Chez les industriels de PGC, des choix stratégiques avisés, mais aussi l'assurance de pouvoir les faire dans une authentique qualité de dialogue, seront indispensables pour réconcilier les injonctions souvent contradictoires qui pèsent sur eux : la nécessaire répercussion d'une partie de leurs surcoûts et investissements à des enseignes jusque-là réfractaires à cette perspective, le respect du calendrier législatif, la réponse aux attentes urgentes des consommateurs en matière d'engagements pour le climat et le souci de préserver leur pouvoir d'achat.

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

Responsable de la rédaction
Sophie Palauqui

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

Action

6
Pratiques déloyales, deuxième table ronde européenne
Antoine Quentin, Ilec

Juridique

10
Nouveau règlement d'exemption relatif aux accords verticaux
Daniel Diot, Ilec

Bonne pratique

14
Fleury Michon, l'esprit des transitions
Entretien avec
Jean-François Fournier,
Fleury Michon

19
Lactel, cohérence de filière
Entretien avec
Anne Charles-Pinault, Lactel

Tendance
48
Une consommation paradoxale
Stéphane Brunerie, Le Sens de l'Alimentation

52
Unilever, pionnier du travail hybride
Entretien avec Frédéric Faure, Unilever

Cas d'école
55
Nespresso, le café à impact positif
Entretien avec Hélène Coulbault, Nespresso

24 DOSSIER
Crise de l'énergie, impacts et solutions
Les entreprises affrontent une crise énergétique qui alourdit les coûts à tous les échelons. L'heure est à la recherche de sources d'économies immédiates et à l'accélération de la transformation énergétique.

26 - Guerre en Ukraine : l'État agit pour l'industrie
Romain Bonenfant, DGE

30 - Essity, coûts à répétition
Entretien avec Marie-Laure Mahé, Essity

33 – Une crise, des opportunités
Alexandre Roesch, Syndicat des énergies renouvelables

37 – Des flux plombés par les coûts
Entretien avec Pénélope Laigo, FM Logistic

41 – Visibilité, la condition de la transition
Entretien avec Nicolas de Warren, UNIDEN

46 – Énergie, poids variable
Entretien avec Mathieu Escarpit, Cofidis

58
La Vache qui rit, marque centenaire
Entretien avec Pauline Prin Dumeste, groupe Bel

Innovation
62
Emballage : une chaire pour une révolution
Entretien avec Sandra Domenek, chaire CoPack

66
À chacun selon son besoin d'info
Entretien avec Christophe Hurbin, MyLabel, et Pascale Hébel, Crédoc

Pratiques déloyales : deuxième table ronde européenne

Convaincu de l'expertise de la France en matière de lutte contre les pratiques commerciales déloyales, l'Ilec a réuni à Bruxelles les décideurs politiques, les autorités administratives et les associations professionnelles les plus actives sur le sujet.

© Adobestock - A. Hartung

Une première table ronde sur les pratiques commerciales déloyales dans les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs s'était tenue le 30 novembre 2021 [1]. Elle avait rassemblé, autour des députés européens Anne Sander et Jérémy Decerle et du député français Grégory Besson-Moreau, des représentants d'autorités nationales et des institutions européennes. Elle avait dressé un bilan d'un quinquennat riche en initiatives au niveau français, discuté les enseignements à en tirer au niveau européen alors que s'achevait le délai de transposition de la directive *« sur les pratiques commerciales déloyales dans les relations interentreprises au sein de la chaîne d'approvisionnement agricole et alimentaire »*.
Le succès de cette première table ronde, qui avait fait émerger des points de consensus entre les participants sur les suites à donner à la directive européenne, a porté l'Ilec à en organiser une deuxième. Le 17 mai dernier, sous la présidence d'Irène Tolleret, députée européenne française, et de Paolo de Castro, député européen italien et rapporteur de la directive, cette table ronde a rassemblé les représentants de six autorités nationales de régulation, de la Commission européenne et des parties prenantes. Verbatims.

Paolo de Castro, député européen et rapporteur de la directive

« La directive sur les pratiques déloyales est une législation en constante évolution, qui requiert un suivi continu pour assurer qu'elle est, non seulement correctement appliquée mais également ambitieuse en termes de protection offerte aux fournisseurs et aux consommateurs. C'est pourquoi nous ne pouvons-nous permettre de baisser la garde. Les fournisseurs doivent continuer de soutenir les autorités nationales de contrôle et la Commission européenne, en réunissant des données leur permettant d'identifier et de partager les bonnes pratiques, de documenter le développement des pratiques déloyales existantes et le risque d'apparition de nouvelles. »

©Meganefphotography

De gauche à droite : Oliver Sitar, DG Agri à la Commission européenne ; David Gouveia, ministère portugais de l'Agriculture ; Michelle Gibbons, directrice générale de l'AIM (association européenne des marques), Richard Panquiault, directeur général de l'Ilec ; Christiane Lambert, présidente de la FNSEA et du Copa-Cogeca ; Felice Assenza, chef de l'ICQRF au ministère italien de l'Agriculture ; Paolo de Castro, député européen.

Christiane Lambert, présidente du Copa-Cogeca et de la FNSEA

« Le constat est clair : les pratiques commerciales déloyales dans la chaîne d'approvisionnement alimentaire sont inacceptables et les agriculteurs paient un lourd tribut en raison d'un rapport de force systématiquement favorable à la grande distribution. Les lois Égalim 1 et 2 montrent que la France est en avance sur le sujet. Malheureusement, il ne faut pas trop s'en réjouir, car c'est aussi le signe que les distributeurs français sont les plus imaginatifs pour contourner les règles. Les sanctions sont la clé de voûte du système : c'est par des sanctions financières fortes, qui pèsent aussi en termes d'image, que les pratiques cesseront.

L'Europe doit persévérer et pousser à l'harmonisation des transpositions nationales de la directive, avec un réseau des autorités nationales véritablement actif. La souveraineté alimentaire durable en France et en Europe, que nous appelons de nos vœux, ne sera effective que si nous mettons fin à ces pratiques destructrices de valeur, de confiance et d'énergie pour tous. C'est dans cet esprit que nous travaillons de manière commune avec l'Ilec. »

Oliver Sitar, chef de l'unité gouvernance des marchés agroalimentaires, Commission européenne

« La directive sur les pratiques commerciales déloyales a nécessité un travail très important. Elle est le résultat d'études d'impact approfondies et de négociations

> “La directive sur les pratiques déloyales est une législation en constante évolution, qui requiert un suivi continu pour assurer qu'elle est, non seulement correctement appliquée mais également ambitieuse en termes de protection.”

1 - *La Voix des Marques* n° 7 page 57 - Pratiques déloyales : porter la lutte au niveau européen, par Antoine Quentin.

> “Depuis 2008, le ministre de l’Économie a engagé cinquante-deux actions en justice majeures, notamment contre des enseignes de la distribution alimentaire.”

denses entre le Conseil de l’UE et le Parlement européen, qui a joué un rôle majeur. Elle utilise la base juridique de l’agriculture, ce qui explique sa connexion avec le producteur primaire et son périmètre plus restreint que ce que certains auraient voulu.

Tous les États membres ont transposé la directive, la Commission s’est mobilisée pour les accompagner. Il est maintenant essentiel de faire vivre la directive.

À cet effet, elle prévoit la mise en place d’un réseau européen d’autorités de contrôle des pratiques déloyales : elle organisera une première réunion avec les autorités des Vingt-Sept le 15 juin, et une deuxième le 9 septembre. Et le centre commun de recherche de la Commission mène des enquêtes annuelles sur les pratiques déloyales subies par les opérateurs économiques et les agriculteurs. Nous encourageons les fédérations professionnelles à relayer cette enquête, et les victimes de pratiques déloyales à y participer. »

David Gouveia, chef de l’unité compétitivité, bureau de la planification et des services, ministère portugais de l’Agriculture

« Les mesures européennes étaient déjà appliquées au secteur agroalimentaire au Portugal avec deux décrets : sur les dates limites de paiement depuis 2010 et sur les pratiques déloyales depuis 2013. La législative nationale, déjà au niveau de la directive, a été adaptée pour s’y conformer avec l’introduction d’un seuil de taille économique pour les délais de paiements. Les autres interdictions de pratiques déloyales s’appliquent à toutes les transactions, quel que soit le chiffre d’affaires de l’opérateur. Au-delà de la protection offerte par la directive, une nouvelle pratique a été considérée comme illégale.

Il est encore trop tôt pour évaluer l’application de la directive. Au vu de celle des législations nationales précédentes, il y a des difficultés dans le contrôle des pratiques : celui-ci se fonde sur des inspections individualisées en réponse à des plaintes, plutôt que sur des contrôles systématiques et réguliers à l’initiative de l’Autorité sur la base d’une analyse des risques. D’où des actions longues et complexes qui finissent souvent devant le tribunal, ce qui rend les procédures encore plus longues et plus exigeantes pour les conseillers juridiques des opérateurs et des autorités nationales.

Les difficultés à vérifier la matérialité des pratiques déloyales sont accrues dans le cas d’acheteurs de dimension importante dont les activités couvrent des secteurs économiques et des centres d’achat nombreux. C’est encore plus évident dans le cas d’acteurs opérant dans plusieurs États avec des activités transfrontalières. Une coordination entre la Commission et les autorités nationales serait essentielle pour remédier à ces difficultés, par le partage d’expériences, de bonnes pratiques, de méthodes et des inspections conjointes. »

Pierre Rebeyrol, chef du bureau du commerce et des relations commerciales, DGCCRF

« Le droit français des relations commerciales est un droit transversal qui couvre tous les secteurs de l’économie et toutes les entreprises quelle que soit leur taille. Il répond à de grands principes – interdiction du déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties, de l’avantage sans contrepartie et de la rupture brutale des relations commerciales – qui permettent

2 -www.ilec.asso.fr/bibliotheque/13635.

d'appréhender toutes les pratiques commerciales abusives. Il prévoit des mécanismes exorbitants du droit commun, comme la possibilité, pour le ministre de l'Économie, d'intervenir au nom de l'ordre public économique dans une relation contractuelle pour prononcer une sanction ou demander au juge d'en prononcer une. C'est dans ce cadre qu'a été transposée la directive sur les relations dans la chaîne agroalimentaire.

Depuis 2008, le ministre de l'Économie a engagé cinquante-deux actions en justice majeures, notamment contre des enseignes de la distribution alimentaire. Il a obtenu la condamnation des entreprises poursuivies pour 38 M€ d'amendes civiles et 185 M€ de sommes à restituer aux entreprises victimes de pratiques déloyales.

Les centrales d'achat internationales font l'objet de préoccupations particulières du point de vue du droit. Depuis 2014, les rapprochements à l'achat se développent et compliquent les négociations commerciales, en opérant une distinction entre catégories de fournisseurs et de produits, ou sous-catégories de produits, multipliant les strates de négociation. Elles semblent procéder aussi d'une stratégie de contournement de la législation française, alors que les négociations qu'elles conduisent ont des incidences directes sur le marché français. Cela a été illustré dans les conclusions d'une commission d'enquête parlementaire [2] créée le 26 mars 2019 à l'Assemblée nationale.

Les accords visant à négocier de manière groupée l'achat ou le référencement de produits, ou la vente de services aux fournisseurs, ne sont pas susceptibles de faire l'objet d'un contrôle préalable au titre des concentrations, mais le législateur français a introduit un dispositif permettant leur contrôle par l'Autorité de la concurrence ex ante (information préalable) et ex post (bilan concurrentiel).

Si les effets positifs des centrales d'achat pour les consommateurs en termes de prix et de choix, lorsqu'ils existent, doivent être pris en considération, il convient également de constater que sur le marché de l'approvisionnement il existe des risques de limitation de l'offre, de réduction de sa qualité, de réduction de l'incitation de certains fournisseurs à innover ou à investir, liés à une pression accrue sur leurs marges, ainsi que des risques d'éviction des fournisseurs affectés par les accords (déréférencements ou menaces de déréférencement, exigences d'avantages sans contreparties). Ces dérives vont à l'encontre de l'intérêt des producteurs, des fournisseurs mais aussi, *in fine*, des consommateurs. Dans ce contexte, pour lutter contre les pratiques commerciales abusives, il y a un intérêt à ce que les autorités de contrôle nationales développent leurs échanges. »

©Meganefphotography

Pierre Rebeyrol, chef du bureau du commerce et des relations commerciales, DGCCRF.

Propos recueillis par **Antoine Quentin, directeur des Affaires publiques Ilec**

Nouveau règlement d'exemption relatif aux accords verticaux

Le TFUE [1] interdit les accords entre entreprises susceptibles d'affecter le commerce entre pays de l'Union et « empêcher, restreindre ou fausser » la concurrence. La révision de ses règles d'application, lancée il y a quatre ans, vient d'aboutir.

L'appréhension des effets pro ou anticoncurrentiels d'une pratique commerciale n'est pas aisée. Le droit des pratiques restrictives de concurrence, qui régit en France les relations industrie-commerce et les pratiques abusives (déséquilibre significatif, avantage sans contrepartie, interdiction de revendre à perte…) est fondé sur l'interdiction « *per se* », celles de pratiques qui n'appellent pas, pour être caractérisées, d'interrogation sur leurs conséquences économiques : elles sont interdites en soi. Le droit de la concurrence, lui, est fondé, à de rares exceptions près, sur une analyse des effets potentiels qu'une pratique peut avoir sur le marché : il s'agit là d'anticiper des conséquences présumées.

À cette fin, la Commission européenne définit un cadre d'analyse permettant aux entreprises de déterminer avec le plus de sécurité possible si certains de leurs accords sont potentiellement anticoncurrentiels. C'est ainsi qu'ont été adoptés un règlement et des lignes directrices en matière d'accords verticaux, c'est-à-dire entre des entreprises qui ne sont pas situées à un même niveau de la chaîne de production et de distribution, par exemple entre un industriel fournisseur et son distributeur.

Daniel Diot, secrétaire général de l'Ilec

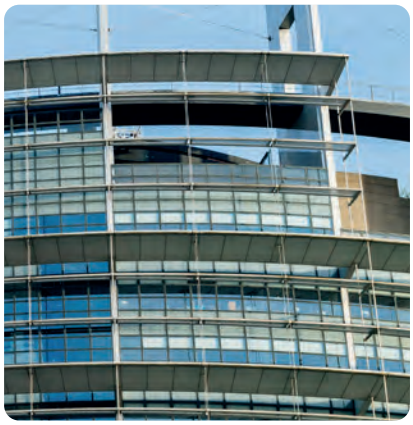
Interdiction et exemptions "par catégories"

Le législateur européen part du postulat que certains accords sont potentiellement bénéfiques au bon fonctionnement du marché, et considère que de prime abord ils répondent au paragraphe 3 de l'article 101, qui prévoit une possibilité d'exempter ces accords de l'interdiction, dès lors qu'ils *« contribuent à améliorer la production ou la distribution des produits ou à promouvoir le progrès technique ou économique, tout en réservant aux utilisateurs une partie équitable du profit qui en résulte »*.

Ces dispositions normatives permettent d'apprécier si des accords produisant des avantages suffisants ou des effets proconcurrentiels sont exemptés de l'interdiction. Le règlement prévoit des exemptions par catégories d'accords (distribution exclusive, distribution sélective, système de double distribution…). Dans un contexte de forte évolution de la vente en ligne et de recherche, par les fournisseurs, de nouveaux débouchés, la modification du règlement et des lignes directrices s'imposait – elles arrivaient en outre à expiration le 31 mai.

Le processus d'élaboration est long en la matière. Une évaluation a été lancée en 2018, puis une consultation publique en 2019. Le 8 septembre 2020, la Commission publiait un premier document de travail, suivi d'une analyse d'impact. Sur ces bases, une seconde consultation publique était lancée, avant la publication d'une proposition de règlement et de lignes directrices.

Dans la dimension verticale, les problèmes ne se posent que lorsque la concurrence est insuffisante à un ou plusieurs stades du commerce, c'est-à-dire lorsqu'il existe un pouvoir de marché au niveau du fournisseur, à celui de l'acheteur ou à ces deux niveaux : selon les parts de marché du fournisseur et



© Adobestock - ifeelstock

CONCURRENTIEL ?
Le droit de la concurrence est fondé, à de rares exceptions près, sur une analyse des effets potentiels qu'une pratique peut avoir sur le marché : il s'agit là d'anticiper des conséquences présumées.

de l'acheteur, le règlement d'exemption par catégories crée une présomption de légalité pour les accords verticaux s'ils ne comportent pas de restriction caractérisée de la concurrence « par objet » [2].

La révision du règlement et des lignes directrices, largement guidée par la nécessité de les adapter aux évolutions du marché et des entreprises avec la part croissante du commerce électronique et des plateformes de distribution de produits ou de services, incorpore dans le corpus légal de nouvelles règles en matière de distribution exclusive ou sélective, ainsi que des nouveautés significatives en matière de double distribution, de double prix et de clauses de parité.

Distribution duale et échanges d'informations inhérents

La double distribution est le schéma où un fournisseur écoule ses produits, à la fois directement auprès des consommateurs et indirectement par l'intermédiaire d'un distributeur indépendant, dont il est donc un concurrent dans la vente au détail. Il ne s'agit pas d'une nouvelle forme de distribution, ce schéma existe dans la plupart des secteurs et a toujours existé. Témoins les réseaux de franchise : le franchiseur distribue souvent en propre et par le biais de ses franchisés. En grande consommation, il est fréquent que les industriels distribuent leurs produits par l'intermédiaire des enseignes de la distribution et aussi dans d'autres réseaux, voire en direct. C'est particulièrement vrai pour les cosmétiques et les produits de luxe.

Dans le cadre du règlement expiré au 31 mai, ce type d'accord était exempté de l'interdiction. Or le législateur européen a jugé nécessaire d'adopter une approche plus stricte : son projet de règlement introduisait une part de marché particulièrement basse en matière d'exemption, à 10 % au lieu de 30 %. Dans sa réponse à la consultation publique, l'Ilec avait fait part de son hostilité à l'instauration d'un seuil aussi bas, qui aurait soumis la plupart des accords à la procédure d'examen des effets potentiellement anticoncurrentiels.

Car en réalité c'est l'inverse : la double distribution est intrinsèquement proconcurrentielle et bénéfique aux consommateurs, et ses éventuels effets anticoncurrentiels peuvent parfaitement être appréhendés par les mécanismes existants, en particulier en matière d'échanges d'informations. Objet d'une exemption par catégories pendant des années, la double distribution n'a donné lieu, comme les autorités de concurrence l'ont constaté, qu'à très peu d'infractions. Le seul exemple connu est l'affaire danoise Hugo Boss concernant un échange horizontal d'informations entre Hugo Boss et deux distributeurs de la marque. L'Autorité danoise de la concurrence a été parfaitement en mesure de gérer ce problème de concurrence sur la base du règlement d'exemption qui vient d'expirer.

La double distribution est une réponse à la demande du marché. Parfois, le fournisseur est mieux placé pour satisfaire ces demandes, parfois c'est le revendeur. Les sites en ligne des fournisseurs sont généralement plus qualitatifs que ceux des concessionnaires distributeurs, et les clients peuvent préférer acheter sur le site du

1 - Traité de l'Union et du fonctionnement de l'Union européenne, article 101.
2 - Notion qui s'oppose à celle de « restriction par effet ».

En France, l'Autorité de la concurrence a réitéré son hostilité à la pratique du prix dual, une divergence marquée avec la Commission européenne.

fournisseur. Le client décide de ce qui est le mieux pour lui. L'abandon de l'abaissement du seuil de part de marché de 30 à 10 % dans le règlement final est donc une bonne nouvelle.

Se pose cependant, avec ces schémas de distribution, la question de l'échange d'informations. Le fournisseur doit communiquer des informations techniques sur les produits commercialisés par lui-même et par ses distributeurs, et des échanges peuvent avoir lieu sur la commercialisation entre des entreprises qui sont alors concurrentes. Selon le règlement, *« l'échange d'informations entre un fournisseur et son acheteur peut contribuer aux effets favorables à la concurrence des accords verticaux, en particulier l'optimisation des processus de production et de distribution »*. Mais, ajoute le règlement, de telles informations, bénéfiques dans la relation verticale, peuvent s'avérer problématiques sur le plan horizontal, où les parties à l'échange sont concurrentes. Cette distinction entre un échange dans le cadre vertical, de fournisseur à distributeur, et un échange dans le cadre horizontal ne sera en pratique pas facile à faire, ce qui crée de l'insécurité juridique.

"Double pricing" ou prix dual

Le prix dual consiste, pour un fournisseur, à pratiquer un prix de vente à ses distributeurs différent, selon que les produits sont destinés à être vendus en ligne ou dans un point de vente physique, le fournisseur accordant un prix préférentiel aux magasins physiques. Il s'agit, selon les autorités de concurrence, d'une restriction des ventes caractérisée, au détriment du développement du commerce en ligne.

Or, elle est justifiée par la différence de coûts entre le commerce de centre-ville et le commerce en ligne, le premier devant faire face à des coûts plus élevés que le second (loyers, salaires, taxes), ce qui entraîne un désavantage concurrentiel, que les distributeurs français traditionnels évoquent souvent à juste titre. Certains fournisseurs ont réagi par une rémunération duale, avec des remises plus élevées à la revente physique, estimant que les services rendus y sont plus bénéfiques pour les marques.

Le droit de la concurrence a été un temps opposé au prix dual. Il pouvait admettre un prix différent selon le type de distributeurs (par exemple entre *pure players* en ligne et commerçants physiques, ou en droit français avec la différenciation tarifaire reposant sur la notion de CGV catégorielles (distinguant grandes surfaces, proximité, etc.). En revanche, les autorités de concurrence refusaient le double prix consistant en un prix différencié selon le canal de vente pour un même distributeur. Il s'agissait là notamment de la position du Bundeskartellamt (Autorité de concurrence

© Adobestock - TarikVision

allemande), suivie un temps par l'Autorité française. Le motif de cette régulation du double prix découlait alors de la nécessité de protéger l'économie numérique émergente, ce qui n'est évidemment plus nécessaire aujourd'hui.

Ainsi, dans les lignes directrices accompagnant le projet de nouveau règlement d'exemption des accords verticaux *(point 195)*, la Commission admet désormais la possibilité d'un double prix dès lors que cette différenciation est justifiée, s'il vise à encourager ou à récompenser un niveau d'investissement adéquat, en rapport avec les coûts liés à chaque canal, et ne vise pas à restreindre la possibilité pour le distributeur de vendre les produits en ligne.

Il faut toutefois noter qu'en France l'Autorité de la concurrence a réitéré son hostilité à cette pratique de double prix, une divergence marquée avec la Commission européenne.

Clauses de parité

Les clauses de parité, ou « *clause du client le plus favorisé* », obligent une entreprise à offrir à un client des conditions au moins aussi, voire plus avantageuses que celles qu'elle offre dans tout autre canal de vente. Elles peuvent être *restreintes* à la référence aux conditions du fournisseur dans ses propres canaux de vente, par opposition aux clauses de parité dites *étendues*, qui visent tous les canaux de distribution.

La licéité de telles clauses est un vieux débat. Elles ont donné lieu à des décisions contradictoires selon les autorités de concurrence et les juridictions locales. Pour certains, elles devaient être condamnées quel que soit le contexte concurrentiel ; pour d'autres elles ne devaient l'être que dans le cas où une plateforme d'intermédiation en ligne les appliquerait à l'encontre de plateformes concurrentes. Le nouveau règlement tranche le débat en faveur de la seconde thèse.

Il faut relever qu'en France, le règlement risque de se heurter à l'analyse faite de ces clauses par le juge, appliquant pour les sanctionner des règles relevant du droit des pratiques restrictives, en l'occurrence le déséquilibre significatif figurant à l'article L. 442-1 du Code de commerce. C'est en effet sur ce fondement, à la suite de contrôles de la DGCCRF, que les sociétés Expedia et Booking avaient été condamnées pour clauses et pratiques abusives [3].

Dans son avis 13-10, la Commission d'examen des pratiques commerciales avait également considéré que ces clauses étaient constitutives de pratiques illicites au sens de l'article L. 442-1, relevant notamment que la LME avait complété le dit article par cette disposition : « *Sont nuls les clauses ou contrats prévoyant pour un producteur, un commerçant, un industriel ou une personne immatriculée au registre des métiers, la possibilité (...) de bénéficier automatiquement des conditions plus favorables consenties aux entreprises concurrentes par le cocontractant.* »

Même si cette disposition a disparu, du fait de l'ordonnance du 24 avril 2019, la pratique reste appréhendable au titre du déséquilibre significatif, voire de l'avantage sans contrepartie, concepts dont le législateur a voulu, en 2019, qu'ils couvrent l'ensemble des pratiques restrictives de concurrence.

Daniel Diot

3 - Pour le ministre Bruno Le Maire, « *les plateformes de réservation en ligne permettent une meilleure visibilité à l'international pour les hôtels français, mais il est important que ces derniers conservent leur liberté commerciale et tarifaire et que les relations contractuelles entre ces acteurs soient équilibrées* ».

Fleury Michon, l'esprit des transitions

Par l'amélioration de ses recettes, le renouvellement de ses emballages, la valorisation de ses filières françaises, ou l'information des consommateurs, l'entreprise vendéenne est depuis longtemps à la pointe de l'innovation.

Quelles technologies privilégiez-vous pour informer vos consommateurs ?

Jean-François Fournier : Les informations sont transparentes et accessibles sur l'emballage des produits, et sur notre site internet. Fleury Michon a été la première marque à adhérer à la démarche Nutri-Score. Aujourd'hui, 92 % de nos recettes sont Nutri-Score A à C. Nous avons également instauré un partage direct de nos données produits avec les applications alimentaires Yuka, Scan-Up, Allergobox ou Open Food Facts. Nous assurons ainsi leur transparence et leur fiabilisation sur l'ensemble des canaux de diffusion. Les mises à jour sont appliquées automatiquement. Enfin, nous testons le QR code : cette solution affiche le Nutri-Score et permet de communiquer des informations au-delà de l'étiquetage réglementaire.

Pour mettre à disposition le plus d'informations possible, nous mettons progressivement en place, depuis 2018, des solutions de partage automatique et quotidien de nos données produits auprès des applications volontaires et de leurs intermédiaires. Fleury Michon compte aussi parmi les entreprises signataires du projet NumAlim [1] pour garantir la fiabilité et la traçabilité des données communiquées par ces outils.

Jean-François Fournier, directeur général GMS France, Fleury Michon

Quels types d'informations fournissez-vous en réponse aux attentes de transparence des consommateurs ?

J.-F. F. : Tout a commencé en 2016 avec les allergènes. Nous avons vu, avec la montée des applications alimentaires, la diffusion de données parfois inexactes. Dans un premier temps, nous avons pensé aux consommateurs allergiques pour lesquels une information fausse peut avoir des conséquences graves pour leur santé. Nous avons donc décidé de transmettre nos données en temps réel, en particulier les allergènes majeurs.

1 - www.plateforme-numalim.fr

Depuis 2019, une gamme de plats cuisinés est conditionnée en barquettes bois, avec une réduction de 80 % de plastique par rapport aux barquettes classiques.

Avec le Nutri-Score, la diffusion des données s'est élargie aux applications et à nos clients pour leurs sites d'e-commerce.
Avec le QR Code, nous allons un cran plus loin. Au-delà de la composition et des aspects nutritionnels, les consommateurs veulent connaître l'impact sur la planète, le lieu de production, l'origine de la viande, les conditions d'élevage, la rémunération des éleveurs, ou avoir des idées de recettes. Il est compliqué d'ajouter tout cela sur les emballages tout en maintenant une information à jour et lisible. En flashant le QR Code, les consommateurs pourront accéder à ces compléments d'informations disponibles sur notre site internet.

Pour accompagner la transition écologique, quels sont les nouveaux profils que vous recherchez ? Constatez-vous, sur le marché de l'emploi, des tensions dans certains de vos métiers ?

J.-F. F. : Fleury Michon regroupe plus de cent-cinquante métiers. Dans tous les domaines, nous intégrons et pensons RSE. La transition écologique est une priorité : les acheteurs choisissent des fournisseurs qui prennent en compte cette dimension ; la maintenance mène des actions pour optimiser la production et diminuer nos consommations d'eau ; la R&D intègre l'écoconception et travaille à des solutions d'économie circulaire. En 2019, nous avons créé une cellule emballage composée de quatre experts. Toutes les équipes sont concernées. Il y a des difficultés sur le marché de l'emploi depuis quelques mois. Nous constatons des tensions dans la direction des systèmes d'information, la maintenance et le marketing.

Intégrez-vous les analyses de cycle de vie (dont le bilan carbone) dans le développement de vos innovations ?

J.-F. F. : Nous avons défini une feuille de route pour nos emballages afin d'orienter tous les développements en termes d'écoconception. Un travail sur l'analyse du cycle de vie de nos produits a commencé en 2021, dans le but d'inclure ces données dans notre processus de conception et d'identifier les leviers d'amélioration.
Nous avons structuré la R&D afin d'intégrer l'approche produit-emballage, tant dans la partie développement que dans la partie recherche. Notre veille alimente notre stratégie en alliant l'écoconception à l'évolution des

technologies et des matériaux, et en prenant en compte l'évolution de la réglementation. Le choix de partenariats de long terme avec des fournisseurs possédant une grande expertise est également crucial.

Quelles recherches engagez-vous pour réduire la part du plastique dans vos emballages ?

J.-F. F. : En dix ans, nos initiatives ont permis une économie de six mille tonnes. Nous avons réduit l'épaisseur de nos emballages plastiques de l'équivalent de 8 %, et le poids du plastique de nos barquettes de surimi de 34 %. Notre ambition est de proposer des emballages 100 % réutilisables ou recyclables en 2025. Une cellule travaille à ces questions sur trois axes : l'intégration de matière recyclée (25 % de plastique recyclé a été intégré à toutes nos barquettes de jambon) ; les alternatives au plastique (carton, bois, verre) ; l'amélioration de la recyclabilité (en préférant le PET au PVC, en diminuant le taux de plastique).

> “L'enjeu est d'accélérer la transition écologique, notamment pour les emballages. 15 millions d'euros sont destinés à l'innovation en R&D pour le lancement de produits.”

Quelles sont vos innovations récentes majeures ?

J.-F. F. : Citons notre gamme de plats cuisinés proposés en barquettes bois depuis 2019. Conditionnées dans du peuplier français PEFC, ces barquettes permettent de réduire de 80 % l'utilisation de plastique par rapport aux emballages classiques. Une autre gamme de plats cuisinés est conditionnée dans des cassolettes en verre recyclables et réutilisables depuis 2021, grâce à un partenariat avec Verallia. Un emballage carton est apparu pour nos jambons « Bio & Responsable », soit 60 % de plastique en moins. Pour les filets de poulet cuisinés, le plastique a été réduit de 60 %. Et du carton recyclable a été choisi pour le « Moelleux Surimi 14 bâtonnets ».
Pour développer ces solutions, nous avons adapté nos processus de fabrication et les procédures de qualité, afin de nous assurer du respect des normes de sécurité des aliments. Cela a nécessité des investissements importants pour l'entreprise, qui ont été intégrés dans son plan d'investissements de 120 millions.

Tenez-vous compte de vos externalités comme une dette écologique dans votre bilan ?

J.-F. F. : Nous répondons déjà aux règles IFRS *(International Financial Reporting Standards)*, le référentiel comptable applicable aux sociétés cotées sur un marché européen. En parallèle, nous travaillons depuis deux ans avec Excelia (Sup de Co La Rochelle) à un modèle expérimental de comptabilité fondé sur la méthode *"Care"*. Un salarié de l'entreprise rédige actuellement une thèse sur le sujet. Elle porte sur la performance de notre site de Cambrai, en tenant compte des impacts multi capitaux de son activité : la pollution des eaux rejetées après traitement, les accidents du travail, la formation des salariés, les émissions de CO_2, etc. Cette démarche s'inscrit dans la politique de l'entreprise, qui intègre les enjeux RSE au cœur de son modèle et qui publiera en 2022 sa douzième « déclaration de performance extra-financière ».

Quels partenariats avez-vous noués sur les plans industriel, scolaire et universitaire avec les acteurs de votre territoire ?

J.-F. F. : Fleury Michon est une entreprise vendéenne centenaire. Notre responsabilité passe par une présence active dans la vie de nos territoires. Sur le plan industriel, nous travaillons avec de nombreux intervenants locaux : fournisseurs de matériel, prestataires de stockage, de nettoyage, de maintenance, transporteurs… Nous participons à des projets collaboratifs comme Proxinov à La Roche-sur-Yon, qui concerne le développement de la robotique pour l'agroalimentaire. Sur le plan scolaire et universitaire, Fleury Michon a lancé en octobre 2021 un programme intitulé « #CampusFleury » avec huit établissements [2] de la région Pays-de-la-Loire, pour valoriser les opportunités d'emploi dans l'entreprise et sensibiliser les étudiants à la diversité de ses métiers (marketing, informatique, maintenance, commerce, industrie, R&D…). Fleury Michon n'intervient pas dans les écoles, cependant nous accompagnons plus de vingt clubs sportifs. Depuis 2016, nous mettons des kits pédagogiques à disposition de ces structures. Ainsi, plus de cinq mille enfants sont sensibilisés chaque année à l'intérêt de l'activité physique et de l'équilibre alimentaire.

Sur les 120 millions d'euros de votre plan d'investissement, quelle part va aux usines et pour quelles finalités ? Nouvelles lignes de production, nouvelles machines ? Quelle part pour la digitalisation, la R&D ?

J.-F. F. : Ce plan, lancé en octobre 2021 pour cinq ans, doit accélérer la mise en œuvre de notre projet d'entreprise « *Aider les hommes à manger mieux chaque jour* ». 90 millions d'euros iront à la modernisation des outils industriels. Cette part de l'enveloppe est consacrée à l'ensemble des outils de production, y compris les sites de la marque Paso [3], avec trois objectifs : la modernisation des outils informatiques, l'amélioration de la productivité et la sécurité des salariés. Une nouvelle palettisation centralisée est installée sur le site de plats cuisinés de Mouilleron-en-Pareds (Vendée). En complément de cette logique de performance, l'enjeu est d'accélérer la transition écologique, notamment pour les emballages. 15 millions d'euros sont destinés à l'innovation en R&D pour le lancement de produits. L'origine des ingrédients à partir de nos filières de qualité françaises (comme le Label Rouge) est privilégiée à chaque fois que possible. Fleury Michon veut aussi élargir son offre « *conservation sans nitrites* ». Enfin, 15 millions d'euros sont destinés à la digitalisation, pour accompagner l'évolution des habitudes d'achat de ses clients et des consommateurs. Un recrutement a eu lieu afin de coordonner l'ensemble des efforts nécessaires à cette transformation.

Les effort de la marque se portent à la fois sur l'emballage (en carton pour le surimi) et sur les recettes (taux de sel nitrité réduit dans les salaisons).

Privilégiez-vous le made in France dans l'acquisition de vos machines ?

J.-F. F. : Oui, quand la technologie existe, nous privilégions les fournisseurs français et même locaux. Nous développons aussi des machines spéciales ou prototypes avec des fabricants locaux ou français, notamment pour les équipements des procédés de fabrication.

2 - ESAIP (DSI) à Angers, Audencia (marketing) à Nantes, Oniris (Ingénierie) à Nantes, Unilasalle (Ingénierie) à Beauvais, ESSCA (marketing, communication) à Angers, plus Réseau maintenance (trois écoles).

3 - www.paso-traiteur.com

> “Nous avons la volonté de contribuer, à notre échelle, à la souveraineté alimentaire française. La France est notre premier bassin d’approvisionnement en porc.”

Depuis l’invention du Label Rouge en 1960, quelles ont été vos initiatives dans la traçabilité des produits et la suppression des additifs ?

J.-F. F. : Depuis quarante-huit ans, Fleury Michon contribue à développer les filières de qualité : Label Rouge, Bio, Bleu Blanc Cœur, Filière bio, Filière française d’éleveurs engagés. Le groupe est très exigeant sur la qualité des viandes et le bien-être animal.

Cela se traduit par des audits chez nos fournisseurs pour vérifier qu’ils respectent leurs engagements. Nous avons généralisé l’étiquetage de l’origine des viandes en 2016, sans attendre le décret du 1er janvier 2017. Nous avons pris des engagements en matière de réduction de sel et d’additifs et avons optimisé la majorité de nos recettes. Pour les plats cuisinés, nous nous fixons un maximum de trois additifs par produit, et nous élaborons nos recettes sur la base d’une liste de vingt additifs autorisés par les réglementations les plus strictes que sont le bio et *baby food*. Aujourd’hui, 90 % des plats Fleury Michon sont sans conservateurs.

Dès les années 1990, nous avons pris en compte l’avis des scientifiques et les attentes des consommateurs pour moins d’additifs. Parmi lesquels le nitrite de sodium. Il est présent dans certaines de nos charcuteries. Autorisé et réglementé (c’est l’héritier du salpêtre utilisé depuis cinq mille ans pour conserver la viande), il a un triple rôle : conservation, couleur et goût. Il est surtout une barrière sanitaire contre certaines maladies comme le botulisme. Grâce à d’importants investissements en R&D, nous avons réduit progressivement la teneur en sel nitrité de nos jambons, jusqu’à nous aligner sur la réglementation bio, la plus exigeante en la matière, avec un taux de 80 mg/kg, deux fois moins que le seuil maximal autorisé par la réglementation européenne. Cette année, nous proposons dix-sept nouvelles références « sans nitrites » en blancs de volaille, aides culinaires et halal. L’ensemble représente déjà 43 % de nos ventes.

Les échanges avec nos parties prenantes sont au cœur de notre démarche nutritionnelle. Depuis notre premier partenariat en 2003 avec l’Association française de prévention des allergies, d’autres collaborations ont vu le jour, avec l’Afdiag (intolérance au gluten), la Fédération française des diabétiques, ou l’AEBEA (information consommateur sur le bien-être animal)…

La loi Égalim 2 vous a-t-elle conduit à renforcer la charte de la filière porcine et à la soutenir dans la crise qu’elle traverse ?

J.-F. F. : Oui. Le respect d’Égalim 2 par tous les acteurs est indispensable pour améliorer la situation de la filière. Nous avons la volonté de contribuer, à notre échelle, à la souveraineté alimentaire française. La France est notre premier bassin d’approvisionnement en porc.

Nous avons annoncé en février des engagements concrets : en augmentant le plus rapidement possible la part d’approvisionnement en viande de porc française pour atteindre les deux tiers de nos achats, et cela tant que les cours resteront à des niveaux insuffisants ; en basculant immédiatement l’approvisionnement de notre gamme de rôtis de porc en viande 100 % origine France.

La crise inflationniste amplifiée par la guerre en Ukraine aura des répercussions sur les filières, notamment à cause du prix des matières premières, de l’énergie et du transport. Égalim 2 et son esprit doit aider à couvrir ce genre d’impact, comme l’a souligné le ministre.

Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

Lactel, cohérence de filière

Valorisation du prix amont, bio pionnier et cahiers des charges pilotes, R&D mobilisée sur de nouveaux contenants… La marque du groupe Lactalis investit en continu pour soutenir et adapter la filière laitière.

© Adobestock - innafoto2017

Que représente la marque Lactel en termes de laiteries, d'éleveurs et de salariés ? Quels sont les fondements de votre politique avec vos éleveurs dans la filière conventionnelle ?

Anne Charles-Pinault : Lactel représente six laiteries en France, au cœur des zones rurales du Nord au Sud en passant par l'Aveyron, ce qui représente mille salariés, trois-mille-cinq-cents éleveurs partenaires, six-cent-cinquante éleveurs bio et quarante et un éleveurs « L'Appel des prés ».

La relation entre Lactel et les producteurs repose sur la proximité et la volonté commune de valoriser au mieux le lait. Partout en France, chaque jour, les techniciens laitiers du groupe sont mobilisés pour aider les éleveurs à améliorer leurs performances laitières. Ils apportent un éclairage technique sur les différents aspects de leur production : qualité, volumes, conduite du troupeau… Ces conseils s'appuient sur la proximité avec les éleveurs.

Anne Charles-Pinault, directrice générale de Lactel

La dynamique de valorisation du lait implique d'être tournés vers l'avenir et d'anticiper les réponses aux nouvelles attentes des consommateurs, comme sur le bien-être animal et l'environnement par exemple.

Et dans le « bio engagé » et ses six-cent-cinquante fermes ?

A. C.-P : Lactel, engagé dans le bio depuis 1993, est pionnière. Nous avons accueilli six producteurs au démarrage, pour en compter plus de six-cent-cinquante aujourd'hui. En 2019, nous avons lancé la démarche Lactel Bio & Engagé, une démarche de qualité qui va au-delà du label AB pour créer de la valeur dans cette filière, avec des exigences afin de produire un lait bio de très bonne qualité. Ainsi, le producteur de lait biologique assure aux animaux un libre accès au pré, dès que les conditions climatiques le permettent. Nous garantissons une durée de pâturage minimale de 180 jours chez tous les éleveurs engagés dans notre

Les éleveurs des 20 fermes « L'Appel des prés », ont signés une charte de qualité reposant sur trois piliers : bien-être animal, qualité de l'alimentation et respect de l'environnement.

démarche. Pour le bien-être animal, nous accompagnons les éleveurs dans la prévention, au moyen de méthodes complémentaires. Nous avons déployé deux-cent-soixante-quatorze formations, réalisées par des vétérinaires auprès des six-cent-cinquante éleveurs. Enfin, nous assurons une meilleure rémunération des éleveurs.

En quoi se distinguent les vingt fermes « L'Appel des prés » que vous venez de lancer ?

A. C.-P : La filière repose sur un collectif de vingt fermes, composé de quarante-et-un éleveurs auprès desquels Lactel s'est engagé il y a cinq ans. C'est en 2017 que nous avons créé avec eux cette filière de proximité, à Vitré (Ille-et-Vilaine), avec pour objectif de valoriser l'origine contrôlée, le pâturage, l'alimentation sans OGM, le bien-être animal, ou encore le respect de l'environnement. Il s'agit bien d'un lait « conventionnel ». Les éleveurs de la filière respectent un cahier des charges exigeant : alimentation des vaches sans OGM, surface de pâturage de dix ares pour chaque animal, deux-cents jours de pâturage minimum, mais aussi un plancher de rémunération garanti pour l'éleveur.
Depuis octobre 2018, la loi Égalim impose un encadrement strict sur les produits issus d'une filière agricole, en fixant des seuils raisonnables garantissant la valorisation du prix de la production. Nous intégrons les coûts de production dans la relation avec les producteurs de lait, dans le calcul du prix du lait payé.

> “Le producteur de lait biologique assure aux animaux un libre accès au pré, dès que les conditions climatiques le permettent. Nous garantissons une durée de pâturage minimale de 180 jours.”

Quelles sont vos actions en matière de biodiversité, respectivement de la flore et de la faune ? Favorisez-vous la replantation de haies ? Quelles sont vos ambitions en termes de bilan carbone ?

A. C.-P : Pour développer la biodiversité, nous encourageons financièrement la plantation de

haies en bordure des prés chez nos éleveurs partenaires. Elles sont un refuge et une source de nourriture pour de nombreuses espèces. Nous avons déjà contribué à la plantation de trente-mille arbres. L'ambition de Lactel est de travailler à la réduction de ses émissions de CO_2 pour réduire d'au moins 25 % celles induites par les activités industrielles et logistiques du groupe, d'ici à la fin de 2025. Dans ce cadre, Lactel contribue à nourrir l'ambition du groupe en optimisant ses flux logistiques, en travaillant sur la circularité de ses emballages, et en répondant aux exigences de la norme ISO 14001 pour réduire les consommations d'énergie sur ses sites industriels.

Quels sont vos actions en matière d'emballages et de recyclabilité du plastique ?

A. C.-P : Créée en 1990, la bouteille de lait UHT Lactel, 100 % recyclable, a une fabrication vertueuse. Conçue et fabriquée directement dans les laiteries pour éviter tout transport inutile, elle n'a cessé de s'améliorer : intégration de 30 % de plastique issu de chutes récupérées ou recyclées, et réduction de son poids de 9 %. Lactel travaille à des solutions pour des bouteilles plus respectueuses de l'environnement. La marque a été la première de sa catégorie, en association avec Ineos, à mettre sur le marché une bouteille intégrant du polyéthylène haute densité recyclé (rPEHD) en 2021. Nous avons produit plus de 140 000 bouteilles de lait UHT intégrant cette technologie en *mass balance*, c'est-à-dire avec un équilibrage des masses garantissant que la quantité qui entre sous forme de matière première (chez le fabricant) est identique à celle qui sort sous forme de briques ou de bouteilles (pour le consommateur). Avec cette approche, nous introduisons des ressources issues du recyclage en complément de ressources fossiles dans le processus de fabrication des matières plastiques, la part de matière recyclée (ou renouvelable) associée à la matière vierge étant attribuée arithmétiquement à certains produits. Cette attribution par le calcul d'équilibre des masses est certifiée par un organisme indépendant. Une telle approche permet de soutenir une filière de recyclage en développement. En 2022, nous accélérons sur le rPEHD *mass balance* : nous nous sommes fixé l'objectif de produire deux millions de bouteilles avec cette technologie. Par ailleurs, Lactel a été la première marque, en 2016, à utiliser un film de regroupement pour ses paquets de six, composé à 20 % de plastique recyclé ; et, depuis janvier 2022, l'ensemble de nos films de regroupement contiennent 50 % de matière recyclée.

Comment appréhendez-vous l'objectif gouvernemental « zéro plastique à usage unique en 2040 » ?

A. C.-P : Nous ne disposons pas de solution technique pour remplacer le plastique par d'autres matériaux protégeant aussi bien notre produit et répondant à l'exigence réglementaire d'aptitude au contact alimentaire. Toutefois, Lactel travaille sur d'autres solutions (issus de polymères végétaux ou du recyclage moléculaire à partir du plastique recyclé) pour répondre à la loi Agec, qui ne donne pas encore de cadre pour le remplacement de ces matériaux en 2040. Les questions qui se

Les bouteilles de lait Lactel Bio et engagé sont 100 % recyclables ; les packs de six sont regroupés par un film contenant 50 % de matière recyclée.

© Adobestock - Seventyfour

posent sont à la fois d'ordre technique, pour identifier des solutions qui n'existent pas encore (le temps de développement des emballages est un temps long), et d'ordre économique, car cela représente des investissements importants pour les entreprises sur une échelle de temps courte. On peut souhaiter que ces efforts soient pris en compte dans la vision 2040.

Comment impliquez-vous les consommateurs pour mieux trier les emballages ?

A. C.-P : Lactel mène depuis plusieurs années des actions de sensibilisation au geste de tri auprès du grand public. Parmi elles, son opération Recyc'lait, menée en 2019 et 2021, rencontre à chaque édition un franc succès. Au-delà de l'intégration, sur ses étiquettes et films de regroupement, des consignes de tri, en partenariat avec Citeo, Lactel a lancé en avril dernier une sensibilisation par l'apposition d'un pictogramme, dans la prochaine publicité de sa gamme « Bio et Engagé », diffusée en télévision et en digital.

Quels sont les effets de la crise énergétique et de l'augmentation des prix des matières premières sur votre chaîne de valeur ?

A. C.-P : L'inflation liée à la hausse du prix des matières premières des emballages et des énergies affecte de façon significative nos coûts de production, ce qui explique les enjeux des négociations qui se sont rouvertes, pour préserver toute la filière.

Quel bilan tirez-vous de l'application des lois Égalim ?

A. C.-P : En ce qui concerne Égalim 1, dans la filière laitière nous constatons une valorisation réelle du prix du lait payé aux producteurs. En 2021, pour Lactalis, le prix payé tous laits de

vache confondus a été en moyenne de 385 € les 1000 litres, contre 369 € en 2020, prime froid comprise. Ça représente une augmentation de 16 € (382 € au lieu de 366 € hors prime froid). Cette hausse sensible traduit la volonté de poursuivre la dynamique de valorisation du lait en permettant aussi de couvrir l'évolution des coûts de production des exploitations laitières. Par ailleurs, avec cette loi, le SRP a été relevé de 10 %. Une autre ambition d'Égalim — développer les produits bio durables — reste, elle, plus difficile à honorer.

Égalim 2, entrée en vigueur cette année, confirme la volonté de revaloriser la filière. Elle a été très complexe à mettre en place. Si elle a pu permettre une prise en compte partielle des autres coûts, nous avons peu de recul à ce stade pour en tirer des conclusions.

Parvenez-vous à répercuter une partie de vos coûts RSE dans les négociations avec la grande distribution ?

A. C.-P : Aujourd'hui, notre objectif est de réussir à répercuter la hausse des coûts matière et emballage pour un ruissellement vertueux qui développe la filière. Les dépenses réalisées au titre de la RSE sont des réorientations d'investissements sur du long terme et qui n'ont pas de poids majeurs sur les négociations du moment. Toutefois, les enjeux à venir iront aux delà de la notion de « réorientations d'investissements » et là, il sera nécessaire de les intégrer dans les tarifs de nos produits.

Avez-vous des perspectives et des difficultés d'embauche ? Lactel est-elle une marque tournée vers la formation ?

A. C.-P : Le groupe Lactalis recrute 1 500 personnes par an. Lactel se situe dans cette dynamique et nous constatons que le marché de l'emploi se tend sur tous les postes, de l'ouvrier au cadre, et c'est d'autant plus vrai dans l'ouest de la France. Quant à la formation, elle est au cœur de la politique RH de Lactel et du groupe Lactalis. Dans ce contexte, chaque salarié bénéficie en moyenne de deux modules de formation par an. Pour transmettre et transférer nos savoirs et savoir-faire, nous développons la formation interne, qui représente 40 % de notre investissement formation. Pour cela, nous nous appuyons sur nos experts métiers, que nous accompagnons pour la pédagogie de formation.

Les 20 fermes de la filière « L'Appel des prés » sont situées dans un rayon de moins de 50 km autour de la laiterie de Vitré (Ille-et-Villaine).

Quelle place accordez-vous aux jeunes sans ou avec peu de formation ?

A. C.-P : Nous renforçons nos partenariats avec les institutionnels de l'emploi (Pôle Emploi, Missions locales…) dans le cadre de nos recrutements. À ce titre, nous utilisons fréquemment les méthodes de recrutement sans CV, donc sans connaissance du niveau de formation des candidats.

Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

© Adobestock - Monstar studio

Crise de l'énergie, impacts et solutions

Tout juste sorties de la crise sanitaire, les entreprises doivent, sur fond de guerre russo-ukrainienne, affronter une crise énergétique. Celle-ci alourdit les coûts à tous les maillons de la chaîne de création de valeur et engendre des tensions inflationnistes jusqu'aux linéaires des grande surfaces.
L'heure est à la recherche de solutions, y compris dans les accords avec la grande distribution, et à l'accélération de la transformation énergétique, avec l'appui des pouvoirs publics.

26
Guerre en Ukraine : l'État agit pour l'industrie
Romain Bonenfant, DGE

30
Essity, coûts à répétition
Entretien avec Marie-Laure Mahé, Essity

33
Une crise, des opportunités
Alexandre Roesch, Syndicat des énergies renouvelables

37
Des flux plombés par les coûts
Entretien avec Pénélope Laigo, FM Logistic

41
Visibilité, la condition de la transition
Entretien avec Nicolas de Warren, UNIDEN

46
Énergie, poids variable
Entretien avec Mathieu Escarpit, Cofidis

Guerre en Ukraine : l'État agit pour l'industrie

Réduction des dépendances énergétiques, soutien aux trésoreries des exportateurs pénalisés par les sanctions, bouclier énergétique, aide aux investissements de décarbonation… Le « plan de résilience » gouvernemental inclut les entreprises industrielles.

© Adobestock - idambeer

La guerre d'agression russe en Ukraine et les sanctions prises par la France et ses partenaires à l'encontre de la Russie et de la Biélorussie ont des répercussions sur notre économie, en particulier sur l'industrie. L'approvisionnement des entreprises industrielles en matières premières agricoles, métaux et intrants chimiques, tout comme leurs approvisionnements énergétiques, sont perturbés. La limitation des relations commerciales avec la Russie affecte certaines entreprises exportatrices françaises. Si l'ensemble de l'économie est concernée, certains acteurs économiques sont particulièrement exposés – professionnels gros rouleurs, industries énergo-intensives, agriculteurs et pêcheurs. Parmi les filières industrielles, les impacts sont inégaux suivant les dépendances en matières premières stratégiques en provenance de Russie – comme le palladium utilisé dans l'industrie automobile ou le titane dans l'aéronautique.

Dès le début de l'intervention militaire russe, les services de l'État ont été mobilisés auprès des entreprises industrielles afin d'évaluer les conséquences de la guerre et des sanctions sur leurs activités, et concevoir des mesures adaptées pour les limiter, à différentes échelles de temps.

Romain Bonenfant, chef du service de l'industrie à la Direction générale des entreprises

L'objectif du plan de résilience économique et sociale annoncé le 16 mars dernier par le gouvernement est, d'une part de construire une réponse ciblée sur les acteurs économiques les plus touchés, afin de protéger à court terme l'activité des entreprises comme le pouvoir d'achat des ménages, d'autre part d'accélérer la mise en œuvre de notre stratégie de réduction de nos dépendances, déjà engagée dans le cadre du plan de relance puis du plan d'investissement France 2030.

Protéger ménages et entreprises des conséquences immédiates

Les ménages et les entreprises sont affectés par les hausses des prix de l'énergie et par les perturbations des relations commerciales.

Pour les entreprises exportatrices concernées,

© Adobestock – panaramka

un soutien accru à la recherche de nouveaux débouchés a été mis en place. Des accompagnements sectoriels spécifiques sont également mis en œuvre pour les filières les plus exposées aux fortes variations de prix des matières premières. Plus largement, de nouveaux soutiens en trésorerie ont été déployés pour les entreprises les plus directement dépendantes des débouchés russes, biélorusses et ukrainiens, afin d'éviter les faillites et les destructions d'emplois (prêts BPI de long terme, prêts garantis par l'État). En parallèle, des dispositifs d'accompagnement et d'information à l'intention des entreprises, mobilisant les réseaux consulaires, sont opérationnels depuis le début de la crise.

Le gouvernement a par ailleurs renforcé le bouclier tarifaire énergétique. La hausse des prix de l'énergie, qui avaient déjà fortement augmenté en 2021, est la première conséquence de la guerre en Ukraine. Tous les particuliers mais également les agriculteurs, les pêcheurs, les transporteurs routiers, les taxis et les acteurs des travaux publics peuvent bénéficier, depuis avril, d'une « remise carburants », qui constitue une aide directe à la pompe. En parallèle, les mesures du bouclier tarifaire mises en place

> “Les ménages et les entreprises sont affectés par les hausses des prix de l'énergie et par les perturbations des relations commerciales.”

© Adobestock - Aldeca Productions

Aide aux entreprises grandes consommatrices de gaz et d'électricité

L'objectif de cette aide est de modérer les effets de la crise énergétique, de soutenir la compétitivité des entreprises et d'éviter les arrêts de production des sites les plus consommateurs de gaz et d'électricité.

Le dispositif cible les entreprises dont les achats de gaz et d'électricité atteignaient au moins 3 % de leur chiffre d'affaires en 2021 et qui connaissent un doublement de leur coût unitaire d'achat d'électricité ou de gaz (en €/MWh). Il compense une part des coûts éligibles, c'est-à-dire des surcoûts de dépenses de gaz ou d'électricité par rapport à 2021, au-delà de ce doublement.

Selon la situation de l'entreprise, l'aide aura les modalités suivantes :

- Une aide égale à 30 % des coûts éligibles, plafonnée à 2 M€, pour les entreprises subissant une baisse d'excédent brut d'exploitation (EBE) de 30 % par rapport à 2021.
- Une aide égale à 50 % des coûts éligibles, plafonnée à 25 M€, pour les entreprises dont l'EBE est négatif et dont le montant des pertes est au plus égal à deux fois les coûts éligibles. L'aide est limitée à 80 % du montant des pertes.
- Une aide égale à 70 % des coûts éligibles, plafonnée à 50 M€, pour les entreprises qui respectent les mêmes critères que précédemment et qui exercent dans un des secteurs les plus exposés à la concurrence internationale (listés en annexe de l'encadrement temporaire). L'aide est limitée à 80 % du montant de ces pertes.
- Pour les entreprises faisant partie d'un groupe, le montant des plafonds d'aide sera évalué à l'échelle du groupe.

Le dispositif, opéré par la DGFiP [1], a été ouvert au cours de la deuxième quinzaine de juin : dépôt de demandes d'aide pour la première période éligible trimestrielle, mars-avril-mai.

précédemment continuent de s'appliquer, avec notamment le blocage des tarifs de l'électricité en 2021 et une hausse plafonnée à 4 % en 2022. Pour ce faire, le gouvernement a réduit de 95 % la taxe sur la consommation d'électricité et a augmenté de 20 TWh le plafond de l'électricité nucléaire vendue par EDF à un tarif réglementé (ARENH [2]). Il a également acté la mise en place d'une aide pour soutenir les entreprises dont les dépenses de gaz et d'électricité représentent une part élevée des charges (cf. encadré ci-contre).

Accélérer les actions structurelles pour réduire les dépendances stratégiques de l'industrie

La guerre en Ukraine amène à hiérarchiser et à accélérer les actions déjà engagées pour réduire nos dépendances industrielles, alimentaires et énergétiques.

Sécuriser nos approvisionnements en matières premières stratégiques

Si les importations en provenance de la Russie ne représentent que 2 % du total, l'impact de la crise sur les fournitures de certains intrants critiques est important, notamment sur le titane, le palladium ou le néon. Des *task forces* sectorielles associant pouvoirs publics et acteurs économiques ont été créées, et une coordination a été mise en place sous l'égide de Philippe Varin [3]. Un travail de diagnostic et d'identification de pistes d'actions concrètes a été réalisé en lien avec les industriels les plus touchés. Afin de faire émerger des projets industriels susceptibles de contribuer à la réduction de ces dépendances, trois nouveaux volets de l'appel à projets (AAP) « Solutions innovantes pour l'amélioration de la recyclabilité, le recyclage et la réincorporation des matériaux » ont été ouverts, ainsi qu'un appel à

1 - Direction générale des finances publiques.

2 - Accès régulé à l'énergie nucléaire historique.

3 - Ancien président de France Industrie, ancien président de PSA Peugeot Citroën.

4 - agirpourlatransition.ademe.fr

manifestation d'intérêt visant à réduire la dépendance de l'industrie française vis-à-vis de la Russie, de la Biélorussie ou de l'Ukraine en matière d'intrants critiques.

Renforcer notre souveraineté énergétique

L'ambition affichée par le plan de résilience économique et sociale est claire : sortir intégralement du gaz et du pétrole russe le plus tôt possible. Cela passe par une accélération de la transition énergétique dès l'hiver prochain (rénovation énergétique, électrification du parc automobile, etc.), et plus spécifiquement par des soutiens aux investissements de décarbonation avec, par exemple, le lancement d'un appel à projets « Industrie Zéro Fossile » (cf. encadré ci-contre).

Les mesures du plan de résilience économique et sociale à destination de l'industrie s'inscrivent dans la continuité du plan de relance et du plan d'investissement France 2030, qui ont lancé des actions visant à renforcer notre autonomie stratégique dans la durée (développement des énergies renouvelables, biogaz, sécurisation des approvisionnements en métaux critiques, augmentation des moyens pour la production en France de l'alimentation animale, etc.). Ce sont des objectifs de long terme, parties intégrantes de la politique industrielle de l'État. Les mesures du plan de résilience devront s'adapter dans le temps, en fonction de l'évolution du conflit, notamment en cas de nouvelles sanctions ou de contre-sanctions russes.
Nourri des concertations et des remontées des représentants des filières professionnelles et des partenaires sociaux, il continuera d'associer les parties prenantes concernées dans sa mise en œuvre.

Romain Bonenfant

Appel à projets « Industrie Zéro Fossile »

© Adobestock - redgreystock

La situation géopolitique a un impact à la fois sur le prix des combustibles ou intrants fossiles et éventuellement sur la continuité des approvisionnements nationaux.

Cela est susceptible de nuire fortement aux entreprises consommatrices de ces ressources, mais aussi de se répercuter de proche en proche sur l'ensemble des chaînes de valeur, et d'affecter la rentabilité des entreprises de production et de commercialisation de biens de consommation. La décarbonation par une réduction rapide du recours aux fossiles a donc, dans cette crise, un enjeu direct de protection stratégique du tissu économique national.

C'est pour répondre à cet enjeu que l'appel à projets (AAP) « Industrie Zéro Fossile » (IZF) a été ouvert, pour 150 millions d'euros, avec priorité à la réduction du recours aux intrants et combustibles fossiles, et un calendrier de déploiement rapide de ces projets. L'AAP IZF s'articule autour de trois volets :

- La chaleur bas carbone (volet 1 - BCIAT),
- L'efficacité énergétique et la décarbonation des procédés pour les investissements les plus importants (volet 2 - DECARBIND),
- Le déploiement rapide de la décarbonation de l'industrie pour les investissements plus restreints (volet 3 - DECARB-FLASH).

Toutes les informations sur cet appel à projets sont disponibles sur le site de l'Ademe [4].

© Adobestock - Alberto Masnovo

Essity, coûts à répétitions

Dans l'industrie des PGC, l'inflation des coûts peut être à deux chiffres, voire pas loin de trois. Faire avec et continuer à innover dans le sens de la transition écologique tend à la quadrature du cercle. Témoin, l'industrie du papier.

© Adobestock - M.studio

Comment a évolué le poids des coûts énergétiques pour Essity depuis un an ?

Marie-Laure Mahé : De façon intrinsèque, le processus de transformation de la pâte à papier en produit final utilisable par le grand public requiert un apport énergétique conséquent. Le poids de l'énergie dans le coût de revient de nos produits a été multiplié par quatre en quelques mois, conséquence directe de la guerre en Ukraine.

Outre l'énergie, quelle est la part des matières premières affectées par de fortes hausses de coûts et non réductibles dans vos produits ?

M.-L. M. : Au-delà des augmentations soudaines et successives des prix des énergies, comme l'ensemble des industriels nous sommes aussi affectés par l'augmentation des coûts d'emballage et de transport.

Par ailleurs, nous sommes depuis de nombreux mois exposés à l'augmentation des prix de la pâte à papier, qui a augmenté de 75 % en un an. C'est la première composante de nos coûts. Cette hausse s'accentue à court terme et va nous obliger à revoir nos plans pour le deuxième semestre 2022.

Marie-Laure Mahé, vice-présidente Essity Consumer Goods, France-Belgique-Italie-Espagne-Portugal

Comment Essity absorbe-t-il ces hausses de coûts ?

M.-L. M. : En interne, nous avons optimisé tout ce qui pouvait l'être, afin de réduire nos coûts : frais marketing et commerciaux, investissements… Mais face à la soudaineté et à l'ampleur de la crise, inédite pour l'ensemble de l'industrie papetière, ces mesures se sont avérées insuffisantes. Aussi, avons-nous été contraints de renégocier nos prix en cours d'année avec la grande distribution. Économiquement, Essity n'était plus en mesure d'absorber seul ces coûts supplémentaires.

Jusqu'à quel point un industriel de produits comme les vôtres peut-il agir en amont pour amortir les hausses de coûts ?

M.-L. M. : Il n'y a pas de solution magique. Tout repose sur un travail et un engagement à long terme, des investissements pour changer la donne, dans tous les domaines. Essity

est engagé depuis de nombreuses années dans l'optimisation de ses coûts. Dans le domaine énergétique, nous avons développé des programmes de réduction de notre consommation appelés « e-Save », sur tous nos sites industriels. Nous cherchons également en permanence à mettre en place des solutions alternatives. Cela peut passer par des coopérations solides comme celle que nous avons développée sur notre site de Gien, dans le Loiret. Le partenariat mis en place avec le Syctom nous garantit un approvisionnement en vapeur qui permet de réduire notre dépendance énergétique tout en diminuant de près de 20 % nos émissions de CO_2.
De telles initiatives ne sont envisageables qu'assorties d'une volonté et d'une vision. Celle d'Essity consiste à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. La plupart du temps, ces choix nécessitent des investissements conséquents, qui engagent l'entreprise dans la durée. Les solutions mises en place sont locales : la grande majorité de nos produits d'hygiène en papier vendus en France sont également produits en France, dans nos usines.
Ce travail permanent et de longue haleine passe aussi par l'innovation. Nos investissements dans ce domaine ont trois vertus : réduire notre empreinte environnementale, grâce à des solutions techniques innovantes ou à l'utilisation de matériaux de pointe, apporter un mieux-être aux consommateurs et optimiser nos coûts. C'est le cas d'une innovation telle que celle de Lotus, première marque à avoir supprimé le tube central en carton du rouleau : une innovation qui a nécessité plusieurs années de recherche et plus de 20 millions d'euros d'investissements.
Concernant la pâte à papier, nous venons de développer et de lancer en Allemagne des produits d'hygiène (papier toilette, mouchoirs ou essuie-tout) intégrant de la paille de blé non-valorisée en substitution d'une partie de la pâte à papier. Cette première mondiale a nécessité plusieurs dizaines de millions d'euros investis sur plusieurs années.
Avec ces évolutions, l'objectif d'Essity est inchangé : proposer des produits d'hygiène prioritaires, fabriqués en France, au meilleur rapport qualité-prix pour les consommateurs, en couvrant ses coûts de production.

Essity subit une hausse continue des prix de la pâte à papier (+ 75 % en un an) et des énergies nécessaires à sa transformation, dont le poids dans le coût de revient a été multiplié par quatre ces derniers mois.

Comment Essity a-t-il développé des alternatives aux énergies fossiles ? Quels sont vos projets dans les énergies renouvelables ?

M.-L. M. : Dans le domaine des produits d'hygiène en papier, Essity ouvre en permanence de nouvelles voies pour réduire sa consommation énergétique, trouver des alternatives aux énergies fossiles, en particulier au gaz. Un pilote d'hydrogène vert pour faire fonctionner une machine à papier existe en Allemagne. Une première mondiale réalisée par Essity. Nous avons également mis en œuvre la première machine à papier géothermique à vapeur au monde, dans l'une de nos usines en Nouvelle-Zélande.

Comment intégrez-vous ces hausses de coûts dans les négociations commerciales ? Les indicateurs de référence font-ils toujours autorité ?

M.-L. M. : Nous ne pouvons pas absorber ces augmentations de coûts exceptionnelles seuls. Cela n'est économiquement pas viable. C'est la raison pour laquelle nous avons dû

renégocier nos tarifs avec la grande distribution. Et nous devrons très certainement négocier à nouveau dans les semaines qui viennent, compte tenu de la hausse continue de tous nos intrants.

Le surcoût énergétique vous conduit-il à reporter certains lancements de produits ?

M.-L. M. : Oui, nous avons mis plusieurs lancements de produits en attente, car il est économiquement impossible d'investir dans des lancements en hygiène papier cette année.

Avez-vous été conduits à réduire la fabrication de certains produits faute de matières premières suffisantes ?

M.-L. M. : La matière première est disponible sur le marché. Mais il faut y mettre le prix pour y avoir accès, car le coût des matières a explosé en quelques mois. Par conséquent, nous revoyons nos plans. Pour assurer la continuité de nos approvisionnements, réaliser les investissements prévus en matière d'innovation produits, continuer de moderniser nos équipements de production et maintenir l'emploi sur nos sites, un minimum de marge est nécessaire.

Y a-t-il des produits dont vous ne pouvez envisager de réduire la production, du fait de leur caractère essentiel pour les consommateurs ?

M.-L. M. : Nous vendons des produits avec un taux de pénétration de 100 %. Tous les Français utilisent du papier toilette. Il est donc indispensable de fournir ces produits aux consommateurs, coûte que coûte, crise ou pas crise. Notre industrie a été reconnue prioritaire et d'utilité publique par le gouvernement lors de la période Covid, elle est essentielle à l'hygiène et à la santé publique.
Nous avons déjà dû faire face à une augmentation inédite de la demande lors de la période Covid, caractérisée par des achats paniques de la part des consommateurs. Cela a déstabilisé l'offre et la demande. L'histoire pourrait se répéter et nous fabriquons actuellement en flux extrêmement tendus.

Observez-vous depuis un an des variations de vos ventes ?

M.-L. M. : Il y a en effet de fortes variations dans la consommation des produits d'hygiène en papier. Avec le port du masque pendant la période Covid, les ventes de mouchoirs ont fortement chuté, car le confinement et l'absence d'interaction sociale ont limité la propagation des infections virales (rhumes, bronchites, sinusites). Ce marché repart depuis la levée de l'obligation du masque. Concernant l'essuie-tout, la consommation liée à la désinfection des surfaces s'est fortement accrue pendant la période Covid. Le marché est actuellement en recul. La consommation de papier toilette est stable, avec un rééquilibrage progressif entre la distribution classique et la consommation hors domicile (hôtel, restaurants), du fait de la reprise économique et touristique.

Dans ce contexte d'inflation des coûts, avez-vous dû renoncer à des investissements, ou y a-t-il un risque que cela se produise ?

M.-L. M. : Nous n'en sommes plus à des plans annuels, nous revoyons nos plans chaque mois, en fonction des évolutions des coûts des produits.

Le contexte vous conduit-il à modifier vos programmes en économie d'énergie et de matériaux ?

M.-L. M. : Essity est engagé depuis de nombreuses années dans des plans ambitieux dans ces domaines. Le contexte actuel nous encourage à y maintenir voire à accélérer de nouveaux programmes.

Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

> “Nous n'en sommes plus à des plans annuels, nous les revoyons chaque mois en fonction des évolutions des coûts des produits.”

Une crise, des opportunités

L'actualité de ces derniers mois est venue nous rappeler à quel point la question énergétique est à la croisée d'enjeux que les entreprises doivent intégrer d'une nouvelle manière dans leurs propres stratégies.

© Adobestock - khonkangrua

Pourquoi observe-t-on une hausse des prix de l'énergie ?

Revenons tout d'abord sur les mécanismes qui ont conduit à la hausse des prix de l'énergie que nous observons aujourd'hui dans différentes régions du monde. Depuis le mois de mai 2020, les prix du pétrole ont été multipliés par 4, ceux du gaz par 6,5, ceux de l'électricité par 6 et celui du charbon par 7.

Prenons l'exemple du gaz, pour lequel la guerre en Ukraine n'est venue qu'exacerber des tensions qui préexistaient. La reprise économique post-COVID explique d'abord cette flambée des prix. Mais elle est venue s'ajouter à une situation climatique défavorable (hivers froids, étés chauds) et à la moindre disponibilité d'autres moyens de production dans plusieurs zones du monde (hydroélectricité en Chine et au Brésil par exemple). À ces différents éléments sont venues s'ajouter des tensions sur le marché du gaz naturel liquéfié (GNL), perturbé par des problèmes sur différentes unités de liquéfaction à travers le monde et qui s'est vu mis sous une contrainte encore plus grande lorsque la guerre en Ukraine a poussé plusieurs pays à vouloir diversifier leurs approvisionnements en GNL à très court terme. Enfin, en Europe, les politiques de lutte contre le changement climatique ont conduit, et c'est le signe d'un mécanisme efficace, à ce que le prix de la tonne de carbone augmente. Or, les producteurs de sources d'énergie émettant du CO_2 doivent acheter des droits d'émission, ce qui a mécaniquement renchéri le prix des énergies fossiles.

Alexandre Roesch, délégué général du Syndicat des énergies renouvelables

Ces facteurs ont ensuite pesé sur les prix de l'électricité, en raison du mécanisme de formation des prix sur le marché de gros : en effet, le prix de l'électron est fixé à travers ce que l'on appelle « l'ordre de mérite ». En d'autres termes, et afin d'assurer un optimum économique, ce sont d'abord les énergies présentant les coûts marginaux les plus faibles (énergies renouvelables, nucléaire) qui sont mobilisées pour couvrir la demande

© Adobestock - artjazz

Pour atteindre la neutralité carbone en 2050, l'objectif que s'est fixé la France, notre demande énergétique doit diminuer d'au moins 40 %.

en électricité. Lorsque la demande augmente ou que les moyens de production compétitifs ne produisent pas en quantité suffisante, d'autres énergies fossiles sont « appelées » et c'est le coût marginal de la dernière énergie mobilisée qui fixe *in fine* le prix de marché. Puisque le gaz naturel a très souvent été utilisé ces derniers mois pour compléter les besoins électriques sur le marché européen, la hausse des prix du gaz s'est en quelque sorte « diffusée » au secteur de l'électricité…

Décortiquer ces différents mécanismes nous montre deux choses : d'une part qu'il est difficile d'anticiper l'évolution des prix de l'énergie durant les prochains mois, car de nombreux facteurs sont en cause, d'autre part qu'il est plus que temps de se passer des énergies fossiles.

Souveraineté, neutralité carbone, compétitivité

L'impact des prix de l'énergie est devenu un enjeu fort pour la compétitivité des entreprises et pour le pouvoir d'achat des ménages. À l'heure d'écrire ces lignes, les données officielles pour l'année 2021 ne sont pas encore disponibles, mais gardons en tête que la facture énergétique d'un ménage français était déjà, en moyenne, de 2 690 euros en 2020. Si le bouclier tarifaire jouera un rôle essentiel pour que les prix de l'énergie observés sur les marchés ne soient pas intégralement répercutés sur les consommateurs finals, cette solution n'est budgétairement pas durable. Nous avons donc besoin d'accompagner les consommateurs vers des changements structurels pour qu'ils puissent se passer des énergies fossiles le plus rapidement possible.

La crise du Covid et la guerre en Ukraine sont ensuite venues nous rappeler qu'au-delà de l'enjeu des prix de l'énergie, nous devons renforcer notre souveraineté au sens le plus noble du terme, en nous donnant les moyens d'agir sur notre avenir. Cela implique de relocaliser sur notre territoire des moyens de production énergétique. Le temps où l'on appuie sur le bouton pour obtenir une énergie produite à des milliers de kilomètres et dont l'impact climatique, humain et paysager demeure invisible pour le consommateur, est révolu.

Enfin, la troisième dimension que l'ensemble des acteurs, publics comme privés, doit pleinement intégrer dans sa stratégie est celle de la neutralité carbone. La France s'est fixé l'objectif d'atteindre cette neutralité en 2050 : c'est dans 10 000 jours. Mais le sentiment d'urgence en la matière a été encore mieux décrit par l'Agence de la Transition écologique (ADEME) et le gestionnaire de réseau de transport de l'électricité (RTE), qui ont tous deux présenté leurs scénarios de décarbonation à l'automne dernier. Quels enseignements pouvons-nous en tirer ? D'abord, que notre demande énergétique doit impérativement diminuer, d'au moins 40 %. Ensuite, que l'électricité, qui ne représente aujourd'hui que 25 % de notre consommation (mais qui occupe l'intégralité du débat public…), jouera un rôle central, mais ne pourra pas couvrir tous nos futurs besoins, car certains usages ne pourront être électrifiés. Enfin, que même dans un scénario de relance

> “Près de 75 % de nos besoins énergétiques devront être couverts par des énergies renouvelables en 2050. Dans 10 000 jours.”

ambitieuse du nucléaire, avec la construction de 14 nouveaux réacteurs EPR, scénario qui a été esquissé par le Président de la République, les énergies renouvelables devront encore être capables de couvrir 50 % de notre consommation électrique en 2050 si nous voulons garantir la sécurité du système et atteindre la neutralité carbone. Lorsque l'on met ces différents éléments bout à bout, une conclusion apparaît, qui n'est pas un parti pris idéologique mais le simple résultat « mécanique » de ces différentes simulations : près de 75 % de nos besoins énergétiques devront être couverts par des énergies renouvelables en 2050. Dans 10 000 jours.

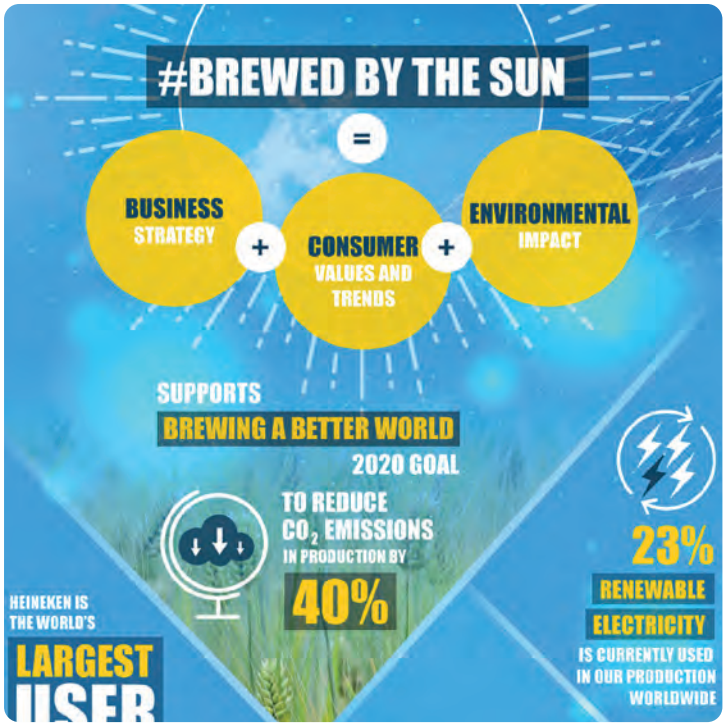
Au regard de ces différents enjeux, la transition énergétique ne doit pas être vécue comme une contrainte. C'est au contraire une opportunité qui permettra de basculer vers un système de protection durable face à la volatilité des prix des énergies fossiles. C'est ce qui permettra de renforcer notre souveraineté et de défendre nos valeurs démocratiques comme le montre aujourd'hui le débat sur les sanctions face à la Russie. Enfin, la transition énergétique constitue un nouveau champ d'opportunités commerciales pour les entreprises.

Agir dans ce nouveau monde ?

Les politiques de « durabilité » quittent peu à peu les départements RSE pour imprégner plus directement le plus haut niveau de

L'électricité ne représente aujourd'hui que 25 % de notre consommation énergétique, mais ne pourra techniquement pas couvrir tous nos besoins.

© Adobestock - Jane Lane



La campagne* Brewed by the Sun *a été lancée dans le cadre de la stratégie du groupe Heineken visant la neutralité carbone de ses sites de production d'ici 2030.

l'entreprise, mais également les directions financières. Les attentes des collaborateurs, en particulier les plus jeunes, mais aussi celles des consommateurs, poussent les entreprises à agir. En parallèle, les très importantes baisses de coût des énergies renouvelables observées ces dernières années (le coût du solaire a été divisé par dix ces dix dernières années) font d'elles un facteur de compétitivité, autant qu'un élément de différenciation pour la marque.

Et les exemples sont là pour en témoigner. Plusieurs fabricants de marque ont décidé de devenir eux-mêmes producteurs d'énergie. C'est le cas d'Heineken par exemple. Ce fabricant de bières a, depuis plusieurs années, déjà lancé sa campagne « Brewed by the Sun » en équipant ses brasseries aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en Autriche, en Belgique ou encore en Italie de systèmes de production solaire, tout en axant sa communication vers les *millennials*. Une telle démarche est aujourd'hui possible en France, où un cadre règlementaire dédié à l'autoconsommation sur site a été mis en place.

D'autres secteurs ont besoin de produire de la chaleur. Là aussi, les énergies renouvelables offrent des solutions (chaufferies biomasse, géothermie, solaire thermique industriel) très compétitives. Et là aussi, des dispositifs spécifiques ont été développés pour couvrir une partie des investissements initiaux grâce au Fonds Chaleur ou au dispositif de décarbonation de l'industrie pilotés par l'Ademe.

Mais la nouvelle tendance qui se dessine en Europe et en France est celle des contrats de gré à gré *(Power Purchase Agreements).* Ces contrats permettent à un fabricant de s'engager à acheter la production renouvelable d'une installation dédiée pendant plusieurs années, à des conditions de prix prédéterminées. C'est bien sûr une manière concrète de maîtriser son poste de dépense énergétique, mais aussi de participer très directement au développement de nouvelles capacités de production d'énergie renouvelable.

Aujourd'hui, plus de 350 entreprises se sont déjà engagées à couvrir 100 % de leurs besoins électriques avec des énergies renouvelables à travers l'initiative RE 100 [1], tandis que la plate-forme européenne *RE-Source* [2] vise à faciliter le dialogue entre consommateurs et producteurs. On y retrouve une très grande variété de secteurs représentés : agroalimentaire, commerce, services, loisirs, biotechnologies, etc.

Dans un contexte de forte volatilité des prix de l'énergie, les entreprises disposent donc aujourd'hui d'une variété de leviers pour bénéficier des gains de compétitivité que peuvent leur apporter les énergies renouvelables, tout en participant directement à la transition énergétique dans le cadre de leur stratégie de développement durable. Les situations de crise sont finalement aussi des occasions de saisir de nouvelles opportunités.

Alexandre Roesch

1 – www.there100.org
2 – resource-platform.eu

Des flux plombés par les coûts

Pour réduire l'empreinte environnementale des filières logistiques, les organisateurs de transport investissent depuis longtemps dans l'efficacité énergétique. Mais l'inflation des coûts touche toutes les énergies, et les camions roulent toujours au gazole.

© Adobestock - VTG-Design

Quels carburants consomme la flotte de FM Logistic[1], et quelles sont les retombées de la hausse de leurs coûts dans vos activités de transport ?

Pénélope Laigo : Plus qu'un transporteur, FM Logistic est un organisateur de transport, chargé du pilotage et de l'organisation des flux grâce à un réseau de partenaires. C'est pourquoi, si nous disposons en propre d'une flotte de véhicules, nous ne sommes pas autant touchés par la hausse des coûts que nos sous-traitants transporteurs.

Le parc, le nôtre et celui de nos partenaires, est à 98 % en gazole. Les transporteurs sont donc directement touchés par la hausse du coût du diesel, bien que le gaz ait davantage augmenté, à tel point que certains de nos sous-traitants préfèrent laisser leurs camions au garage. La hausse des coûts existait déjà avant la crise russo-ukrainienne : par exemple, le gaz a augmenté de 141 % par rapport à l'été 2019 et le gazole de 30 %.

1 – www.fmlogistic.fr

Pénélope Laigo, directrice développement durable et QHSE France, FM Logistic

Le carburant est-il la seule source d'énergie dont la hausse obère vos coûts ?

P. L. : Non, la hausse des prix est sensible avec tous les types d'énergie. En tant que logisticien disposant de plateformes pour préparer et expédier des produits, FM Logistic a comme principale consommation l'électricité, dont le prix connaît des augmentations à deux chiffres.

Dans quelle mesure aviez-vous pu anticiper ces hausses ?

P. L. : Il est difficile d'anticiper des hausses de cette ampleur. Pour autant, il y a trois ans, nous avions décidé d'être labellisés Iso 50001, certification qui vérifie notre capacité à mettre en place des mesures d'efficacité énergétique. Avec un double enjeu : réduire notre impact environnemental et maîtriser notre consommation au mètre carré. Nous avons la même démarche concernant la mobilité en formant nos chauffeurs à l'écoconduite.

> “Le renouvellement des véhicules en énergie non fossile ou alternative est bien au-dessous de ce qu’il faudrait pour atteindre les objectifs de neutralité carbone.”

L’énergie est-elle le seul poste affecté par des hausses de coûts dans votre secteur ?

P. L. : L’énergie est la base de bon nombre de nos activités industrielles et son coût affecte également les autres ressources que nous utilisons : consommables, papier, carton, plastique – avec des hausses de coûts de 70 à 80 % dans certains segments –, ou encore le bois (palettes).

Quelles solutions avez-vous déployées face à ces hausses de coûts et depuis quand ?

P. L. : La meilleure des énergies est celle qu’on ne consomme pas, le meilleur des déchets, celui qu’on ne produit pas. FM Logistic s’est engagé, depuis le début des années 2010, dans l’écoconception de ses solutions. Dans le groupe, notre société sœur NG Concept conçoit nos équipements et nos bâtiments qui, en France, sont labellisés HQE depuis 2012. Nous travaillons également de plus en plus avec le label E+C- (énergie positive et carbone négatif)[2] – nous avons participé à son élaboration – qui vise l’efficacité énergétique des bâtiments et celle des matériaux utilisés.

L’activité logistique passe de plus en plus par la technologie :* inventory viewers *(visualisation des stocks), robots mobiles autonomes, véhicules autoguidés…

Nous sommes le premier logisticien à déployer ce label sur nos plateformes.
Nos activités doivent consommer aussi peu d’énergie que possible, ce qui a justifié notre passage à la certification Iso 50001[3]. Nous avons ainsi adopté des lumières Led à capteur qui ajustent la luminosité en fonction de la circulation et de la lumière naturelle. Autre gros poste de consommation, le chauffage et la climatisation. Nous avons des systèmes de température dirigée grâce à l’intelligence artificielle, pour anticiper les variations.
Il faut, non seulement consommer moins mais consommer mieux, ce que nous faisons avec une production d’énergie renouvelable sur site, destinée à notre usage.

En tant que prestataire logistique, diriez-vous que le parc commercial, spécialement la grande distribution, est proche ou loin de sa meilleure configuration possible pour une optimisation des flux et des coûts énergétiques associés ?

P. L. : Vaste question ! Le renouvellement des véhicules en énergie non fossile ou alternative est bien au-dessous de ce qu’il faudrait pour atteindre les objectifs de neutralité carbone. Il faut donc aller beaucoup plus vite vers des flottes à énergie décarbonée.

Dans quelle mesure la mutualisation logistique est-elle une réponse pertinente à la hausse des prix des carburants ? Entre quels acteurs et sous quelles formes ?

P. L. : Sur le plan des coûts, la mutualisation est nécessaire en raison de l’explosion de l’e-commerce et de la livraison à domicile, qui doit se faire de plus en plus rapidement. Il va donc falloir rationaliser les flux pour les

2 – www.certivea.fr/offres/label-e-c
3 – www.iso.org/fr/iso-50001-energy-management.html

optimiser, aussi bien entre acteurs qu'entre points de livraison, avec des hubs ou des stocks avancés. Il faut rendre le dernier kilomètre plus agile, plus vert, sans énergie.
Notre offre « City Corners » propose des points de dépôt et d'enlèvement automatisés dans les centres-villes pour les marchandises, allant des aliments frais et surgelés aux paquets et colis volumineux. Ces points de retrait facilitent la vie des consommateurs et peuvent réduire la circulation, le bruit et la pollution, grâce à une mutualisation des moyens, ainsi que créer de l'emploi dans les villes et développer l'économie circulaire. L'approche multicanale réunit des acteurs différents voire concurrents, en leur permettant de mieux utiliser les entrepôts, les moyens de transport, les emballages.

Comment collaborez-vous avec les industriels, dont ceux de l'Ilec, sur ces solutions ?

P. L. : Le travail fait avec l'Ilec et douze marques de PGC sur un projet de vente en vrac[4], un domaine où nombre d'industriels

Le* pooling*, ou mutualisation du transport, a déjà permis à FM Logistic de réduire le nombre de camions sur les routes d'environ 11 000 par an, économisant 30 % de CO_2.

Des panneaux photovoltaïques ont été installés dans cinq des pays où l'entreprise est présente, dont la France. Ils produisent un total annuel de 1500 MWh.

ont essuyé des échecs, est un bel exemple de collaboration, qui a demandé beaucoup d'investissements.

Le ferroutage peut-il être relancé dans ce contexte de prix élevés de l'énergie, et dans quelles limites pour ce qui concerne vos activités ?

P. L. : Nous ne sommes pas des acteurs représentatifs sur ce marché, même si nous l'étudions. Il présente des inconvénients : des gares commerciales peu nombreuses, un maillage du réseau peu dense, et des horaires peu flexibles.

Quelle capacité de transition énergétique attendez-vous de votre partenariat avec Bouygues Énergies autour d'un « hub hydrogène »[5] ?

P. L. : Nous avons engagé depuis quelques années une stratégie de transition énergétique sur plusieurs axes, dont la production d'énergie renouvelable pour les bâtiments. En ce qui concerne la mobilité des poids lourds, nous sommes convaincus que l'hydrogène est une des bonnes solutions[6] : il permet des transports décarbonés pour une efficacité opérationnelle proche des usages actuels avec le diesel, grâce à l'autonomie du réseau de recharge.

Pour autant, les coûts sont aujourd'hui importants, aussi bien ceux des véhicules que celui de l'hydrogène. Une solution est de créer des écosystèmes de consommateurs d'hydrogène dans certaines régions, pour justifier sa production à l'échelon local. Cela conduit aussi à développer des infrastructures de distribution au plus proche de nos sites. D'où notre partenariat avec Bouygues Énergies Services, qui nous apporte son expertise d'énergéticien.

Au vu de votre présence dans d'autres pays d'Europe, Asie ou Amérique latine, comment qualifieriez-vous la situation de la France devant l'enjeu énergétique dans votre secteur ?

P. L. : Nous avons eu dès les années 1970-1980 des politiques énergétiques qui nous permettent aujourd'hui d'avoir un réseau performant, dont le réseau électrique, qui est l'un des plus décarbonés d'Europe et dont les variations de coûts sont les plus contenues. Notre stratégie d'autonomie porte ses fruits, même si nous demeurons comme d'autres pays européens très dépendants sur le plan du gaz ou du pétrole. Les énergies renouvelables offrent donc des leviers de résilience.

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

4 – Cf. *La Voix des Marques* n°4, dossier Vrac, page 26 et suivantes, juillet 2021.

5 – La France a placé au cœur de sa stratégie hydrogène la notion de « hubs » ou « écosystèmes » territoriaux travaillant à la fois sur des projets de production et de consommation d'hydrogène au sein des territoires (source : actu-environnement.com).

6 – C'est aussi l'avis exprimé par Philippe Chalmin dans l'entretien qu'il a accordé récemment à l'Ilec (*La Voix des Marques* n° 7, page 12).

Visibilité, la condition de la transition

La consommation d'électricité de l'industrie sera multipliée par trois au cours des trois prochaines décennies. L'industrie française a besoin de revenir aux contrats d'approvisionnement à long terme que la politique de concurrence européenne avait prohibés.

© Adobestock - j-mel

Sommes-nous entrés, avec la guerre en Ukraine et les sanctions, dans une période de déconnexion accentuée entre les prix de l'énergie et la réalité du marché, sous l'angle des besoins de l'industrie, qu'il s'agisse de gaz ou d'électricité ?

Nicolas de Warren : Oui. Aujourd'hui les prix de l'énergie, ici ceux du gaz et de l'électricité, ne reflètent plus que partiellement la réalité physique du marché de gros. Comme dans tout marché de commodités, il y a un marché physique et un marché papier dont le physique est le sous-jacent. Dans le cas du marché de gros de l'énergie, les transactions se font essentiellement sur la base de prix prévisionnels, prix à terme ou *calendar*, pour tout ou partie de l'année à venir. Ce qui caractérise ce marché n'est pas le prix *spot*, au comptant, qui peut varier fortement, mais le prix à terme, représentatif de la façon dont les acteurs anticipent les prix de marché sur une période. Ces prix ont le mérite d'être beaucoup plus stables que les prix au comptant.

Nicolas de Warren, président de l'Union des industries utilisatrices d'énergie (Uniden)[1]

Pour autant, *ex post* et sur longue période, l'écart entre les prix au comptant et les prix à terme est à peu près constant : quand on achète à terme, on doit acquitter une prime de risque. Ainsi les prix dépendent-ils des anticipations de marché que les acteurs intègrent dans leurs comportements d'achat, car ils ont besoin d'être sécurisés quant à la quantité d'énergie qui leur sera accessible à l'échéance. Ils achètent donc à terme pour une plus ou moins grande partie de leurs besoins, en fonction de leur stratégie d'achat — qui est elle-même assez largement déterminée par le modèle d'affaires de l'entreprise où ils travaillent.

Dans notre domaine, celui de la grande industrie énergo-intensive, tout acheteur raisonnable assure normalement une couverture à terme de l'ordre de 50 à 70 % de ses besoins, selon son modèle économique, son procédé de production et la configuration générale du

1 – L'Uniden réunit 56 adhérents – dont Tereos, Cristal Union, Essity – qui représentent plus de 70 % de la consommation de gaz et d'électricité dans l'industrie.

marché de l'énergie. Par exemple, quand le marché du gaz était très détendu, en 2017-2018, autour des 20 euros du MWh, un acheteur raisonnable achetait à terme à 25 euros du MWh au plus. Aujourd'hui, quand il est au-delà de 100 euros, le même acheteur va-t-il prendre le risque – énorme – de se couvrir pour 2023-2024 à 120-130 euros ? Très probablement pas ! Il restera donc exposé au marché spot et à sa volatilité, également très élevée aujourd'hui, où « une rumeur fait le marché ». C'est toute la difficulté de la situation actuelle d'hyper-crise énergétique en Europe : la disparition de mécanismes de couverture efficaces.

Pour l'instant, même s'il y a accélération de la réduction des livraisons de gaz en provenance de Russie, il n'y a pas de pénurie en Europe. Les stockages souterrains se remplissent plus rapidement cette année que les années précédentes, les bateaux de gaz naturel liquéfié (GNL) arrivent en nombre dans les terminaux européens. Pour autant, les prix sont très élevés car les opérateurs anticipent les difficultés à venir, au vu de l'interruption des livraisons de Gazprom à la Finlande, au Danemark et aux Pays-Bas, ces pays ayant refusé de régler leurs factures en roubles. Les prix à terme du gaz pour 2022, 2023 et 2024 sont donc anormalement élevés.

Par ailleurs, on constate une différence – un *spread* négatif – inhabituelle entre le prix du gaz en France, où il cote actuellement à terme 70 euros le MWh, quand il est à 90 euros en Allemagne. Car les opérateurs observent que la France est pour une fois mieux placée, grâce à ses quatre terminaux gaziers qui diminuent les risques de rupture d'approvisionnement. À l'inverse, le prix de gros de l'électricité est déterminé sur le marché européen de façon générale par le prix du gaz selon la règle économique du coût marginal : le prix de marché s'aligne sur le coût de revient de la dernière centrale thermique activée qui, en général est une centrale au charbon ou au gaz. Les prix ont donc tendance à converger en Europe, au gré du développement des interconnexions. Mais ce n'est plus le cas actuellement, avec un prix à terme en France de l'ordre de 300 euros le MWh au lieu de 200 euros en Allemagne, en raison principalement de la très faible disponibilité du parc nucléaire, donc des incertitudes qui planent sur l'hiver prochain.

Jusqu'à quand cette période peut-elle se prolonger ?

N. de W. : Personne ne se risquera à répondre. Pour autant, une certitude : il n'y aura pas d'« été gazier » cette année, alors que traditionnellement il y avait un prix d'hiver et un prix d'été. Ce sera encore le cas en 2023 et peut-être en 2024. La volonté de l'Europe de s'affranchir de tout approvisionnement russe, annoncée le 8 mai et récemment confirmée, va avoir un effet sur les prix. Sauf s'il y a un ralentissement très net de l'activité économique en Europe, auquel cas la chute de la demande aura un effet dépressif sur les prix de l'énergie. De toute façon, nous ne reviendrons probablement jamais au niveau des prix d'avant la crise, car nos approvisionnements en gaz de schiste venant des États-Unis seront plus coûteux, du fait de leurs coûts d'extraction, de liquéfaction, de transport en méthanier – et non plus en gazoduc – et de leur regazéification à l'arrivée.

Les industries françaises sont-elles en ce moment plutôt avantagées ou désavantagées par les mécanismes du marché européen de l'énergie ?

N. de W. : Concernant le prix de l'électricité, l'ARENH (Accès régulé à l'électricité nucléaire

> “Pour 2022, les industriels ont accès pour 75 % de leurs besoins au prix régulé du dispositif ARENH, ce qui est une protection très appréciable contre l'explosion du prix de marché.”

Ligne de cuves d'électrolyse d'aluminium de l'usine d'Aluminium Dunkerque (activité hyper électro-intensive).

historique), en place depuis 2011, est un dispositif légal par lequel EDF est obligé de céder à ses concurrents, les « fournisseurs alternatifs », ce qui représentait à l'origine un quart de sa production nucléaire (100 TWh) à un prix relativement proche de son coût de production, soit 42 euros le MWh, ces fournisseurs pouvant répercuter ce prix très compétitif auprès de leurs propres clients. Pour 2022, les industriels ont accès pour 75 % de leurs besoins à ce prix régulé, ce qui est une protection très appréciable contre l'explosion du prix de marché. Pour les 25 % restants, ils achètent à terme ou au comptant. Dans l'immédiat, par rapport à nos voisins, l'industrie française bénéficie ainsi du retour sur investissement dans le parc nucléaire. Mais ce parc est très peu disponible jusqu'à 2023, la moitié des tranches étant à l'arrêt, ce qui a un fort impact haussier sur le prix de marché.

Dans ce domaine énergétique, la France s'est donc distinguée à l'avantage de son industrie ?

N. de W. : Notre parc nucléaire nous singularise à l'évidence. Nos industries d'amont en bénéficient depuis longtemps, elles se sont construites à l'origine sur l'hydro-électricité puis, à partir des années 1970, sur l'électricité nucléaire, grâce à des contrats industriels à long terme avec EDF et non aux prix de marché, à l'époque où l'électricité était très abondante. Ces contrats sont maintenant échus, et c'est le grand débat : comment renouer avec cette visibilité à quinze ou vingt ans, indispensable aux industriels que nous sommes ?

La Commission européenne avait interdit à EDF il y a dix ans, en raison de sa position dominante, de conclure de nouveaux contrats qui auraient fait obstacle au développement de la concurrence en France. La situation

ayant favorablement évolué à cet égard, ces contrats à long terme doivent être reconduits, car nos industries ont plus que jamais besoin de visibilité, sinon elles n'investiront pas dans la décarbonation de leurs procédés de production. L'annonce, en parallèle de la croissance des renouvelables, du renouvellement du parc nucléaire à partir de 2035 va dans le bon sens, celui de la visibilité à long terme d'une électricité qui redeviendra abondante, alors que sa consommation par l'industrie aura été multipliée par près de trois du fait de sa décarbonation.

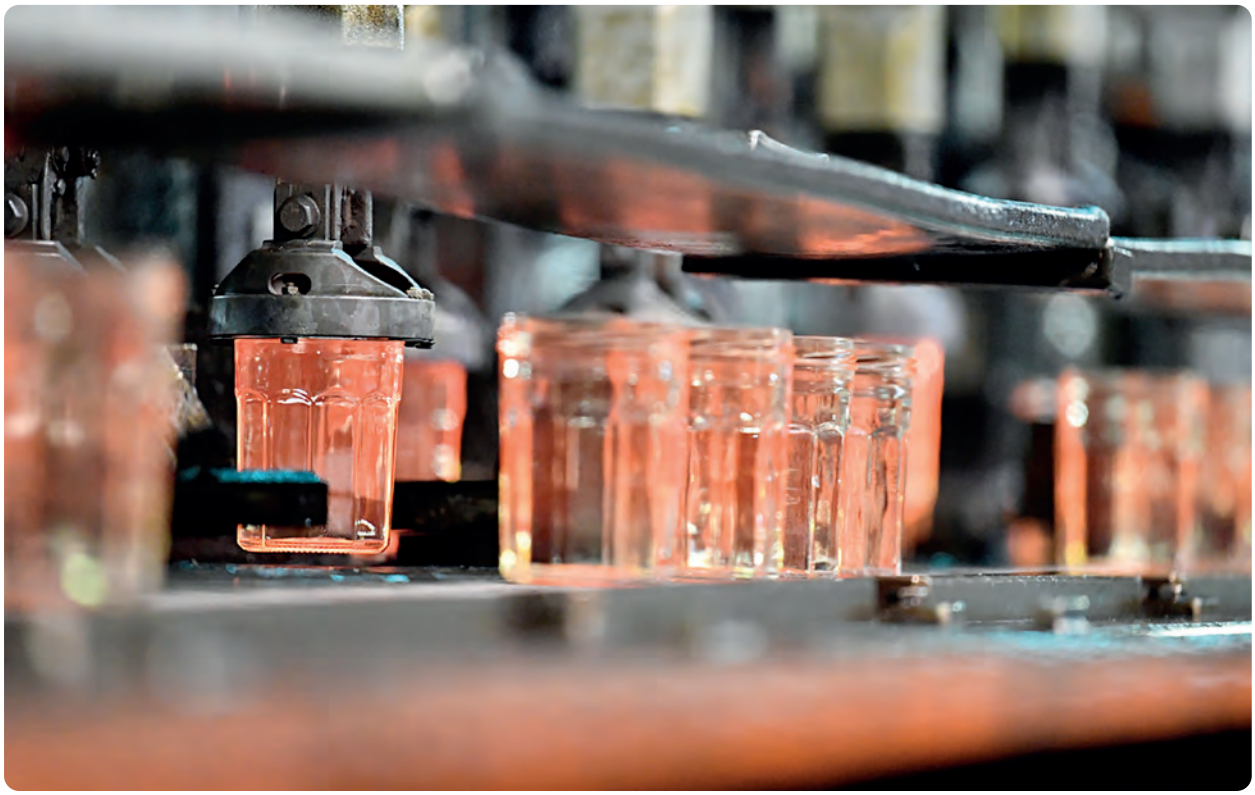
La capacité de stockage de gaz de la France est-elle suffisante pour la sécurité des industries ?

N. de W. : Oui, car elle est importante et représente 35 % de la consommation annuelle (140 TWh pour 500 annuels). Nous disposons d'une douzaine de réservoirs souterrains et de quatre terminaux GNL. Il faut néanmoins que les réservoirs soient pleins au début de l'hiver. Une obligation réglementaire française contraint les fournisseurs de gaz à contracter par voie d'enchères des capacités de stockage, pour pouvoir honorer leurs commandes. Les capacités de stockage sont souscrites actuellement à 85 % de la capacité totale. Il serait très opportun d'atteindre 100 % début octobre, pour limiter les risques de pénurie et pouvoir aider l'Allemagne, par exemple, si besoin, au nom de la solidarité européenne.

La situation de l'appareil industriel, au regard de ses besoins en énergie et de ses coûts, est-elle particulière en Europe ?

N. de W. : Aujourd'hui, l'Europe est la seule à souffrir de la crise énergétique. Aux États-Unis, les prix de l'énergie n'ont que peu augmenté, et en Asie et au Moyen-Orient les prix sont quasiment administrés. L'Europe est donc pénalisée par un différentiel de compétitivité qui va se répercuter sur les échanges commerciaux.

Une chaîne de production de verre creux de Verralia à Lagnieu dans l'Ain (activité gazo-intensive).



En pratique, jusqu'à quel point, et pour combien de temps, les industriels sont-ils en mesure de se couvrir en amont sur les marchés pour amortir les hausses de coûts dues à l'énergie ?

N. de W. : L'année 2023 se présente mal. N'oublions pas que la hausse des prix du gaz et de l'électricité avait commencé bien avant la crise ukrainienne, l'automne dernier. Les acheteurs ont donc commencé à se couvrir à ce moment-là pour 2022 dans des conditions alors relativement satisfaisantes. Mais quelle décision prendre aujourd'hui pour 2023, pour la partie qui n'est pas couverte par l'ARENH ? Le risque financier d'un achat à terme peut être énorme si le prix de marché de l'électricité vient à baisser, par exemple de 300 à 250 euros si l'on s'est couvert à 300. Doit-on alors acheter au comptant ? Décisions difficiles !

La crise (climatique, énergétique, militaire) conduit-elle les industries françaises à accélérer leur transition énergétique et leur décarbonation, sur fond de nouvelle localisation des approvisionnements ?

N. de W. : C'est essentiel, et la politique européenne en fait une priorité dans le plan REPowerEU[2] présenté le 18 mai dernier par la Commission, qui a deux objectifs majeurs : mettre fin à la dépendance de l'Europe aux combustibles fossiles russes et accélérer la décarbonation, en développant plus vite les énergies renouvelables. Il faut bien sûr tenir compte de délais incompressibles : mise au point de nouveaux procédés, durée d'investissement… Selon une étude réalisée pour l'Uniden, d'ici à 2050 la décarbonation de l'industrie passera à plus de 80 % par l'électrification. La consommation d'électricité par l'industrie française, mais également européenne, sera ainsi multipliée par trois. La question de la visibilité des prix à long terme est donc capitale. Il est primordial, pour les industriels, de disposer de contrats à long terme qui y répondent.

2 – ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/IP_22_3131

Sommes-nous, sur le plan énergétique, entrés dans une économie de guerre qui nous conduirait à rationner ?

N. de W. : Quelle que soit l'expression choisie, il faut promouvoir rapidement une répartition intelligente d'une énergie redevenue rare. La France n'est plus en situation d'abondance énergétique, aussi est-il indispensable d'avoir une gestion rationnelle, non seulement des entrées en stock du gaz importé mais aussi des sorties. Il faut d'abord, comme l'électricité, l'économiser de manière beaucoup plus significative, et mettre en place un plan de répartition sur une certaine durée, qui hiérarchise les usages en maintenant au maximum le potentiel industriel. Il revient aux pouvoirs publics de décider dès maintenant d'un tel plan, pour éviter d'avoir à procéder en cas de pénurie à des délestages brutaux et aveugles risquant de pénaliser lourdement les entreprises industrielles.

> “D'ici à 2050 la décarbonation de l'industrie passera à plus de 80 % par l'électrification.”

Les industries doivent-elles avoir une « politique étrangère » à l'aune de leur politique d'approvisionnements ?

N. de W. : Nous ne faisons pas de politique, nous ne choisissons pas nos fournisseurs en fonction de tels critères. C'est aux autorités, nationales et européennes, de garantir à nos industries énergo-intensives disponibilité en énergie bas carbone, sécurité d'approvisionnement, visibilité des prix à moyen long terme et compétitivité. Ce sont les quatre pierres angulaires d'une politique de l'énergie qui doit être remise au service de l'industrie, elle-même au service de l'objectif de neutralité carbone 2050 que l'Europe s'est assigné.

Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

Énergie, poids variable

Une épargne élevée, mais une consommation qui reste dynamique. Sauf côté énergie ? Les anticipations de sobriété, à la maison ou au volant, montrent qu'il y a chez les ménages une certaine élasticité de la demande.

© Adobestock - DG-Studio

En septembre dernier votre Baromètre du pouvoir d'achat [1] montrait que 50 % des Français considéraient que leur pouvoir d'achat avait diminué au cours des dix dernières années. Vous attendez-vous à une accentuation brutale de la tendance dans votre prochaine vague d'enquête ?

Mathieu Escarpit : Dans les conditions actuelles, il est difficile d'imaginer une amélioration de la situation financière des Français au cours des prochains mois. D'ailleurs, dans notre dernière enquête (qui portait sur les stratégies financières mises en place par les Français pour faire face à l'inflation), 48 % d'entre eux déclaraient être pessimistes quant à l'évolution de leur situation financière dans l'année à venir. Chiffre plus fort encore, 81 % des Français pensent qu'ils vont devoir se restreindre sur leurs dépenses essentielles.

Quelle part occupe aujourd'hui l'énergie dans la perception du coût de la vie ?

M. E. : Depuis le début de la guerre en Ukraine et de l'inflation que l'on connaît, nous n'avons pas récolté de données précises sur la proportion que tiennent les différents postes énergie dans le budget des Français, mais ce qui ressort de notre dernière enquête sur leurs stratégies financières face à l'inflation, c'est que pour faire face à la baisse de leur pouvoir d'achat 25 % des Français prévoient de limiter leur consommation de chauffage, et 22 % de limiter l'usage de leur véhicule et des transports, au cours des douze prochains mois.

Mathieu Escarpit, directeur marketing de Cofidis France

Le renchérissement du coût de l'énergie a-t-il affecté la demande de crédit consommation ?

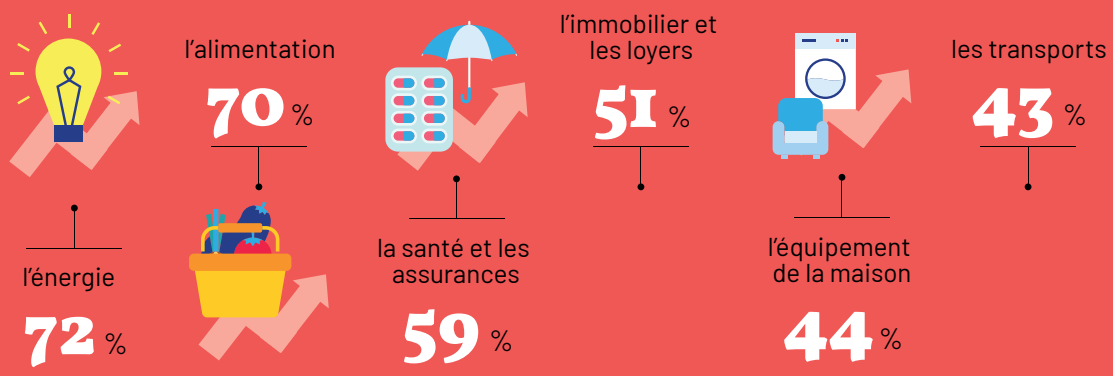
M. E. : Nous n'avons pas d'éléments qui permettent d'effectuer un lien de corrélation entre la hausse du coût de l'énergie et la hausse des demandes de crédit. En revanche, depuis le début de l'année on observe effectivement une hausse des demandes de crédit à la consommation, comme l'illustrent les derniers chiffres de l'ASF publiés en mars 2022 [2] : la production des nouveaux crédits à la consommation a augmenté de 7,7 % entre mars 2021 et mars 2022, et elle est en augmentation de 17,2 % par rapport à mars 2019.

Le coût de l'énergie vous conduit-il à reconsidérer vos critères d'acceptation des demandes ou à refuser plus de demandes de crédit qu'il y a un an ?

M. E. : Les hausses du coût de l'énergie n'ont en aucun cas modifié nos critères d'octroi de crédit. Chez Cofidis, quel que soit le profil de l'emprunteur, nous faisons preuve de

Et un sentiment majeur que "tout augmente"

Au cours des 12 derniers mois, les Français considèrent que les prix ont augmenté pour :



responsabilité : ainsi, nous n'acceptons que deux dossiers sur dix, après une étude approfondie des dossiers et vérification des justificatifs reçus.

Dans les demandes de crédit, est-ce qu'a grandi ces derniers mois la part de celles qui visent à compenser des difficultés à boucler les fins de mois ? Et la crise a-t-elle infléchi les parts respectives des divers domaines de dépense (travaux, équipement domestique, automobile, etc.) ?

M. E. : Nous ne possédons pas de données permettant de connaître l'affectation des crédits de nos clients, mais d'après les chiffres de l'ASF publiés en mars dernier, les crédits liés aux financements de biens d'équipement et ceux destinés à l'amélioration de l'habitat sont en hausse de 3,8 % entre mars 2021 et mars 2022. Les crédits affectés à l'achat de véhicules neufs progressent eux aussi, de 9,9 % par rapport à mars 2019, de même que ceux consacrés aux véhicules d'occasion (+ 19,6 %). Cependant, entre mars 2021 et mars 2022, le montant moyen d'emprunt par les consommateurs est resté stable, que ce soit pour le crédit renouvelable ou pour le crédit amortissable.

Voyez-vous un risque de déconsommation et de montée de l'épargne de précaution ?

M. E. : Malgré les crises, les Français épargnent de plus en plus : le montant de leur épargne est ainsi passé récemment de 113 milliards d'euros fin 2020 à 175 milliards fin 2021, selon les chiffres de la Banque de France, même si aujourd'hui la consommation des ménages tend à se redresser légèrement au deuxième trimestre, d'après les données publiées début mai par l'Insee...

Propos recueillis par **François Ehrard**

La 10e édition du Baromètre de pouvoir d'achat, publiée par Cofidis en septembre 2021, révèlait que 72% des Français estimaient déjà que les prix de l'énergie avaient augmenté au cours des 12 derniers mois.

> "Dans notre dernière enquête, 48 % des Français déclaraient être pessimistes quant à l'évolution de leur situation financière dans l'année à venir."

1 - www.cofidis-group.com/2021/09/17/10eme-barometre-du-pouvoir-dachat.
2 - www.asf-france.com/statistique-categorie/credit-a-la-consommation.

Une consommation paradoxale

La transition alimentaire est en marche. Mais il y a un décalage entre les intentions des citoyens relayées dans les sondages et les actes d'achat des consommateurs. Décryptage du phénomène, et pistes pour ne pas revenir en arrière.

Franchissement un à un des caps vers un réchauffement climatique inéluctable, creusement des inégalités sociales et de la fracture alimentaire, record de démissions dans les entreprises et grandes difficultés à recruter, explosion de l'anxiété et des dépressions, notamment chez les plus jeunes, dont 75 % jugent l'avenir « effrayant » (*The Lancet*, 2021). Non, le monde ne va pas franchement bien. Et cela s'explique parfaitement, car nous sommes dans une phase de turbulences que le physicien Marc Halevy nomme la « bifurcation » entre un ancien modèle à bout de souffle et un nouveau modèle à repenser. Selon lui, cette phase inédite de notre histoire est la résultante de cinq grandes ruptures concomitantes.

Stéphane Brunerie, fondateur du Sens de l'alimentation[1]

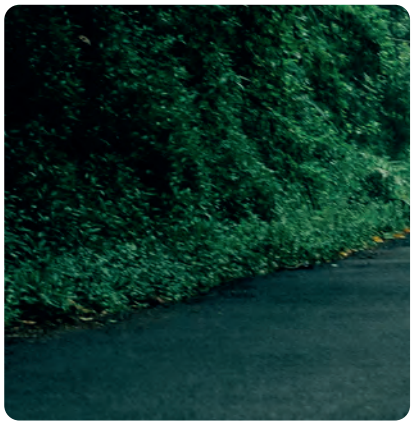
Cinq grandes ruptures

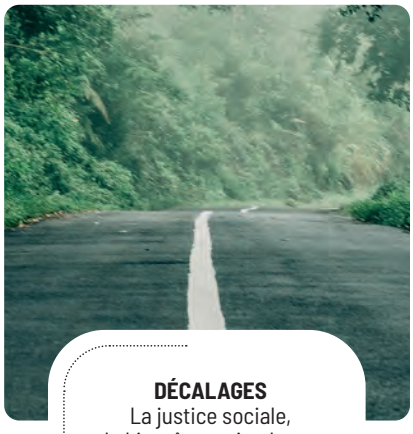
La première rupture est la rupture « écologique ». Sous la pression de la croissance démographique (nous serions dix milliards en 2050), les ressources renouvelables diminuent. L'eau douce, les terres arables, les énergies fossiles, les métaux rares, s'épuisent, et nous passons d'une logique globale d'abondance à une logique de pénurie. La seconde rupture est la rupture « technologique ». Il s'agit de la « troisième révolution anthropologique », celle de l'apparition des technologies de l'information et de la communication. Cette révolution se traduit par le passage du mécanique au numérique, avec des répercussions nombreuses sur notre quotidien : accès illimité à l'information, réseaux sociaux, nouveaux médias, développement de l'économie des plateformes et ubérisation de l'économie. La troisième rupture est la rupture « organique » qui, face à la complexité due à la multiplication des échanges nous impose de passer d'un fonctionnement traditionnel pyramidal à un fonctionnement en réseau. La quatrième rupture est la rupture « économique ». Notre modèle économique, hérité de l'après-guerre, a conduit peu à peu à la standardisation des biens de consommation, dont la seule variable d'ajustement est le prix, précipitant le système vers une perte globale de la valeur. Aujourd'hui, le modèle de la grande consommation s'ébranle. La dernière rupture est la rupture « philosophique », qui entraîne le passage de la philosophie du progrès à celle du mieux-vivre. Cette quête de sens nous fait passer d'un modèle au centre duquel il faut « réussir dans la vie » et accéder à un mode de vie, à un modèle qui enjoint plutôt à « réussir sa vie » et à tendre vers la qualité de vie.

Transformation de l'offre

Le secteur de l'alimentation au sens large n'échappe pas à ces lames de fond, nous plongeant dans ce qu'on appelle la « transition alimentaire ». Derrière cette notion, on retrouve quatre enjeux clés et prioritaires : mieux produire de façon plus durable (c'est-à-dire en prenant en compte les externalités sur les hommes et sur l'environnement); lutter contre la précarité

1 – Et également rédacteur en chef de StripFood : www.lesensdelalimentation.fr - www.stripfood.fr





DÉCALAGES
La justice sociale, le bien-être animal, tout comme la consommation locale et les circuits courts ou le bio rencontrent notre faveur. Mais on observe de nombreux décalages entre ces déclarations d'intention et nos comportements réels. Pourquoi ?

alimentaire ; mieux éduquer et informer le consommateur ; défendre notre souveraineté alimentaire et notre compétitivité. Chez des consommateurs citoyens de plus en plus informés et conscients monte le sentiment de leur responsabilité sociale dans leurs choix de consommation. Du moins dans les sondages d'opinion : ils attestent de ce désir d'autres choses et parfois de changements radicaux.

La transition alimentaire est donc en route, les offres se transforment sous la pression de nouveaux acteurs, de la pression d'activistes plus radicaux, mais également sous l'influence de certains acteurs historiques dont les marques, par leur le poids et leur notoriété, ont une capacité d'entraînement très forte. Nous voulons globalement consommer plus responsable, faire attention à notre impact environnemental. La justice sociale, le bien-être animal, tout comme la consommation locale et les circuits courts ou le bio rencontrent notre faveur. Mais on observe de nombreux décalages entre ces déclarations d'intention et nos comportements réels. Pourquoi ? Peuvent-ils mettre en question le mouvement de fond de la transition alimentaire ?

Biais de lecture

Le domaine de l'alimentation est d'une grande complexité. La masse d'information est de plus en plus importante et il est difficile d'en extraire quelque chose quand on n'est pas expert. Des applis comme Yuka ou le NutriScore font cet exercice de simplification, mais au risque de délivrer une information parcellaire et incomplète. De plus, les informations sont parfois instables et sujettes à polémique, sans compter des effets de reports vers des solutions pas si vertueuses qu'elles ne le revendiquent. Pas simple alors d'arbitrer en connaissance de cause, d'avoir un comportement toujours rationnel.

La « grande consommation » est morte et la société est désormais un archipel de consommateurs citoyens culturellement très différents. Par conséquent, le premier biais est celui des traditionnels sondages commençant par « les Français pensent » qui, confrontés les uns aux autres, n'ont aucun sens. On peut également citer les biais de projection des interviewés devant un sentiment de culpabilité montant. Le deuxième biais de lecture est relatif au traitement médiatique qui surexpose certaines consommations. Par exemple, le bio représente 6,5 % de la dépense alimentaire[3] et le vrac moins de 1 %, alors que leur part de voix est largement plus importante, accentuant le décalage entre la perception et la réalité. Enfin, nous devons prendre en compte le biais des projections personnelles des commentateurs, dont certains décryptent volontiers le monde avec leurs propres lunettes, passant le plus souvent à côté d'une frange périphérique de la société qu'ils ignorent.

Fracture sociale, alimentaire et idéologique

Les comportements sont le fruit de nos idéaux sous contraintes. L'ObSoCo parle de trois grands idéaux présents dans notre société, dont celui de l'écologie serait dominant. Mais nous

3 – Source : Agence Bio 2021.

© Adobestock - Maksym Yemelyanov

sommes tous confrontés à des contraintes comme le temps, l'espace, le niveau des connaissances et des savoir-faire, et bien entendu le pouvoir d'achat. Les épisodes de confinement nous ont contraints en termes de temps et d'espace et nous avons modifié nos habitudes d'achat et de consommation : plus de circuits courts, plus de fait-maison, plus d'e-commerce. Mais certains de ces nouveaux comportements, une fois les contraintes levées, s'avèrent difficiles à prolonger.

Encore plus parfois que l'idéologie, notre rapport au temps (repli nostalgique sur le passé, décrochage dans le présent ou projection enthousiaste vers le futur) et à la mobilité (la France de la forte mobilité et celle des mobilités contraintes) creuse toujours plus la fracture sociale. Chaque groupe social se trouve chaque jour un peu plus conforté dans ses opinions, convictions ou croyances. Il est donc difficile de porter un discours identique sur la notion de changement. Parler de sobriété heureuse à une personne qui n'a pas assez d'argent pour finir le mois sera perçu comme une provocation. Sur un triptyque d'attentes autour du « bon », du « bien » et du prix, certaines offres sont allées trop loin, oubliant le plaisir. Mais c'est souvent davantage au niveau du prix que ces offres se dépositionnent, et se heurtent au frein majeur : celui du pouvoir d'achat.

Biais comportementaux

Plusieurs biais expliquent la différence entre nos intentions et la réalité de nos comportements. En premier lieu, la résistance au changement et la difficulté de mettre en question nos modes de pensée antérieurs et nos privilèges. Nous aspirons à des produits toujours plus sains en termes de composition, et avec moins d'additifs, mais sommes-nous vraiment prêts à accepter des produits qui se conservent moins longtemps ? Nous sommes de plus en plus nombreux à nous insurger contre le plastique, mais sommes-nous vraiment prêts à renoncer à la praticité des formats individuels ? Nous nous indignons devant l'injustice sociale, mais sommes-nous prêts à ne pas contribuer à financer certains produits d'importation aux normes sociales douteuses ?

Cette résistance se trouve facilitée quand des marques nous invitent à ne renoncer à aucun de ces privilèges, par exemple avec la compensation carbone. Nous nous projetons avec difficulté dans le temps long. En effet, bien que conscients de l'impact de notre alimentation sur notre environnement et sur notre santé, l'absence de danger imminent nous empêche de nous mobiliser.

Enfin, nous sommes de plus en plus défiants envers les grands acteurs politiques et économiques, et nous doutons des

engagements des marques en matière de RSE. Si 56 % des Français pensent que les marques ne s'engagent pas suffisamment (LSA 2022), ils sont 75 % à éprouver de la défiance quand elles le font (Harris Interactive 2022).
Alors, faut-il vraiment croire en notre capacité à nous reformer par la transition alimentaire ?

Faire émerger de nouvelles logiques

En tant que professionnels et acteurs, cela dépend de notre posture et de nos lunettes, autrement dit de notre vision du monde. Nous pouvons appréhender les tendances en projetant les courbes comme un fait inéluctable sur lequel nous avons peu de prise, voire nous projeter dans un scénario catastrophe écrit à l'avance. Mais nous pouvons aussi travailler à un scénario souhaitable. En tant que protagonistes de l'alimentaire, nous avons ce pouvoir d'action pour faire émerger de nouvelles logiques. Comment faire ?

- Nous devons prioritairement œuvrer à enrichir un socle de connaissances, par exemple autour du vrai coût de notre alimentation ; l'éducation alimentaire chez les plus jeunes doit être une priorité absolue ; la transparence est un impératif mais elle doit toujours s'accompagner de pédagogie.
- Nous devons valoriser les actions de ceux qui ouvrent la voie et font bouger les lignes, en veillant à ne pas faire la promotion des actions de *greenwashing,* dont notre époque est friande.
- Nous devons imposer des critères de performance qui dépassent la simple lecture financière et font, de la place de l'homme et de la durabilité de nos modèles, des indicateurs.
- Nous devons faire des choix, pour un équilibre entre le bon, le bien et le juste prix de la qualité, pour rendre la transition alimentaire accessible au plus grand nombre.
- Oublions « décroissance », « sobriété heureuse », « bien-manger » ou « monde d'après » : nous devons imaginer et délivrer de nouveaux récits positifs et exemplaires, et surtout veiller à les personnaliser en fonction de notre auditoire : promouvoir la qualité de vie plutôt que le niveau de vie, le mieux-manger plutôt que le bien-manger, ringardiser certains modes de consommation, prendre du recul sur le vrai coût global de notre alimentation, interroger l'idée de croissance infinie, construire des récits alliant préoccupations écologiques et économiques (cuisine, antigaspillage), sont quelques pistes intéressantes de récits à explorer pour un futur souhaitable.

Stéphane Brunerie

Plusieurs biais expliquent la différence entre nos intentions et la réalité de nos comportements. En premier lieu, la résistance au changement.

Unilever, pionnier du travail hybride

Depuis novembre 2021, le siège d'Unilever France à Rueil-Malmaison connaît une nouvelle manière de travailler, qui répond à l'ambition de gagner en qualité de vie, en efficacité, en attractivité… et aux enjeux du télétravail.

La crise sanitaire vous a conduit à réinventer l'univers du travail à votre siège social de Rueil-Malmaison. Combien de salariés sont-ils concernés ? Quelles sont les singularités de ce nouvel univers ?

Frédéric Faure : Unilever France a mis en place pour le siège social un mode de travail hybride et flexible[1]. Le principe est simple : travailler là où cela fait sens. Une communauté de salariés en télétravail pour effectuer les activités télérobustes[2], et des journées modulables en présentiel selon les besoins de la vie d'équipe et de la vie de l'entreprise pour rester connectés, collaborer et faire preuve de créativité. Cette démarche pionnière au cœur de la stratégie d'entreprise repose sur un jour de présence minimum par semaine au bureau et jusqu'à huit jours de présentiel par mois. Ce nouveau mode d'organisation du travail concerne environ six cents salariés.

Frédéric Faure, directeur des ressources humaines Europe de l'Ouest

Avez-vous été inspiré par des expériences à l'international pour le formaliser ? L'interne a-t-il participé à son élaboration, salariés et syndicats ? À quel niveau hiérarchique ?

F. F. : Non, pas spécifiquement, Unilever France a été précurseur sur ce sujet. Le projet a été construit par les équipes pour les équipes. Notre volonté a été de construire notre modèle de travail avec l'ensemble de nos salariés. Cela a été fait par le biais de groupes de travail constitués de salariés représentatifs et volontaires qui ont travaillé sur l'élaboration de notre nouvelle organisation ainsi que sur nos nouveaux espaces de travail. Les équipes de direction ont été largement impliquées pour partager leur vision et les syndicats ont aussi contribué à la mise en place du projet, puisque nous avons travaillé à la mise en place d'un accord télétravail et qu'ils ont aussi participé à la conception de notre nouvel environnement de travail en participant à des ateliers.

Vous a-t-il conduit à modifier le lien de subordination qui lie tout salarié à son entreprise ? Des compétences nouvelles sont-elles apparues chez certains salariés, rendus plus autonomes par ce nouveau modèle ?

F. F. : L'autonomie et la confiance, qui ont toujours été des éléments clés de notre culture d'entreprise, sont au cœur de notre nouveau mode de fonctionnement. La proactivité et l'autonomie se sont en effet développées depuis sa mise en place. Les équipes ont profité de la mise en place de ce modèle pour réorganiser leur gouvernance et gagner en efficacité.

En quoi l'organisation peut-elle être plus efficace avec le télétravail ?

F. F. : Les activités sont effectuées là où cela fait sens. Les activités télérobustes, qui se prêtent parfaitement au télétravail, sont effectuées dans un

1 – Projet *FOTO*, pour *"Future of the Office"*.

2 – Un élément « télérobuste » n'est pas affecté négativement par le travail à distance (il pourra même être renforcé par lui), contrairement à un élément « téléfragile », qui peut être sévèrement menacé, selon les travaux d'Olivier Sibony, professeur associé à HEC.

© Adobestock - Nattakorn

© Adobestock - marvent

© Adobestock - marvent

environnement calme, plus "focus". Les salariés apprécient de pouvoir se concentrer et d'être moins sollicités. Les activités téléfragiles, qui souffrent de la distance, sont faites en présentiel (créativité, alignement stratégique, brainstorming, lien social), ce qui préserve les capacités d'innovation et la créativité en équipe. Le télétravail limite aussi le temps de transport et la fatigue associée.

Quels sont les critères et les mesures de l'efficacité quand on travaille chez soi ? Vous fixez-vous des temps de contrôle du modèle managérial ?

F. F. : La capacité à chacun de s'auto-gérer est clé dans ce mode d'organisation. Chacun doit avoir la capacité de suivre une discipline, tant pour les temps de travail que pour les temps de repos, absolument nécessaires en télétravail. Il est important de savoir prendre des pauses et de déconnecter en fin de journée. Nous n'avons pas de temps de contrôle car ce modèle hybride et flexible est basé sur la confiance.

Réalisez-vous des enquêtes de satisfaction ?

F. F. : Oui. Selon la dernière qui date de mi-décembre (environ un mois après le lancement du modèle), 90 % de nos salariés sont satisfaits de ce mode de fonctionnement et 78 % des managers considèrent que leur équipe s'est bien approprié le modèle.

Cette organisation remet-elle en question le modèle classique de l'entreprise fondé sur un management hiérarchique ?

F. F. : Oui, en partie, mais nous souhaitons être précurseurs à ce sujet. Le modèle hybride libère nos salariés de certaines contraintes inutiles. Le travail, c'est ce que nous faisons. Pas là où nous allons.

Quelle latitude pour faire varier le curseur entre vie professionnelle et vie sociale, familiale ?

F. F. : Chacun est libre de faire varier ce curseur comme il le souhaite, et de saisir la flexibilité offerte par ce modèle, à condition qu'en cas de besoin business le salarié soit disposé à se rendre en présentiel en entreprise. Nous aidons l'ensemble de nos salariés, grâce à de la formation, à maintenir un bon équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle, parce que nous savons qu'il s'agit de l'un des défis majeurs des formes de travail hybride.

Comment faire le choix entre présentiel et distanciel ?

F. F. : Les équipes ont défini ensemble les activités qui nécessitent du présentiel et celles qui sont gérées plus efficacement à distance. Ce travail a été défini pour la société et un exercice d'affinage a été réalisé par fonction. Par exemple, la coordination des activités quotidiennes, le partage d'informations lors de réunions descendantes, les points managériaux opérationnels, les temps de travail individuels, la formation virtuelle, sont des activités à privilégier en distanciel, car plus efficaces. En revanche, il est important de se réunir pour innover, faire preuve de créativité, animer ou participer à des temps managériaux clés (partage de retours d'expériences…), monter en compétence, participer à des temps de *team building* ou informels, et effectuer des tâches demandant du matériel spécifique.

Les espaces paysagers sont-ils conservés ?

F. F. : Oui, 80 % de nos locaux sont des open spaces, mais leur fonctionnalité a été complètement revue. Auparavant 80 %

> Il est important de laisser à chacun la possibilité de bénéficier du modèle hybride, ou de venir travailler en présentiel au siège.

étaient voués à des activités individuelles, à présent 80 % sont destinés à des activités collectives ou collaboratives.

« Loin des yeux, loin du cœur » : quels sont les événements virtuels (en entreprise et hors entreprise) qui peuvent remplacer ceux qui permettaient de transmettre la culture d'entreprise ?

F. F. : Nous avons organisé plusieurs événements rassemblant l'ensemble de nos salariés en virtuel pour maintenir le lien social et faire vivre la culture d'entreprise (spectacles de magie interactifs en virtuel, *DJ set* virtuel…), mais nous avons aussi un rendez-vous bimensuel qui rassemble l'ensemble de nos équipes en virtuel pour faire le point sur notre actualité, nos projets et les événements clés de l'entreprise. Nous encourageons aussi les équipes à optimiser les temps en présentiel autour de l'informel, du lien social, pour maintenir notre culture d'entreprise. Et des événements fédérateurs sont organisés dès que possible en présentiel (tournois sportifs, conférences…).

Votre nouvel univers du travail rend-il le siège social plus attractif auprès des jeunes, que l'on dit attirés par le modèle des start-up ? La demande de lien social varie-t-elle selon les générations ?

F. F. : Oui, c'est tout l'objectif. Nos nouveaux espaces de travail sont innovants, tournés vers l'informel, le lien social, la créativité et la collaboration ce qui les rend plus attrayants qu'auparavant. Pour les jeunes diplômés, notamment ceux qui s'installent tout juste en région parisienne, le milieu professionnel est un élément clé pour se faire un réseau et créer du lien. Mais cela varie aussi en fonction des personnalités et des contextes de vie de chacun. Nous avons des salariés pour qui le milieu professionnel représente la plus grosse part de leur lien social, et d'autres plus jeunes qui apprécient particulièrement la souplesse qui leur est offerte avec le télétravail. Dans tous les cas, il est important de laisser à chacun la possibilité de bénéficier du modèle hybride et flexible, ou de venir travailler cinq jours sur cinq en présentiel au siège. Par ailleurs un groupe de jeunes managers Unilever propose régulièrement des activités – culturelles, sportives, *after works*, associatives – pour maintenir une bonne dynamique dans le groupe.

Votre modèle est-il « franco-français » ou peut-il être dupliqué dans d'autres structures du groupe Unilever ?

F. F. : La France a été précurseur chez Unilever à ce sujet. Le groupe a suivi notre direction en allant au niveau mondial vers un mode de fonctionnement hybride. À chaque pays cependant de définir son modèle en fonction de ses spécificités.

Quels sont les facteurs clés de succès et les écueils à surveiller ? Le mot « télétravail » ne devrait-il pas être abandonné ?

F. F. : Les facteurs clés sont l'attractivité, le meilleur équilibre vie professionnelle vie personnelle et l'efficacité. Nous devons cependant maintenir un point d'attention particulier sur le lien social, qui est un point fort de la culture Unilever. Oui, le mot devrait être abandonné, nous sommes d'accord. Notre nouveau mode de travail est un mode hybride et flexible alliant travail en présentiel et en distanciel.

Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

Nespresso, le café à impact positif

Le numéro un du café en capsules s'inscrit dans le « mouvement des entreprises à impact positif ». Approvisionnement, préservation des sols et de la faune, recyclage… Une certification qui récompense une implication collective.

Nespresso vient d'obtenir la certification B Corp. Pourquoi avoir privilégié cette démarche avant d'avoir défini pour votre marque une raison d'être, voire une « mission » ?

Hélène Coulbault : Nous avons une raison d'être, que nous n'avons pas l'habitude de communiquer certes, « Cultiver le café comme un art pour faire grandir le meilleur en chacun de nous ». Cette raison d'être valorise le savoir-faire originel de la culture du café, notre positionnement premium de créateur et torréfacteur de cafés d'exception, et l'ambition avec notre café d'avoir un impact positif sur le monde et nos parties prenantes, comme nos caféiculteurs partenaires et nos salariés.

La certification B Corp vient reconnaître le travail que nous avons engagé il y a trente ans en matière de développement durable, avec le recyclage de nos capsules (dès 1991 en Suisse) et notre approvisionnement responsable (dès 2003) par exemple. B Corp a d'ailleurs reconnu chez Nespresso deux modèles d'affaires à impact : sur la réduction de la pauvreté des producteurs de café, avec notre programme « AAA pour une Qualité Durable », et sur la préservation des sols et de la faune. B Corp a aussi reconnu notre programme mondial de recyclage comme bonne pratique. Pour concrétiser cette certification sur le plan juridique, les entreprises certifiées doivent mettre à jour leurs statuts, se reconstituer en société d'intérêt général ou apporter d'autres modifications structurelles.

Hélène Coulbault, responsable communication[1] Nespresso France

Combien de personnes ont été mobilisées pour répondre aux critères des cinq domaines couverts par la certification ?

H. C. : Nous sommes l'une des plus grandes entreprises à avoir obtenu la certification, qui concerne l'entreprise dans son ensemble

1 – Communication corporate, RSE et interne.

au niveau mondial. Une centaine de personnes ont été mobilisées pour répondre à cette certification très exigeante, il nous a fallu remonter plus de quatorze mille données de trente-huit marchés, le travail était gigantesque et a duré presque trois ans.

Quel a été l'effet de ce travail sur la culture, les relations et les habitudes en interne ?

H. C. : Ce vaste chantier a eu pour effet de fédérer les nombreux salariés Nespresso impliqués, issus de fonctions et de localisations diverses. Il a été facilité par la culture Nespresso, qui est très collaborative.

Qu'attendez-vous de cette certification en termes de politique de filière ? Nespresso a-t-il l'ambition d'entraîner les autres acteurs ?

H. C. : Plus qu'une certification, B Corp est un mouvement d'entreprises qui répondent à des exigences élevées en matière environnementale et sociale, et qui s'inscrivent dans une démarche de progrès. Cette place dans la communauté B Corp nous tient à cœur. Nous entendons jouer un rôle actif dans cette communauté et collaborer autant que possible avec d'autres entreprises certifiées B Corp, notamment pour aller encore plus loin dans la réduction de notre impact environnemental, répondre au défi climatique et favoriser l'inclusion dans notre chaîne d'approvisionnement.

Pour informer les consommateurs de la recyclabilité de ses capsules, Nespresso a lancé une campagne internationale multimédia en 2020.

Cette certification va-t-elle vous conduire à reconsidérer vos relations avec certaines parties prenantes ?

H. C. : Nous nous efforçons d'entretenir des relations responsables et transparentes avec nos parties prenantes depuis toujours, nos chartes et rapports RSE sont vérifiés par un tiers et accessibles à tous depuis longtemps. La certification ajoute une pierre à l'édifice, puisque les entreprises certifiées B Corp ont l'obligation de prendre en compte l'impact de leurs décisions sur leurs parties prenantes.

La reconnaissance de notre engagement par B Corp™ est une opportunité de montrer à nos clients et consommateurs la portée et le sens de nos actions, et de réaffirmer notre détermination à agir davantage en matière environnementale et sociale. Il ne peut y avoir de confiance sans transparence ; c'est pourquoi les entreprises certifiées partagent leur rapport "B Impact Report" publiquement sur Bcorporation.net. Dans cette logique, nous publions également nos scores sur notre site internet et nous les communiquons proactivement à nos partenaires.

Une telle certification est-elle de nature à renforcer l'attractivité de votre entreprise en tant qu'employeur ?

H. C. : Oui bien sûr, car nous savons que nos salariés actuels et futurs sont très sensibles à nos engagements d'entreprise. Ils veulent que leur action au quotidien ait un sens et des retombées positives sur le monde. Cette certification, par son indépendance, son sérieux, son exigence, est pour eux un motif de fierté, une reconnaissance de leur action, et pour l'entreprise un facteur d'attractivité.

La présence du logo B Corp sur vos produits va-t-elle avoir selon vous un effet sensible sur les décisions d'achat des consommateurs ?

H. C. : Nous ne le pensons pas, car la certification est encore peu connue du grand public en France. Nous allons d'ailleurs agir pour renforcer sa notoriété. Pour ceux qui connaissent B Corp, notamment nos clients professionnels, elle apporte une vraie valeur ajoutée et prouve la rigueur de la démarche responsable de Nespresso.
Le logo B Corp sera ajouté sur tous nos étuis de capsules, cela donnera plus de visibilité au mouvement B Corp, tout en éclairant les consommateurs.

Quels sont, dans les cinq domaines de la certification, les critères sur lesquels Nespresso se donne encore le plus de marge de progression ?

H. C. : La démarche de certification a montré que nous devions systématiser nos actions dans davantage de pays, sur l'environnement, les avantages sociaux et les actions caritatives. Certains pays font des choses formidables, que nous devons dupliquer dans d'autres pays.

Quels conseils donneriez-vous aux entreprises qui souhaiteraient devenir B Corp ?

H. C. : Nous n'avons pas de conseil à donner, juste un retour d'expérience à partager : cette aventure B Corp est formidable, elle nous incite à progresser. Le processus de certification est, à raison, très exigeant, en particulier pour les grandes entreprises. Son obtention est conditionnée au respect de critères stricts dans cinq domaines – gouvernance, salariés, collectivité, environnement, clients – qu'il faut justifier de façon précise et rigoureuse. Les entreprises candidates doivent aussi se conformer de façon stricte à la règlementation en vigueur, se soumettre à une vérification de leurs antécédents judiciaires, à une évaluation des risques et de leurs sites, et répondre à des exigences supplémentaires en matière de transparence.
Pour recevoir la certification, une entreprise doit obtenir au moins 80 points sur 200, chacun de ces points faisant l'objet d'un examen minutieux et approfondi. Jusqu'ici, sur 150 000 entreprises ayant passé l'évaluation, 4 500 candidates seulement ont obtenu la certification. Le chemin vers l'obtention de B Corp est long et exigeant.
Mais il en vaut la peine !

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

© Adobestock - balky79

Grâce au recyclage des capsules et à leur composition (80 % d'aluminium recyclé), Nespresso a réduit de 15 % l'impact écologique d'une tasse de café.

“ Nos salariés actuels et futurs sont très sensibles à nos engagements d'entreprise. Ils veulent que leur action au quotidien ait un sens et des retombées positives sur le monde.”

La Vache qui rit, marque centenaire

Cosmopolite et polyglotte, elle a traversé le temps en se renouvelant, et en diversifiant son outil industriel. Parmi les marques qui dépassent la longévité des humains, La Vache qui rit n'en est encore qu'à son premier centenaire.

© Adobestock - pixarno

La Vache qui rit a cent ans cette année. Pour quelles raisons est-elle patrimoniale, iconique, emblématique[1] ?

Pauline Prin Dumeste : La Vache qui rit est née il y a cent ans dans le Jura, et son histoire est directement liée à celle de la famille Bel, dont Antoine Fiévet, PDG du groupe, est le cinquième dirigeant familial. Depuis ses origines, elle n'a jamais cessé d'afficher des valeurs positives et d'innover, pour être toujours au plus proche des consommateurs et de leurs attentes. Elle est aujourd'hui la septième marque mondiale du marché du fromage, toutes catégories confondues[2], présente dans un foyer français sur trois.

Pauline Prin Dumeste, directrice stratégie et communication internationale de La Vache qui rit, groupe Bel

Commercialisée dans cent-trente pays, et cent-dix recettes avec des tailles de portions diverses, fabriquées dans treize usines de production… Reste-t-il pour La Vache qui rit des aires de conquête ?

P. P. D. : Cent-vingt-cinq portions de La Vache qui rit sont fabriquées chaque seconde dans les treize usines à travers le monde. C'est une marque audacieuse qui, par son format en portion, a su se faire adopter partout. En parallèle, elle n'a cessé de se réinventer, qu'il s'agisse du format, avec les barquettes Pik & Croq' et leurs biscuits croustillants à tremper, ou de son goût : version nature évidemment, mais aussi jambon en France, ail et fines herbes, cheddar, bacon ou poivron aux États-Unis, yuzu en Corée, chili au Maroc, fruits de mer au Japon, ou encore en version sucrée (vanille, banane, myrtilles ou fraises) en Asie. Depuis 2020, elle se décline aussi en bio. Aujourd'hui, elle continue d'accompagner les consommateurs dans la diversification de leur alimentation en propo-

1 – Depuis 2009, la Maison de La Vache qui rit à Lons-le-Saunier propose des expositions et animations. Un musée de marque qui évoque une histoire familiale et en filigrane l'histoire de la société française. www.lamaisondelavachequirit.com/

2 – Source Euromonitor 2020.

sant des portions associant fromage et légumineuses dans les pays anglosaxons, et bientôt une version 100 % végétale pour la France et les États-Unis.

À l'étranger, La Vache qui rit est l'une des rares marques à être traduites[3]. Y est-elle connue comme une marque française ?

P. P. D. : La Vache qui rit est en effet traduite dans une vingtaine de langues, ce qui renforce le lien de proximité et d'appropriation des consommateurs avec la marque. Avec nos nombreuses usines implantées localement employant des citoyens locaux, nous prônons la production au plus près des consommateurs, et les approvisionnements locaux. La référence à la France est essentiellement faite en France, où sont produites les boîtes de Vache qui rit pour le marché français.

L'étiquette a évolué une vingtaine de fois en France depuis un siècle, sans que les consommateurs en soient perturbés. Comment expliquer leur fidélité, alors qu'eux-mêmes ont tant changé ?

P. P. D. : En 2020, à la veille des cent ans de La Vache qui rit, nous avons retravaillé l'identité graphique de notre icône pour la moderniser et nous assurer une image cohérente partout dans le monde. Cela faisait trente-cinq ans qu'elle n'avait pas connu de changement majeur. Avant le lancement, des tests ont été menés auprès des consommateurs dans trois territoires clés, l'Hexagone, le Maroc et les États-Unis, pour nous assurer de maintenir l'iconicité, la familiarité et la connexion émotionnelle avec les consommateurs. Une marque iconique doit suivre les changements des époques, mais doit garder ses fondations, les éléments visuels essentiels qui la caractérisent et qui sont des repères pour le consommateur (la tête de vache rouge en majeur, ses boucles d'oreilles ou les stries sur le côté de la boîte ronde par exemple). Nous avons retravaillé l'étiquette, mais nous adaptons nos messages (nutrition, naturalité ou marketing) aux besoins des consommateurs locaux, et à l'évolution de leurs attentes et habitudes.

Par quelles innovations et dans quels domaines La Vache qui rit est-elle pionnière ?

P. P. D. : Marque iconique de notre groupe, elle incarne notre mission d'entreprise : offrir une alimentation saine, responsable et accessible à tous. Dès son origine, dans l'entre-deux-guerres, elle est une petite révolution, en proposant du fromage fondu, un produit riche et goûteux. Toujours ancrée dans son époque, elle est militante et de tous les combats. Pour une alimentation plus saine, avec des recettes adaptées aux besoins nutritionnels des populations, dans les territoires où elle est vendue ; elle est réduite en sel et matières grasses aux

Née en 1921, La Vache qui rit pose « en buste » depuis 1923, où elle est redessinée tout en conservant le teint écarlate qui singularise son image.

3 – *The Laughing Cow* aux États-Unis, *La Vaca que rie* en Espagne, *Con bo cuoi* au Vietnam, *Den Skrattande Kon* en Suède, *Veselá Kráva* en Tchéquie ou *Gülen İnek* en Turquie…

États-Unis et en Europe, enrichie en fer, zinc, iode et vitamine A ou D en Algérie, au Maroc, en Égypte et dans certains pays d'Afrique subsaharienne. Autre combat, l'accessibilité, en étant disponible dans tous les canaux de distribution, de l'hypermarché aux vendeurs de rue, et cela dans cent vingt pays. Et dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, en étant une pionnière du Pacte sur les dates de consommation de Too Good To Go dans cinq pays. Celui de la diversité alimentaire, en se déclinant en recettes végétales…

La Vache qui rit est également pionnière dans l'art de communiquer. Dès 1923, à une époque où la réclame semblait suffire à promouvoir un produit, La Vache qui rit descend dans la rue avec des affiches publicitaires à l'humour omniprésent et tisse une relation affective avec les consommateurs, grâce à une présence originale sur les objets de la vie courante. Dès 1950, elle s'invite dans les foyers grâce à des films publicitaires à la télévision, à la radio, comme au cinéma, avant de rassembler sur Internet une communauté de fans qui cherchent inlassablement à savoir pourquoi La Vache qui rit… rit. En 2021, la marque s'est lancée sur Tik Tok et propose aux internautes un filtre événementiel aux couleurs de ses cent ans. Elle a ainsi généré 1,7 milliard de vues.

Comment La Vache qui rit, qui incarne le fromage industriel, répond-elle à la demande de naturalité et de produits locaux ?

P. P. D. : Parce qu'elle est une marque iconique et populaire qui accompagne des générations de Français depuis cent ans, sa recette évolue avec eux et se simplifie pour répondre à leurs attentes, tout en répondant à notre mission : offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous. Toujours fabriquée au cœur de son Jura natal, sa nouvelle recette lancée en 2021 est disponible dans la plupart des pays d'Europe. Elle se compose simplement de quatre ingrédients laitiers : des fromages sélectionnés avec soin pour le goût, du beurre pour la texture, du bon lait, et des minéraux de lait. Elle incarne ainsi pleinement la démarche de Bel en faveur de plus de naturalité.

Et comment répond-elle au défi climatique et à la protection de la biodiversité ?

P. P. D. : Nous avons intégré ces enjeux au modèle du Groupe Bel et avons affirmé notre volonté de contribuer à limiter le réchauffement climatique sous le seuil de + 1,5°C, comme le recommande le GIEC.

Cela implique un changement de paradigme à tous les niveaux de notre chaîne de valeur : par l'accompagnement des producteurs laitiers dans la réduction des émissions dans leurs exploitations, par un plan de décarbonation de nos sites de production, par l'écoconception pour atteindre 100 % d'emballages prêts au recyclage ou « biodégradables », par notre travail avec l'ONG WWF pour une agriculture régénératrice qui protège la biodiversité. Toutes nos marques sont concernées, dont La Vache qui rit.

À quoi La Vache qui rit doit-elle le plus d'avoir traversé le temps ? Son accessibilité, son format (portion individuelle), sa longue conservation, la qualité de ses ingrédients, sa communication, son ancrage industriel à Lons-le-Saunier, la transmission d'une expertise, le statut d'entreprise familiale ?

P. P. D. : Je crois que vous avez donné tous les ingrédients, auquel j'ajouterais une dose de rire. La Vache qui rit est une marque proche des gens qui s'est fait une place dans

> “La Vache qui rit est traduite dans une vingtaine de langues, ce qui renforce le lien de proximité et d'appropriation des consommateurs avec la marque.”

L'une des premières marques de fromage industriel est aujourd'hui fabriquée dans 13 usines dans le monde, dont les deux sites de productions historiques jurassiens.

des millions de foyers à travers le monde, et autant de souvenirs, de moments de partage. Nous avons tous un souvenir avec la marque – c'est un des constats que nous avons faits à l'occasion de ses cent ans.

Le fait d'avoir créé d'autres marques de produits (Apéricube, Pik & Croq, le Fondant) a-t-il contribué à la pérennité de La Vache qui rit ?

P. P. D. : Oui, en ce sens qu'en cent ans la Vache qui rit est entrée dans les habitudes de tant de foyers que nous lui avons permis, avec nos innovations de recettes et de formats, d'accompagner les familles dans une multiplicité d'usages.

Quelle part a pris la protection juridique de la marque (nom, visuel et boîte ronde) dans sa pérennité, alors que les contrefaçons n'ont pas manqué ?

P. P. D. : Le nom est une part de l'audace de la marque et de son succès à travers le temps. Son créateur, Léon Bel en a eu conscience assez tôt. Dès les années 1920, il a protégé sa marque en déposant des « marques de défense » : La Vache qui grimace, La Vache qui rigole, La Vache qui pleure… Et l'histoire a montré qu'il avait bien fait. En 1927, la fromagerie Grosjean de Lons-le-Saunier a déposé la marque La Vache sérieuse, et les deux marques ont cohabité des années, jusqu'à leur comparaison dans les campagnes publicitaires des années 1950 : « Le rire est le propre de l'homme ; le sérieux, celui de La Vache sérieuse. » La course entre elles a pris fin en 1959, après une opposition de plusieurs années entre La Vache sérieuse de Grosjean et La Vache heureuse déposée par Bel : Bel se voit interdire l'utilisation de la marque La Vache heureuse et fait appel, avec à l'appui huit cents courriers de consommateurs ayant confondu les deux marques et montrant que La Vache sérieuse avait été créée sciemment en opposition à La Vache qui rit. La Vache sérieuse est alors devenue La Vache Grosjean, La Vache qui rit continuant sa route.

Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

Emballage : une chaire pour une révolution

Sans équivalent à l'étranger à l'échelon des universités, la chaire CoPack fédère les ressources de la recherche pour développer des emballages éco-compatibles avec la transition écologique.

Quelles sont les raisons qui ont présidé à la création, le 3 mars dernier, de la chaire CoPack[1] ? La loi Agec y a-t-elle été pour quelque chose ?

Sandra Domenek : L'idée de la chaire CoPack précède la loi Agec. J'avais pressenti, bien avant, le besoin de créer un espace d'échange entre les acteurs de la chaîne de valeur des emballages, qui exercent des métiers complémentaires mais qui ont peu souvent l'occasion de se parler et de travailler tous ensemble. En effet leurs échanges, certes productifs, sont toujours de type client-fournisseur, avec une dimension commerciale, et ils ne portent pas sur leurs problématiques respectives.

La loi Agec a accéléré la création de la chaire en exerçant une forte pression pour la mise en œuvre de l'économie circulaire. Tous les acteurs des chaînes de valeur de produits de grande consommation, mais aussi les prescripteurs – associations, chercheurs, ministères, services publics – doivent contribuer à sa mise en application et ainsi à la réduction du gaspillage. L'objectif de la chaire est de développer une plateforme de démonstration commune pour tester la faisabilité des solutions.

Sandra Domenek, professeure à AgroParisTech (ingénierie des aliments et bioproduits) et directrice de la chaire CoPack

Quels acteurs la chaire réunit-elle et comment s'organisent-ils pour travailler ensemble, étant très divers par les compétences et par les visées ?

S. D. : CoPack est une chaire partenariale de mécénat, portée par la Fondation AgroParisTech sous égide de la Fondation reconnue d'utilité publique ParisTech. Cet ancrage assure à la chaire sa vocation de produire des savoirs et des talents totalement voués à l'intérêt général, sans enjeux politiques, en assurant la diffusion des résultats à tous. La chaire, au cœur de l'excellence académique d'AgroParisTech, réunit différents acteurs. Des mécènes, des fabricants de matières comme l'Association française des

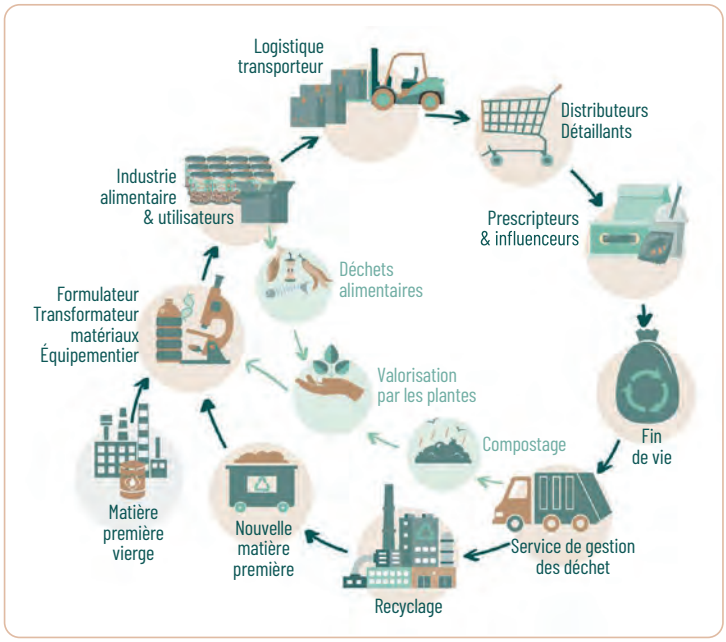
1 – www.chairecopack.fr

matériaux compostables et biodégradables (AFCB), un partenaire technique pour la plasturgie (EuraMaterials), le Gret, ONG de transfert de technologies vers les pays du Sud, notamment dans le champ de la production d'aliments infantiles afin de lutter contre la malnutrition, l'entreprise de logistique Stef, une Syctom, acteur majeur de la fin de vie, l'agence de communication RSE LinkUp Factory, les acteurs académiques de l'université de Montpellier et d'AgroParisTech, l'éco-organisme Leko, et un partenaire technique pour la communication, Adebiotech.
Dans un premier temps et étant au début de la création de la chaire, nous organisons pour travailler ensemble des réunions, des séminaires, des publications et des ateliers. Nous faisons un état des lieux de l'existant et étudions ensemble les voix d'amélioration. Ce premier travail de clarification des problématiques de la chaîne de valeur nous permettra la planification et le dimensionnement des actions d'innovation concrètes sur le terrain.

La loi a arrêté une stratégie « 3R » ; vous travaillez sur les « 5R ». Pouvez-vous préciser cette approche ?

S. D. : Les « 5 R » ont été popularisés en France par les ONG avant les « 3 R » : « *refuser, réduire, réutiliser ou réparer, recycler, composter* » (« composter » traduisant l'anglais "rot"). Ces verbes reflètent la hiérarchie européenne du traitement des déchets proposée par la directive 2008-98 actuellement en révision pour 2023 : prévention, réutilisation-réparation, recyclage, valorisation énergétique et élimination. Précisons la sémantique française[2] : le réemploi se définit comme « *toute opération dans laquelle les substances, matières ou produits qui ne sont pas des déchets sont utilisés à nouveau pour un usage identique à celui pour lequel ils avaient été conçus* » ; la réutilisation est « *l'utilisation d'un produit qui est devenu un déchet et qui est utilisé à nouveau mais pas dans le même type d'application qu'à l'origine* ». Cela peut prêter à confusion.

2 – Article L451-1-1 du Code de l'environnement.



La cartographie de la filière emballage illustre le parcours de traitement des déchets en Europe : prévention, réutilisation-réparation, recyclage, valorisation énergétique et élimination.

Comment abordez-vous la problématique des contaminants dans les plastiques ? À quel moment de la chaîne de l'emballage le risque est-il le plus fréquent ?

S. D. : Nous l'abordons à partir de la recherche. Je fais partie de l'unité mixte technologique 22.07 « Matériaux d'emballage sûrs », laboratoire national de métrologie et d'essais-AgroParisTech-Inrae, qui développe des outils mathématiques prédictifs de la migration des contaminants chimiques des emballages vers les aliments. Parmi les substances qui peuvent être contenues dans un emballage, il en existe qu'on ne connaît pas et qui peuvent être des produits de dégradation de substances initiales, ou des contaminants liés à une contamination d'outils de fabrication. Les scientifiques avec lesquels je travaille ont conçu dans les années 1980 les bases scientifiques du règlement européen sur les matériaux en matière plastique en contact avec les aliments (CE n°10/2011). Ce règlement établit des limites de migration de substances contenues dans l'emballage vers l'aliment, afin de gérer le risque et de garantir la protection du consommateur. Pour ce faire, il y a besoin de mesures de contaminants, un défi pour les approches analytiques

quand il s'agit d'identifier et de quantifier des contaminants inconnus et aléatoires. Nous développons conjointement avec les approches analytiques des approches calculatoires par modélisation, pour évaluer le risque de migration de ces substances, et prédire là où on ne sait plus mesurer. Notre approche peut être appliquée à chaque étape de la vie du couple emballage-aliment (fabrication et dimensionnement de l'emballage, mise en contact avec l'aliment, stockage, utilisation du produit emballé) et pour analyser les transferts d'une étape vers une autre. Cela permet de gérer les risques tout au long de la chaîne d'usage.

> “La raison première de l'emballage est de réduire le gaspillage alimentaire qui suit la transformation industrielle.”

Y a-t-il un risque de migration différent, avec les nouveaux matériaux écologiquement plus recommandables ?

S. D. : Tout matériau en contact avec un aliment doit répondre à la même réglementation. Aujourd'hui, très peu d'emballages disponibles sur le marché sont compostables. Nos recherches ont montré l'absence de substances préoccupantes dans les polymères compostables que nous avons analysés. Ce n'est pas surprenant, parce que ces matériaux, en plus d'être conformes à la réglementation en vigueur, doivent démontrer l'absence d'écotoxicité lors de leur dégradation. Et leur durée de vie est plus courte que celle des matériaux pétrochimiques.

Cependant, la situation actuelle est hétérogène. En effet, ces dispositions ne concernent que les plastiques. Dans le domaine des papiers et cartons, il n'existe pas de réglementation européenne unifiée sur les risques des contaminants. Des ONG (Foodwatch) et des collègues académiques suisses (Cantonales Laborator Zürich) ont réalisé des études sur le sujet, montrant que des substances préoccupantes peuvent être présentes dans ces matériaux. Des études en vue d'innovations pour y remédier sont en cours.

Sous l'aspect sanitaire, dans quelle mesure le vrac peut-il se substituer à l'emballage ?

S. D. : Il ne le peut pas, car la fonction première de l'emballage est la protection des aliments, notamment sur le plan sanitaire. Avec le vrac, l'aliment est en contact avec toutes les contaminations physiques (poussières…), contaminations microbiologiques ou agressions par des insectes, des rongeurs… Les huiles ouvertes rancissent vite.

Le vrac impose une réflexion profonde sur la façon dont les aliments sont distribués. Il y a deux types de vrac. Le premier est celui proposé dans les grandes surfaces et magasins spécialisés, qui distribuent des produits présentant de très faibles risques microbiologiques : la sécurité de l'aliment dans l'étal est garantie par l'industriel, qui cependant n'est pas en responsabilité par rapport au nettoyage du contenant apporté par le client. Le deuxième type est la vente des produits sur les marchés ou par des artisans (boucher, poissonnier…). Ces commerçants doivent garantir la maîtrise du risque sanitaire avant la vente. Ici, la loi rend l'utilisateur, le client, responsable aussi bien sur le plan du contenant qu'il apporte que de l'hygiène de son lieu de stockage à la maison. Sur le plan sanitaire, un travail de recherche est à faire si l'on souhaite étendre la vente en vrac en libre-service libre (comme au supermarché) à une plus large gamme de produits.

Qu'est-ce qu'un emballage à « juste impact » ?

S. D. : C'est un emballage qui existe parce qu'il est vraiment nécessaire dans le contexte d'usage, où il offre la protection efficace requise pour la sécurité et la qualité de l'aliment. Il a un impact écologique le plus petit possible et il peut être utilisé et valorisé par tous les acteurs de la chaîne de valeur, y compris ceux du traitement de fin de vie. Avec l'emballage à « juste impact », on demeure

dans une démarche de durabilité faible qui privilégie la protection du consommateur.

Quelles alternatives aux emballages non recyclables et aux déchets non recyclables préconisez-vous ?

S. D. : Si le recyclage n'est pas possible, il faut privilégier le compostage, car le compost est un structurant du sol agricole, ou encore recourir à la méthanisation pour produire du biogaz.

Quel avenir envisagez-vous pour les bioplastiques (résines biosourcées et biodégradables) ?

S. D. : Le bioplastique biosourcé a un caractère renouvelable, car une partie des matières premières utilisées pour le produire est biosourcée, ce qui diminue la quantité de pétrole utilisée. L'autre avantage est que les bioplastiques peuvent se substituer au plastique conventionnel pétro-sourcés (PET). Concernant les plastiques compostables, l'éco-bilan est plus favorable qu'avec ceux issus de la pétrochimie, et leur gestion en fin de vie pourrait être plus facile et plus sobre (moins consommatrice en énergie).

Qu'en est-il du compostage et de la biodégradabilité des emballages ?

S. D. : Il faut distinguer les deux mots : la biodégradabilité est une propriété qui permet à un matériau d'être décomposé et assimilé par les micro-organismes, c'est une potentialité. Quant au compostage, il concerne des conditions spécifiques dans lesquelles la biodégradation d'un matériau est possible. Les matériaux labellisés compostables fonctionnent à l'échelle des plateformes de compostage, mais la difficulté tient aux pratiques des particuliers. Il est difficile pour les fabricants de ces emballages d'anticiper le comportement des utilisateurs en matière de compostage domestique.

Vos recherches portent-elles aussi sur le gaspillage alimentaire ?

S. D. : La raison première de l'emballage est de prévenir et réduire le gaspillage alimentaire. Dans la chaîne logistique alimentaire, l'agriculteur perd 32 %, l'industriel, 21 %, le distributeur 14 % et le consommateur 33 %, selon l'Ademe. L'emballage contribue à réduire les pertes aux étapes qui suivent la transformation industrielle.

La conception mutualisée d'emballages responsables soutenue par la chaire CoPack a-t-elle son équivalent dans d'autres pays ?

S. D. : Je n'ai pas trouvé d'équivalent. Ce qui peut s'en rapprocher, ce sont les grands projets européens de recherche ou des fondations type Ellen MacArthur.

Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

Pour les produits vendus sur les marchés, c'est le client qui est responsable du contenant qu'il apporte comme du stockage à son domicile.

© Adobestock - Natalia Klenova

À chacun selon son besoin d'info

Alors que le Nutri-Score livre à tout le monde une information identique, l'information produit pertinente peut être à géométrie variable. C'est le pari de MyLabel, appli mobile multicritère, et de son volet Nutri Perso pour l'alimentaire.

Comment est née l'idée de concevoir le Nutri Perso avec l'INC et le Crédoc ?

Christophe Hurbin : MyLabel permet aux consommateurs d'évaluer les produits alimentaires de façon personnalisée. Pour la nutrition, l'un des critères de l'application, nous nous sommes demandé comment aller plus loin dans la personnalisation. Nous nous sommes tournés vers le Crédoc et l'Institut national de la consommation, qui disposent d'une solide expertise interne en nutrition. Il est ressorti de la réflexion commune qu'il est possible de personnaliser l'information nutritionnelle selon l'âge et le sexe, en l'adaptant à la portion réellement consommée. Ainsi est né le Nutri Perso. Alors que le Nutri-Score permet d'évaluer le produit de manière intrinsèque pour un profil moyen, le Nutri Perso évalue le produit en tenant compte d'un profil de consommateur et d'un comportement alimentaire lié à une taille de portion. Le Nutri-Score peut être affiché directement sur l'emballage des produits. Le Nutri Perso est adapté à un affichage digital dynamique. Il s'agit d'un complément au Nutri-Score.

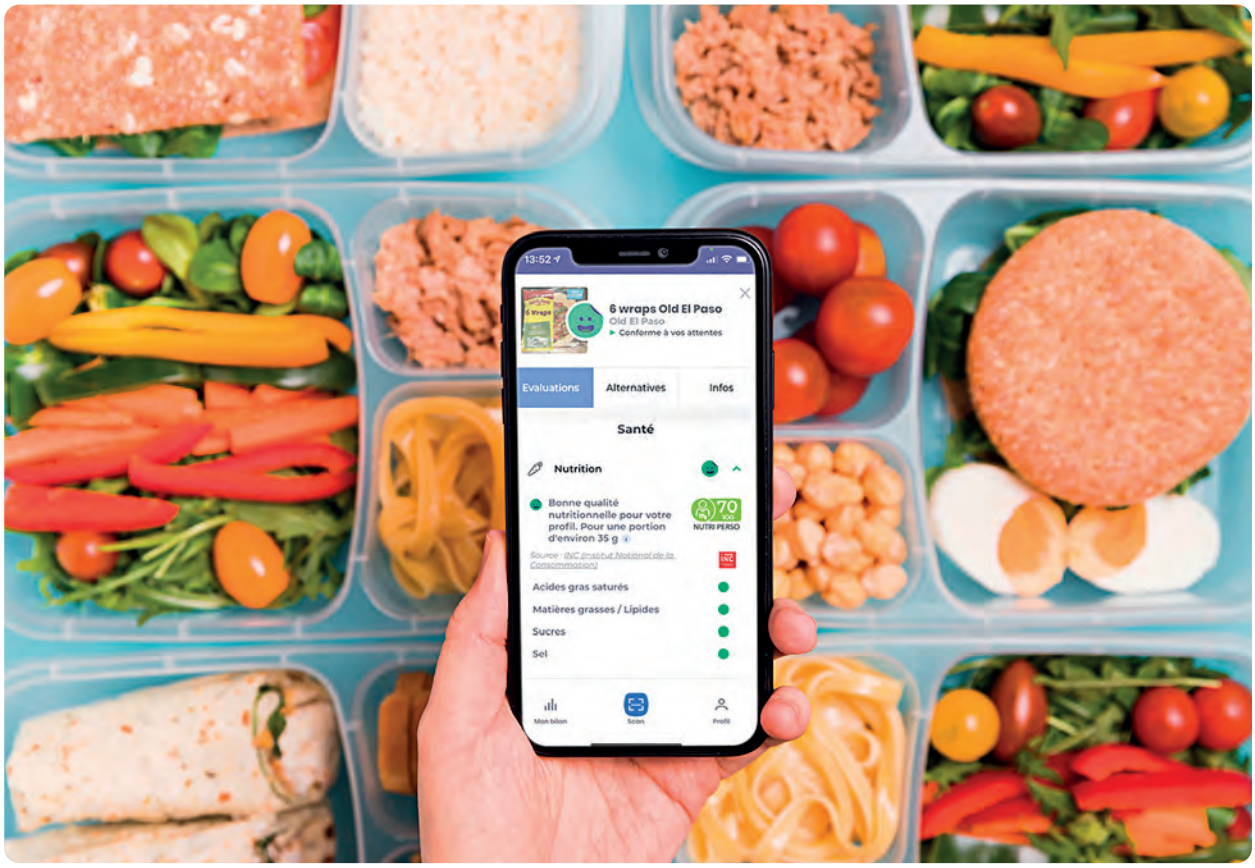
Christophe Hurbin, cofondateur de MyLabel, et Pascale Hébel, directrice du pôle consommation au Crédoc[1]

Qu'a apporté le Crédoc à la conception du Nutri Perso ?

Pascale Hébel : Le Crédoc a fourni, avec son enquête alimentaire de 2019, Comportements et Consommations alimentaires en France (CCAF) 2019, les tailles de portion des différents groupes de population permettant d'adapter les recommandations à l'âge et au sexe de chacun.

La portion moyenne réelle de chaque catégorie de population a pu être affectée à chaque individu selon son âge et son sexe.

1 – Les deux entretiens ont été conduits séparément.



Un produit mal noté dans le Nutri-Score (par exemple certains fromages) peut-il être mieux noté avec le Nutri Perso et inversement ?

C. H. : Le Nutri Perso peut être plus favorable que le Nutri-Score à des produits comme le chocolat, le fromage ou l'huile d'olive, car la portion moyenne habituellement consommée est inférieure aux 100 g ou 100 ml du Nutri-Score. Si cette portion a un impact nutritionnel limité au regard des besoins journaliers, le produit peut afficher un Nutri Perso vert. Si la portion habituellement consommée est trop riche au regard des besoins, le Nutri Perso reste rouge. Le message est chaque fois celui de Santé Publique France : il est possible d'intégrer un produit D ou E dans une alimentation équilibrée s'il est consommé en faible quantité. À l'inverse, le Nutri Perso peut être moins favorable que le Nutri-Score à d'autres produits comme certains jus de fruits ou plats préparés, lorsque la portion moyenne habituellement consommée est supérieure aux 100 g ou 100 ml du Nutri-Score.

P. H. : Nutri Perso peut ainsi conduire à consommer plus souvent des produits qui sont étiquetés E par le Nutri-Score, et à consommer moins souvent d'autres qui sont étiquetés A mais qui se consomment en grande quantité.

Qu'est-ce qui peut être personnalisé dans l'information nutritionnelle ?

C. H. : Nous avons pris en compte le sexe et la tranche d'âge de la personne, les apports journaliers recommandés pour une personne de même profil et la portion du produit consommée en moyenne par une personne de même profil. Nous avons fait le choix de personnaliser les apports journaliers en tenant compte uniquement de l'âge et du sexe, en nous appuyant sur les recommandations de l'Anses.

Le Nutri Perso s'appuie sur le comportement alimentaire réel d'une catégorie de consommateurs (âge et sexe) pour proposer un score lié à une quantité recommandée.

Le score MyLabel de chaque produit est détaillé en fonction des critères choisis par l'utilisateur dans chacune des thématiques : Santé ; Planète ; Social.

Nous pouvons inclure d'autres paramètres, mais nous avons voulu avec l'INC proposer dans un premier temps une approche personnalisée mais simple à configurer pour les consommateurs. Les portions moyennes consommées en France selon les profils sont extraites de l'étude CCAF du Crédoc, qui mesure tous les trois ans les consommations alimentaires des Français, par groupes et marques de produits, selon le profil des consommateurs.

Avec le Nutri Perso, un produit est-il noté sur la base de la portion moyenne effectivement consommée par la population de consommateurs qui a le même profil démographique, calculée par le Crédoc, ou sur la base de la portion recommandable par les nutritionnistes ?

P. H. : Le produit est noté sur la base de la portion effectivement consommée par la population de consommateurs ayant le même profil démographique que l'utilisateur. On se rapproche ainsi de la consommation réelle et pas de ce qui est recommandé.

C. H. : C'est une moyenne segmentée. Son affichage a pour objectif de sensibiliser à la portion consommée et de faire réfléchir le consommateur sur sa pratique de consommation.

Toutes les sources, en particulier les applis qui se fondent sur des forums, sont-elles en mesure d'offrir fiabilité, précision et actualisation des données ?

C. H. : Le Nutri Perso a été élaboré pendant deux ans avec les ingénieurs de l'INC et les experts du Crédoc. L'INC a produit pour ce projet un état des lieux des repères nutritionnels spécifiques à l'âge et au sexe, sur la base des recommandations d'organismes reconnus nationalement et internationalement (Anses, EFSA, OMS). Ils se sont appuyés sur la méthode NRF (Nutriment Rich Food), un indice nutritionnel internationalement utilisé dans les études nutrition-santé, qui est personnalisable tant pour la portion que pour les repères nutritionnels. Le Crédoc a contribué à définir les portions alimentaires selon le profil des Français dont il a étudié la consommation journalière au gramme près, à partir de l'étude CCAF 2019.

De plus, notre base de produits est ouverte aux fabricants, car nous souhaitons nous brancher à la source pour éviter les ressaisies et disposer d'une base à jour et comportant le moins d'erreurs possible. Nous maintenons parallèlement notre effort pour fiabiliser la base collaborative Open Food Facts ; elle est la seule aujourd'hui à nous permettre de couvrir un spectre de produits très large, au-delà des grands acteurs agroalimentaires, et compatible avec le niveau d'information que notre base intègre pour les évaluations de produits.

Combien de produits figurent déjà dans le périmètre du Nutri Perso ?

C. H. : Le Nutri Perso ne concerne que les produits dont il est possible de calculer le Nutri-Score. MyLabel calcule le Nutri Perso sur 400 000 produits alimentaires. Quand il n'est pas possible de calculer un Nutri Perso pour le profil demandé, c'est le Nutri-Score qui est affiché par l'application.

> “Un produit avec un Nutri Perso indiquant une qualité nutritionnelle bonne pour un profil peut être globalement mal noté dans MyLabel.”

Les données nutritionnelles sur les produits prises en compte par Nutri Perso ont-elles d'autres sources que le fabricant ?

C. H. : Nous avons trois sources d'information sur les produits : les fabricants, les distributeurs ou e-commerçants, et la base collaborative Open Food Facts. De fait, il n'existe plus aucun obstacle pour un fabricant à communiquer ses informations produits à une application telle que MyLabel – directement, via GDSN (Global data system network), ou encore via Open Food Facts. Nous travaillons aussi avec des start-up de l'agroalimentaire qui ont un catalogue spécifique de produits très innovants sur le plan environnemental, éthique et nutritionnel, et que nous aidons de manière proactive à entrer dans notre base.

Le Nutri Perso tient-il compte de la présence d'additifs et du degré de transformation ?

C. H. : MyLabel évalue et affiche la présence d'additifs et le degré de transformation des produits. Ces critères s'affichent dans l'application indépendamment du Nutri Perso, si l'utilisateur a choisi de les sélectionner. Ainsi un produit avec un Nutri Perso indiquant une qualité nutritionnelle bonne pour un profil peut être globalement mal noté dans MyLabel, s'il contient des additifs controversés ou si c'est un produit ultra-transformé, et que l'utilisateur a sélectionné ces critères.

Les applications nutritionnelles ont-elles changé le comportement alimentaire des consommateurs ? Et ont-elles conduit des entreprises à modifier la composition de leurs produits, ou les portions ?

P. H. : Les ventes de produits notés E ou D diminuent, alors que les produits notés A ou B sont en hausse, selon les données de ventes de Kantar ou d'IRI. Les étiquettes colorielles ont un vrai effet sur les achats. L'expérimentation grandeur nature réalisée en 2016 avait mis en évidence cet effet en magasin quand les produits portaient le Nutri-Score.

Les industriels ont en effet modifié leurs recettes pour améliorer leur Nutri-Score. Mais ce sont surtout sur les ingrédients, additifs et colorants que les modifications ont été les plus importantes, en raison de l'arrivée des applications notant ces ingrédients. Plusieurs industriels font de la sensibilisation à la réduction des portions et conditionnent les produits pour que les portions consommées soient plus petites. On observe des baisses de la taille des portions ingérées avec des produits pour lesquels des efforts ont été faits, comme les biscuits sucrés (réduction de 20 % entre 2003 et 2019 de la taille de la portion ingérée), les chocolats (– 28 %), les compotes (– 24 %), les jus et nectars (– 31 %). En revanche, les tailles de portions augmentent pour les céréales de petit-déjeuner (+ 13 %) et les produits bruts (légumes, viandes, poissons, pommes de terre, vins, charcuterie).

Au total, 21 critères de performance sont proposés dans l'application, qui permettent à chacun de valider ses achats en fonction de ses priorités.

Nutri Perso est le volet nutritionnel de MyLabel, comme il y a un volet environnemental, et un volet social. Se combinent-ils ? Est-ce que la biodiversité peut « entrer » dans le Nutri Perso et pondérer les notes personnalisées associées aux produits ?

C. H. : La spécificité de MyLabel est de permettre d'évaluer un produit en distinguant les aspects environnement, social et santé, et non pas en les mélangeant dans un score global agrégé. Le Nutri Perso ne mélange pas les aspects nutritionnels avec d'autres caractéristiques. La biodiversité, par exemple, est évaluée de manière distincte, tout comme la juste rémunération des agriculteurs, le bien-être animal, l'absence d'additifs controversés ou le degré de transformation.

Combien de consommateurs utilisent les applications ? Cette utilisation varie-t-elle avec l'âge ou autres facteurs ?

P. H. : En 2021, 23 % des consommateurs ont utilisé des applications de type MyLabel : leur profil est jeune, urbain et très diplômé. Les utilisateurs de MyLabel sont moins diplômés que ceux de ces applications en général. L'utilisation n'augmente pas depuis trois ans, mais avec la multiplication par deux des ventes en ligne les services équivalents installés sur les sites internet permettent aux consommateurs d'utiliser les mêmes notations de produits. La digitalisation contribue à une personnalisation de plus en plus poussée des achats.

Éco-Score, Planet Score, Rémunérascore… : les consommateurs sont-ils menacés de cacophonie ? La synthèse personnalisée de MyLabel ne présente-t-elle pas le risque de cumuler les faiblesses de chacune des approches thématiques ?

P. H. : La personnalisation limite la cacophonie, puisque vous choisissez des critères qui sont importants pour vous et ne voyez apparaître que les produits qui correspondent à vos critères. Les limites viendront de la transparence des algorithmes et de la confiance que les consommateurs y accorderont.

Demain, un Nutri Perso pour les animaux de compagnie ?

C. H. : Pourquoi pas ? Dans notre écosystème, nous côtoyons une autre appli qui décrypte l'alimentation des chiens et chats. Nous allons leur en parler.

Le monde de l'information consommateur digitale est-il en voie d'être apprivoisé par tous les consommateurs, accessible à tous ? Et désiré par tous ?

P. H. : La digitalisation a fait un bond phénoménal avec la pandémie, puisque 10 % des consommateurs qui n'utilisaient pas l'e-commerce s'y sont mis en quelques mois. Pour autant, l'effet générationnel est lent, l'usage de la personnalisation se diffusera lentement auprès de ceux qui utiliseront les applications et les sites internet. Avec seulement 23 % d'usagers de ce type d'application, on est loin du 100 %.

Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

> “ L'effet générationnel est lent, l'usage de la personnalisation se diffusera lentement auprès de ceux qui utiliseront les applications et les sites internet. ”

Découvrez la revue trimestrielle de l'Ilec

ilec
LA VOIX DES MARQUES

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

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

SIAL

+30% D'ÉCONOMIE SUR VOTRE BADGE

JUSQU'AU 14 SEPTEMBRE SUR
WWW.SIALPARIS.FR

INSPIRE
FOOD
BUSINESS*

3 BONNES RAISONS **DE VENIR AU SIAL PARIS**

LE PLUS GRAND HUB MONDIAL DU BUSINESS ALIMENTAIRE,
d'inspiration et d'innovation

TOUTE LA COMMUNAUTÉ MONDIALE RASSEMBLÉE
pour un networking incomparable

DES ÉVÉNEMENTS MAJEURS DE L'INDUSTRIE,
des études exclusives, des keynotes inspirant

Paris

SAMEDI 15 - MERCREDI 19 OCTOBRE 2022
PARIS NORD VILLEPINTE - PARIS

SIALPARIS.COM #SIALParis

COMEXPOSIUM
SIAL, une filiale du Groupe Comexposium

Food Images by STOCK FOOD www.stockfood.com

* Inspirer le marché de l'alimentaire