

DOSSIER La data au cœur de la chaîne de valeur

EXPERTISE



Loi Descrozaile,
les moyens
de l'équilibre.
Richard Panquialt,
Ilec



Didier Veloso,
Paul Bounaud,
GS1 France

TENDANCE

Les marques,
catalyseurs des
changements de
comportements

JURIDIQUE

Pratiques
commerciales
déloyales, droit en
devenir

Le sens de l'arrêt
CJUE « Eurelec »

RSE

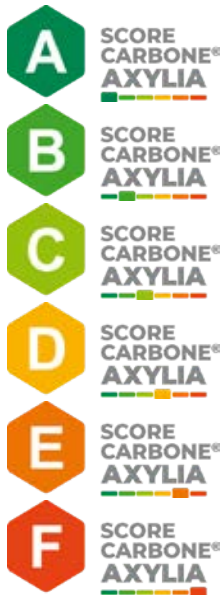
L'offre vrac, une
œuvre collective

BONNES PRATIQUES

Bic, Mousline,
Liebig

CALCULEZ VOTRE RÉSULTAT FINANCIER AJUSTÉ DU CARBONE

Le Score Carbone Axylia® évalue, sur une échelle allant de A à F, la capacité d'une entreprise à s'acquitter de sa facture carbone. Il s'agit d'un modèle innovant de mesure du risque financier associé au climat.



Axylia, c'est :

- > Un pionnier de l'investissement responsable à l'origine de très nombreuses innovations du marché français depuis 20 ans
- > Le signataire de plusieurs initiatives de finance responsable, la dernière en date le « Call on Carbon »
- > Une expertise reconnue par une Coupole de l'Audace de l'AGEFI et un Award Or de Ekopo
- > Une équipe, forte de sa jeunesse et de sa diversité, très mobilisée en R&D pour vous fournir les meilleurs outils d'analyse et assurer la pérennité de votre performance



Soirée Score Carbone en présence de François Gemenne (GIEC),
Fnac-Darty, Getlink, Française des Jeux, Middlednext,...

www.scorecarbone.fr

- > Un site internet précurseur dans la mesure du risque carbone, instantanée comme dynamique à horizon 2025 ou 2030, comparé à votre peer group
- > Le Score Carbone est reconnu comme un outil simple, transparent et pédagogique pour votre entreprise



www.axylia.com
hello@scorecarbone.fr



CALL ON CARBON



MAISON
DE FINANCE
RESPONSABLE

La data, un bien commun à préserver

Aujourd'hui, personne ne peut l'ignorer, nos sociétés sont façonnées par les technologies du numérique. Dans le monde de l'entreprise, elles optimisent la création de valeur et révolutionnent de nombreux marchés par l'émergence de nouveaux « modèles de business ». Les produits du quotidien - comme ceux de l'alimentaire, de l'hygiène-beauté, de l'entretien - qui étaient jusqu'ici restés à la marge de ces mutations, s'en trouvent également transformés.

La crise sanitaire a ancré dans nos habitudes le recours quasi-systématique aux technologies digitales pour subvenir à nos besoins les plus courants. Désormais, il est possible de comparer les prix entre produits et enseignes pour mieux maîtriser son budget, de choisir la bière qui correspond à ses envies du moment, ou même d'essayer un nouveau maquillage sans devoir se déplacer en magasin.

Cette révolution entraîne des conséquences immédiates dans la relation commerciale et représente une opportunité unique de basculer vers un nouveau mode de consommation, que l'on souhaite plus vertueux. Le clivage traditionnel entre ventes en magasin et ventes en ligne perd tout son sens : la consommation s'effectue à travers des canaux de distribution multiples et adaptés aux exigences de l'époque, à mi-chemin entre disponibilité des produits et facilité d'accès et de livraison.

La data se retrouve au centre du parcours de consommation omnicanal, allant de l'émergence du besoin jusqu'à l'évaluation de l'expérience en fin de cycle. Générées tout au long de ce processus, les données sont au cœur de la création de valeur et deviennent l'enjeu central de la négociation. Il serait néanmoins réducteur de limiter leur valeur à la seule exploitation marchande. Elles alimentent également la connaissance nécessaire pour amorcer et mener à bien la transition écologique, concernant la décarbonation de la production, l'économie circulaire et la consommation durable.

A la fois abondante et précieuse, la data est une source de convoitise qui a vocation à conserver sa dimension de bien commun si on veut en faire un outil vertueux.



*Richard Panquiaux,
directeur général de l'Nec*



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 Panquiaux

Responsable de la rédaction
Sophie Palauqui

Comité de rédaction
Richard Panquiaux, Daniel Diot, Antoine Quentin,
François Ehrard, Sophie Palauqui, Virginie Thomas,
Claire Algrain, Jean Watin-Augouard

Préresse
Virginie Thomas
Mise en page : Bertrand Debray, Corinne Belin

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 seize 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

Tribune

6

**Loi Descrozaille,
les moyens de l'équilibre**

Richard Panquiaux, Ilec

Tendance

15

**Les marques, catalyseurs
des changements
de comportements**

Sandrine Raffin, LinkUp

Juridique

18

**Pratiques
commerciales déloyales,
droit en devenir**

Amaury Libbrecht, AIM

RSE

62

**L'offre vrac,
une œuvre collective**

Antoine Salles, agence Causanova

Juridique

65

**Le sens de
l'arrêt CJUE « Eurelec »**

Daniel Diot, Ilec

Bonnes pratiques

70

Bic, entretenir et verdir la flamme

Entretien avec
Jean Drouant Codarini, groupe Bic

76

Mousline, enracinement français renforcé

Entretien avec
Philippe Fardel, Mousline SAS

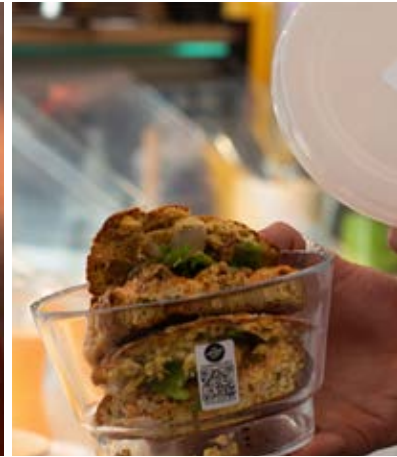
80

Liebig, transition énergétique avancée

Entretien avec
Omar Zitout et Stéphane Bolard, GB Foods

22 DOSSIER

La data au cœur de la chaîne de valeur



La vapeur, jadis. L'électricité, hier. Telle une nouvelle énergie, la digitalisation offre, aujourd'hui, une « puissance d'action et de pouvoir » grâce aux données renouvelables, enrichissables et appropriables pour une plus grande transparence des échanges commerciaux.

24 – Accélération digitale : mode d'emploi

Idalgo D'Ambrosio, Illec

29 – La recette de GS1 pour l'économie circulaire

Entretien avec Didier Veloso et Paul Bounaud,
GS1 France

36 – D'aucy, agriculture connectée

Entretien avec Charles Cernay et Silvia Rama,
Eureden

41 – La décarbonation, une affaire de données

Entretien avec Renaud Bettin, Sweep

45 – Heineken-Matcha, innovation commerciale

Entretien avec Anne Cubizolles, Heineken
et Thomas Dayras, Matcha

50 – L'Oréal, beauté X.0

Entretien avec Adrien Seugé, L'Oréal France

54 – Bonduelle, la nature en données

Entretien avec Christophe Vieillard,
Bonduelle Europe Long Life

56 – La consigne nouvelle génération

Entretien avec Yasmine Dahmane, Bibak

Loi Descrozaille, les moyens de l'équilibre

Son parcours législatif n'a pas duré plus de deux mois, mais le texte parachève un repositionnement du cadre législatif relatif aux négociations commerciales engagé il y a plus de dix ans. Retour sur sa genèse, ses visées et celles qu'on lui a trop prêtées.

Depuis son dépôt le 29 novembre dernier par le député Frédéric Descrozaille et le groupe Renaissance, la proposition de loi dont l'intitulé initial visait à « *sécuriser l'approvisionnement des Français en produits de grande consommation* » a fait l'objet de débats d'une rare intensité et d'une campagne médiatique d'une violence inédite de la part des enseignes de distribution, visant aussi bien son contenu que son processus d'élaboration, l'Ilec étant désigné comme y ayant été directement associé. Les observations qui suivent ne prétendent pas apporter une analyse juridique fine du texte adopté par le Sénat le 21 mars puis par l'Assemblée nationale le lendemain ; elles visent plutôt à revenir sur les origines d'une proposition de loi initialement composée de quatre articles, d'en expliciter les ressorts et de s'interroger sur les vraies raisons qui lui ont valu d'être d'emblée si violemment critiquée par les porte-parole de la distribution.

Majoration du SRP et encadrement des promotions en alimentaire : stop ou encore ?

Le premier et immense mérite de la proposition de loi est d'avoir permis de débattre du sort à réserver à deux dispositions introduites le 30 octobre 2018 par les textes dits Égalim 1 à titre expérimental et pour une durée de deux ans, renouvelées pour un nouveau bail d'un peu plus de deux ans et expirant en avril 2023.



Richard Panquiaux,
directeur général de l'Ilec

La première de ces dispositions impose aux enseignes, depuis le début de l'année 2019, d'appliquer au prix d'achat des produits alimentaires, qu'elles achètent et commercialisent, une marge minimale de 10 % à la revente aux consommateurs, c'est-à-dire 10 % au-dessus du seuil de revente à perte (SRP) ; la seconde fixe un double plafond aux opérations promotionnelles, en prévoyant d'une part que le dégressif promotionnel ne peut pas excéder 34 % du prix de vente au consommateur et d'autre part qu'un maximum de 25 % du chiffre d'affaires réalisé entre une enseigne et ses fournisseurs pourra faire l'objet de promotions.

L'Ilec soutient, depuis l'origine, l'ensemble de ces dispositions, qui ont permis pour certaines de freiner le cycle de destruction de valeur dans lequel les produits de grande consommation (PGC) ont été entraînés depuis 2013 ; pour d'autres, de redonner de l'oxygène à différents niveaux de la filière, même quand ce n'était pas toujours au niveau attendu par le législateur.

L'Ilec a rappelé, au cours de l'été 2022, la nécessité d'ouvrir un débat législatif sur la prolongation de ces dispositions. C'est donc tout à l'honneur du législateur de s'être saisi du sujet au mois de novembre et d'avoir permis aux parties prenantes d'échanger des arguments contradictoires parfaitement respectables, particulièrement dans un contexte d'inflation qui n'existait pas au moment où les mesures avaient été prises (députés et sénateurs, sur le point précis du SRP majoré, ont pu exprimer des sensibilités différentes,



Les détergents et produits d'hygiène bénéficieront désormais des mêmes dispositions que les produits alimentaires en matière d'encadrement des promotions.

les enseignes étant elles aussi partagées sur la question). Car à défaut, tout porte à croire, compte tenu des délais d'élaboration des textes de loi, qu'ils émanent des parlementaires ou du gouvernement, que ces dispositions auraient disparu sans débat en avril de cette année, au moins temporairement.

Les parlementaires ont tranché, et décidé de prolonger l'expérimentation, de deux ans pour le SRP majoré, en exigeant la communication annuelle d'informations permettant de mesurer l'impact de cette disposition sur les revenus agricoles, de trois ans pour l'encadrement des promotions.

Le Sénat a ajouté des dispositions permettant enfin d'aligner sur celui des PGC alimentaires le régime juridique des catégories détergents et produits d'hygiène (DPH) ; encadrement des promotions (depuis Égalim 1 en alimentaire) ; interdiction de toute discrimination sans justification et individualisation de la valeur des contreparties (depuis Égalim 2 en alimentaire). Ces dispositions figurent dans le texte définitif, malgré là aussi une levée de boucliers de bon nombre d'enseignes, désireuses de continuer à proposer des remises de 80 voire 90 %, économiquement aberrantes, que pourtant ni les grands groupes, ni a fortiori les ETI et les PME, ne sont plus en mesure de financer. Enseignes promptes à pronostiquer une flambée inflationniste d'un marché pourtant six fois plus petit que l'alimentaire, dont moins de 20 % des volumes totaux sont promus, où 79 des 87 familles qui le composent, pesant 75 % de son chiffre d'affaires, sont promus à un niveau inférieur au plafond de 25 %.

L'objectif de ces mesures n'est certes pas de pénaliser les consommateurs, mais au contraire de fixer un cadre économique

viable, permettant aux entreprises de toutes tailles de réinjecter de l'oxygène promotionnel et de mieux répartir les efforts entre les catégories, en évitant les excès d'une péréquation qui détruit la valeur des quelques familles sur lesquelles elle focalise ses effets, tout en restreignant la capacité à stimuler des poches de croissance dans les autres.

Soutien à la souveraineté alimentaire et industrielle, ou délocalisation des achats ?

Depuis toujours, les négociations commerciales en France sont conflictuelles, beaucoup plus que dans les autres pays ; les intérêts d'un acheteur et d'un vendeur y sont le plus souvent antagonistes et rendent difficile la conclusion d'un accord.

Depuis longtemps, les parlementaires de l'Assemblée nationale ou du Sénat, tous partis confondus, s'attachent année après année à adopter des dispositions législatives qui visent à remédier à ce particularisme français et à établir ou rétablir les conditions d'un équilibre toujours instable.

Plus récemment, l'affirmation au plus haut sommet de l'État et soutenue par toutes les parties prenantes d'une nécessaire souveraineté agricole et alimentaire française a conduit à l'adoption de mesures spécifiques de protection des revenus agricoles, par les textes « Égalim 1 » de décembre 2018 puis « Égalim 2 » d'octobre 2021.

Si nous déplorons tous une prolifération, sans équivalent au monde, de textes législatifs régissant les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs, force est de reconnaître que la faute en



© RICOCHE764 - OLEKADDBE / ADOBESTOCK

incombe aux acteurs que nous sommes, dont les pratiques justifient, voire imposent, l'intervention des pouvoirs publics, de l'administration comme du législateur.

En réalité, le paradoxe des textes législatifs français tient au fait qu'ils visent à produire des résultats que le jeu naturel de la négociation entre distributeurs et fournisseurs permet d'obtenir ailleurs.

En 2018, Leclerc a commencé à délocaliser les achats des produits de ses plus grands fournisseurs en Belgique, dans le cadre d'une alliance avec l'allemand Rewe, donnant naissance à Eurelec. Cette tendance s'est accentuée, le nombre des fournisseurs cordialement, mais fermement, invités à migrer vers les bureaux d'achat d'Eurelec augmentant au fil des ans, le mouvement embarquant au passage certaines « multinationales » et pas d'autres, puis des ETI dont la dimension internationale est par ailleurs hautement discutable.

L'année 2022 a marqué un tournant ; c'est d'abord Carrefour qui annonçait en juin l'ouverture d'un bureau d'achat paneuropéen à Madrid, lequel devait concerner à terme plusieurs dizaines de fournisseurs ; puis Système U qui communiquait en octobre son ralliement à la centrale d'achat Everest, basée à Amsterdam.

En attendant la suite, qui pourrait se traduire rapidement par un chiffre d'affaires des fournisseurs de PGC négocié à l'étranger supérieur à celui négocié en France.

Il n'est nullement question de débattre des motivations propres à chacune des enseignes : massification des achats par la mise en valeur d'une empreinte incontestablement européenne pour Carrefour, par le biais d'alliances avec des partenaires issus d'autres pays pour Leclerc et Système U. Pas question non plus d'estimer si les choix de domiciliation de ces bureaux d'achat hors de France peuvent avoir pour but de s'affranchir ou non d'un droit hexagonal plus contraignant que ceux qui s'appliquent en Belgique, en Espagne ou aux Pays-Bas.

En revanche, d'autres questions se posent légitimement, dès lors que dans chaque cas les enseignes françaises concernées affirment que les relations commerciales avec leurs fournisseurs sont ou seront soumises au droit local.

La première question donne tout son sens à l'article 1^{er} de la proposition de loi Descrozaille : quel parlementaire peut assister sans réagir à une situation où, de facto, le cadre qu'il contribue à façonner au fil des ans s'applique à une part de plus en plus faible du chiffre d'affaires de la grande consommation ? La réponse, sans ambiguïté apportée par les parlementaires, a confirmé la position qui est depuis des années celle du gouvernement et du juge français : « sous réserve du respect du droit de l'Union européenne et

des traités internationaux ratifiés ou approuvés par la France », c'est bien le droit français et la compétence des tribunaux français qui s'appliquent, dès lors que le contrat entre le distributeur et son fournisseur est exécuté sur le sol français, quel que soit l'endroit où a pu être signé l'accord commercial.

Bien sûr, in fine, il appartiendra au juge européen de trancher sur le fond les litiges qui opposent depuis plusieurs années l'État français et certaines de ces structures internationales d'achat ou de services. Mais le message adressé par l'article premier de la loi Descrozaille est limpide, à destination des enseignes mais aussi des fournisseurs. Et il est sous-tendu par la volonté de ne pas laisser se développer des biais concurrentiels entre des enseignes acceptant de se conformer au droit français et d'autres s'y refusant.

La seconde question consiste à s'interroger, au-delà des prises de position médiatiques de toutes les enseignes, sur la réalité concrète du soutien de celles qui délocalisent progressivement leurs achats et prétendent les faire relever de droits étrangers, aux enjeux de souveraineté traduits par des politiques et des législations nationales qui visent à protéger les filières agricoles et agro-alimentaires françaises, notamment les textes Égalim.

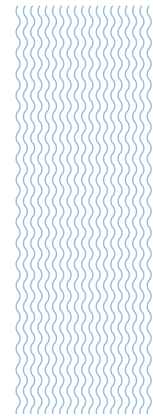
La réponse classique des enseignes est de dire que seuls les « *grands groupes* » sont concernés par ces achats internationaux. Mais l'impact sur l'amont agricole est précisément affaire de taille ! Chaque négociation avec la filiale d'un grand groupe ou avec une ETI concerne des milliers voire des dizaines de milliers d'agriculteurs. Une négociation locale avec une PME n'en affecte que quelques-uns, ou quelques dizaines.

Ces questions-là sont bien réelles ; et elles n'ont rien à voir avec des questions d'influence ou de lobbying.

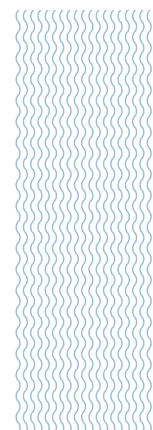
Incitation à négocier et à trouver un accord commercial en période de forte inflation ?

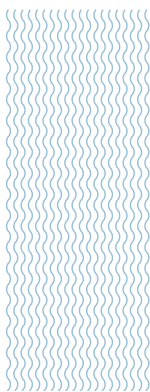
Le Code du commerce décrit précisément les règles et obligations applicables pendant la période légale de négociation qui encadre les relations commerciales dans le secteur des PGC, entre le 1^{er} décembre (date limite d'envoi des tarifs et des conditions générales de vente du fournisseur) et le 1^{er} mars (date limite de signature pour l'accord annuel). En revanche, il ne dit rien en cas d'absence d'accord entre une enseigne et son fournisseur à la date butoir du 1^{er} mars.

La question est restée jusqu'à ce jour assez théorique, car le rapport des forces, favorable à la distribution (les trois principales

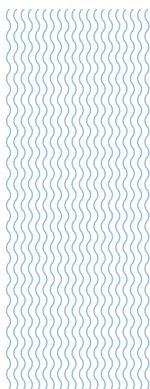


C'est le droit français et la compétence des tribunaux français qui s'appliquent, dès lors que le contrat entre le distributeur et son fournisseur est exécuté sur le sol français.





Un consommateur changeant plus facilement de marque que de magasin, les fournisseurs ont plus à perdre que l'enseigne dans l'hypothèse d'une rupture de la relation commerciale.



enseignes et alliance représentent près des trois quarts des ventes totales réalisées dans les grandes surfaces alimentaires), incite le fournisseur, après d'après négociations, à accepter les conditions proposées par son client, même mauvaises ou en tout état de cause inférieures à ses besoins, plutôt que de voir le courant d'affaires rompu. Un consommateur changeant beaucoup plus facilement de marque que de magasin, quand il ne retrouve pas la marque qu'il avait l'intention d'acheter, les fournisseurs ont toujours plus à perdre que l'enseigne dans l'hypothèse d'une rupture de la relation commerciale.

Mais l'épisode inédit d'une inflation forte et transversale de l'ensemble des coûts de fabrication et de transport a donné à la question une acuité nouvelle.

Deux thèses circulent, porteuses de réponses radicalement différentes à cette question des modalités à observer en cas d'absence d'accord au 1^{er} mars.

La première suppose le maintien d'un courant d'affaires pendant une période elle-même fonction de l'antériorité des relations commerciales entre les deux parties. Et cela au dernier prix contractuellement convenu, c'est-à-dire celui de l'année précédente. Cette thèse devient évidemment extrêmement problématique dans un contexte inflationniste où la moyenne des tarifs proposés à la négociation par les fournisseurs à leurs clients était supérieure de 15% à celle de 2022 ; d'autant qu'en définitive, la meilleure position de négociation pour une enseigne consiste, dans ces conditions, à ne pas négocier ou à négocier avec pour objectif de ne pas trouver d'accord ; et de bénéficier ainsi d'un avantage prix significatif en comparaison avec les enseignes, qui elles, auraient trouvé un accord et accepté une revalorisation des prix payés au fournisseur.

L'autre thèse en vigueur prend dans ce contexte toute sa valeur ; d'autant qu'elle est directement inspirée d'un avis¹ de la très respectée Commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC), une instance composée paritairement d'experts juridiques représentant à la fois les enseignes et les fournisseurs.

Cet avis a directement inspiré la rédaction de l'article 3 de la proposition de loi initiale adoptée par l'Assemblée nationale, et l'exposé des motifs qui le décrit y fait clairement référence ; il pose comme principe qu'en l'absence d'accord au 1^{er} mars il n'y a pas eu formation d'un contrat et il ne devrait donc plus y avoir de commandes de la part de l'enseigne ; et si commandes il y a malgré tout,

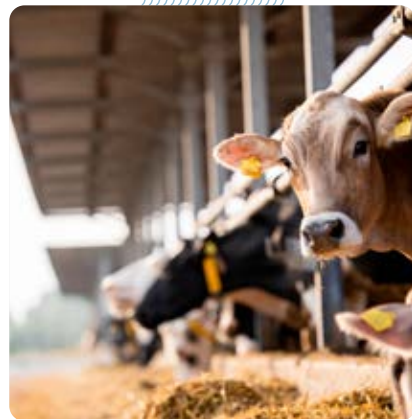
1 - <https://www.economie.gouv.fr/cepc/avis-ndeg-10-15-sur-lapplication-de-la-lme-certaines-relations-fournisseursdistributeurs>

le fournisseur ne doit pas livrer. Ce principe vise à régler une situation qui, par nature, doit rester exceptionnelle ; il constitue une puissante incitation des parties à trouver un accord plutôt que d'en être réduites à cesser toute collaboration. Mais certains acteurs et observateurs mal avisés ou mal informés ont occulté le principe pour se focaliser sur l'exception au principe prévue dans le texte initial, et indiquant que si d'aventure un acheteur se décide malgré tout à passer commande auprès d'un fournisseur avec lequel il n'a pas d'accord, donc pas de contrat, et que si ce dernier le livre, ce sont les tarifs et conditions générales en vigueur du fournisseur qui s'appliquent. Donc, en la circonstance, ceux de 2023.

Cette situation n'a en réalité aucune chance de se produire, car l'essentiel des conditions de baisses de prix ne se trouve pas dans les conditions générales de vente du fournisseur mais dans les conditions particulières qu'il négocie avec chaque enseigne, en fonction de ses forces spécifiques, de son poids, des chantiers de collaboration qu'elle propose ; faute d'accord et donc de conditions particulières de vente, la seule application des baisses de prix prévues dans les CGV du fournisseur rendrait donc le prix d'achat prohibitif, et tout acheteur préférera un accord même insatisfaisant que pas d'accord du tout.

Ainsi, contrairement à ce qui a pu être prétendu pendant des mois, y compris par des ténors de la distribution qui méconnaissaient ou avaient choisi d'oublier cet avis de la CEPC, ni la lettre ni l'esprit de cette disposition ne visaient, ni ne pouvaient conduire, à permettre au fournisseur d'imposer son nouveau tarif en cas d'absence d'accord ; ou alors, dans des conditions économiques tellement improbables et à des niveaux de prix tellement déconnectés du marché que le scénario ne serait concevable ni pour le distributeur ni pour le fournisseur, et conduirait à l'interruption de la relation commerciale.

En définitive, les parlementaires n'ont pas tranché le débat entre les deux thèses, et la position adoptée dans la rédaction finale reflète les sensibilités différentes des deux chambres sur la question, puisqu'il a été décidé, à titre expérimental pour une durée de trois ans, d'offrir au fournisseur le choix de l'option de sortie à défaut d'accord au 1^{er} mars avec un distributeur : soit la cessation des relations commerciales et donc des livraisons, sans que puisse être invoquée la notion de rupture brutale, soit la demande d'application d'un préavis conforme aux usages commerciaux. Dans le second cas, la détermination du prix applicable devra en tout état de cause tenir compte « des conditions économiques du marché ».



© HANSENN - IVONNE WIERINK - LITTLEWOLFB889 / ADObSTOCK



© VLAJSTAR/ADOBSTOCK

Égalim 2 a introduit la notion de « transparence ». Les fournisseurs peuvent choisir de faire attester, par un commissaire aux comptes, la valeur des matières premières agricoles dans la hausse de tarif qu'ils demandent.

Interrogé à l'issue des négociations commerciales, le Médiateur des relations commerciales agricoles, Thierry Dahan, (qui à l'instar du Médiateur des entreprises voit son rôle renforcé dans les situations d'absence d'accord au 1^{er} mars) se félicitait de constater que les responsables des enseignes reconnaissent qu'il n'était pas possible de conserver les prix 2022 dans le cadre d'un préavis, et s'inscrivaient donc dans l'esprit de la loi en cours d'adoption. Mais il appelait de ses vœux une disposition législative de nature à « sécuriser les bonnes pratiques et donner de la visibilité aux opérateurs, qui ne doivent être soumis à un aléa judiciaire incompatible avec le temps économique ».

Transparence, surtransparence, opacité... ou jeu de dupes ?

Depuis deux ans, la nouvelle querelle au cœur des relations commerciales tourne autour de la question de la « transparence » introduite par la loi Égalim 2.

Le principe est, sur le papier, assez simple : rien de ce qui, dans le tarif ou la hausse de tarif d'un industriel, est expliqué par la rémunération des matières premières agricoles ne peut faire l'objet d'une négociation ; la valeur correspondante doit être acceptée dans son intégralité par le distributeur dans ses prix d'achat et se retrouve en quelque sorte « sanctuarisée ».

La loi met à la disposition du fournisseur trois modalités pour remplir cette obligation de transparence. La plus largement choisie par les adhérents de l'Illec consiste à faire attester par un

tiers de confiance, le plus souvent un commissaire aux comptes, la valeur de ces matières premières agricoles dans la hausse de tarif.

Mais la loi n'imposant pas aux fournisseurs de produire cette attestation dans le cours de leurs échanges avec les distributeurs, certains ont argué de la lettre de la loi pour ne s'acquiescer de leur obligation de transparence qu'une fois l'accord conclu avec leurs clients, ce qui n'a évidemment pas permis d'éclairer les négociations, mais a provoqué des tensions, mises en exergue dès le mois d'avril 2022 par le Médiateur des relations commerciales agricoles, lequel a proposé pour y remédier un mécanisme de double attestation auquel l'Illec a immédiatement souscrit et que la proposition de loi a reprise à son compte.

La première attestation doit être envoyée par le fournisseur à ses clients dans le mois qui suit l'envoi de ses CGV ; elle doit, par ailleurs, préciser la méthode de calcul des coûts des intrants alimentaires et leur incidence tarifaire. La seconde assure que la valeur des matières premières agricoles, telle que communiquée dans la première attestation, n'a pas fait l'objet d'une négociation et se retrouve bien dans les prix d'achat du distributeur.

Certaines enseignes n'ont eu de cesse de stigmatiser un prétendu manque de transparence des industriels au cours des négociations 2023. D'autres, tout en restant mesurées, ont préféré saluer les progrès accomplis au cours des trois dernières années en matière de transparence. Qu'elles en soient remerciées, car les entreprises sont effectivement de plus en plus nombreuses à emprunter ce chemin, et le mouvement est irréversible.

Cette nouvelle obligation légale est-elle de nature à augmenter et à massifier le niveau de transparence des fournisseurs vis-à-vis

des enseignes, que l'Illec considère comme une condition indispensable pour surmonter le niveau de défiance qui gangrène les relations commerciales en France ?

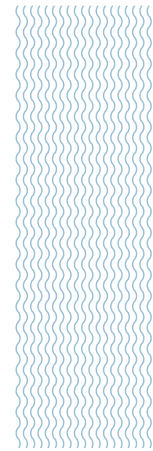
C'est probable et tout à fait souhaitable. Même si le niveau de transparence procuré aux distributeurs français n'a déjà pas d'équivalent et ne cesse de stupéfier les groupes internationaux qui ne sont confrontés à de telles demandes dans aucun autre pays et sont amenés à aménager leurs règles de fonctionnement pour y donner suite.

Le texte a naturellement évolué entre les travaux des commissions des deux assemblées, les votes en séance et les arbitrages effectués en commission mixte paritaire. Il s'est notamment enrichi de précisions sur les pénalités logistiques, une autre pomme de discorde historique bien française, un autre sujet où malheureusement l'intention du législateur, « l'esprit de la loi », peine à l'emporter sur la lettre, quand celle-ci comporte une faille rédactionnelle pouvant prêter, avec une certaine dose de mauvaise foi, à interprétation.

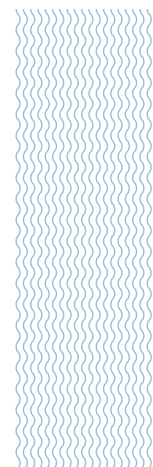
Une loi de plus, une loi de mieux ?

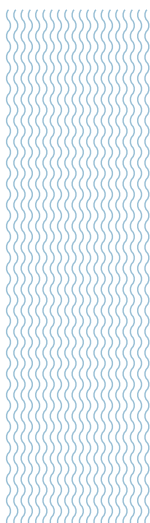
Au fil des échanges, l'intitulé de cette proposition de loi a évolué pour devenir in fine un texte visant à « *tendre à renforcer l'équilibre dans les relations commerciales entre fournisseurs et distributeurs* ». La recherche d'un meilleur équilibre entre les deux catégories d'acteurs économiques anime le législateur depuis une dizaine d'années, l'objectif étant de corriger les effets de bord de la Loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008 et du mouvement de concentration de la distribution, alimenté en partie depuis 2014 par le développement des alliances à l'achat. Car si certaines marques sont incontournables, aucun fournisseur ne l'est vraiment parmi les milliers avec lesquels travaillent les enseignes. À cet égard, cette loi est indéniablement porteuse de rééquilibrage entre les distributeurs et leurs fournisseurs, mais aussi d'équité entre les distributeurs eux-mêmes (selon qu'ils appliquent ou prétendent ne pas appliquer le droit français, selon qu'ils négocient pour trouver un accord avant le 1^{er} mars ou non).

Il n'est pas anodin que plusieurs mesures majeures de ce texte soient maintenues ou mises en œuvre à titre expérimental ; plusieurs chantiers restent donc ouverts, et l'un des enjeux des deux années à venir sera pour les services de l'État de tirer des conclusions claires sur les effets de ces mesures, pour décider de manière avisée de leur devenir. En espérant que certaines... n'auront pas à s'appliquer (notamment l'article 3 sur les modalités à mettre en œuvre en cas d'absence d'accord), et que leur force

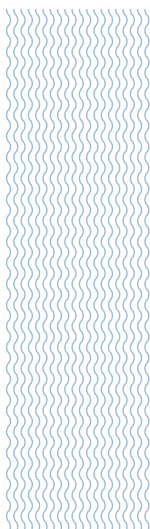


Cette loi est indéniablement porteuse de rééquilibrage entre les distributeurs et leurs fournisseurs, mais aussi d'équité entre les distributeurs eux-mêmes.





Comparer les marges nettes des industriels et celles des distributeurs n'a pas de sens et n'informe en rien sur les rentabilités respectives.



dissuasive suffira. Encore faudra-t-il tirer là aussi la bonne conclusion : inutilité de la disposition ou au contraire efficacité de son caractère dissuasif.

Il faudra en effet des conclusions claires et partagées par la grande majorité des parties prenantes, car c'est certainement l'une des conditions à remplir pour sortir d'une spirale de prolifération de textes législatifs que chacun déplore, pour revenir à des principes plus simples et moins nombreux.

Mais pour faire moins de droit, peut-être faudrait-il faire davantage d'économie, car si distributeurs et industriels servent les mêmes consommateurs, leurs modèles n'ont pas grand-chose en commun et tenter de les comparer est vain, fallacieux et source d'inutiles discordes. Pour ne donner qu'un exemple, comparer les marges nettes (qui plus est mondiales, lesquelles ne donnent aucune idée de celles des filiales françaises) des industriels et celles des distributeurs n'a pas de sens et n'informe en rien sur les rentabilités respectives ; car sont ainsi occultées des notions aussi fondamentales et différentes que l'intensité capitalistique, les immobilisations, les besoins en fond de roulement...

Faire l'effort de mieux comprendre les caractéristiques et les contraintes du modèle économique de l'autre partie sans pour autant prétendre mieux les connaître que lui ; c'est peut-être un objectif que devraient partager les distributeurs et leurs fournisseurs pour les années qui viennent, susceptible d'éclairer et de dépassionner les débats futurs.

■ Richard Panquiaux

Les marques, catalyseurs des changements de comportement

À l'instar du Giec, nombreux sont les experts qui appellent de leurs vœux l'adoption de nouveaux modes de consommation plus respectueux du climat. Au-delà des entreprises et de leurs stratégies RSE, les marques ont elles aussi un rôle à jouer.

Savoir n'est pas agir. Informer aide à objectiver la nécessité du changement de comportement mais reste insuffisant pour toucher tous les citoyens-consommateurs. « Fumer tue », on le sait, et pourtant les conséquences ne se ressentant qu'à long terme, plus de 32 % des Français de 18 à 75 ans déclarent fumer. Cette prévalence a augmenté ces dernières années. Le recyclage progresse, puisque 89 % des consommateurs déclarent trier leurs emballages, mais 51 % seulement le font systématiquement¹. Sommes-nous sourds aux alertes du Giec, dont la dernière, dans son rapport publié en avril 2022, porte sur la nécessité de se préoccuper de l'adaptation de nos modes de vie pour participer à la lutte contre le réchauffement climatique ?

Les entreprises peuvent jouer un rôle majeur en tant que catalyseurs des changements de comportement : aussi bien ceux de leurs parties prenantes – fournisseurs, salariés, distributeurs – que de leurs consommateurs par le biais de leurs marques. Au-delà de leur engagement responsable dans toute leur chaîne de valeur, qui devient réglementaire ou une exigence des clients et des consommateurs, les marques sont attendues pour aider ceux-ci à consommer plus vertueusement, à devenir eux aussi des contributeurs du changement.



*Sandrine Raffin,
présidente et fondatrice de LinkUp Factory*

Valeurs affichées, valeurs effectives

Dès qu'une marque ouvre la voie dans un secteur sur ce sujet, les consommateurs suivent : en témoigne le rayon des marques cosmétiques, celui des produits alimentaires préparés, celui des produits d'entretien. On ne mesure pas encore à quel point la transformation vers des modèles engagés pour l'environnement, ou le climat, de produits ou de services, fait bouger les lignes des parties prenantes d'une marque, voir celles de son secteur.

Les marques doivent revenir à leurs fondamentaux, car les consommateurs sont plus exigeants : 84 % des Français ont besoin de preuves pour croire aux engagements des marques². Selon un sondage OpinionWay pour Salesforce et les Échos (2021), 53 % des répondants disent cesser d'acheter une marque si elle ne respecte pas les valeurs qu'elle affiche, ce taux atteint 65 % chez les 25-34 ans.

Les preuves ne manquent pas qui attestent que les marques engagées font évoluer les pratiques et les représentations des acteurs de leur chaîne de valeur et de leurs équipes. Bel, L'Oréal ou Nestlé sont devenues des accélérateurs de transformation pour leurs fournisseurs de matières premières et d'emballages, mais aussi pour leurs équipes marketing, qui ont dû intégrer

1 - www.citeo.com/le-mag/les-chiffres-du-recyclage-en-france

2 - Baromètre GreenFlex Ademe 2022.



Quelques exemples de la campagne « #2BonnesRaisons » de la Fédération des Entreprises de la Beauté (FEBEA) et du Gouvernement pour sensibiliser le public aux écogestes dans la salle de bain et rappeler leurs bénéfices pour l'environnement.

ce prisme dans toutes leurs innovations produits et démarches de communication. Nestlé met à disposition des recharges pour certains de ses produits – comme Ricoré –, afin de réduire son empreinte carbone. La charte amont laitier de Bel favorise le pâturage, l'alimentation des vaches issue de sources locales et la valorisation des fumiers.

Pouvoir d'influence

Mais les marques sont aussi des acteurs reconnus de la construction des normes sociales et influencent les comportements. Elles nous accompagnent au quotidien, agissent sur nos représentations pour nous faire adhérer à leurs promesses, et ont le pouvoir de nous inciter à faire bon usage de leurs produits et de leur deuxième vie. Elles sont aussi des contributrices au modelage de nos schémas culturels. Elles devraient s'emparer

davantage du pouvoir d'influence positive qu'elles ont sur les citoyens.

Lorsque Chantelle met en scène une femme belle et épanouie visiblement âgée de plus de soixante ans dans ses

publicités sur panneaux Decaux, c'est l'image de la femme vieillissante qui est réhabilitée. De même de l'engagement pour le « *body positive* » ou la représentation de personnes LGBT pratiquée par certaines marques de vêtements ou de cosmétiques. L'Oréal Paris a lancé en 2020 la campagne « *Stand-Up* » destinée à lutter contre le harcèlement des femmes dans la rue, en proposant des formations de sensibilisation et d'action : vingt mille personnes sont formées chaque année en lien avec l'ONG Hollaback et la Fondation des femmes. De même, les publicités d'Ariel promeuvent, depuis quelques années, une nouvelle égalité dans la répartition du lavage du linge ou le changement des représentations genrées des couples.

Le Grand Prix de la Marque Engagée

LinkUp et Pro durable, avec les soutiens de M6, L'Oréal, Imedia Center et en collaboration avec l'Ilec, organisent la 6^e édition du Grand Prix de la Marque Engagée, le 12 septembre prochain, dans le cadre de la nouvelle édition de Pro durable. Toutes les marques sont éligibles à candidater et prétendre à une récompense dans la mesure où elles ont entrepris une démarche éthique et durable dans leur business modèle, levier de préférence, de performance et d'accompagnement à la transition écologique.

Par exemple, lors de l'édition précédente, l'association Earthworm et Lidl ont été lauréats de la catégorie ONG avec une marque pour leur projet d'importation d'un soja garanti Zéro Déforestation ni Conversion.

Vous avez jusqu'au 9 mai 2023 pour candidater, en téléchargeant le dossier d'inscription sur www.grand-prix-marque-engagee.com

Les marques ont un rôle de « modèles », et lorsqu'elles assument cette fonction, leurs consommateurs leur en sont reconnaissants. Savoir refléter une époque qui aspire à l'inclusion est un acte marketing déterminant pour une marque.

Changement sans injonction

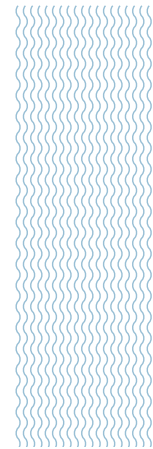
Afin d'agir sur les mentalités et de se positionner comme élément moteur du changement, une entreprise peut définir un grand engagement qui l'amènera à avoir une contribution sociétale en s'appuyant sur sa force de frappe et en se nourrissant de l'affection des consommateurs pour la marque qu'ils consomment. La force du collectif peut être déterminante, il revient aux marques de contribuer à définir de nouvelles normes sociales motrices du changement. À condition qu'elles soient accessibles à tous.

Il y a là un grand enjeu pour les entreprises : s'adapter à la demande des consommateurs et être en phase avec l'évolution des représentations de la société. Pour faire évoluer les mentalités, il est important de ne pas être dans l'injonction, car cela crée une réaction psychologique d'autodéfense, la personne cible se sentant privée d'une liberté. Les campagnes sur l'arrêt du tabac sont des échecs pour cette raison. De plus, pour avoir un impact, il faut un bénéfice qui s'adresse directement à la cible, et ensuite lui montrer que les bénéfices individuels peuvent être liés aux bénéfices environnementaux. Il s'agit de « nudger » le consommateur, de lui donner un « coup de pouce » pour l'inciter à de nouvelles pratiques. C'est ce qu'a fait la campagne de la Fédération des Entreprises de la Beauté (FEBEA) « #2BonnesRaisons »³.

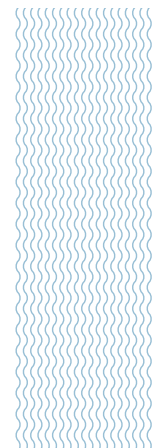
L'enjeu est également en interne, car qui mieux qu'un salarié pour être l'ambassadeur de son entreprise, s'il est lui-même convaincu du projet et des valeurs qu'elle véhicule ? C'est la démarche du groupe Bel, qui avec son programme « Actors For Good » a fait de ses 11800 salariés des « activistes ». Le programme les incite à être contributeurs en interne (plan de sobriété, mobilité douce pour se rendre au travail, choix alimentaires...). Vis-à-vis de ses salariés, une entreprise peut faire beaucoup dans l'évolution d'une norme sociale, en montrant que c'est possible, en aidant à trouver des solutions facilitatrices. Les marques doivent anticiper, écouter les signaux faibles, et s'engager pour embarquer les consommateurs-citoyens : être des actrices du changement social.

■ Sandrine Raffin

³ - Campagne menée par la FEBEA et le Service d'information du Gouvernement pour sensibiliser le grand public aux gestes écoresponsables dans la salle de bain.



Pour avoir un impact,
il faut un bénéfice
qui s'adresse
directement à
la cible, et ensuite
lui montrer que
les bénéfices
individuels peuvent
être liés aux bénéfices
environnementaux.



Pratiques commerciales déloyales, droit en devenir

La législation européenne visant les pratiques commerciales déloyales entre les entreprises forme un patchwork de règles tantôt semblables, tantôt divergentes.

Ces cinq dernières années ont vu l'adoption de plusieurs instruments législatifs européens importants visant à lutter contre les pratiques commerciales déloyales entre entreprises dans la chaîne agroalimentaire et l'économie numérique. Alors qu'ils sont en cours de déploiement dans les différents États de l'Union européenne, il semble opportun de réfléchir aux prochaines étapes qui permettraient d'assurer une plus grande cohérence et une convergence entre ces instruments juridiques : extension de leur champ d'application à l'ensemble des acteurs et produits de grande consommation (PGC) ; codification des règles qu'ils énoncent dans un même Code européen des pratiques commerciales déloyales interentreprises. Le législateur européen devrait également promouvoir une plus grande équité dans les relations commerciales entre les acteurs du secteur PGC. Le droit européen relatif aux pratiques commerciales déloyales entre entreprises repose actuellement sur une directive et deux règlements.

La directive sur les pratiques commerciales déloyales dans les relations interentreprises au sein de la chaîne d'approvisionnement agricole et alimentaire (« directive UTP ») adoptée par le Parlement européen et le Conseil en avril 2019, a pour

objectif de renforcer le pouvoir de négociation des agriculteurs et des producteurs de denrées alimentaires vis-à-vis des acheteurs dont ceux des enseignes de la grande distribution. Elle interdit seize pratiques commerciales au niveau européen, notamment les paiements tardifs, les modifications contractuelles unilatérales et les représailles commerciales.

Certaines de ces pratiques sont interdites en toutes circonstances (« liste noire »), tandis que d'autres sont permises pourvu qu'elles fassent l'objet d'un accord clair et non ambigu entre le vendeur et l'acheteur (« liste grise »). La liste des bénéficiaires de cette protection est limitée aux seuls fournisseurs et fabricants de denrées et produits alimentaires transformés dont le chiffre d'affaires annuel dans l'UE ne dépasse pas 350 millions d'euros, laissant ainsi une grande partie d'entre eux dépourvus face à de telles pratiques de la part des centrales d'achat de la distribution.

Afin d'éviter le risque de représailles commerciales, la directive UTP permet aux associations professionnelles représentant les agriculteurs, les fournisseurs de denrées et les fabricants de produits alimentaires d'engager des actions en justice au nom de leurs membres, afin d'obtenir la cessation de toute violation de ces règles par les entreprises avec lesquelles ils ont établi des relations commerciales.

La directive UTP est applicable dans le droit national des États de l'UE depuis novembre 2021, et les



* AIM : Association européenne des industries de marque. <https://www.aim.be>.



© R.CLASSEN/SHUTTERSTOCK

La directive UTP permet aux associations professionnelles représentant les acteurs de l'industrie agroalimentaire d'engager des actions en justice au nom de leurs membres, afin d'obtenir la cessation de toute violation de ces règles par les entreprises avec lesquelles ils ont établi des relations commerciales.

autorités nationales sont chargées d'en assurer le respect, tant par les fabricants de produits alimentaires transformés que par les enseignes de la grande distribution. Onze États membres de l'UE¹ ont décidé d'étendre, dans leur droit national, le champ d'application des règles de la directive à l'ensemble des fabricants de produits alimentaires, et deux États² l'ont également étendu à l'ensemble des PGC non alimentaires, reconnaissant ainsi que les pratiques commerciales déloyales concernent l'ensemble des producteurs de biens de grande consommation, grands et petits. Contrairement aux deux règlements brièvement présentés ci-après, la directive UTP s'applique aux activités commerciales des acteurs de la chaîne agroalimentaire qu'elles aient lieu en ligne ou hors ligne.

Deux règlements pour les transactions numériques

Le règlement sur les relations entre plateformes et entreprises (« règlement P2B ») adopté en juin 2019, deux mois après l'adoption de la directive UTP, vise à promouvoir l'équité et la transparence des pratiques commerciales des plateformes numériques vis-à-vis de leurs utilisateurs professionnels et à lutter contre certaines pratiques abusives des premières à l'encontre des seconds.

Le règlement s'applique à l'ensemble des plateformes numériques opérant dans l'UE, sans exception. Il interdit certaines pratiques considérées comme déloyales, comme la suspension ou la

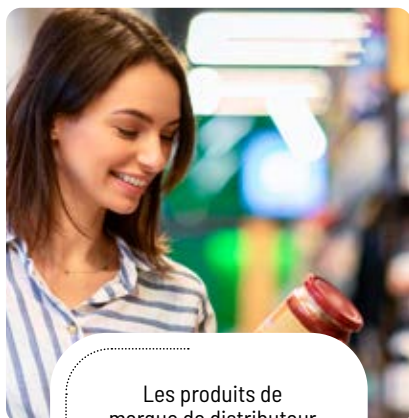
fermeture soudaine et inexplicite d'un compte ou, à l'instar de la directive UTP, les modifications contractuelles unilatérales. Les plateformes numériques qui opèrent à la fois comme places de marché et comme détaillants en ligne (Amazon par exemple) sont également tenues de divulguer les avantages qu'elles accordent à leurs propres produits par rapport à ceux des vendeurs tiers. Tout comme la directive UTP, le règlement P2B habilite les associations professionnelles à intenter des actions en justice au nom de leurs membres contre les plateformes numériques qui ne respecteraient pas leurs obligations.

Le règlement P2B est d'application dans les États de l'UE, depuis juillet 2020, et fait actuellement l'objet d'une évaluation approfondie par la Commission européenne, assistée d'un groupe d'experts, afin d'évaluer son effet sur les utilisateurs commerciaux de plateformes numériques et l'opportunité de proposer des amendements au cours de la prochaine législature européenne afin de remédier aux déséquilibres et pratiques déloyales persistantes.

Le règlement sur les marchés numériques (« DMA ») de septembre 2022 vise à garantir l'ouverture des marchés numériques, en réglementant ou en interdisant certaines pratiques des plus grandes plateformes numériques devenues incontournables pour les entreprises qui souhaitent proposer des biens à la vente ou des services en ligne. En effet, ces plateformes sont susceptibles de créer des goulots d'étranglement dans l'économie

1 - France, Italie, Espagne, Portugal, Suède, Finlande, Hongrie, Slovaquie, Croatie, Lettonie et Estonie.

2 - France et Espagne.



© PROSTOCK-STUDIO / SHUTTERSTOCK

Les produits de marque de distributeur sont souvent mieux mis en valeur dans les rayons des enseignes de la grande distribution que les produits de marque.

numérique ; elles sont qualifiées dans le texte de « *contrôleurs d'accès numériques* », appelant un traitement réglementaire spécifique et des obligations particulières. Contrairement au règlement P2B, le règlement DMA s'applique aux services essentiels des seules grandes plateformes numériques répondant à plusieurs critères quantitatifs cumulatifs (liés à leur chiffre d'affaires annuel ou à leur capitalisation boursière, et à leur nombre d'utilisateurs européens), ou qualitatifs (comme l'appartenance à un conglomérat). Ces critères permettent à la Commission européenne de les désigner comme « *contrôleurs d'accès numériques* » dès cette année, et de les assujettir aux interdictions et obligations énoncées dans le règlement.

Le règlement DMA distingue les pratiques commerciales interdites avec effet immédiat (« *liste noire* ») de celles qui peuvent être précisées par la Commission européenne (« *liste grise* »). Il interdit pour un « *contrôleur d'accès numérique* » de favoriser ses propres produits ou services au détriment de ceux que des vendeurs ou fournisseurs tiers offrent à la vente ou rendent accessibles par ses services numériques essentiels. Le règlement DMA prohibe ainsi une pratique jugée a priori déloyale en vertu du droit du marché intérieur, sans qu'il soit nécessaire de démontrer un abus de position dominante en vertu du droit de la concurrence comme c'était précédemment le cas.

Les grandes plateformes numériques ont jusqu'au début de juillet 2023 pour notifier à la Commission

si leurs services numériques qualifiés d'essentiels (place de marché, moteur de recherche, réseau social, service de publicité en ligne...) répondent aux critères quantitatifs susceptibles de les désigner comme « *contrôleurs d'accès numériques* ». La Commission a jusqu'au début de septembre pour dresser la liste des « *contrôleurs d'accès numériques* » qui seront assujettis au DMA, les interdictions et obligations leur incombant devant prendre effet en mars 2024.

Pour un Code européen des pratiques commerciales déloyales interentreprises

La directive UTP, les règlements P2B et DMA forment un corpus de règles visant les pratiques commerciales déloyales entre entreprises tellement hétéroclite qu'il est difficile pour les fabricants de PGC de l'utiliser dans le cadre de leurs relations commerciales avec les enseignes de la distribution et les grandes plateformes numériques : ces règles sont complexes, tantôt se recoupent, tantôt divergent.

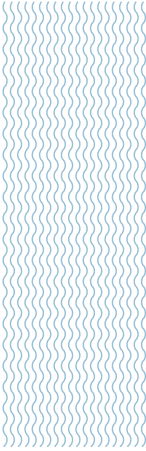
Il serait donc judicieux de lancer une réflexion au cours de la prochaine législature européenne (2024-2029), en vue de simplifier ces règles et d'en assurer une plus grande cohérence.

Une des premières mesures souhaitables serait d'étendre, à l'ensemble des fabricants de PGC, la protection contre les pratiques commerciales déloyales des enseignes de la grande distribution, que la directive UTP n'offre actuellement qu'aux fournisseurs dont le chiffre d'affaires annuel dans l'UE ne dépasse pas 350 millions. Onze États de l'UE ont déjà franchi ce pas dans leur droit national, il serait bienvenu que les autres suivent leur exemple, afin que les

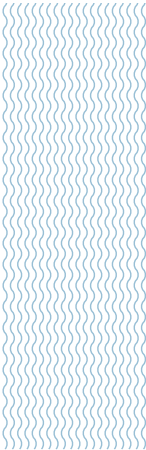
règles prévalant sur le marché intérieur européen soient plus uniformes. Il conviendrait également de réfléchir, dans une perspective de moyen terme, à l'intérêt d'étendre cette protection à l'ensemble des fabricants de PGC, car rien ne justifie que ces règles soient limitées au secteur agroalimentaire, le même type de pratiques commerciales ayant cours dans les catégories non alimentaires. La Commission européenne serait aussi bien avisée d'étudier l'opportunité de répliquer dans la directive UTP, à l'occasion de sa révision, l'interdiction pour un revendeur de privilégier ses propres produits ou services au détriment de ceux de ses concurrents incluse dans le règlement DMA. En effet, les produits de marque de distributeurs sont souvent mieux mis en valeur dans les rayons des enseignes de la grande distribution que les produits de marque de fabricants. Pour l'AIM, le champ d'application du règlement DMA devrait également être étendu à l'ensemble des plateformes numériques, car même si elles ne répondent pas aux critères pour être désignées comme « contrôleurs d'accès numériques », leurs utilisateurs commerciaux sont soumis aux mêmes pratiques commerciales déloyales. De manière générale, la taille d'une entreprise, ou la catégorie de produits ou de services qu'elle offre ne devrait pas importer pour déterminer si elle doit être soumise aux règles relatives aux pratiques commerciales déloyales : seule devrait compter la nature de ses pratiques commerciales.

Enfin, la codification de ces règles dans un même Code européen des pratiques commerciales déloyales interentreprises est une piste d'étude à privilégier, pour assurer plus de cohérence et de convergence entre ces règles, à l'aune des récentes expériences de codification conduites au niveau européen, notamment dans le domaine des communications électroniques³.

■ **Amaury Libbrecht**



Il serait souhaitable d'étendre, à l'ensemble des fabricants de PGC, la protection contre les pratiques commerciales déloyales des enseignes de la grande distribution.



³ - Cf. Code des communications électroniques européen, qui a codifié quatre directives relatives aux réseaux et services de communication électronique.



La data au cœur de la chaîne de valeur

Personnalisation de l'offre, agriculture connectée, suivi de la décarbonation, etc. il n'est pas d'entreprise ou de secteur qui ne soit impacté par la révolution digitale et son « or blanc », la data. Cette dernière vient transformer la chaîne de création de valeur. La marque, quant à elle, va créer des nouveaux liens, modifier sa gouvernance grâce à l'information et retrouver ses lettres de noblesse.

24

Accélération digitale : mode d'emploi
Idalgo D'Ambrosio, Illec

29

**La recette de GS1
pour l'économie circulaire**
Entretien avec Didier Veloso
et Paul Bounaud, GS1 France

36

D'aucy, agriculture connectée
Entretien avec Charles Cernay et Silvia Rama,
Eureden

41

**La décarbonation,
une affaire de données**
Entretien avec Renaud Bettin, Sweep

45

**Heineken-Matcha,
innovation commerciale**
Entretien avec Anne Cubizolles, Heineken
et Thomas Dayras, Matcha

50

L'Oréal, beauté X.0
Entretien avec Adrien Seugé,
L'Oréal France

54

Bonduelle, la nature en données
Entretien avec Christophe Vieillard,
Bonduelle Europe Long Life

56

La consigne nouvelle génération
Entretien avec Yasmine Dahmane, Bibak

Accélération digitale : mode d'emploi

Qu'il s'agisse d'efficacité de la chaîne logistique ou de performance commerciale, des relations avec les consommateurs ou de l'information produit, l'exploitation des données élargit le champ des possibles et suscite de nouveaux modèles. Non sans bouleversement des organisations.



« **L**a transformation digitale devient un sujet brûlant pour les entreprises du monde entier. Les dirigeants de tous les secteurs utilisent les avancées du numérique [...] pour modifier les relations avec les clients, les processus internes et les propositions de valeur. » Le constat est celui du discours d'ouverture de l'étude séminale sur la transformation digitale publiée par le MIT¹ en collaboration avec Capgemini dans la lointaine année 2011². Après deux lustres de *business as usual* et les accélérations récentes dues à la crise sanitaire, le sujet est plus que jamais d'actualité pour les entreprises des marques de grande consommation en France. Pour chaque révolution technologique de grande envergure, économistes, experts et chefs d'entreprise ont tendance à surestimer les effets à court terme des changements et



**Idalgo
D'Ambrosio,
responsable du
pôle efficacité
digitale**

à sous-estimer ceux à long terme. Ce biais, déjà constaté à l'occasion de la mécanisation à la fin du XVIII^e siècle et du passage à la production de masse à la fin du XIX^e, s'observe encore aujourd'hui. Autrement dit, même tardif, le changement est inéluctable et ses effets majeurs encore à venir, avec les cohortes de *digital natives* qui montent en puissance et qui modifient les modes de consommation des ménages.

Face à l'accélération, ces dernières années, du nombre et de la variété des initiatives proposées, et à l'envergure des effets potentiels, les dirigeants d'entreprise peuvent être désemparés. Dans un premier temps, préciser quelques notions de base permet de clarifier les définitions adoptées et d'assurer une compréhension partagée de ces thèmes structurants. Par ailleurs, il est crucial d'identifier les enjeux d'efficacité liés à l'adoption des technologies digitales et les facteurs clés de succès qui permettent d'émerger gagnants en cette époque de grands changements.

1 - Massachusetts Institute of Technology.

2 - *Digital Transformation : A roadmap for billion-dollar organizations.*
© 2011 MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.

De quoi parle-t-on ?

Selon la définition du MIT, la transformation digitale est l'ensemble des « *changements liés à l'intégration des nouvelles technologies dans tous les aspects de la société humaine [...]. Au niveau de l'entreprise, elle désigne un changement profond de la manière dont les entreprises créent de la valeur, en intégrant les nouvelles technologies dans leur manière de travailler et dans tous les aspects de leur business.* » Les nouvelles technologies auxquelles il est fait référence ici sont essentiellement liées au traitement de la donnée : *data lakes & Big Data, cloud computing, machine learning & intelligence artificielle, réseau 5G, blockchain...* Ces avancées technologiques permettent de transformer une énorme quantité de données en une information utile, immédiate, provenant de toutes parts, et à un coût très économique. Les nouvelles formes de quick commerce (Gorillas), les marques collaboratives en *direct to consumer* (Respire), ou les applications d'information nutritionnelle (Yuka) ou anti-gaspillage (Too Good To Go), reposent toutes sur ces nouvelles technologies de gestion des données. La donnée est donc au cœur du changement, et tous les aspects liés à son traitement (techniques, légaux, commerciaux...) nécessitent une attention particulière.

Connaissance du client, productivité des opérations, nouveaux modèles

L'exploitation efficace et innovante des données permet aux entreprises de créer de la valeur en agissant sur trois fronts. En premier lieu, celui de l'amélioration de l'expérience des clients grâce à une connaissance approfondie et individualisée de leurs besoins et



© DAVIDE ANGELINI/ADOBESTOCK

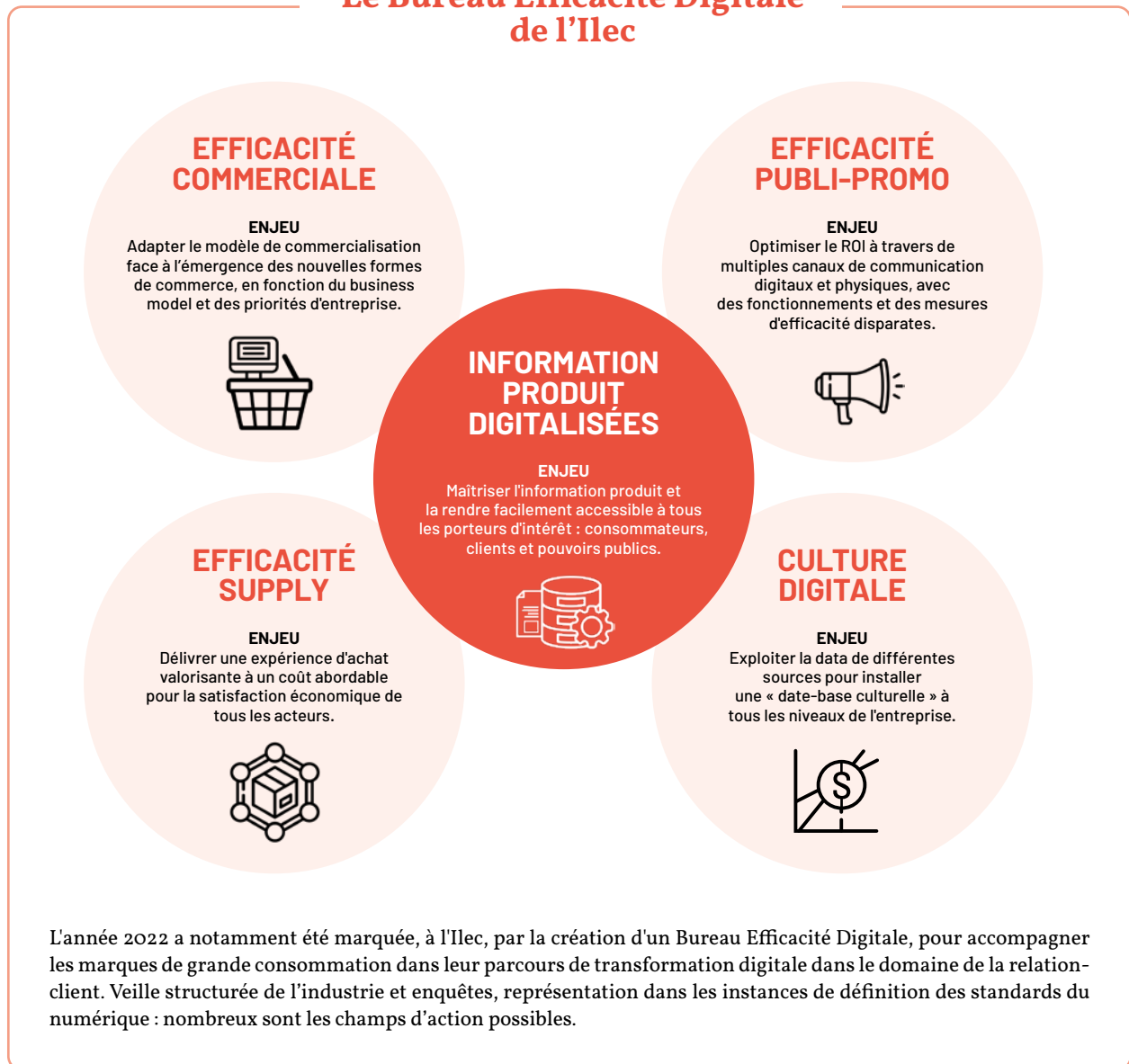
préférences, à une proposition d'offres commerciales plus pertinentes, et à un accompagnement assidu tout au long du parcours d'achat. Deuxième front, tout aussi important, il s'agit de l'impact de la donnée dans la transformation des processus opérationnels en quête de productivité. Le « plan anti-inflation » de Carrefour, récemment dévoilé par Élodie Perthuisot (Chief E-commerce Digital Transformation and Data Officer du groupe)³, est un bel exemple de travail sur ces deux premiers fronts. D'une part, Carrefour a développé et lancé « *trois initiatives puissantes pour accompagner les clients face au défi de*

Les outils digitaux peuvent renouveler la relation des consommateurs avec les marques.

3 - Tech for Retail. Réinventer le retail face à l'inflation : La tech & la data au service de l'efficacité. Élodie Perthuisot, Chief E-commerce Digital Transformation and Data Officer & EXCOM member, Carrefour. 28 novembre 2022.

“ La donnée est au cœur du changement, et tous les aspects liés à son traitement (techniques, légaux, commerciaux...) nécessitent une attention particulière. ”

Le Bureau Efficacité Digitale de l'Ilec



l'inflation », dont le redoutable « bouton anti-inflation, qui permet de proposer à (ses) clients internautes des produits moins chers, pour un même besoin [...] ; si un client opte par exemple pour une crème dessert d'une grande marque, une proposition peut lui être adressée de mettre au panier des articles similaires moins onéreux ». D'autre part, Élodie Perthuisot et ses équipes ont mis la donnée au service de la performance et des coûts de distribution dans toute la chaîne de valeur. La

démarche utilise des nouvelles technologies, telles que les capteurs en rayon et l'intelligence artificielle pour optimiser les assortiments et réduire les ruptures en magasin. Le troisième grand axe de création de valeur par le digital consiste en l'invention de toutes pièces de nouveaux modèles de business. Dans ce domaine, la joint-venture entre Carrefour et Publicis, annoncée en décembre par Alexandre Bompard avec l'ambition de créer une super-centrale

d'eRetail media européenne, est un autre exemple de leadership du commerce français en matière de transformation digitale. Ces illustrations démontrent comment les enseignes prennent une longueur d'avance sur le sujet, et incitent les marques à accélérer leurs propres initiatives.

Les enjeux pour les marques

Face à la pression du changement, les entreprises de grande consommation, tant du côté des fabricants de marques que de celui des distributeurs, avancent à des rythmes différents, en fonction de leur catégorie de produits, de leur *business model*, ou tout simplement de leurs capacités financières. Il est cependant possible d'identifier des enjeux communs aux entreprises de marque et de les regrouper en cinq grands thèmes.

Maîtrise de l'information produit. À chaque produit dans le commerce correspond désormais un avatar numérique ou même plusieurs ! L'information produit digitalisée qui alimente les sites marchands, est amplifiée par les applications de notation, et constitue une source d'informations ouvertes et accessibles à tous les porteurs d'intérêt, quelles que soient leurs intentions. Sous la pression d'un consommateur en demande de plus grande transparence, et avec l'appui des pouvoirs publics, l'information produit s'enrichit sans cesse. Les informations concernant plus de 350 attributs de produit sont désormais échangeables à travers les tuyaux de la GDSN (*Global Data Synchronisation Network*), par les standards ouverts et interopérables, définis par GS1. Ce qui représente une formidable avancée. Cela n'est, pour autant, pas sans risque de plagiat, de malversation ou tout simplement d'erreur. Le premier enjeu pour les marques est donc celui de maîtriser l'information produit et de la rendre facilement accessible à tous les porteurs d'intérêt : consommateurs, distributeurs et pouvoirs publics.

Maîtrise de la relation consommateur.

La capacité technologique de maîtriser une immense quantité de données de consom-

mation et de les transformer en temps réel en offres commerciales individualisées pertinentes change la relation au consommateur. Depuis leur création, les marques ont la plus fine connaissance de leurs consommateurs. Elle est au cœur de leur création de valeur et constitue un avantage compétitif majeur dans leur relation avec la distribution. Ceci risque de changer, comme l'illustre le plan anti-inflation de Carrefour. Pour autant, en contre-exemple, les marques les plus avant-gardistes ont su réenchanter leur relation-client par la création de services personnalisés déployés sans solution de continuité entre *on-line* et *off-line*, en exploitant tout ce que les deux circuits peuvent offrir de mieux en matière d'expérience consommateur. C'est le cas de L'Oréal qui a réinventé et renforcé la relation

“ À chaque produit dans le commerce correspond désormais un avatar numérique ou plusieurs ! ”

de ses marques avec les consommateurs, par des services et de la personnalisation, grâce à la *beauty tech*. Le magasin devient de plus en plus le théâtre d'une mise en scène des initiatives de la marque, occasion d'enchantement et de divertissement. Le circuit *on-line* est privilégié pour proposer conseils et recommandations personnalisés, et permet d'avoir accès à l'achat à tout moment, grâce à l'ubiquité et à la praticité de la vente en ligne⁴.

Efficacité commerciale. La révolution numérique a fait émerger de nouvelles formes de commerce et une vague d'innovations sans précédent dans les pratiques du métier. L'évaluation du potentiel des différentes initiatives et le positionnement à adopter face

4 - Tech for Retail. Comment innover pour améliorer l'expérience consommateur dans un monde "Brick & Click" ? Nicolas Hieronimus, directeur général, L'Oréal. 28 novembre 2022.

aux propositions des clients exigent une adaptabilité permanente des directions commerciales. Quels moyens mettre en place et pour quelle efficacité ? Comment assurer une certaine stabilité de la politique commerciale dans ce contexte si évolutif ? Comment encadrer juridiquement ces nouvelles formes de commerce ? Quelles solutions organisationnelles adopter ? Tant de questions qui nécessitent l'acquisition de nouvelles compétences et qui risquent d'être négligées dans la conjoncture économique actuelle.

Efficacité supply. Délivrer une expérience d'achat valorisante à un coût abordable, telle est l'équation complexe à résoudre, pour rendre viable sur le long terme, les nombreuses opportunités de croissance de l'e-commerce. Le problème est d'autant plus difficile à solutionner que les modèles logistiques actuels sont optimisés à l'extrême, dans une logique de réduction des coûts ce qui n'est pas compatible avec la fragmentation des volumes de livraison propre à l'e-commerce. La solution se cache-rait dans l'élaboration de modèles logistiques mutualisés et automatisés qui restent en grande partie à trouver.

Culture digitale. Aucun de ces changements ne sera possible sans l'adoption d'une culture centrée sur l'exploitation de la data à tous les niveaux de l'entreprise. Cela appelle un traitement homogène et intégré des données, de sources et de natures différentes, à travers les services et leur intégration aux procédures clés de prise de décision au bon niveau de délégation. C'est une transformation en profondeur et sur la durée qui touche aux systèmes d'information, à l'organisation des opérations, au développement des talents et au système même de rémunération jusqu'aux valeurs de l'entreprise. C'est donc l'alfa et l'oméga de tout processus de transformation digitale et un changement qui ne peut être impulsé et incarné que par la direction générale.

Perspectives

Tout n'a pas le même niveau d'importance, ni d'urgence. Le recul de ces dix dernières

années et l'expérience accumulée dans les secteurs des services, structurellement les premiers à s'être lancés dans la transformation, permettent d'affirmer que la valeur ajoutée des investissements digitaux se mesure à une productivité croissante des atouts stratégiques de l'entreprise. Ces atouts résident dans la force des marques, la pertinence de l'offre-produit, la diversité et la multiplication des canaux de distribution, la maîtrise de la relation-client, la capacité d'innovation ou encore la culture d'entreprise. Les efforts de digitalisation porteront, en priorité, sur ce qui contribue le plus aux résultats du business. Une compréhension spécifique et granulaire de ces atouts est une condition préalable à tout processus de changement. Le succès de la transformation résidera dans l'habileté d'envisager de nouvelles solutions permettant d'améliorer l'expérience-client et la productivité des opérations. Et enfin, dans la capacité à embarquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans cette vision.

■ **Idalgo D'Ambrosio**

La recette de GS1 pour l'économie circulaire

Donner aux consommateurs le pouvoir d'être des acteurs engagés de la transition écologique, grâce à une « information produit augmentée » telle est l'ambition de GS1 inscrite dans sa feuille de route 2023.



Pouvez-vous rappeler ce qu'est GS1, sa mission, et l'enjeu de la standardisation dans le contexte français des relations commerciales ?

Didier Veloso : Le cœur de métier de GS1, c'est la donnée produit et plus précisément la donnée produit standardisée. GS1 permet à ses adhérents d'identifier un produit à partir d'un code qui lui est propre et d'un format standard de données. Un produit peut ainsi être identifié de manière unique et non ambiguë, tout au long de sa chaîne de valeur, grâce notamment au code-barres que tout le monde connaît. GS1, c'est un peu le langage commun du business.

C'est grâce aux standards d'identification GS1, qui sont ouverts et interopérables, que la donnée produit peut être automatisée, échangée et mise à disposition du plus grand nombre, dans un esprit de bien commun. C'est également un espace de collaboration où des groupes de travail, réunissant les acteurs d'une filière, se forment pour développer des standards qui seront ensuite adoptés par le plus grand nombre. C'est là que repose la mission de GS1, organisation neutre à but non-lucratif : identifier pour échanger, de façon collaborative et inclusive.



Didier Veloso,
président
exécutif,
GS1 France.



Paul Bounaud,
directeur
community
engagement,
GS1 France.

Cette mission, GS1 France la poursuit depuis cinquante ans. C'est en 1973 que quelques industriels¹ et distributeurs français, des pionniers au niveau mondial, décidèrent de collaborer pour inventer un langage commun permettant de partager leurs données produits, afin de faciliter et de fluidifier leurs échanges commerciaux. Ils créèrent ainsi le premier standard d'identification produit avec un code à treize chiffres, lisible par le fameux code-barres et « audible » à travers le bip que nous entendons lors du passage en caisse. Cinquante ans : un beau jalon dans la vie d'une entreprise ! Cinquante ans au service de ses adhérents, qui sont 57 000 aujourd'hui en France, dans quinze filières. Cinquante ans aussi au service d'une économie qui, grâce à la donnée produit et aux standards GS1, s'est automatisée entre partenaires commerciaux, a gagné en productivité et s'est largement développée et globalisée. C'est un langage commun au cœur de l'économie mondiale, porté par une fédération de 116 entités dans 150 pays et deux millions d'entreprises adhérentes. GS1, ce sont aujourd'hui

1 - Industriels membres de l'Ilec, où ont été décidés les premiers groupes de travail sur le sujet, cf. Bulletin de l'Ilec n° 403, septembre 2009 (NDLR).

“ S’assurer que les règles associées aux standards sont bien respectées est primordial : il en va de la qualité de la donnée. ”

six milliards de bips en caisse par jour dans le monde. Je vous laisse imaginer le nombre de bips dans toute la chaîne logistique mondiale !

Comment s’est développé GS1 au cours de ces cinquante années ?

Paul Bounaud : Au fil des ans, GS1 France a étendu son portefeuille de produits et services pour répondre aux besoins de ses adhérents. Nos standards d’identification permettent aujourd’hui de reconnaître des produits dans 15 secteurs d’activité en France. Ils permettent aussi de distinguer des lieux, des entités, des personnes, des rôles au sein d’une entreprise, ou encore des documents ou des parcelles de terrain. Nous avons également développé des services pour accompagner nos adhérents dans le déploiement des standards GS1. Nous travaillons en étroite collaboration avec des

La donnée produit contiendra des informations sur le cycle de vie, ce qui favorisera la réparation, la seconde main, la location.

offreurs de solutions, qui gèrent le partage de l’information produit, sur demande des adhérents. Nous mettons également à disposition de tous, le registre CodeOnline, qui « enregistre » pour chaque produit mis sur le marché les sept données essentielles, la « carte d’identité du produit » en quelque sorte. Elle peut être vérifiée grâce au service « *Verified by GS1* » inclus dans le registre. S’assurer que les règles associées aux standards sont bien respectées est primordial : il en va de la qualité de la donnée qui circule dans toute la chaîne de valeur.

Vous avez récemment renouvelé votre feuille de route. Pour quelles raisons, quelles lignes voulez-vous faire bouger ?

D. V. : GS1 France doit être en mesure d’accompagner ses adhérents aussi bien sur les enjeux d’aujourd’hui et de demain que sur les enjeux d’hier toujours d’actualité, comme la recherche de l’efficacité opérationnelle. Le contexte, les défis et les attentes des parties prenantes se transforment. Un consensus de plus en plus large se dessine. Le monde de l’abondance d’hier a laissé place à un monde de la rareté, notamment pour les matières premières, à quoi s’ajoutent la crise climatique, l’insécurité alimentaire et l’inflation énergétique. La perception du monde dans lequel nous produisons, commerçons et consommons a changé. L’accumulation de déchets, le gaspillage alimentaire ou les produits à durée de vie limitée ne peuvent plus durer. Il faut un modèle économique plus vertueux, économiser nos ressources, produire et consommer de façon plus responsable, être capables de réduire et de recycler nos déchets. Composants et produits finis devront avoir plus d’une vie. Les consommateurs l’ont bien compris. Ils sont 70 %, toutes tranches d’âges confondues, à attendre que les marques fassent davantage pour les aider à consommer durablement, par l’information



produit ou par des offres plus durables. Idem pour les pouvoirs publics : de nombreuses réglementations vont dans ce sens, que ce soit la loi Agec ou la proposition de règlement européen sur le « passeport digital des produits ». Idem enfin pour les sociétés et les investisseurs institutionnels : les premières affichent des objectifs « ESG » (environnement, social, gouvernance) de plus en plus ambitieux, les seconds en font, dans leurs investissements, des critères de performance. Il n'en reste pas moins qu'accroître la part de l'économie « circulaire » dans l'économie mondiale représente un immense défi : elle n'en représente encore que 10 %, c'est bien trop peu. Un défi immense et urgent qui doit nous conduire à travailler ensemble, de façon systémique, donc renforcer la collaboration entre les acteurs, pour trouver des solutions et surtout les « passer à l'échelle ».

Les réponses reposeront forcément sur un nouveau « langage ». Celui de l'économie circulaire, dont l'élément essentiel sera la donnée produit. Elle permettra d'accélérer le tri, le recyclage, le réemploi des matières et des composants, ou l'allongement de la durée de vie des produits à travers de nouvelles propositions de valeur, comme la réparation, la seconde main ou la location. Or, sans donnée produit de qualité, bien structurée, bien renseignée, interopérable, ouverte et accessible à tous, y compris aux consommateurs, ces modèles vertueux ne verront pas le jour, ou ne passeront pas à l'échelle. Au risque aussi pour les producteurs de ne plus être conformes aux exigences réglementaires. Ce sont précisément ces lignes que GS1 France veut faire bouger dans ses écosystèmes. Pour sensibiliser toutes les parties et les engager vers plus de circularité. Pour aider nos adhérents, entre autres, à relever ce défi commun et leur permettre de saisir les opportunités qu'offre la circularité de l'économie. Pour mettre à la disposition de tous notre plateforme de collaboration (qui a fait ses preuves), notre expertise en termes de données produit, pour renforcer l'information produit (notamment auprès des consommateurs) et rendre possibles des



© PINKYONE/ADOBSTOCK

modèles d'extraction, de production et de consommation plus vertueux.

Pour autant, GS1 entend-il renforcer son cœur de métier historique ? Quelles sont vos priorités ?

D. V. : Le cœur de métier historique de GS1 France, celui des pères fondateurs, s'est rapidement étendu, à mesure que se développaient les échanges fournisseurs-clients dans l'ensemble de la chaîne de valeur, l'offre de produits des grande surfaces et les canaux de distribution. Aujourd'hui, notre « core business » inclut les produits de grande

La donnée produit est l'élément essentiel qui permettra d'accélérer le tri, le recyclage... et donc d'accroître la part de l'économie circulaire dans l'économie mondiale. Elle se doit d'être structurée et accessible à tous.

“ Sans donnée produit structurée et interopérable, les modèles vertueux de l'économie circulaire ne verront pas le jour. ”



© MAKSIM YEHEL'YANOV - AUREMAR / ADBESTOCK



© NEWAFRICA / ADBESTOCK

GS1 France ce sont 57 000 adhérents, dans 15 filières, des produits de grande consommation à la santé, en passant par les cosmétiques, le textile et le bricolage.

consommation, l'agriculture et les produits frais en amont, les cosmétiques, le textile ou le bricolage. Il couvre les besoins du B2C et du B2B, notamment le service à la restauration et, bien sûr, les places de marché. Il comprend enfin le secteur de la santé, éminemment prioritaire pour GS1 : la sécurité des patients est un combat porté par GS1, au niveau mondial, depuis de nombreuses années, à travers la traçabilité des médicaments et des dispositifs médicaux.

C'est pourquoi notre priorité stratégique est de renforcer notre « *core business* » en continuant d'améliorer notre équation de valeur auprès de nos adhérents sur l'ensemble de leurs besoins d'identification (produits, lieux, etc.), de façon à apporter toujours plus d'efficacité opérationnelle dans leurs échanges. Notre deuxième priorité, c'est de continuer à étendre notre portefeuille de produits et de services à d'autres secteurs, où les enjeux d'identification sont tout aussi critiques, comme le rail ou la construction. Enfin, troisième priorité stratégique : aider nos adhérents à s'emparer, avec leurs écosystèmes, du défi et des

opportunités que représente l'économie circulaire, au rythme des attentes des consommateurs, des engagements pris par les filières et des jalons réglementaires. 2023 est l'année de nos cinquante ans, un beau moment pour célébrer les succès passés mais surtout pour se projeter dans les cinquante années à venir.

Et quelle est donc votre feuille de route 2023 ?

P. B. : Nous allons poursuivre nos efforts pour améliorer le parcours de nos adhérents, en particulier avec le développement du registre CodeOnline, qui permet à tous, en ligne et en quelques clics, d'enregistrer et d'obtenir un code d'identification et un code à barres pour tout nouveau produit mis sur le marché. Nous assurerons également le déploiement de l'identification GS1 pour les produits et les entreprises des places de marché, pour soutenir le développement commercial de nos adhérents et les aider à se mettre en conformité avec la réglementation (règlement « *Digital Service Act* », directive sur la sécurité générale des produits).

“ Le QR Code augmenté GS1 apportera une information plus riche aux consommateurs (composition, origine, numéro de lot...) ”

Pour accompagner nos adhérents vers l'économie circulaire, nous poursuivrons la standardisation de la donnée produit pour aider à gérer les matières premières et les composants. Nous les accompagnerons ainsi dans la mise en œuvre de la réglementation (lois Agec et Climat) grâce à des règles communes d'identification sur les emballages et les contenants réemployables. Nous accélérerons la mise en place de groupes de travail sur le cycle de vie des produits, afin de développer les données standardisées qui permettront la réparabilité et de soutenir le marché des produits « non neufs » (occasion, reconditionné, seconde main).

Enfin, 2023 va connaître le début d'un changement profond dans le commerce, avec le passage de l'actuel code-barres au « QR Code augmenté GS1 ». Grâce à ce dernier, les marques pourront toujours échanger les données produit contenues aujourd'hui dans le code-barre (et donc assurer le passage en caisse). Mais elles pourront également partager des données produits additionnelles (comme la date limite de consommation, le numéro de lot...), donner accès à une infinité de contenus digitaux et créer de nouveaux cas d'usage accessibles à tous, notamment aux consommateurs (comme le retrait rapide, la réduction du gaspillage alimentaire...).



“ Le défi commun des prochaines années sera, à travers la donnée produit, de parler le même langage de l'économie circulaire. ”

Le QR Code augmenté GS1, lisible grâce à un simple smartphone, ouvrira ainsi un champ de possibles incroyable à tous les acteurs de l'écosystème PGC.

Vous marchez sur les deux jambes : linéaire et circulaire ? Quand la deuxième primera-t-elle ?

D. V. : Nous veillons à ce que les priorités stratégiques de GS1 France permettent de répondre aux besoins de nos adhérents, quelle que soit leur taille, en économie linéaire ou circulaire. Pour autant, le défi commun des prochaines années sera, à travers la donnée produit standardisée, de parler le même langage de l'économie circulaire, qui permettra le développement à l'échelle de nouveaux modèles plus responsables et d'une information consommateurs plus riche et plus ciblée. Nos adhérents pourront ainsi nourrir un « désir de circularité » auprès de leurs clients, une autre condition sine qua non pour accélérer la part de circularité dans l'économie mondiale. Il est difficile de fixer une échéance précise où le circulaire prendra le dessus. Espérons que les efforts des uns et des autres resteront soutenus, dans l'esprit du bien commun. Nous mettons un point d'honneur à travailler avec toutes les parties prenantes nécessaires au développement de nos standards d'identification. Il arrive que les pouvoirs publics s'y associent, et nous les accueillons volontiers au sein de notre plateforme de collaboration.

Le champ de vos interlocuteurs dans les entreprises s'élargit-il du fait de ces priorités ?

D. V. : Jusqu'à présent, nous avons l'habitude d'avoir dans nos groupes de travail des interlocuteurs issus principalement du monde de la logistique et des services informatiques. À

juste titre, puisque la donnée d'identification produit n'était considérée que comme un langage commun essentiel mais limité à l'automatisation des échanges.

Nous continuerons bien sûr de maintenir et de renforcer la qualité de nos échanges avec ces interlocuteurs historiques. Mais les enjeux de l'économie circulaire modifient la donne, tant le produit tel que nous le connaissons aujourd'hui va changer de nature, de vie, tant la réglementation va s'étoffer et tant la relation du consommateur au produit va s'orienter vers une consommation plus responsable. Les consommateurs attendent des marques, outre des offres plus responsables qu'il faudra développer, une information plus riche sur la composition et sur l'origine des produits, qu'ils pourront trouver tout simplement en scannant le QR-Code augmenté GS1 sur l'emballage.

Autant dire que la donnée produit va devenir un langage que les marques et leurs équipes marketing, innovation, digital, achats ou RSE devront toutes parler. À condition que lesdites équipes et les directions générales

s'emparent de ces enjeux, auxquels GS1 France souhaite les sensibiliser. Nous accueillerons ces nouveaux profils avec grand plaisir dans nos groupes de travail.

Va-t-on assister à une révolution des données ?

D. V. : Pour les raisons que nous venons d'évoquer – notamment une réglementation accrue vers plus de circularité et un besoin croissant des consommateurs en termes d'information produits et d'offres plus vertueuses –, il faut s'attendre à trois grands bouleversements. Premier bouleversement : le besoin de données produit va considérablement augmenter. Aujourd'hui, quelques dizaines de données suffisent pour qu'un produit puisse être échangé. Demain, une quantité beaucoup plus importante sera nécessaire pour suivre un produit tout au long de son cycle de vie. Par exemple, devront être renseignés dans le détail l'origine et la nature de tous les composants présents dans ce produit lors de sa commercialisation.

Deuxième bouleversement : la nature des données produit va changer. Elles étaient et sont encore pour beaucoup « statiques » et correspondent globalement à celles présentes sur l'emballage lors de la mise en marché. Vont s'ajouter des données « dynamiques », pour tenir compte du cycle de vie. Pour un téléphone mobile, par exemple, il faudra connaître les réparations auxquelles il aura été soumis, qui les a réalisées, les modifications apportées, etc.

Troisième bouleversement : la donnée produit devra être de plus en plus transparente, fiable et accessible à tous, car plusieurs parties prenantes y auront accès. Aujourd'hui, grâce au QR-Code augmenté GS1, une marque peut déjà informer ses consommateurs en temps réel. Demain, dans le cadre du Green Deal européen, est prévue la création d'un « passeport digital » dans les secteurs du textile, de l'électronique, des batteries industrielles et de la construction, qui devra contenir toutes les données pertinentes d'un produit tout au long de son cycle de vie, pour favoriser sa circularité (réparation, recyclage ou réemploi). Toutes

Demain, dans le cadre du Green Deal européen, un « passeport digital » va être créé dans le secteur du textile qui devra contenir toutes les données pertinentes d'un produit, tout au long de son cycle de vie, afin de favoriser sa circularité.



les parties prenantes seront ainsi informées en temps réel et selon leurs besoins. Ces bouleversements sont déjà là. C'est un enjeu majeur pour les marques et pour tous les metteurs en marché.

Vos filières en grande consommation réunissent-elles les principaux acteurs du marché ?

P. B. : De manière générale, il n'y a pas de grands absents. Nous agissons en coordination avec les fédérations pour mobiliser les parties prenantes ciblées par les communautés d'acteurs qu'il est utile d'associer aux travaux. Des experts peuvent intervenir, comme les pouvoirs publics, par exemple, sur la facturation électronique, pour apporter des réponses à tous les acteurs, entreprises et fédérations.

La loi Agec prévoit de nouvelles obligations de publication en matière de consignes de tri et des attributs QCE (qualités et caractéristiques environnementales).

Quelles sont les dispositions de GS1 en la matière ?

P. B. : La loi Agec fait l'objet d'une collaboration active au sein de GS1 France. Nous souhaitons aider les entreprises à s'y conformer au plus tôt de façon standardisée. La priorité concerne les attributs QCE, qui sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2023. Les travaux de standardisation portent sur la compostabilité de l'emballage, l'incorporation de matières recyclées, le réemploi, la recyclabilité. Cela permet à nos adhérents d'évoluer concrètement vers l'économie circulaire. GS1 a travaillé cinquante ans sur les descriptions des contenus, la composition des produits. Nous passons maintenant à celle des contenants. La réponse de GS1 est le standard de la fiche-produit depuis le 1^{er} février dernier.

Comment vous positionnez vous vis-à-vis des initiatives de bases de données telles que NumAlim ?

P. B. : Nous respectons un principe de neutralité. Nous ne mettons pas en avant un offreur de solutions plus qu'un autre. Cela dit,

“ La nature des données produit va changer : **aux données « statiques » vont s'ajouter des données « dynamiques ».** ”

NumAlim fait partie de notre communauté « GS1 Partenaires » et jouit d'un positionnement et d'un statut particulier, car il est né de la volonté stratégique de nos adhérents et de certaines fédérations dans le domaine agroalimentaire. Le registre NumAlim réunira plus de 150 données produits d'ici fin 2024. Le registre CodeOnline GS1, qui permet d'enregistrer la carte d'identité des produits mis sur le marché (sur la base de sept données produits essentielles), alimentera le registre NumAlim.

Qu'attendez-vous des marques de grande consommation et plus particulièrement de l'Ilec ?

D. V. : Accélérer l'économie circulaire, c'est l'affaire de tous, y compris, bien sûr, des marques. Créer le « désir de circularité » chez le consommateur – à travers une information produit pertinente ou à travers des offres ou des modèles de consommation plus vertueux – doit être au cœur des préoccupations des marques. À elles de s'emparer des enjeux de la donnée produit, de maîtriser le langage commun de l'économie circulaire, pour en saisir toutes les opportunités. Songez à l'information produit et à l'expérience consommateur qu'un QR-Code augmenté GS1 peut déjà offrir sur un emballage : tous les avantages du code-barres et ceux du monde infini du Web ! Songez aux nouvelles propositions de valeur que la donnée produit, démultipliée, apportera – autant de façons de nourrir la pérennité des marques. C'est grâce à des modèles de consommation plus vertueux et à l'information fournie par les marques que nous pourrions donner aux consommateurs le pouvoir – et la responsabilité – d'être les acteurs de l'économie circulaire.

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

D'aucy, agriculture connectée

Pour apporter le meilleur du légume chaque jour au plus grand nombre, d'aucy marie le bon sens paysan avec la technologie AgTech.



D'aucy est une coopérative. À quoi cela engage-t-il les agriculteurs ?

Charles Cernay : Bio ou durable, éleveur ou pur cultivateur, les 1600 adhérents agriculteurs d'aucy sont riches de leur diversité, qui s'exprime dans la coopérative dont ils sont membres. Tous participent aux prises de décision, une femme ou un homme, une voix. Tous ont décidé d'entrer dans une démarche de transition environnementale, et de mettre en œuvre, quel que soit leur niveau de départ, des pratiques agroécologiques dans leurs exploitations.

Depuis quand les accompagnez-vous vers l'agriculture connectée ?

C. C. : L'utilisation des données est de plus en plus présente dans le quotidien des agriculteurs. Il existe une large diversité de sources de données, que ce soit des capteurs ou sondes embarquées sur les machines, des stations météo connectées, des outils d'aide à la décision... Autour de la donnée s'engage depuis quelques années une révolution agricole. L'écosystème AgTech¹ en France est en pleine expansion. De nombreuses levées de fonds amorcent des startups qui proposent une palette de solutions au service des acteurs agricoles et agroalimentaires. Depuis le début, d'aucy est inscrit pleinement dans

cette dynamique AgTech, et axe ses moyens, son expertise et son développement en ce sens.

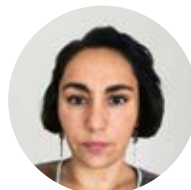
En quoi l'agriculture connectée est-elle un atout, qu'il s'agisse du respect des règles sanitaires, de la traçabilité ou de la biodiversité ?

C. C. : Collecter les données, les traiter, les valoriser répond à plusieurs objectifs. D'abord, simplifier le quotidien de l'agriculteur en lui faisant gagner du temps, en automatisant certaines opérations répétitives à faible valeur ajoutée, en fluidifiant les tâches administratives, ou en optimisant la logistique et la planification de production. La donnée est aussi intéressante pour répondre aux défis du changement climatique, dont celui de la gestion de l'eau qui devient prégnant en Bretagne, et optimiser les pratiques vers des économies de cette ressource de plus en plus précieuse.

La donnée permet également de recentrer la relation technicien-agriculteur vers plus d'expertise ; déléguer certaines tâches à des algorithmes décharge le technicien d'opérations administratives et recentre la relation d'accompagnement des agriculteurs vers son cœur de métier, ses compétences de terrain. La donnée n'est pas une fin en soi ; il est crucial que l'agriculteur soit toujours au centre de la réflexion et des arbitrages, de la prise de



Charles Cernay,
consultant
innovation et
financement,
Eureden.



Silvia Rama,
directrice
marketing
marque d'aucy,
Eureden.

1- Voir par exemple <https://agtech.community>.

décision. L'approche AgTech facilite la vie de tous les jours par des solutions pragmatiques, objective certains éléments de pilotage des cultures en connaissance de cause, mais en aucun cas ne se substitue au bon sens paysan. Faire dialoguer en complémentarité les résultats de modèles obtenus par l'intelligence artificielle avec les savoirs empiriques et les connaissances techniques est la meilleure manière pour l'agriculteur de faire ses choix de façon juste et équilibrée.

Comment favorise-t-elle la performance des pratiques agricoles ?

C. C. : Le traitement de la donnée épaulé l'agriculteur dans sa prise de décision. Enregistrer les données, les interférer avec des sources comme les données satellitaires et les analyser permet de créer de nouvelles informations (à des échelles infra ou supra) et connaissances techniques que l'agriculteur peut consulter pour décider de certaines opérations culturales. Par exemple, anticiper les conditions météo pour l'application de traitements phytosanitaires, reconnaître certaines plantes adventices par analyse d'image, appliquer la bonne dose de fertilisation au bon endroit, au bon moment.

Autre apport de la donnée : la traçabilité des itinéraires de production (fertilisation, phytosanitaire) et le respect des normes réglementaires agro-environnementales. La gestion des données permet de capitaliser et d'historiser l'ensemble des pratiques agricoles à l'échelle d'une parcelle. Cette base de connaissances est un support important pour un diagnostic et un conseil de qualité précis des techniciens au service des agriculteurs. Cet apport est particulièrement pertinent alors que la taille des exploitations grandit et que le nombre d'agriculteurs diminue.

Cette approche est aussi qualitative pour répondre à des cahiers des charges spécifiques de distributeurs, et connecter plus aisément les points de contact et les intermédiaires dans la chaîne de valeur agri-agro, de la fourche à la fourchette. À partir de données agronomiques et technico-économiques,



des modèles peuvent être générés pour prédire, en cours de campagne, les rendements des cultures à l'échelle d'un bassin de production, et donc anticiper les volumes de collecte, suivre des dynamiques de croissance d'insectes ravageurs, et ainsi choisir les dates les plus adéquates pour appliquer les produits phytosanitaires et diminuer leurs doses.

À quels agriculteurs s'adressent les outils connectés ?

C. C. : Notre coopérative offre une grande polyvalence de production qui concerne tous

AgTech permet aux agriculteurs d'anticiper les conditions climatiques pour l'application de traitements phytosanitaires ou prédire les rendements des cultures, entre autres.

“ Des outils connectés permettent d’optimiser la dose d’intrants agricoles et d’adapter les traitements. ”

les agriculteurs, qu’ils soient sensibilisés au numérique ou non. Notre vision est simple, pragmatique, et privilégie la création de valeur. Nul besoin d’être ingénieur, ou informaticien. Une grande partie des agriculteurs utilisent leurs smartphones, que ce soit pour des applications de météo, d’épidémiologie-surveillance, de suivi de comptabilité, de gestion administrative...

Cette révolution technologique attire-t-elle de nouveaux talents ? D’aucun devient-elle une marque employeur pour les agriculteurs ?

C. C. : Oui, et ce n’est pas parce qu’on appartient à la nouvelle génération qu’on est plus attiré par le numérique, que l’on est plus porté sur les nouvelles technologies que des seniors de cinquante ans : ils sont eux aussi à la pointe du progrès !

Quelle formation nécessite-t-elle ?

C. C. : Pour l’accès au digital, il n’y a pas de formation pointue spécifique qui soit nécessaire aux agriculteurs. Cependant, en tant que coopérative, nous devons sensibiliser, accompagner et former ceux qui le souhaitent. C’est ce que nous sommes en train de réaliser au travers des « hackathons ». Ces événements de deux jours sont des moments de partage entre les adhérents et les salariés, facilités et encadrés par des experts. Nous invitons des producteurs, des techniciens et des salariés à conceptualiser, « prototyper » sur des cas d’usage simple, qu’ils rencontrent dans la vie de tous les jours. À l’issue de cet exercice, des maquettes d’application sont dessinées, à l’ergonomie pragmatique, comme solutions ad hoc et rapidement opérationnelles.

Ces « hackathons » sont également des moments de dynamiques d’équipes, de convivialité et de motivation communes dans la feuille de route du digital. Notre leitmotiv

est que l’agriculteur reste au centre du processus de création et de fabrication des applications de demain. Au-delà du pilotage par la donnée, fondation indispensable, nous plaçons l’agriculteur, les techniciens et les salariés au centre, aussi bien dans les propositions que dans l’expérimentation des concepts de nos équipes IT.

Quels freins psychologiques, techniques, culturels faut-il lever ?

C. C. : Le digital n’est pas une finalité mais un ensemble d’outils. L’agriculteur demande à voir, il veut des preuves quand on lui présente les outils connectés. Il y a parfois un écart entre la promesse de vente et la réalité économique. Il nous revient, en tant que coopérative, de rationaliser, de labelliser les outils et les services, grâce à notre service de R&D et à notre équipe de *data scientists*.

Outre les applications mobiles, quels sont les outils d’aide à la décision (OAD) proposés aux agriculteurs ?

C. C. : Des OAD sur des sujets particuliers, par exemple pour l’agriculture de précision, la fertilisation grâce à des données satellitaires pour optimiser la dose des intrants, notamment en Bretagne, terre d’élevage où le contexte réglementaire conduit à être rigoureux sur la gestion de l’azote ; il y a en Bretagne des mesures environnementales très strictes par rapport à d’autres régions. Les OAD sont également utilisés dans le cadre des traitements phytosanitaires, pour l’épidémiologie-surveillance, identifier les maladies dues à des insectes, alerter les agriculteurs...

Qu’apportent les “farm management softwares” ?

C. C. : Ils se distinguent des OAD, qui répondent à une problématique précise (fertilisation du blé, évolution d’une maladie

de l'orge...), en ce qu'ils donnent un aperçu intégratif des données de l'exploitation : traçabilité des cultures en termes de fertilisation et de traitement, données sur l'élevage (notamment l'indice IFT, indice de fréquence de traitement), proximité des cours d'eau, traduction des attentes de la politique agricole commune (PAC) au niveau parcellaire, gestion des flux d'azote, phosphore, potassium entre élevage et culture, gestion des stocks, vérification du réglementaire...

Combien la marque d'aucy compte-t-elle de techniciens de culture ? Et à quelle étape interviennent-ils ?

C. C. : Nous avons 140 techniciens de culture ou de production générale, 40 techniciens en prestations agro-environnementales qui accompagnent les agriculteurs en Bretagne sur le plan des mesures environnementales (ne pas utiliser des produits phytosanitaires près d'un cours d'eau, par exemple), 40 techniciens légumes.

Avez-vous adopté la blockchain pour vos produits ?

C. C. : Pas encore, mais nous faisons de la veille sur le sujet, qui est en cours de maturation.

L'agriculture était hier classée dans le secteur « primaire », elle combine aujourd'hui des éléments des secteurs secondaire, tertiaire voire quaternaire (IA)...

C. C. : Absolument, c'est ce qui attire de nouveaux talents. Le digital simplifie certaines formalités administratives et libère du temps pour d'autres activités. L'agriculteur-éleveur devient un entrepreneur, et son image est reconsidérée de manière positive.

Quelle est la part de vos légumes cultivés et conditionnés en France ?

Silvia Rama : 91 % des ventes en volume de la marque d'aucy sont des légumes origine France. Aujourd'hui ce sont 1600 agriculteurs, dont 1300 en Bretagne, berceau historique de d'aucy, qui fournissent les six usines du groupe implantées au cœur de ses bassins de production légumiers. Pour pallier les aléas climatiques en Bretagne et étendre la gamme de légumes d'aucy, deux bassins de culture complètent les productions majoritairement bretonnes, en Centre-Val-de-Loire et dans le Sud-Ouest. S'y ajoutent la production de légumes méditerranéens en Espagne, et de haricots verts à Madagascar, en partenariat

• Avec 1300 agriculteurs, la Bretagne constitue le principal bassin de production, complété par le Centre-Val-de-Loire et le Sud-Ouest pour étendre la gamme de culture, en France.



avec une coopérative de producteurs soutenus depuis plus de vingt ans par d'aucy. Haricot vert, petit pois, carotte, épinard, flageolet, betterave, céleri, et plus récemment légumes secs (lentilles, pois chiches ou haricots rouges) : ce sont 53 000 tonnes de légumes qui ont été vendues en magasin en 2021 sous la marque d'aucy, première marque nationale en volume.

Que vous apporte le label HVE ?

S. R. : Ce cheminement doit permettre à chaque agriculteur d'être certifié en 2023 : en bio, en haute valeur environnementale (HVE), c'est-à-dire le niveau 3 de la certification des exploitations agricoles, sous la bannière de la Charte d'aucy (équivalent au niveau 2 mais intégrant des exigences du niveau 3) ou en niveau 2. Et de le dire, en transparence. Sous la marque d'aucy, ces progrès sont valorisés au travers de gammes spéciales : la gamme « Bio Engagé » et la gamme « Bien Cultivés » (légumes issus d'exploitation HVE). Grâce à ces gammes, d'aucy permet aux consommateurs d'identifier le progrès vers des pratiques agroécologiques et de le soutenir directement : un système de réversion flèche cinq centimes du prix de chaque produit vers des exploitations qui mettent en œuvre la transition écologique.

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



Témoignage d'agriculteur

« J'utilise depuis quatre ans plusieurs outils d'aide à la prise de décision. Scanbean permet la prévision des maladies des haricots en fonction de l'historique des parcelles, de la météo ou de la biomasse des haricots, pour ajuster les interventions apportées. La sonde d'irrigation Sentek, implantée dans le sol, permet de mettre en évidence la quantité d'eau absorbée par la culture en cours et d'indiquer ses besoins précis, ce qui permet d'apporter de l'eau au moment opportun et en juste quantité. Depuis deux ans, j'utilise également une station météo connectée ainsi qu'un pulvérisateur avec ouverture-fermeture buse par buse gérée par GPS, ce qui permet d'être précis pour les interventions. Cette année, je vais mettre en place Ecorobotix, un pulvérisateur encore plus précis qui détecte les mauvaises herbes et permet un traitement localisé. Et je rejoins un groupe de travail de la coopérative, « agriculteurs numériques », qui va nous permettre d'estimer la biomasse des parcelles avec des photos satellites, pour être toujours plus précis dans les apports d'engrais, d'amendements et de fongicides. »
Bruno d'Hautefeuille, producteur de légumes et céréales, membre du conseil d'administration d'Eureden.

D'aucy valorise les progrès de ses agriculteurs, auprès de ses consommateurs, à travers les gammes « Bien Cultivés » (légumes issus d'exploitation HVE) et « Bio Engagé » dont 5 centimes sont reversés à des exploitations en transition écologique.



La décarbonation, une affaire de données

Les outils au service du bilan carbone permettent aux entreprises d'évaluer et de suivre l'ensemble des impacts liés à leurs activités et de s'inscrire dans une économie intelligente de la réduction globale des émissions.



Qu'entend-on par « se décarboner » ?

Qu'est-ce qu'un « bilan carbone » ?

Renaud Bettin : Se décarboner signifie se sevrer des énergies fossiles. Le bilan carbone est la méthode de mesure des émissions, de l'impact sur le climat, d'une organisation. Il doit avant tout servir à mesurer le niveau de dépendance d'une entreprise aux énergies fossiles. Le bilan carbone favorise la résilience des émissions dans un monde en transition énergétique. Transition qui génère des risques pour l'activité économique. Dit autrement, le bilan carbone sert à limiter les risques et à saisir les opportunités de la transition vers une économie bas carbone.



• Renaud Bettin,
• VP Climate Action
• chez Sweep

Qu'est-ce que la « neutralité carbone » ?

R. B. : La neutralité carbone est l'état d'équilibre entre émissions carbonées et absorption par les puits carbone à l'échelle de la planète ou d'un pays. Pour atteindre la neutralité carbone globale nous devons diviser

par 2,5 les émissions liées à la combustion d'énergies fossiles, multiplier par deux la capacité des puits à capter et à stocker du carbone, et ramener à zéro la déforestation.

La décarbonation passe-t-elle prioritairement par l'énergie ?

R. B. : Oui, l'énergie est la clé. Derrière chaque produit, chaque mouvement, chaque activité, il y a de l'énergie, et à 80 % elle est d'origine fossile. Pour décarboner l'économie, il faut électrifier massivement les usages avec une électricité bas carbone, issue du nucléaire ou de sources renouvelables. En France, d'un point de vue purement climatique, remplacer une électricité d'origine nucléaire par du renouvelable ne réduit pas les émissions.

L'objectif « zéro carbone » est-il un leurre ?

R. B. : C'est un leurre à l'échelle de l'entreprise ou d'un produit. Tout simplement car rien n'émet « zéro carbone », même en « com-



© TONEFOTOGRAFIA / ADBESTOCK

Sweep est un outil de business intelligence qui met le bon facteur d'émission en face des volumes.

pensant » les émissions. Communiquer avec un tel message participe de la désinformation et ne nous aide pas à nous mettre sur de bons rails pour relever le défi climatique. On peut seulement parler de « neutralité carbone » ou de « net zéro » à l'échelle de la planète ou d'un territoire.

L'enjeu de la décarbonation concerne-t-il un département spécifique de l'entreprise ?

R. B. : Le temps où l'expert carbone était l'unique sachant et acteur de la mise en œuvre de la stratégie carbone est révolu. La responsabilité de l'action climat est partagée : la finance parle le langage extra-financier, l'approvisionnement est responsable de 80 % des émissions de la chaîne logistique, la DSI¹ sait où se trouve la donnée

et le marketing a la lourde tâche d'éviter de se prendre les pieds dans le tapis avec une communication abusive. Bref, toutes les fonctions sont à pied d'œuvre pour la décarbonation de l'entreprise.

La gouvernance de l'entreprise s'en trouve-t-elle modifiée, l'implication des salariés est-elle nécessaire ?

R. B. : Une gouvernance qui renforce la coopération interne et facilite les orientations stratégiques est l'assurance d'atteindre les objectifs climatiques. Appliquée à l'action climat, elle devient une arme redoutable d'efficacité. Aucune entreprise ne peut se permettre de ne pas coordonner son action climat, que ce soit en interne ou en externe avec sa chaîne d'approvisionnement.

“La moindre évolution du bilan carbone d'une entreprise est visible dans celui d'une autre.”

Qu'est-ce qu'une politique d'achat responsable ? Qu'entendez-vous par « donneur d'ordre à impact » ?

R. B. : Un « donneur d'ordre à impact » est une grande entreprise qui donne les clés de la décarbonation à ses fournisseurs. Il ne suffit pas d'exiger d'eux qu'ils partagent leurs données et qu'ils agissent pour réduire leur impact, il faut leur fournir le bon outil pour le faire. Dans un esprit d'entraide mutuelle, le client fournit l'outil et le fournisseur réduit son impact pour le client. Cette situation rebat les cartes de la relation client-fournisseur.

Les émissions « directes » (« scopes » 1 et 2) sont-elles aujourd'hui bien contrôlées et réduites ? Quelle est la part du scope 3 (émissions « indirectes ») dans le bilan carbone d'une entreprise ?

R. B. : Il n'y a plus de sujet sur les scopes 1 et 2. Les données sont disponibles, nous savons parfaitement les mesurer et nous savons aussi comment les réduire. Le défi porte sur le scope 3, et notamment sur les « éléphants » du scope 3 : investissements, usage des produits et surtout achats de produits et services qui représentent souvent jusqu'à 80 % des émissions d'une

entreprise. Cette responsabilité partagée révèle notre interdépendance quand il s'agit d'agir pour le climat : La moindre évolution du bilan carbone d'une entreprise est visible dans celui d'une autre.

Au cœur du réacteur, la donnée. Que propose votre plateforme pour la collecter et répondre aux enjeux du scope 3 ?

R. B. : Oui, le carbone c'est de la donnée. Au sens où l'empreinte carbone se mesure sur la base de données d'activité, qu'il s'agisse de données monétaires ou de données physiques d'activité. Un calcul basé sur de la donnée monétaire est une bonne première approche. Mais dès lors qu'une entreprise essaie de réduire ses émissions, ou que nous sommes en situation d'inflation comme actuellement, il faut basculer sur un calcul fondé sur de la donnée physique (kWh, m³ de gaz, km parcourus ou tonnage de plastique). Notre solution logicielle s'adresse à toutes les entreprises, tous secteurs confondus. Elle facilite la collecte de données en l'automatisant partiellement. Elle permet de fixer des objectifs, de simuler une trajectoire et de définir des actions de réduction. C'est un outil dynamique pour faire vivre un bilan carbone.

Libérez-vous des limites de la compensation et adoptez la contribution

Le glissement sémantique de la compensation à la contribution carbone a eu lieu. Mais la méfiance à l'égard des crédits carbone a retardé le nouvel état d'esprit qui doit accompagner ce changement.

Historiquement, les « crédits carbone » ont été créés pour faire payer les entreprises qui dépassent les seuils d'émission fixés dans le cadre de marché du carbone réglementé. Mais leur utilisation volontaire

et non régulée permet aux entreprises d'acheter autant de crédits pour compenser ce qu'elles considèrent comme émissions résiduelles. C'est ainsi qu'elles peuvent s'acheter une neutralité carbone à bas coût et prêter le flanc aux critiques récurrentes autour de leurs actions de réduction d'émissions à la source. Cet usage traditionnel des crédits carbone a non seulement remis en question la crédibilité de cet outil de

financement de la transition bas carbone, mais crée également un risque stratégique, financier et de réputation pour les entreprises engagées dans la lutte pour le climat. Dans ce contexte, certaines décident de ne pas communiquer sur leurs actions climatiques, quand d'autres refusent de soutenir des projets bas carbone. Une belle perte, puisque nous ne pourrions pas atteindre nos objectifs



climatiques mondiaux sans la finance du carbone. La méthodologie proposée par Sweep invite les entreprises à adopter une approche plus raisonnée en matière d'achat de crédits carbone.

Quels outils proposez-vous aux entreprises ?

R. B. : Sweep² est un outil de *business intelligence* carbone. Il est fait pour piloter une trajectoire de décarbonation et pour prendre les bonnes décisions, c'est-à-dire celles qui auront le plus d'effet. C'est simple : vous prenez une initiative de réduction, par exemple passer du gaz fossile au biogaz local, et Sweep identifie l'achat de biogaz, met le bon facteur d'émission en face des volumes achetés et fait progresser votre initiative : à n'importe quel moment vous pouvez savoir où en est telle ou telle action, et si vous êtes sur la bonne voie ou en dehors des clous.

Les crédits carbone (achat ou vente) ou « compensation carbone » sont-ils recommandables ? Pourquoi en achètent-elles sans en avoir l'obligation ? La priorité n'est-elle pas de réduire leurs propres émissions ?

R. B. : Toute entreprise devrait acheter des crédits carbone, ou plutôt des certificats carbone, sans revendiquer de compensation³. Un crédit carbone n'annule pas une émission ! C'est la clé. Dans un esprit de justice climatique et parce que nous nous sommes développés en émettant du carbone, nous devrions tous participer à l'amélioration du monde en fonction de nos moyens. Mesurer, réduire, financer, tout doit être fait en même temps. Le plus important est de penser qu'un crédit n'annule pas une émission, mais que l'entreprise contribue financièrement à la neutralité. La certification carbone reste la meilleure garantie pour être certain de l'impact d'un financement. Enfin, soutenir des projets, notamment dans les pays du Sud qui en ont le plus besoin, permet de créer un sentiment d'adhésion dans l'entreprise, et favorise la prise de conscience de l'enjeu climatique global.

Pourquoi préconisez-vous une taxe carbone interne ?

R. B. : Le signal prix est la seule incitation valable pour l'entreprise : « réduire mon impact sur le climat est bon pour mon business ». Se fixer une taxe carbone interne permet d'inciter

à la réduction et de générer un budget de contribution capable de financer des actions de décarbonation directes ou indirectes.

Quelles règles suivre pour communiquer auprès des parties prenantes ?

R. B. : Humilité et transparence. Le climat est une science, évitons d'en faire un argument marketing abusif. Toute communication alignée avec ce que dit la science sera récompensée. Être transparent sur les progrès, y compris les petits pas. Montrer que l'entreprise est consciente de la taille du défi, qu'elle sait qu'il existe des victoires faciles et des changements structurels qui prendront du temps. Et garder à l'esprit qu'une allégation environnementale doit éduquer. Les communicants sont les garants de notre éducation sur l'action climat, ils ont un pouvoir considérable qui doit être utilisé à bon escient.

Une entreprise, engagée dans la réduction de ses émissions « scope 3 » est-elle condamnée à la décroissance de ses activités ? Peut-elle faire moins, mieux et plus en même temps ?

R. B. : Non, elle ne peut pas tout faire en même temps. Vous ne pouvez pas faire voler plus d'avions, vendre plus de pétrole, ouvrir plus d'usines au charbon tout en disant que vous protégez le climat ! Certaines entreprises doivent réduire la voilure dans leur activité la plus délétère pour le climat (faire moins) ou transformer leur modèle (faire différemment). Quant aux autres, elles doivent faire plus, développer leur activité, car leurs produits ou leurs services sont compatibles avec la neutralité carbone ; elles communiqueront alors sur leur capacité à aider les autres à réduire, c'est ce qu'on appelle les émissions évitées.

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

1 - Direction des Systèmes d'Information.

2 - Voir aussi « Un ambassadeur en solution carbone de poids » sur le site de l'Ilec www.ilec.asso.fr

3 - Voir le « livre blanc » de Sweep De la compensation à la contribution.

Heineken-Matcha, innovation commerciale

Par leur partenariat autour de l'expérience d'achat en ligne, le numéro un de la bière en France et une jeune pousse française inventent de nouvelles voies pour répondre aux attentes des consommateurs, qu'elles soient gustatives ou économiques.



Heineken a mis en place un partenariat avec la startup Matcha afin de développer un nouveau service auprès des consommateurs, un caviste virtuel en bières, dénommé Malty : d'où est venue l'idée ?

Anne Cubizolles : Cela fait environ dix ans que la catégorie bière est en croissance. C'est aujourd'hui un produit plus désirable mais aussi plus valorisé. Conséquence : une démultiplication du nombre de références, que ce soit dans les rayons des supermarchés ou sur les sites de drive des distributeurs. Face à la plus grande diversité de goûts, d'origines et de styles de bières, les consommateurs déclaraient trouver « assez difficilement » ce qu'ils recherchent dans le rayon bière, notamment en raison d'un choix trop important (35 %) et d'un manque de conseil (19 %)¹.



Anne Cubizolles,
consumer
connection
manager
chez Heineken



Thomas Dayras,
cofondateur
et président de
Matcha

Quel est l'apport de cette initiative à l'expérience du consommateur ?

A. C. : Précisément de répondre à ces difficultés. Malty est un outil qui recommande une sélection de produits en fonction des critères de préférence des acheteurs, que ce soit sur le style de bière, la couleur ou le format. Aujourd'hui, près de 80 % des utilisateurs de Malty suivent le parcours proposé et obtiennent un conseil sur mesure, et environ un utilisateur sur cinq réalise un ajout au panier après avoir obtenu de Malty un conseil sur mesure. Ces chiffres témoignent de la pertinence de l'expérience et de la sélection proposée, face à un besoin réel de conseils dans cette catégorie.

Quels sont les avantages pour les enseignes partenaires ?

A. C. : Les enseignes cherchent à la fois à conseiller leurs clients pendant leurs courses, à les fidéliser grâce à des solutions innovantes ou différenciantes, et bien sûr à améliorer leur performance commerciale



© KAWEE / ADDBESTOCK

Alors que la bière est une boisson de partage et de convivialité, 35 % des consommateurs se disent « perdus » face à un trop grand choix en rayon et 19 % manquent de conseil.
(enquête Yougov 2021)

dans une catégorie qui se « prémiumise ». Malty, le caviste digital expert en bières, leur permet de répondre efficacement à tous ces enjeux.

Quel est l'apport de ce projet dans votre relation avec les distributeurs partenaires Casino, Monoprix et Intermarché drive ? D'autres distributeurs sont-ils sollicités ?

A. C. : C'est clairement gagnant-gagnant. En mettant en œuvre Malty, nous contribuons à développer le chiffre d'affaires de nos clients dans le rayon bière mais également nos propres ventes. En tant que leader sur le marché de la bière en e-commerce depuis 2014, il est de notre responsabilité de constamment investir pour innover dans ces canaux et aider nos distributeurs à s'adapter aux attentes des acheteurs. Aujourd'hui, les rôles sont clairs : c'est Matcha qui propose cette solution aux distributeurs, et nous les accompagnons. Le succès de notre collaboration tient également au fait que les rôles sont bien définis.

Quelles sont les raisons pour lesquelles Heineken s'est orientée vers un développement avec un partenaire externe, plutôt qu'en interne ? Est-ce une pratique récurrente ?

A. C. : Lorsqu'un besoin d'innovation se pose, nous regardons principalement deux choses : avons-nous les ressources techniques et l'expertise en interne pour y répondre ou existe-t-il une solution similaire déjà testée et approuvée sur le marché ? L'idée étant de ne pas perdre de temps à recréer une solution existante et performante s'il y en a une avec laquelle nous pouvons imaginer créer des synergies pour une mise en œuvre et des résultats plus rapides.

Comment avez-vous choisi le partenaire ? Quels étaient les critères à respecter ?

A. C. : Nous avons la volonté de travailler avec une startup qui avait déjà développé et testé une technologie similaire à grande échelle. Matcha avait une solution qui avait fait ses preuves et qui nous permettait de

proposer rapidement à nos distributeurs un *minimum viable product* performant. Le choix de Matcha a également été guidé par cette vision commune du *test & learn*. Et cela fait presque trois ans que cela dure.

**Dans le cas de Matcha, quelles sont les compétences qu'Heineken recherchait ?
Que vous apporte cette collaboration avec cette start-up ?**

A. C. : La force de Matcha était que sa technologie avait déjà été développée mais surtout qu'elle avait déjà été testée dans l'univers du vin et qu'elle avait fait ses preuves. Matcha avait donc du recul sur sa technologie, sur son déploiement chez les distributeurs, et une connaissance des problématiques consommateurs, similaires aux nôtres.

Le fait que Matcha soit une startup française est-il un critère important pour Heineken ?

A. C. : Oui, absolument. Bien que faisant partie d'une entreprise multinationale, nous avons besoin ici de collaborer avec un acteur ayant un savoir-faire et une connaissance précise de la spécificité de la distribution française. Cela aurait été clairement plus compliqué avec une startup moins au fait du tissu distributif français.

Comment le partenariat s'est-il mis en place ?

A. C. : Face aux interrogations des consommateurs de bière que nous avons identifiées, nous avons discuté de notre projet avec l'un de nos distributeurs afin de tester le concept. Emballé par notre proposition, il nous a alors parlé d'une solution existante sur le vin et qu'on pouvait imaginer répliquer au rayon bière. Tout est parti de là. Le fait que la genèse de cette collaboration soit issue d'une discussion avec un distributeur est très éloquent.

**Cette collaboration a-t-elle nécessité une nouvelle organisation chez Heineken ?
Quelles sont les fonctions impliquées dans le projet ?**

A. C. : Malty est un outil à la croisée de plusieurs compétences. Chez Heineken nous

“ Nous ne collectons que des données de session anonymes qui servent à améliorer l'expérience de l'utilisateur. ”

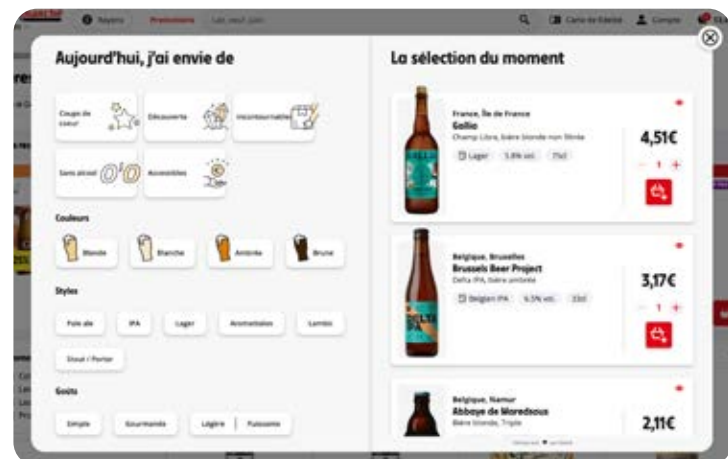
avons eu besoin de mettre en place une collaboration entre les équipes marketing, digitales et *trade marketing*. Nous avons eu également besoin de notre expert en biérologie pour catégoriser au mieux les bières selon les besoins de nos consommateurs et leur apporter le meilleur conseil. Cette collaboration s'est mise en place lors de la création d'une *product team* chez Heineken, utilisant la méthode *SCRUM*² et travaillant sur plusieurs projets digitaux innovants. L'objectif commun : accélérer la création d'un *minimum viable product*, c'est-à-dire une version beta de l'outil, qui corresponde au plus près aux besoins de nos consommateurs et de nos clients.

Quels ont été les obstacles à surmonter ?

A. C. : L'une des difficultés est de réussir à se positionner dans les plannings d'évolution des sites de nos distributeurs pour pouvoir se lancer rapidement. Les projets sont nombreux et les délais peuvent être longs. Mais les enjeux ne portent pas tant sur les

• Une fois que l'on a enregistré ses préférences en matière de bière (style de bière, couleur, format, prix), l'application Malty est capable de donner à ses utilisateurs des conseils personnalisés.

2 - [https://fr.wikipedia.org/wiki/Scrum_\(d%C3%A9veloppement\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Scrum_(d%C3%A9veloppement))



aspects techniques du projet que sur notre capacité à faire adopter ce type d'innovations dans les habitudes des consommateurs.

Votre collaboration se limite-t-elle au développement de l'outil ou se poursuit-elle jusqu'à son exploitation ?

A. C. : Notre collaboration concerne toutes les dimensions d'amélioration de performances. Nous en discutons régulièrement : quels comportements observons-nous chez les acheteurs ? Comment adapte-t-on Malty ? Quelles priorités dans les développements ? etc. C'est un ping-pong permanent.

L'utilisation de la solution donne-t-elle accès à des données personnelles et quelle utilisation en faites-vous ?

A. C. : Nous ne collectons que des données de session anonymes qui nous servent à améliorer l'expérience de l'utilisateur. Nous faisons évoluer Malty grâce aux aperçus de comportements d'achat des utilisateurs. Cela nous permet de revoir la catégorisation des bières conseillées et d'adapter notre offre aux besoins des consommateurs.

Votre solution intègre-t-elle les problématiques de consommation liées à l'inflation ?

A. C. : Concrètement, notre réponse à

l'inflation et à la hausse des prix de nos produits est d'avoir mis en place un critère de choix « Les accessibles », qui permet à l'acheteur d'avoir accès directement à une recommandation des produits les moins chers du rayon.

Quels objectifs vous êtes-vous fixés pour déterminer la poursuite du partenariat avec Matcha ?

A. C. : Nous portons une importance toute particulière à la bonne collaboration avec Matcha. Nous souhaitons continuer à développer nos méthodes de travail avec les startup tout en servant nos objectifs de rentabilité. Tant que ces objectifs sont communs à notre entreprise et à Matcha, nous continuerons de faire grandir Malty à travers les plateformes de nos distributeurs.

Comment êtes-vous entré en contact avec Heineken ? Et pourquoi avoir choisi cette entreprise ?

Thomas Dayras : C'est Heineken qui a pris contact avec nous par l'intermédiaire d'une de nos enseignes partenaires, Intermarché. Ce distributeur avait déjà activé le caviste digital Matcha pour son rayon vins et champagnes, et nous a mis en relation.

Que vous apporte ce projet avec un grand groupe comme Heineken ?

T. D. : Ce mode de développement conjoint était une première pour Matcha. Autant le faire avec un des leaders de la catégorie bières en France, avec une équipe au sein d'un groupe dimensionnée pour ce type de projets entrepreneuriaux. Nous nous sommes rapidement appuyés sur leur connaissance du marché, aussi bien des consommateurs que des enseignes.

Par exemple, avez-vous des experts en biérologie formés par Heineken ?

T. D. : L'équipe Matcha inclut trois sommeliers, dont Pierre Vila Palleja, un des jeunes sommeliers français les plus capés. Nous avons donc déjà des armes pour développer cette version bières du caviste digital.

Malty est déployé en e-commerce et dans les magasins des enseignes partenaires (Casino, Monoprix et Intermarché).



Les experts bières d'Heineken nous ont aidés, dans une démarche de construction partagée.

Développez-vous d'autres projets avec des entreprises plus petites, des PME ?

T. D. : Matcha travaille avec des grands comptes, comme Intermarché, Carrefour, Casino, Monoprix, Lagardère Travel Retail, et avec des entreprises de taille plus modeste, notamment des pure players. Mais nous n'avons pas lancé d'autre projet comme celui avec Heineken.

Comment gérez-vous, dans ce partenariat, la question de la propriété des données ?

T. D. : Le caviste digital bières est déployé en e-commerce et en magasins des enseignes partenaires, qui nous confient leur flux produits (références, prix, stocks, promotions). Les enseignes restent propriétaires de ces données. Matcha conserve, de son côté, la propriété intellectuelle du service développé.

Quels sont les obstacles que vous avez dû surmonter ?

T. D. : Assez peu en réalité, dans la collaboration avec Heineken France, car nous avons aligné nos méthodes de travail, pour réaliser d'abord un *minimum viable product* - une version beta en quelque sorte - avant de prioriser et planifier des améliorations fonctionnelles. Le défi a plutôt été de rentrer rapidement dans les *roadmaps* d'intégration des distributeurs, qui sont parfois complets sur plusieurs mois.

La culture d'entreprise d'un grand groupe est-elle compatible avec celle d'une startup ?

T. D. : Je dirais que c'est moins une question

de culture que d'état d'esprit. Les grands groupes sont moins agiles, moins rapides ; mais ils peuvent très bien mettre en place des équipes d'intrapreneuriat ou à dimension entrepreneuriale, pour mener rapidement et efficacement de nouveaux projets. Comme une startup cherche à le faire constamment. C'est la chance que nous avons eue en travaillant avec l'équipe qui s'est formée chez Heineken France.

Que vous a apporté votre expérience dans le domaine du vin ?

T. D. : L'univers du vin est plus complexe, comparativement à la bière ou aux spiritueux. Le fait d'avoir déjà une technologie opérationnelle, notamment pour comprendre de manière automatisée les cuvées de vins et champagnes, nous a grandement aidés à développer la solution pour la bière.

Existe-t-il des systèmes concurrents au vôtre ?

T. D. : Oui bien sûr. Mais plutôt dans l'univers vins et champagnes, qui est historiquement plus compliqué et anxiogène pour les consommateurs.

Pourquoi avoir choisi comme nom Matcha, nom d'une poudre de thé vert moulu, et Malty ?

T. D. : Les fondateurs de Matcha sont des amateurs de thé vert, c'était un clin d'œil hors de l'univers des boissons alcoolisées. Et un mot simple, très dynamique, presque tranchant. Malty, le nom du caviste digital expert en bières, fait référence au malt de la bière.

■ Propos recueillis par **Idalgo D'Ambrosio** et **Jean Watin-Augouard**

“ Ce mode de **développement conjoint** était une **première pour Matcha**. Autant le faire avec un des leaders de la catégorie bières en France. ”

L'Oréal, beauté X.0

L'innovation technologique et l'intelligence artificielle entrent tant dans la conception que dans la commercialisation et dans l'usage des produits du quotidien.

Illustration avec le numéro un des cosmétiques, grand mobilisateur de startups.



Quelles nouvelles expériences la tech peut apporter aux consommateurs ? À quelles attentes permet-elle de répondre ?

Adrien Seugé : En 2018, avec l'intégration de Modiface, le groupe a été précurseur. Aujourd'hui, plus de dix millions de consultations beauté ont été réalisées en ligne rien qu'en 2022. Nous voulons être une *beauty tech company* au service de nos consommateurs. Notre ambition peut se résumer ainsi : augmenter la science traditionnelle par des techniques de pointe et à grande échelle, afin d'inventer des façons de produire plus vertueuses et d'offrir des expériences de beauté inégalées. L'enjeu est d'aller vers plus de proximité, de personnalisation et d'inclusion. Autour de notre raison d'être, « *Créer la beauté qui fait avancer le monde* », l'innovation par la *tech* est un puissant levier. Ces innovations sont déjà présentes, avec, par exemple, le *Virtual Try On*, qui permet aux consommateurs d'essayer du maquillage ou des colorations directement depuis un smartphone.



Adrien Seugé,
chief marketing
& digital officer,
L'Oréal France

Cela répond à une envie de personnalisation et de sur-mesure des consommateurs. Nous l'avons développé avec la technologie Modiface pour plusieurs de nos marques comme L'Oréal Paris avec l'application *Match my Shade*, ou encore *E-youth Finder* pour Lancôme, qui permet d'analyser en profondeur la peau et de définir une routine adaptée et personnalisée grâce à l'intelligence artificielle. Pour toutes les innovations de ce type, on observe un très bon taux de conversion. En d'autres termes, les consommateurs retrouvent l'aspect sensoriel de la beauté, et font un choix d'achat éclairé.

En janvier dernier, nous avons été primés au Consumer Electronic Show de Las Vegas pour deux innovations. La première est *L'Oréal Brow Magic*, le premier applicateur intelligent de maquillage des sourcils. Avec Modiface, il scanne le visage pour des sourcils parfaits et adaptés aux caractéristiques de ce visage et de la peau. La seconde est *Hapta* de Lancôme, le premier applicateur de

maquillage automatisé portatif pour les personnes souffrant d'une mobilité réduite du bras ou de la main. Grâce à des commandes de mouvement intelligentes, l'utilisateur peut bénéficier d'une application précise, adaptée à sa mobilité.

Comment L'Oréal s'appuie-t-elle sur la data pour la personnalisation de ses offres ?

A. S. : Être à l'écoute des consommateurs et de leurs aspirations est l'une des plus grandes réussites de L'Oréal depuis cent quinze ans. L'Oréal a toujours mis le consommateur et ses attentes au cœur de son développement. Dans cette quête, la donnée est aujourd'hui l'ingrédient clé et l'intelligence artificielle le meilleur outil. C'est pour cela que les équipes « data » de L'Oréal France ont créé le « *scoring d'appétence* ». Cet outil permet d'attribuer un score d'appétence à chacun de nos consommateurs, avec l'objectif d'activer ensuite pour chacun la bonne communication sur le bon produit.

Concrètement, cela permet d'accroître considérablement l'impact de nos actions. Le *scoring d'appétence* augmente l'efficacité de nos actions CRM, avec de meilleurs taux d'ouverture, de clics, etc. Dans le même temps, il contribue à augmenter l'efficacité des campagnes. Nous l'avons vu lors d'une campagne récente menée avec la marque NYX Professional Make-up, où nous avons enregistré des hausses de 20 voire 60 % de nos performances trois jours après une opération ciblée.

Quelle est la dimension et le rôle des ventes en ligne pour L'Oréal dans le monde et en France ?

A. S. : Aujourd'hui, 28 % du chiffre d'affaires de L'Oréal au niveau mondial est porté par les ventes en ligne. Elles sont pleinement



intégrées à nos stratégies de développement depuis de nombreuses années. Ce positionnement précoce nous permet d'être aujourd'hui le premier acteur de la beauté en e-commerce. En France, nous avons une capacité d'impact et de visibilité importante, et la chance d'avoir toutes les divisions du groupe (« Produits grand public », « Produits professionnels », « Beauté dermatologique » et « Luxe ») dans ces circuits. Concrètement, le consommateur peut trouver en ligne toute l'étendue de la beauté. Si les ventes en ligne grandissent rapidement, et continueront certainement de le faire, nous déployons une vraie approche où nos ventes en ligne et en magasins se complètent au service du consommateur.

Grâce à Modiface, L'Oréal Brow Magic scanne le visage et applique intelligemment du maquillage afin d'obtenir des sourcils parfaits, adaptés aux caractéristiques de la peau et du visage.

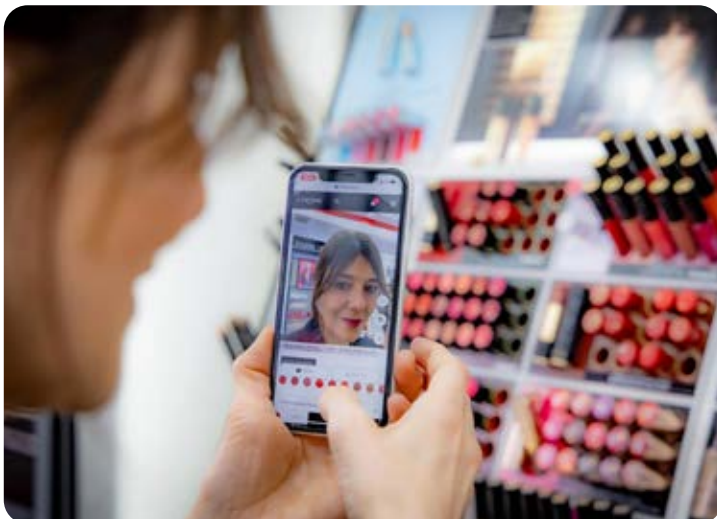
“ L'enjeu de la tech est d'aller vers plus de proximité, de personnalisation et d'inclusion. ”

En France, nous gagnons des parts de marché depuis deux ans et entendons bien conserver ce *leadership* en innovant dans l'expérience du consommateur en ligne (essais de maquillage grâce à la réalité augmentée, conseils personnalisés grâce à l'intelligence artificielle...). Plusieurs études le montrent : l'achat en ligne n'est pas forcément express. Pour les consommateurs,

“Le partage des données est la nouvelle pratique vertueuse d'un monde connecté tourné vers la data.”

L'expérience client, grâce notamment à la réalité augmentée qui offre la possibilité de faire des essais de maquillage, permet de gagner des parts de marché.

c'est avant tout l'accès à un large choix de gammes, de marques et de produits avec la possibilité de les comparer facilement, d'obtenir des conseils et de se renseigner sur l'expérience d'autres consommateurs. Les systèmes de « *rate and reviews* » sont très utiles pour récolter des retours sur les attentes des consommateurs et démontrer la qualité de nos produits. Notre stratégie en ligne est bien de recruter de nouveaux consommateurs grâce à de nouvelles expériences.



Comment se combinent les ventes en ligne et en magasin ?

A. S. : Il ne faut pas opposer les modèles. Chacun a ses spécificités et notre action vise à les comprendre pour apporter les meilleures réponses aux consommateurs. Dans les dernières années les périodes Covid et confinements ont bien sûr profité aux ventes en ligne. Entre 2019 et 2022, pour le marché de la beauté, elles ont bondi de 24 % en France. Cette accélération a été suivie d'une période de rééquilibrage entre e-commerce et magasins, notamment en 2022. Les ventes en ligne vont continuer d'augmenter, c'est une certitude, mais cela doit être une opportunité de renforcer l'expérience physique en magasins. Au fond, les consommateurs ont des attentes bien distinctes entre ces deux circuits. En ligne, ils cherchent la commodité, le gain de temps, la facilité de comparaison et un grand choix. En magasin, ils cherchent à tester les produits, à obtenir des conseils personnalisés d'un professionnel, ou simplement à se procurer davantage de plaisir. Les deux sont complémentaires.

Quelles opportunités de collaboration entre marques et enseignes présentent ces nouvelles technologies ?

A. S. : C'est une chance incroyable. Nous l'avons vu dans le cadre d'une collaboration avec Carrefour avec la solution technologique Live Ramp. Cet outil permet de concilier les données collectées par nos canaux avec celles collectées par nos partenaires. Les retours que nous avons à ce stade sont plus que positifs et montrent la pertinence de ces technologies au service des consommateurs. Par exemple, cela nous permet d'avoir des activations médias développées avec une connaissance consolidée de leurs attentes. Nous espérons l'appliquer prochainement et de la même manière avec d'autres partenaires qui forment notre écosystème. Le partage des données est la nouvelle pratique vertueuse d'un monde connecté tourné vers la data. Il place le consommateur au centre, et la donnée des uns nourrit celle des autres. Lorsque les partenariats sont

bien réfléchis et créés dans un cadre légal sécurisé, ils permettent des gains collectifs. À la fin des fins, ce sont bien les consommateurs qui en bénéficient, grâce à des offres toujours plus pertinentes et adaptées à leurs attentes.

Quels sont les moyens de L'Oréal en matière d'innovation ? Tous les départements sont-ils mobilisés ?

A. S. : Notre fondateur est un chercheur, l'innovation a été et restera notre moteur. Être le leader mondial de la beauté, c'est un résultat collectif et surtout une exigence perpétuelle : avoir une longueur d'avance. On parle de « révolution de la data » avec un certain lyrisme et l'idée d'une montagne d'opportunités. Chez L'Oréal, nous sommes en train de la gravir avec l'ensemble des salariés : déjà 850 personnes dans le monde, de différents départements, collaborent sur les thématiques liées à la donnée, et ces équipes continuent de progresser. C'est un long chemin qui passe par une montée en compétence collective et l'infusion d'un *data mindset* de toute l'organisation. Nous lançons actuellement plusieurs programmes dont un « *Data 4 All* » qui vise à acculturer tous nos salariés. Notre approche *test & learn* est le marqueur de l'esprit innovant chez L'Oréal. C'est ainsi que nous plaçons l'innovation à l'écoute de toutes les catégories, de toutes les marques et de tous les métiers.

L'enjeu est de comprendre les problématiques de chacun pour construire des produits innovants – notamment sur la donnée ou l'intelligence artificielle – qui répondent à l'ensemble des enjeux (médias, CRM, e-commerce, chaîne logistique...). Au final, c'est au service de la performance. Mais une révolution ne se mène pas uniquement à l'intérieur de l'entreprise. Nous évoluons dans un écosystème innovant. Je crois beaucoup aux connexions avec nos partenaires pour grandir ensemble. Cette conviction a permis de bâtir des partenariats stratégiques avec le campus Station F, avec des acteurs de la French Tech ou autour d'événements majeurs comme VivaTech.



Nous faisons le maximum pour faire entrer l'innovation dans nos modèles et exposer nos équipes à ce qui se passe ailleurs.

Quelle est la position de L'Oréal devant la montée en puissance des biens virtuels en NFT¹ proposés dans le Métavers ?

A. S. : L'Oréal explore les opportunités du Métavers et du Web 3 avec une approche *test & learn* tout en restant farouchement attaché à ce devoir d'utilité. Certaines de nos marques se positionnent, comme NYX Professional Make-Up ou L'Oréal Professionnel, qui ont engagé des premières actions. Nous les avons d'ailleurs partagées à VivaTech l'an dernier. C'est un processus long où nous devons apprendre rapidement, mais dans une approche humble. Nous ne sommes qu'au début d'un voyage passionnant que L'Oréal veut aborder avec responsabilité et en relation avec son écosystème.

■ Propos recueillis par **Idalgo D'Ambrosio** et **Jean Watin-Augouard**

Le programme « Data 4 All » vise à acculturer tous les salariés de L'Oréal à la donnée et à la révolution qu'elle entraîne.

1 - "Non fungible token" ou jetons non fongibles : objets numériques uniques, qui ne peuvent pas être remplacés par un autre, comme les œuvres d'art.

Bonduelle, la nature en données

Réduire l'incertitude liée au climat comme à la nature des sols, aider à la prise de décision de récolte en vue d'un calendrier industriel contraignant : avec l'écosystème tech d'une grande marque, l'agriculture en mode startup.



Quelles sont les caractéristiques de votre métier ?

Christophe Vieillard : La mission de l'équipe agro de Bonduelle¹ est d'être au plus près des producteurs partenaires, afin de les accompagner de la sélection de la parcelle à semer jusqu'à la récolte. Une expertise qui répond aussi au besoin d'un planning industriel précis, concentré sur quelques semaines et qui consiste à approvisionner les usines en continu lors des périodes de récoltes (quatre dans les Hauts-de-France), avec des légumes de saison récoltés à pleine maturité.

Notre matière première est vivante, nos légumes ne restent à maturité que quelques heures : nous sommes chaque jour au chevet des cultures pour observer, conseiller, évaluer et surtout récolter au bon moment. La distance moyenne que parcourt un petit pois ou un haricot vert pour arriver à l'usine est de 65 km. C'est pourquoi les usines sont situées à proximité des zones de culture. Ainsi, nos légumes conservent toutes leurs qualités nutritionnelles et organoleptiques.



Christophe Vieillard,
directeur
agronomique
Nord Picardie,
Bonduelle
Europe Long
Life.

Depuis quand l'agriculture connectée est-elle prioritaire chez Bonduelle ?

C. V. : Bonduelle et ses partenaires agriculteurs cultivent des légumes dans de nombreux pays avec l'objectif de fournir les plus frais et les meilleurs possibles. Depuis plusieurs années nous avons bâti un écosystème d'outils numériques pour planifier, modéliser la croissance des végétaux et déclencher leur récolte. Connecter l'agriculture est une priorité pour développer des pratiques régénératrices limitant le changement climatique.

En quoi consiste cette agriculture connectée dans votre écosystème ?

C. V. : Nos légumes sont des légumes de plein champ, nous travaillons avec la nature, les sols, la météo, le climat, autant de variables changeantes d'où résulte une équation multifactorielle avec beaucoup d'inconnues. L'agriculture connectée, écosystème d'outils s'échangeant des données, nous aide à simplifier quelques-unes des inconnues dans cette équation. Elle nous permet chaque jour de prendre des décisions de conduite des

cultures et de déclenchement de la récolte, au bon moment avec les bonnes informations. L'interconnexion des outils est primordiale, du semis à la conduite de la culture jusqu'à la récolte. Cela permet de contextualiser les décisions en fonction des historiques de données et des simulations de l'évolution de climat. Et de se projeter dans un futur à court ou moyen terme, de fixer les orientations pour minimiser les risques liés à la nature.

Comment les outils vous aident-ils à maîtriser ce qui est imprévisible ?

C. V. : Notre système Agro One est bâti sur l'expertise accumulée par les agronomes de Bonduelle depuis longtemps. Cet outil interne permet de gérer chaque étape du processus agronomique : de la sélection de parcelles à l'élaboration des plans de semis, du suivi des cultures à la récolte. Il nous permet de collecter et d'analyser l'ensemble des données liées aux activités de production agricole et de restituer des informations pertinentes pour la prise de décision.

Quels partenariats avez-vous noués dans le cadre de l'AgTech ?

C. V. : Nous travaillons avec des startups qui développent un outil collaboratif permettant de remonter en temps réel les difficultés d'utilisation et les propositions d'amélioration des fonctions jusqu'à l'équipe des programmeurs. Avec d'autres acteurs, nous travaillons sur le traçage de nos travaux de récolte, grâce à des balises posées sur nos machines de récolte qui permettent de suivre en temps réel la surface récoltée et celle qui reste à récolter, et donc d'adapter nos approvisionnements vers nos sites de transformation. Une autre startup nous apporte de l'information par les capteurs météorologiques. Cela nous permet de modéliser les besoins en eau des plantes et de prendre les bonnes décisions pour économiser la ressource, tout en apportant la juste quantité d'eau au bon endroit.

Cette révolution technologique attire-t-elle de nouveaux talents ?

C. V. : Oui, les jeunes ingénieurs agricoles et agronomes sont au cœur de cette révolution. L'outil numérique permet de monter en compétence plus rapidement, il fidélise les talents et sécurise nos savoir-faire.

Faites-vous connaître aux consommateurs cette révolution numérique ?

C. V. : Nous sommes partenaires depuis deux ans des journées nationales de l'agriculture², qui ont lieu en juin. L'objectif de ces journées est de valoriser le travail des agriculteurs auprès des consommateurs. Les équipes agro peuvent ainsi faire connaître les outils numériques mis au service de l'agriculture, comme les sondes capacitatives qui permettent de mesurer l'humidité du sol. Nous développons également pour les réseaux sociaux des vidéos pédagogiques qui illustrent les bonnes pratiques culturales mises en œuvre par les agriculteurs grâce à ces nouveaux outils. Cela contribue à valoriser le savoir-faire de nos agriculteurs et leur engagement dans une agriculture régénératrice.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

Les drones, les capteurs météorologiques... sont autant d'outils technologiques permettant d'optimiser les récoltes et la consommation d'eau.



© J. PEBREL

2 - <https://journesagricultures.fr/>

La consigne nouvelle génération

La consigne tient à l'acte de retour du contenant. Mais la réussite du modèle circulaire repose sur le suivi et la gestion de ces emballages réemployables. La data collectée grâce aux contenants connectés permet de piloter ce nouveau mode de consommation.



La consigne est une solution pour lutter contre l'usage unique des contenants, mais elle reste complexe à mettre en œuvre. Peut-elle rivaliser avec le recyclage ?

Yasmine Dahmane : En France, la consigne était une pratique courante. Elle a disparu, notamment à cause de l'arrivée du plastique qui a progressivement remplacé le verre. A l'époque cette innovation de la bouteille que l'on pouvait jeter et ne plus rapporter sur le lieu d'achat présentait un réel confort pour le consommateur. Aujourd'hui, les choses ont changé et nous raisonnons en diminution des déchets. Deux solutions sont alors possibles pour éviter le gaspillage de toute cette matière utilisée une seule fois, le recyclage ou le réemploi. Recycler nécessite collecte, tri, refonte... et cette dernière opération est particulièrement énergivore. La consigne demande également une logistique particulière de collecte, tri, lavage..., mais elle propose de réutiliser les contenants qui peuvent l'être sans passer par la case « re-fabrication » d'un nouveau contenant. Bibak permet de piloter ce réemploi de manière optimale grâce à la data que nous récoltons par les traceurs que nous plaçons dans les contenants.

Vous présentez Bibak comme étant la consigne 2.0. Qu'est-ce que cela signifie ?

Y. D. : Bibak est un acteur de la mise en place



Yasmine Dahmane, co-fondatrice de Bibak (ex-La Consigne GreenGo¹).

du suivi de la consigne. Nous ne sommes ni des fabricants de contenants, ni des laveurs, nous faisons partis de l'écosystème du réemploi. Bien sûr, par notre expérience et notre réseau, nous sommes en capacité de mobiliser tous les acteurs de la boucle de la consigne pour mettre en place ce mode de consommation, mais notre expertise réside dans la data. C'est pourquoi nous parlons de consigne 2.0. Nous modernisons le mécanisme avec, en quelque sorte, une technologie embarquée à bord de chaque contenant, ce qui simplifie la vie du commerçant et celle du consommateur. Mais avant tout, elle permet la traçabilité du contenant, problématique au cœur de la boucle du réemploi. Pour que la consigne soit opérationnelle il faut pouvoir répondre à tout moment à la question simple mais essentielle : « Où est le contenant ? ». En effet, tout repose sur la gestion des stocks. Notre plateforme permet de suivre en temps réel les contenants, le taux de retour, le nombre d'utilisations, le stock disponible, le nombre de contenants encore chez les consommateurs, en rayon...

Pour suivre la traçabilité des contenants, quelles sont les technologies de tracking utilisées ? Comment fonctionnent-elles ?

Y. D. : Deux techniques sont employées, le QR Code et la puce RFID². Elles sont sérigraphiées

1 - www.bibak.fr
2 - La RFID (Radio frequency identification) ou radio-identification est une technologie qui permet de mémoriser, stocker, enregistrer et récupérer des données à distance à l'aide de marqueurs



sur les contenants pour une résistance quasi indélébile même après de nombreux lavages industriels. Chaque emballage a son propre identifiant, unique, tout au long de sa vie. Chaque code ou puce contient, en plus des indicateurs de gestion des contenants, ceux que notre client souhaite suivre : KPI financiers de rentabilité, impact environnemental... Les marquages conviennent à une grande diversité de matières : verre, inox, plastiques.

Comment et quand sont-elles implantées sur les contenants ?

Y. D. : Nous proposons plusieurs possibilités pour faciliter le marquage des contenants. Nous pouvons étiqueter directement chez les clients qui ont leurs propres contenants consignables. Nous pouvons également intervenir chez le fournisseur d'emballages de nos clients. Aussi, nous travaillons avec des sociétés qui commercialisent des contenants ce qui nous permet de proposer un catalogue d'emballages déjà marqués. Pour certains contenants en plastique, nous avons même injecté les puces RFID dans la matière au moment du moulage, une garantie supplémentaire qui assure que le contenant sera toujours identifiable. Le choix entre les

deux solutions QR Code ou puce se fait en fonction du volume de contenants, de leurs flux et des informations à collecter. Si le QR Code est moins coûteux, il requiert de scanner chaque contenant. A grande échelle c'est plus difficilement gérable. La puce offre une quantité plus importante de données dont la récolte est automatisée par des capteurs, c'est un gain de temps important.

« Tracker l'emballage réutilisable du magasin jusqu'à son retour au point de collecte » est votre objectif. Mais lorsqu'on parle de traçabilité des contenants, quelles sont les informations collectées ? A quoi et à qui servent-elles ?

Y. D. : Il y a trois types de data : opérationnelles, économiques ou environnementales. Les premières servent à suivre les contenants, mais aussi à la restitution du montant de la consigne. Les données économiques intéressent le producteur et le commerçant, elles permettent de suivre les ventes au plus près, de mesurer la rentabilité du système mis en place et donc de piloter son optimisation. A cela s'ajoutent d'autres données comme les zones de captage. Savoir combien de contenants sont dans la boutique, chez le

Exemples de contenants verre, inox, plastiques sur lesquels sont apposés un QR Code permettant de les suivre en temps réel.



Les bornes de retour permettent non seulement de restituer le montant de la consigne en argent ou en bon d'achat mais aussi de mesurer à quel moment et au bout de combien de temps les consommateurs rapportent le contenant.

transporteur, le collecteur, le laveur permet d'adapter son modèle à la réalité du terrain, et en évaluer la performance. Quant au volet environnemental il est notamment calculé sur le nombre de retours, sur le taux de rotation des contenants, sur le nombre de clients convertis ou encore sur l'économie d'emballages.

Ces techniques ne servent pas uniquement au suivi des contenants, elles ont d'autres fonctionnalités, quelles sont-elles ?

Y. D. : Les données actuelles ne servent qu'à suivre le contenant ce qui est déjà très intéressant pour un industriel. La connaissance en instantané du lieu d'achat, de la quantité, du stock à l'entrepôt, sur le rayon du magasin, du réassort disponible... et tout cela en direct, sans intermédiaire, c'est très précieux. Mais les possibilités sont bien plus larges et une marque peut, par exemple, interfacer des programmes de fidélisation à ses produits. Les possibilités sont innombrables et très attrayantes, elles offrent une proximité avec les consommateurs comme jamais, sur les habitudes de consommation, les quantités, les réachats, les variétés, le retour en magasin... Tout est rendu accessible. Bien sûr toutes les données nutritionnelles, les obligations légales pourront également être intégrées et le curseur pourra être poussé aussi loin que la marque le veut : origine des produits, mode d'utilisation, recettes... La mise à jour de ces données sera également facilitée, contrairement aux étiquettes actuelles, qui sont mises au pilon au moindre changement.

Vous avez développé une application mobile. A quoi sert-elle ? Quelles sont les données qui en découlent ? Les exploitez-vous et pour quoi ?

Y. D. : L'appli mobile n'est pas la solution que nous poussons actuellement car elle peut exclure, notamment les personnes qui ne sont pas agiles avec les nouvelles technologies. L'appli présente un intérêt dans la création d'un réseau de consigne, dans un quartier par exemple. Cela permet de mailler

“ En comprenant le comportement de ceux qui ont adopté la consigne on pourra en convertir d'autres. ”

les commerces qui utilisent des contenants consignés et le consommateur peut alors acheter un plat à emporter dans un restaurant et restituer le contenant dans n'importe quel autre collecteur de son choix, dans un magasin par exemple. Cela offre plus de souplesse car sans l'appli, vous êtes tenu de retourner la consigne là où vous l'avez prise. Avec l'appli, nous collectons les montants de toutes les consignes et les restituons aux commerçants où le produit a été acheté.

Les collecteurs de consigne sont connectés. Là encore, quelles sont les données collectées et à qui et à quoi servent-elles ?

Y. D. : Les bornes de collecte sont connectées pour lire les données de retour des contenants et restituer le montant de la consigne, en argent, bon d'achat... La toute première donnée est bien sûr la reconnaissance du contenant. Le collecteur est un point de récupération de données intéressant car il permet de mesurer à quel moment le consommateur revient, combien de temps le contenant est resté chez lui... cela nous donne aussi nécessairement des informations sur la typologie des clients qui font « leurs courses en consigne », les consommateurs en magasin dans la journée ne sont pas les mêmes qu'aux heures de sortie de bureau ou le soir, ou le week-end. En comprenant le comportement de ceux qui ont adopté la consigne on pourra en convertir d'autres. Les bornes de retour connectées sont également un élément de simplification de la consigne en point de vente. Cela évite que les personnes en caisse se chargent de récupérer et donc stocker dans leur espace de travail les contenants sales et de restituer le montant de la consigne. Toute une manipulation centralisée et automatisée qui soulage la gestion du retour en point de vente.

Comment répondez-vous aux personnes qui ne sont pas familiarisées avec les outils technologiques (QR Code...) ? Se trouvent-elles exclues de fait de la consigne ?

Y. D. : Non, le consommateur n'a rien à faire. Il achète, il retourne et c'est le collecteur qui scanne ou lit la puce RFID et restitue le montant de la consigne. Notre modèle est totalement inclusif. Nous sommes 2.0 mais notre technologie ne rend pas la consigne inaccessible aux non-initiés. C'est le même principe que nous avons toujours connu sur la consigne, mais la data des contenants permet une gestion plus fine, plus efficace et donc plus performante économiquement, tout cela sert aux marques, aux commerçants, le consommateur n'y est pas confronté.



L'appli permet de restituer le contenant dans n'importe quel collecteur de son choix alors que sans elle, le consommateur est tenu de restituer la consigne où il l'a prise.

Ne craignez-vous pas que votre solution connectée s'oppose à la démarche des consommateurs engagés qui souhaitent des technologies sobres ?

Y. D. : Nous mettons la technologie au service de l'écologie en augmentant la réutilisation des emballages et je rappelle que pour le consommateur il n'y a rien de digital dans son usage. Il prend, il restitue, on le « rétribue » pour son geste.

Les informations que vous collectez vous permettent-elles de prédire l'orientation que la consigne peut prendre ?

Y. D. : La consigne s'étend de plus en plus. Nous avons débuté notre activité dans les restaurants collectifs et les restaurants qui font de la vente à emporter, puis dans des festivals, actuellement nous travaillons avec la ville de Paris pour les Jeux Olympiques et dans les magasins qui proposent des services type bar à salade. Mais à présent nous sommes de plus en plus sollicités par des fabricants de produits et des enseignes pour vendre en contenants consignés. Nous sommes partis des bouteilles de verre, la consigne la plus communément admise, la plus ancrée dans les souvenirs aussi, et donc

la plus simple pour faire revenir les gens à ce mode de consommation avec le retour des contenants. Aussi, nous travaillons de plus en plus pour le secteur de la cosmétique. Nous voyons se dessiner des tendances, se profiler des choix opérationnels de gestion des stocks, de logistique... Par exemple, la restauration collective travaille davantage avec une consigne différée, les restaurants qui livrent des repas s'orientent sur certains types de matériaux. Notre expérience et nos expertises nous permettent d'éclairer nos clients dans leurs choix. Bien sûr nous apportons ces connaissances également dans des groupes de travail transverses, chez Citéo notamment, la standardisation des contenants est un *business model* qui offre des économies d'échelle importantes au réemploi, ce qui est très intéressant.

La consigne peut revêtir différentes formes : différée, en argent, en bon d'achat.... Votre solution peut-elle répondre à chacune d'entre elles ?

Y. D. : Nous sommes en mesure de gérer toutes les consignes, c'est un paramétrage à la demande, en fonction de ce que notre client souhaite. Travaillant avec des restaurateurs



**Pour les futurs
Jeux Olympiques
de 2024, Bibak
travaille avec la
Ville de Paris.**

de collectivité, des commerçants, des professionnels de l'événementiel, nous nous adaptons à tous les cas de figure et nous pouvons restituer la consigne sur tous les moyens de paiement comme un badge d'entreprise, une carte bleue, une carte de fidélité, par bon d'achat... La restitution au consommateur est une incitation au geste pour ancrer une habitude. La « rétribution » du retour se décline en fonction de ce que notre client recherche : un remboursement simple, un bon de réduction à valoir dans le magasin ou sur une variété ciblée de produits, des points de fidélité sur les cartes, un cadeau, comme par exemple des places de concerts, ce que nous avons mis en place au sein d'un festival... La consigne peut également être différée, c'est-à-dire que le consommateur paie une caution qui lui est restituée lorsqu'il retourne le contenant dans un certain laps de temps, au-delà il la perd et devient, alors, propriétaire de ce contenant. Loin d'être anodines, les alternatives offertes quant au mode de remboursement de la consigne sont des choix stratégiques de valorisation.

A qui appartiennent les données collectées ?

Y. D. : Les données nous appartiennent et nous sommes en copropriété, en quelque sorte, avec nos clients. Pour nous, elles sont anonymisées. À aucun moment nous ne connaissons les noms des consommateurs. Pour nos clients, les données sont plus précises, notamment si nous restituons la consigne sur la carte de fidélité, le magasin sait à qui appartient cette carte. Alors le commerçant peut envoyer des informations ciblées précisément vers ces personnes.

Y a-t-il des moyens mis en œuvre pour éviter le piratage de ces données ?

Y. D. : Nous veillons à la sécurité de nos données. Le fait que nous travaillons avec des organismes bancaires, pour le remboursement sur carte bleue, notamment, souligne l'intérêt que nous devons porter à cette sécurisation. Aussi, nous répondons aux exigences du règlement RGPD.



© BIBAK

La consigne 2.0 telle que vous la présentez est facilitatrice, pour autant, il persiste des freins dans l'adoption de la consigne par les industriels. Quels sont ceux que vous avez identifiés ?

Y. D. : Les marques sont encore dans la R&D de leurs contenants. Elles sont en phase exploratoire. Mais elles mesurent, déjà, toutes les opportunités de la consigne, tous les bénéfices en termes de fidélisation, de valorisation des produits... La consigne va se démocratiser. Aussi, au-delà du contenant, ce qui limite encore l'étendue de la consigne ce sont les flux des contenants. Pour surmonter cet obstacle il faut raisonner en *reverse logistic* ou se permettre de repenser entièrement la logistique en place actuellement, car, une chose est sûre, nous devons parvenir à massifier la collecte, le transport des contenants sales, des propres jusqu'au retour à l'usine.

■ Propos recueillis par **Claire Algrain**

• Pour favoriser le déploiement de la consigne il faut repenser le flux logistique des contenants.

L'offre vrac, une œuvre collective

L'initiative multi-acteur « en avant Vrac ! »¹ vient de lancer son plan de travail pour apporter, d'ici neuf mois, les solutions indispensables à l'accélération et à la massification de l'offre vrac portée par les marques en France. Elle appelle d'autres acteurs à la rejoindre.



Le Forum de lancement de l'initiative « en avant Vrac ! » s'est tenu le 4 octobre dernier dans les locaux de Perifem² à Paris. Il a réuni une soixantaine de représentants de la grande distribution, de producteurs de marques nationales, d'apporteurs de solutions et d'autres organisations concernées par le sujet du développement de la vente en vrac en France. Face à l'impératif environnemental de réduction d'emballages plastiques, et les attendus réglementaires à horizon 2025³ et 2030⁴ concernant la vente en vrac, cette initiative, lancée conjointement par l'Illec, le Pacte National sur les Emballages Plastiques et Perifem a pour ambition de faire collaborer tous les acteurs de la chaîne de valeur afin d'apporter aux acteurs du marché des solutions nécessaires au déploiement à l'échelle, en France, de l'offre vrac des marques nationales et des MDD. « Réduire la mise en marché d'emballages plastiques est la priorité de nos signataires, qu'ils soient industriels ou distributeurs », affirme Alexandre Le Vernoy, coordinateur du Pacte National sur les Emballages Plastiques. « La vente en vrac, au même



• **Antoine Salles,**
• **co-fondateur**
• **et directeur**
• **de l'agence**
• **Causanova**

titre que le réemploi ou la substitution des emballages plastiques par d'autres matériaux recyclables, constitue un des leviers à notre disposition pour y parvenir. Concernant le vrac, certains de nos signataires nous ont fait valoir qu'il était temps de dépasser le seuil de l'expérimentation ou le constat des freins. C'est pour cela que nous avons voulu réunir tous les acteurs concernés – industriels, distributeurs, apporteurs de solutions, partenaires techniques et institutionnels – pour travailler ensemble à proposer aux acteurs du marché les solutions qui permettront l'industrialisation de solutions pérennes à court et moyen terme » résume Alexandre Le Vernoy.

1 - www.enavantvrac.fr

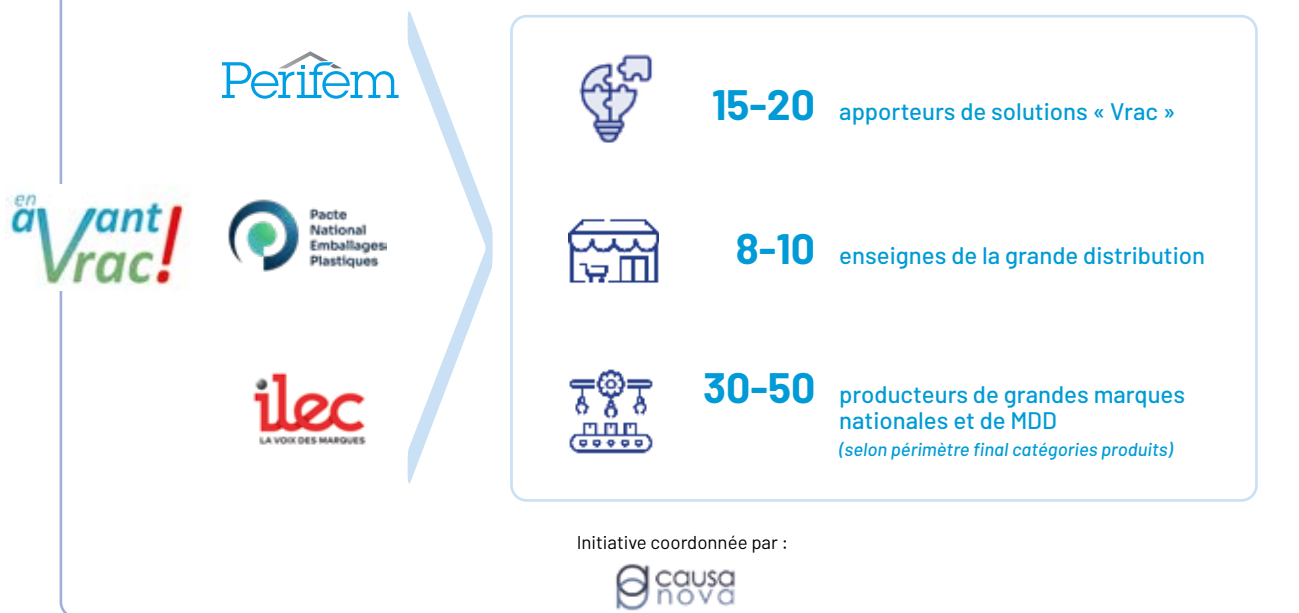
2 - Perifem : fédération qui rassemble l'ensemble des acteurs de la distribution

3 - Décret n° 2021-517 du 29-04-21 relatif aux objectifs de réduction, de réutilisation et de réemploi, et de recyclage des emballages en plastique à usage unique pour la période 2021-25 : D'ici le 31 décembre 2025, réduire de 20 % (vs 2018) le volume d'emballages plastiques à usage unique mis en marché, dont au minimum la moitié via le réemploi et la réutilisation.

4 - Chapitre III / Article 23 de la Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets : d'ici le 1^{er} janvier 2030, au moins 20 % de la surface de vente des produits de grande consommation dans les commerces de vente au détail ≥ 400 m² consacrés à la présentation de produits sans emballages primaires, y compris la vente en vrac.

Une initiative conjointe PERIFEM – PACTE – ILEC

Mobilisation de plusieurs dizaines d'acteurs du vrac en France



La marque, fer de lance du vrac

Le manque de profondeur de l'offre produits constitue un des freins bien connus au développement de la vente en vrac en France. De plus, face à des consommateurs de plus en plus soucieux des risques sanitaires et attentifs à la provenance des produits qu'ils achètent, le développement massif d'une offre portée par les marques serait de nature à relancer les ventes en vrac qui peinent à retrouver leur forte dynamique d'avant la crise Covid. « Les marques rassurent, déclare Sophie Palauqui, responsable des pôles marketing & RSE de l'ilec. Les études montrent que l'offre de marques nationales vendues en vrac constitue non seulement une véritable attente des consommateurs de vrac, mais

aussi le premier facteur qui pourrait attirer ceux qui ne consomment pas encore en vrac ». « Avec les deux autres membres fondateurs de « en avant Vrac ! », nous avons réussi à mettre en synergie nos écosystèmes respectifs, se réjouit Christine Bourge responsable Environnement chez Perifem. Nous voulions que tous les acteurs, concernés par le vrac en France, se retrouvent autour d'une même table. À ce jour, 8 enseignes de la grande distribution et une vingtaine d'apporteurs de solutions ont décidé de rejoindre notre initiative. Cette initiative est ouverte et nous pensons pouvoir compter, du côté des industriels, sur une participation d'au moins une trentaine de producteurs de marques nationales mais aussi de marques distributeurs », conclut-elle.

“Le développement massif d'une offre portée par les marques serait de nature à relancer les ventes en vrac.”

Quatre enjeux

Pour lever les freins structurels au déploiement massif de l'offre vrac portée par les marques en France, « en avant Vrac ! » propose à l'ensemble des acteurs de travailler autour de quatre grands enjeux :

- #1.** Le dimensionnement et les spécificités techniques des modules de vrac (silo, bac, fûts, bag-in-box...) pour assurer l'interopérabilité avec les systèmes de distribution en magasin pour chaque catégorie de produits « vracables » (avec un focus sur les catégories Épicerie et Détergence-Hygiène-Beauté);
- #2.** Le calibrage d'une organisation logistique nécessaire au déploiement d'un modèle de vrac basé sur des modules réemployables;
- #3.** La prise en charge dans toutes les grandes et moyennes surfaces (GMS) du tarage des contenants consommateurs pour fluidifier le parcours client en magasin et encourager le consommateur à venir avec ses propres contenants;
- #4.** La mise en œuvre d'un système d'informations produit capables d'assurer la traçabilité

bilité complète à toutes les étapes et pour tous les acteurs de la chaîne de valeur (producteurs, intermédiaires logistiques, distributeurs et consommateurs).

Ces quatre besoins s'appuient sur un plan de travail collaboratif entre les différents acteurs concernés de la chaîne de valeur. Les travaux, débutés en décembre 2022, se poursuivront jusqu'à l'automne 2023. Ils doivent permettre de co-construire des référentiels de spécifications techniques que pourront adopter l'ensemble des acteurs du vrac vendu en France. Les résultats de ces travaux collectifs, regroupés dans le « Registre de Solutions Harmonisées », seront rendus publics à la fin de l'année 2023. Enfin, cette initiative d'ampleur inédite en France est d'ores et déjà soutenue par de nombreux partenaires institutionnels et techniques (Ademe, Réseau Vrac, la Fondation Ellen MacArthur, GS1, Citeo...).

Plus d'informations sur www.enavantvrac.fr.

■ Antoine Salles

Les besoins pour industrialiser

Les 4 enjeux priorités par l'initiative « en avant Vrac ! »

#1.

Dimensionnements et spécificités des modules par catégorie de produit



Matrice d'appariement (Catégorie de produit X Spécificités module vrac) fixant les spécificités techniques pour intégration aux dispositifs de distribution au consommateur dans tous les linéaires vrac des GMS

#2.

Calibrage d'organisation(s) logistique(s) pour modules réemployables



Recommandation collective des modalités d'organisation(s) logistique(s) et de gestion du parc de modules réemployables

#3.

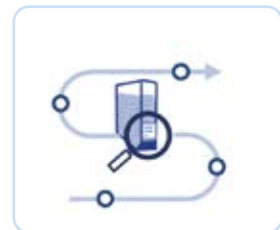
Prise en charge du tarage des contenants consommateurs



Mettre en place un système d'identification et de reconnaissance des contenants consommateur pour fluidifier leur prise en compte dans tous les magasins

#4.

Système d'informations et de traçabilité des produits



Définir un système d'information « end-to-end » de traçabilité du produit pour tous les acteurs de la chaîne, lisible et ergonomisé via des applications numériques

Le sens de l'arrêt CJUE "Eurelec"

La Cour de justice de l'Union européenne est allée, le 22 décembre dernier, dans le sens de la centrale Eurelec sur le fondement légal de l'action engagée à l'égard d'une société étrangère. Mais elle n'a pas mis en cause l'action du ministre de l'Économie sur le fond.

L'arrêt du 22 décembre 2022 de la Cour de justice de l'Union européenne, dans le dossier Eurelec, était particulièrement attendu par les opérateurs de la distribution de produits de grande consommation. L'analyse de la portée de cette décision est d'autant plus nécessaire que nombre de commentaires un peu rapides donnent, intentionnellement ou pas, une interprétation exagérée ou erronée de l'arrêt, interprétation dont il ne faut toutefois pas méconnaître les effets sur la décision en elle-même et plus généralement sur les autres distributeurs.

Il convient d'abord de rappeler les faits. La DGCCRF s'était livrée, entre 2016 et 2018, à des enquêtes à l'encontre des sociétés Eurelec et Scabel, toutes deux de droit belge, ainsi que du Galec et de l'ACDLec¹, de droit français, sur le fondement de la constatation de pratiques restrictives de concurrence. La DGCCRF avait constaté des réductions de prix obtenues sans contrepartie, et fondé son action sur le déséquilibre significatif. Le tribunal de commerce de Paris, saisi, avait par jugement du 15 avril 2021, rejeté l'exception d'incompétence soulevée par les sociétés du groupe Leclerc, lesquelles considéraient que les juridictions françaises ne pouvaient statuer sur un litige introduit par le ministre de l'Économie, en revendiquant l'application du règlement européen n°1215/2012, dit règlement « Bruxelles I bis ».



Daniel Diot,
secrétaire général de l'Nec

La Cour d'appel de Paris, en revanche, a estimé le 2 février 2022, que la question soulevée par Eurelec, à savoir la possibilité pour le ministre de l'Économie d'assigner une société étrangère devant une juridiction française, soulevait des interrogations réelles, et a formé un recours préjudiciel en interprétation auprès de la Cour de justice de l'Union européenne.

Question préjudicielle sur le sens d'une norme

Le mécanisme du recours préjudiciel en interprétation permet à une juridiction nationale, saisie d'un litige soulevant une difficulté d'interprétation d'une norme européenne, d'interroger la Cour de justice sur le sens à donner à cette norme.

En l'occurrence, les sociétés assignées estimaient que l'action du ministre contrevenait au règlement européen n°1215/2012, celui-ci définissant les règles procédurales en matière de compétence judiciaire civile et commerciale.

En son article 1 alinéa 1, le règlement prévoit qu'il s'applique aux matières civile et commerciale, quelle que soit la nature de la juridiction saisie. Il ne s'applique pas aux matières fiscale, douanière ou administrative, ni à la responsabilité de l'État pour des actes ou des omissions commis dans l'exercice de la puissance publique. L'article 4.1 prévoit, que, sous réserve des dispositions du règlement, les personnes domiciliées sur le territoire d'un État membre sont attirées, quelle que soit leur nationalité, devant les juridictions de cet État.

1 - Association des Centres Distributeurs E.Leclerc, association loi 1901, qui représente les intérêts des adhérents et affiliés du Mouvement Leclerc.



© ALF PHOTO/ADDBESTOCK

La question posée était dès lors la suivante : la matière civile et commerciale, définie comme le champ d'application du règlement, intègre-t-elle l'action du ministre de l'Économie à l'encontre d'une société belge, sur le fondement du Code de commerce français, qui vise à :

- Faire constater et cesser des pratiques restrictives de concurrence (en l'occurrence une soumission à un déséquilibre significatif),
- Faire condamner cette société à une amende civile,
- Sur la base d'éléments de preuve obtenus au moyen de pouvoirs d'enquête spécifiques ?

Eurelec considère en effet que l'action du ministre de l'Économie relève de l'exercice de la puissance publique, car elle dispose de moyens exorbitants en matière de preuve (possibilités de mener des enquêtes, des perquisitions et des saisies, auxquelles les justiciables ne peuvent se soustraire), et peut demander le prononcé d'une amende civile, ce qui n'est pas offert aux autres justiciables.

Dès lors, le règlement ne s'appliquant pas au cas d'espèce, Eurelec et Scabel, soumises au droit belge et domiciliées hors de France, ne peuvent être attirées devant une juridiction française sur la base de l'action du ministre prévue par les dispositions du Code de commerce.

Analyse autour de la notion d'exercice de la puissance publique

Dans le prolongement de l'arrêt Movic du 16 juillet 2020, la Cour considère que certaines actions engagées par une autorité publique d'un État membre devant une juridiction nationale à l'encontre d'une société étrangère peuvent entrer dans le champ d'application du règlement n°1215/2012 ; elle précise que

tel n'est pas le cas lorsque cette autorité agit dans l'exercice de la puissance publique.

Or, le recours à des pouvoirs exorbitants du droit commun, en l'occurrence les pouvoirs d'enquêtes, de perquisitions et de saisies, sont aux yeux de la Cour de nature à caractériser l'exercice de la puissance publique, et partant à exclure l'appartenance de l'action du ministre de l'Économie français à la matière civile et commerciale au sens du règlement. En l'espèce, l'action à l'encontre des sociétés du groupe Leclerc se fonde sur des éléments de preuve obtenus dans le cadre de perquisitions et de saisies de documents. Ces pouvoirs d'enquête sont exorbitants du droit commun, d'autant, ajoute la Cour, que le fait de s'opposer à ces mesures est passible de peine d'emprisonnement.

La juridiction pointe également le fait que seuls le ministre de l'Économie et le ministère public peuvent demander le prononcé d'une amende civile. Ce point est particulièrement important, car dans l'arrêt Movic, la Cour avait rattaché à la matière civile et commerciale une action en justice engagée par l'État belge à l'encontre d'une société établie dans un autre État membre, mais cela tenait à ce que les mesures demandées visaient la cessation des infractions, « faculté dont disposaient également les personnes intéressées et les associations de protection des consommateurs ». En revanche, selon le juge européen, lorsque le ministre exerce des pouvoirs d'agir en justice exorbitants du droit commun, il agit dans l'exercice de la puissance publique et son action ne relève pas de la matière civile et commerciale au sens du règlement Bruxelles I bis.

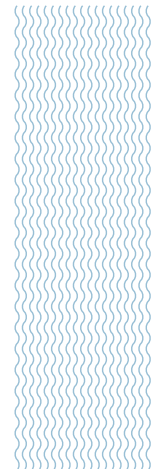
À noter toutefois : la Cour prend soin de souligner qu'il appartient à la juridiction de renvoi de vérifier

que le ministre de l'Économie agit effectivement « dans l'exercice de la puissance publique au sens de l'article 1§ 1 du règlement ». Ainsi, la Cour d'appel de Paris peut considérer que tel n'est pas le cas.

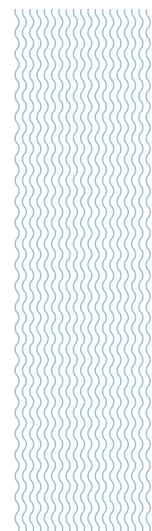
Rattachement de l'action du ministre à la « matière civile et commerciale »

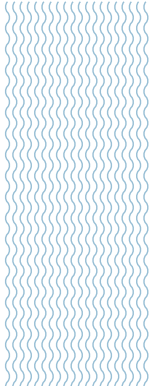
Dans un premier temps, il convient de rappeler que parmi les quatre sociétés qui font l'objet de l'assignation, deux sont étrangères et soumises au droit belge (Eurelec et Scabel), deux sont françaises (Le Galec et l'ACDLec) : logiquement, ces deux dernières ne sont donc pas concernées.

- Si cette décision marque un coup d'arrêt regrettable dans la poursuite de la procédure à l'encontre des pratiques d'Eurelec, il ne faut pas en exagérer la portée, car la Cour ne répond qu'à la seule question qui lui a été posée, consistant à savoir si les dispositions du règlement Bruxelles I bis sont applicables lorsqu'une autorité publique d'un État européen exerce contre des sociétés étrangères domiciliées dans un autre État membre des pouvoirs d'enquête ou d'action en justice exorbitants par rapport aux règles de droit commun applicables dans des relations entre particuliers.
 - La réponse apportée par la Cour ne porte que sur le rattachement de l'action du ministre à la matière civile et commerciale au sens du règlement.
 - Elle est sans conséquence sur la possibilité, pour le ministre de l'Économie, d'appréhender un certain nombre de violations des règles du titre IV du livre IV du Code de commerce par le biais des sanctions administratives, qu'il s'agisse des amendes, de l'injonction et de l'astreinte.
 - Selon l'avis 19-7 du 18 avril 2019 de la Commission d'examen des pratiques commerciales, « à partir du moment où le lieu d'exécution de la relation commerciale est situé sur le territoire français, l'administration française est susceptible d'appliquer les dispositions de l'article L. 441-7 » (article unique portant sur les conventions uniques avant la réforme du 24 avril 2019). Par nature, le contentieux des amendes administratives, qui visent notamment le non-respect du formalisme des conventions uniques ou du calendrier des négociations marqué par la date butoir du 1^{er} mars, dépend des juridictions administratives françaises.
- L'action du ministre de l'Économie, à l'égard de centrales situées à l'étranger mais dont les contrats trouvent à s'exécuter sur le territoire français, peut donc parfaitement continuer à s'appliquer pour les infractions sanctionnées par une amende administrative.
- Par ailleurs, les pratiques restrictives de concurrence (avantage

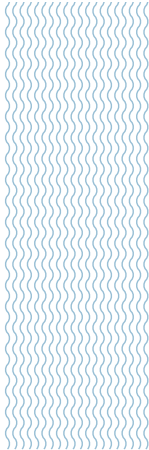


© NIKAN77 / ADOBESTOCK





Le ministre pourra continuer à agir devant les juridictions françaises pour demander la cessation des pratiques, la nullité de clauses abusives, ou la répétition de l'indu.



sans contrepartie ou disproportionné, déséquilibre significatif, pénalités logistiques abusives...) demeurent quant à elles soumises aux sanctions prévues à l'article L. 442-4 du Code de commerce : amende civile allant jusqu'à 5 % du chiffre d'affaires, répétition des sommes indûment perçues, annulation des clauses contractuelles, cessation des pratiques..., qui relèvent de la matière commerciale, telle que visée par le règlement Bruxelles I bis.

- Il convient de rappeler que le règlement 1/2003 relatif à la mise en œuvre des règles de concurrence autorise dans son article 3.3, « l'application de dispositions de droit national qui visent à titre principal un objectif différent de celui visé par les articles 81 et 82 du traité », lesquels visent spécifiquement les pratiques anticoncurrentielles.

- Ce règlement indique par ailleurs que les États membres peuvent mettre en œuvre sur leur territoire des dispositions législatives nationales interdisant ou sanctionnant les actes liés à des pratiques commerciales déloyales. Est par ailleurs expressément visé dans le règlement, le fait d'obtenir des conditions commerciales injustifiées, disproportionnées ou sans contrepartie.

Un arrêt qui n'entrave pas l'action du ministre

La Cour de justice de l'UE considère que l'action du ministre telle que définie à l'article L. 442-4 du Code de commerce ne relève pas de la matière commerciale, pour deux raisons : le ministre, dans son action, peut recourir à des moyens exorbitants du droit commun (procédure d'enquête, de perquisitions et de saisies de documents auxquelles il est impossible de se soustraire), moyens dont ne bénéficie pas une personne privée dans le cadre d'un contentieux commercial ; par ailleurs, le ministre de l'Économie peut seul, avec toutefois le ministère public, demander au juge de condamner l'autre partie à une amende civile, pouvant aller jusqu'à 5 % du chiffre d'affaires réalisé en France. La Cour rappelle à ce titre sa décision Movic du 16 juillet 2020, dans laquelle l'État belge demandait le prononcé de sanctions commerciales, à savoir une injonction à cesser les pratiques visées, à l'encontre de la société ayant commis ces infractions. Or, ces demandes d'injonction pouvaient également être formulées par d'autres, en particulier par des associations de consommateurs.

La seule portée de la décision est que l'action du ministre, faisant suite à des perquisitions et des saisies ou portant sur une demande de prononcé d'une amende civile, ne relève pas du champ d'application du règlement Bruxelles I bis. La DGCCRF va donc devoir

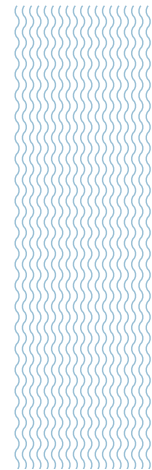
invoquer d'autres bases légales pour agir que le règlement Bruxelles I bis.

La question des conflits de juridiction et de lois en matière civile et commerciale a été abordée par la Commission d'examen des pratiques commerciales dans son avis 19-7. Cet avis, particulièrement bien argumenté, rappelle que la question des conflits de lois au sein de l'Union européenne est traitée par les règlements :

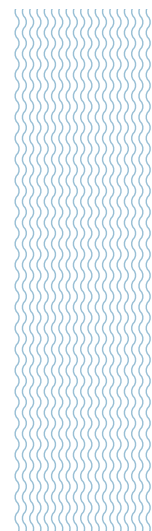
- « **Bruxelles I bis** » n° 1215/2012 qui concerne la compétence judiciaire, la reconnaissance et l'exécution des décisions en matière civile et commerciale ;
- « **Rome I** » n° 593/2008 sur la loi applicable aux obligations contractuelles ;
- « **Rome II** » n° 864/2007 sur la loi applicable aux obligations non contractuelles (délictuelles notamment). Mais la spécificité de l'action du ministre de l'Économie doit conduire à rechercher d'autres bases légales pour asseoir sa légitimité. Le ministre pourra continuer à agir devant les juridictions françaises pour demander la cessation des pratiques, la nullité de clauses abusives, ou la répétition de l'indu. Tiers aux contrats, il n'est pas tenu par les règles contractuelles attributives de compétence.

Lorsqu'il agira consécutivement à des enquêtes et saisies, il devra trouver une autre base légale que le règlement Bruxelles I bis. En réalité, l'action du ministre est de nature répressive et quasi pénale, qui ne relève d'aucun règlement européen. Mais une des conséquences prévisibles est que les services de Bercy risquent fort d'être tentés de déporter leurs actions sur le terrain des sanctions administratives, qui relèvent de l'ordre juridictionnel français.

■ Daniel Diot



© LAD02016 / ADOBESTOCK



Bic, entretenir et verdir la flamme

Aussi contre-intuitif que cela puisse paraître, le « jetable » peut devenir pionnier en économie circulaire. Sur le marché des briquets, Bic mobilise la science pour combiner écoconception et collecte.



Le développement durable est-il une préoccupation ancienne chez Bic ?

Jean Drouant Codarini : Depuis plus de soixante-dix ans, Bic fabrique des produits sûrs et de qualité, très légers et conçus avec le « juste nécessaire » de matières premières. Nous avons toujours considéré que la simplicité – et donc le peu de pièces qui constituent nos produits – et leur longue durée d'utilisation étaient des leviers essentiels en matière de développement durable. Très tôt, Bic s'est penché sur la question de l'impact de ses produits, il a conduit ses premières analyses de cycle de vie dès 1994, ce qui était plutôt précurseur à l'époque. Mais nous sommes bien conscients que cela ne suffit plus. Même si nos produits proposent le meilleur service avec « juste ce qu'il faut » de matières premières, nous devons désormais identifier des moyens de boucler la boucle : collecter nos produits en fin de vie, les démonter et recycler les matériaux récupérés.



••• **Jean Drouant Codarini,**
••• **directeur général**
••• **adjoint de**
••• **Bic Lighter,**
••• **groupe Bic**

Quel produit de la gamme a bénéficié des premières réflexions sur la recyclabilité ?

J. D. C. : Nous avons commencé en 2010 avec un projet pilote de collecte des rasoirs. C'était vraisemblablement un peu trop tôt, et les consommateurs n'étaient pas encore prêts à renvoyer leurs rasoirs par courrier. Nous avons alors arrêté cette collecte et avons lancé peu après un autre test, sur les produits d'écriture. Aujourd'hui, cela se concrétise avec le programme Ubicuity¹, qui recycle les stylos usagés en une gamme de mobilier d'extérieur. Très récemment, nous avons considérablement accéléré grâce à notre activité briquets. Cela fait sept ans que nos équipes travaillent sur un vaste programme de développement durable. Nous avons adopté des mesures importantes et nos premières réussites nous motivent et nous encouragent à poursuivre, avec l'ambition d'être un pionnier en matière d'économie circulaire dans le secteur des briquets.



Dans une société où les fumeurs semblent moins nombreux, quels sont les usages du briquet qui rendent le produit toujours utile ?

J. D. C. : C'est le fondement de nos réflexions, la question que nous nous sommes posée avant toute autre : offrir une flamme est-il un besoin du futur ? La réponse est oui. La flamme constitue un besoin essentiel. Un briquet est un produit du quotidien, une source d'énergie. À l'échelle mondiale, plus de la moitié des flammes (52 %) sont utilisées tous les jours en lien avec des besoins domestiques essentiels comme se nourrir, se chauffer, s'éclairer, mais également pour des usages festifs, ou religieux. Dans de nombreux pays les usages de flammes ont augmenté durant le Covid et les périodes de confinement, que ce soit pour créer une atmosphère plus agréable à la maison (bougie) ou pour cuisiner (certains foyers passant d'un à deux repas chauds par jour à préparer à la maison).

Votre projet de recyclabilité concerne-t-il principalement le briquet de poche non rechargeable ?

J. D. C. : Notre division briquets fait office de fer de lance en matière d'économie circulaire. Cela s'inscrit dans une démarche globale du groupe Bic, qui ambitionne de prendre sa part dans la construction d'un monde plus durable. En plus des autres initiatives menées par le groupe, la catégorie briquet explore de nouvelles méthodes, de nouvelles voies pour tester des moyens d'accélérer notre transformation.

Comment avez-vous œuvré pour passer de l'économie linéaire à l'économie circulaire ?

J. D. C. : L'écueil principal à éviter était de simplement déplacer le problème, de transférer les impacts. C'est pourquoi nous avons

Six machines trient automatiquement les briquets usagers. Ceux qui sont en très bon état sont reconditionnés tandis que les autres sont désassemblés pièce par pièce.

1 - Cf. La Revue des marques n°104, octobre 2018, page 34.
<https://www.bicworld.com/fr/ubicuity-petit-stylo-deviendra-banc>

“La matière récupérée sera soit utilisée pour fabriquer d’autres briquets, soit revalorisée à l’extérieur.”

adopté une approche scientifique, afin de concevoir un plan de développement durable qui offre une vision à long terme, sans céder aux idées reçues, mais en s’appuyant sur des faits avérés. Nous avons travaillé sur tous les aspects du cycle de vie du produit pour savoir précisément où sont les impacts et comment les diminuer. Nous avons développé un programme de recherche scientifique, Bic SEA, avec des laboratoires experts, car la connaissance scientifique actuelle sur nos sujets est trop académique : nous avons besoin de construire une connaissance scientifique applicable aux briquets. Ce programme doit nous permettre de comprendre la dynamique de dissémination et de dégradation des briquets, de mesurer les impacts de nos matériaux et d’identifier les moins nocifs. Les questions que nous nous posons, les résultats que nous obtenons, nous permettent de faire avancer chaque jour davantage nos connaissances et de prendre des décisions éclairées.

Le programme Ubicuity permet le recyclage des stylos usagers en mobilier d’extérieur. Les points de collecte se trouvent principalement dans les établissements scolaires.

Les salariés sont-ils embarqués dans le projet ? Circule-t-il à l’intérieur de l’entreprise ?

J. D. C. : Tout un écosystème doit être embarqué. Nos équipes avant tout bien sûr, la R&D, les usines, les services études, les équipes business... L’approche est nécessairement transversale et multidisciplinaire, car l’équation est complexe. C’est un projet porté et incarné par la direction générale. L’engagement des équipes et la détermination du management sont des clés de succès. Mais nous allons au-delà, nous avons fait appel à des chercheurs, à des scientifiques, nous échangeons avec des ONG, nous travaillons avec nos fournisseurs. Il y a des enjeux à tous les niveaux : fournisseurs, fabrication, transport, distribution, collecte puis recyclage.

Nous sommes un des leaders mondiaux sur notre marché et estimons à ce titre avoir une responsabilité et une légitimité pour impulser le changement. Comme en matière de qualité et de sécurité, où nous sommes moteurs pour pousser à davantage de contrôles, nous n’attendons pas passivement, nous cherchons des solutions, pour faire partie de la solution.

Quelles contraintes avez-vous rencontrées pour passer du jetable au recyclable ?

J. D. C. : Il y a plusieurs enjeux cruciaux. D’abord, dépasser les croyances. Les décisions qui s’imposent à nous sont complexes et nous devons éviter de déplacer les problèmes. Par exemple, contrairement aux idées reçues, les allumettes ne sont pas la solution pour des flammes plus durables. Elles ont un impact environnemental par flamme six fois plus élevé qu’un briquet Bic Maxi. Elles utilisent 70 % de plastique en plus dans le revêtement rouge qui agrège les produits chimiques. C’est pour dépasser ces croyances que nous avons mis sur pied notre programme de recherche, pour prendre des décisions fondées sur des faits. Ensuite, ne pas faire de compromis sur la sécurité. Le développement durable des briquets passe par la sécurité. Qualité et sécurité des



briquets sont une priorité. Il existe des normes trop souvent non respectées et cela génère trente mille accidents graves chaque année. Ces accidents ont un coût humain et environnemental indirect, du fait des soins prodigués. Un impact indirect qui alourdit de 44 % l'empreinte carbone globale des briquets vendus. C'est pourquoi le développement durable des briquets passe par la sécurité.

Il faut aussi développer des solutions techniques. Un briquet est un réservoir en plastique qui contient du gaz associé à un système d'allumage. S'il n'est pas conçu et fabriqué correctement, il peut être dangereux. Imaginez quand il s'agit de le désassembler. Concevoir une machine qui permet de démonter un briquet pièce par pièce en éjectant le gaz est techniquement une prouesse. Après sept ans de R&D, nous avons aujourd'hui une machine qui désassemble automatiquement les briquets en fin de vie. Nos équipes ont conçu un écosystème de six machines qui commencent par trier les briquets automatiquement en les scannant. Ceux qui sont en très bon état seront reconditionnés afin de retourner sur le marché. Les autres sont désassemblés pièce par pièce. La matière récupérée est 100 % pure, elle sera soit utilisée pour fabriquer d'autres briquets, soit revalorisée à l'extérieur.

Enfin, il faut impliquer le consommateur. C'est un enjeu majeur, car c'est lui qui fait le geste de déposer son briquet dans un point de collecte. Aujourd'hui, le principe de la collecte est adopté dans de nombreux secteurs, encore faut-il trouver un système auquel les consommateurs vont adhérer pour les briquets. C'est cela que nous testons par des pilotes en Espagne ou au Brésil que nous aménageons en permanence pour trouver la bonne équation. Au final, je vous dirai que la vraie contrainte, ce sont les limites que nous nous mettons.

En quoi a consisté le recours à des experts scientifiques ?

J. D. C. : Il est la clé de voûte de tout ce sur quoi nous travaillons depuis plus de sept ans.



© OLGA KURDYUKOVA / ADDBESTOCK

Nous nous sommes rendu compte à l'époque qu'il n'existait aucune connaissance scientifique applicable à nos produits. Or, comment améliorer les choses – sans déplacer le problème – si on ne sait pas précisément de quoi on parle ? Nous avons eu la chance de rencontrer la Fondation Tara Océan, qui nous a suggéré de créer nous-même cette connaissance scientifique et qui nous a orientés vers des laboratoires spécialisés comme Plastic@Sea. Avec ce dernier, nous collectons des déchets sur les plages ou en bordure des rivières, et nous étudions la dégradation de nos briquets en milieu marin. Avec l'IRD², nous modélisons la dégradation des plastiques en milieu terrestre. Nous travaillons aussi avec des experts du comportement des consommateurs afin d'identifier les leviers ou les freins au geste de collecte. Notre objectif avec ces partenariats est de comprendre précisément où sont nos impacts pour les diminuer, comprendre comment appréhender la collecte pour savoir quels types de systèmes mettre en place, et à la fin faire entrer le briquet Bic dans un système plus vertueux d'économie circulaire.

Un briquet a de multiples usages qui vont du besoin de se nourrir, de se chauffer, à celui plus festif de souffler ses bougies d'anniversaire.

² - Institut de Recherche Dupuy de Lôme, laboratoire référent des systèmes mécaniques, en environnement marin, en Europe.



© STEVE / ADBESTOCK

Composé de seulement 19 pièces, le briquet Bic Maxi ne nécessite que 4 gestes pour être désassemblé ce qui permet d'entrer plus facilement dans l'économie circulaire.

Comment et où collectez-vous les briquets ? Bureaux de tabac, grandes surfaces ? Comment massifier la collecte ?

J. D. C. : C'est la question centrale des pilotes de collecte que nous avons lancés, en Espagne notamment. Nous testons plusieurs systèmes, plusieurs lieux de collecte, plusieurs messages vers les consommateurs, afin d'identifier la meilleure équation pour un modèle d'économie circulaire viable économiquement et environnementalement. Sur la base des résultats des projets pilotes en cours, nous améliorerons et étendrons le dispositif dans d'autres régions du monde.

Les comportements des consommateurs sont-ils spécifiques au briquet ? Comment les impliquer ? D'autres acteurs peuvent-ils vous accompagner et comment ?

J. D. C. : Sans consommateurs qui rapportent les briquets, il n'y aura pas de collecte. Il est donc indispensable de comprendre les freins et les leviers. Comment le consommateur utilise-t-il nos briquets ? Est-il porté à le perdre, à l'oublier, à le donner, à le jeter... Où serait-il prêt à le ramener, à quelles conditions, quelle périodicité... Le geste de collecte est beaucoup plus répandu qu'il y

a quelques années ; pour autant, si nous voulons que ça fonctionne, nous devons comprendre ce que le consommateur peut accepter de faire et ce qu'il n'acceptera pas. C'est ce que nous testons avec le Ciraig, un institut spécialisé dans l'étude des comportements basé au Canada.

L'écoconception facilite-t-elle les opérations de recyclage ?

J. D. C. : Dans notre cas, l'écoconception associée à la qualité et à la sécurité est la condition qui permet ce recyclage. L'atout majeur du briquet Bic, c'est qu'il a été bien conçu - bien avant la notion d'écoconception. Un briquet Bic Maxi, ce sont dix-neuf pièces - au lieu d'une trentaine chez la plupart de nos concurrents - et seulement quatre gestes pour être désassemblé. Grâce à cela et à la qualité des composants, nous pouvons entrer plus facilement dans l'économie circulaire.

Tous les briquets peuvent-ils être reconditionnés ?

J. D. C. : Surtout pas ! L'enjeu prioritaire s'agissant de briquets est la sécurité. Un briquet ne peut et ne doit être reconditionné qu'à la condition de respecter scrupuleusement toutes les normes internationales de sécurité. Pour cela, il doit être précisément scanné, vérifié, rechargé, avoir passé tous les contrôles que nous faisons lors de la fabrication de nos produits. Selon les premiers retours des tests de collecte en cours, il semble qu'environ 30 % des briquets pourraient avoir cette seconde vie.

Recyclez-vous les briquets de vos concurrents ?

J. D. C. : Nous ne sommes en mesure de recycler que les briquets Bic. Nous ne recyclons pas les briquets concurrents pour deux raisons. D'abord, il y a derrière un gros enjeu de sécurité. Près des deux-tiers des modèles de briquets qui circulent en Europe ne sont pas conformes aux normes internationales. Nous ne pouvons pas prendre le risque et la responsabilité de manipuler des

briquets potentiellement dangereux. Ensuite, la plupart des briquets concurrents sont fabriqués à partir de composants qui ne sont pas purs, qui sont des mélanges de matières. Or, de tels composants sont très difficiles à réutiliser ou à valoriser.

Le plastique est-il incontournable ?

Comment réduisez-vous son empreinte environnementale ?

J. D. C. : Pour la réduire réellement, sans déplacer le problème, il faut jouer de plusieurs choses. La première, c'est la qualité. Il faut un briquet sûr, léger, qui utilise peu de matière, et qui dure longtemps. La principale source d'impact se situe dans la tête, à cause du métal, qui a un impact plus important que le plastique. Il faut donc proposer des briquets qui peuvent fournir beaucoup de flammes. Le briquet Bic Maxi en permet jusqu'à trois mille, deux fois plus que la plupart des briquets sur le marché. L'autre levier important est la matière utilisée. Tous les plastiques ne se valent pas. Nous utilisons le POM (polyoxyméthylène), le plus performant, le seul capable de garantir un très haut niveau de sécurité tout en nécessitant une faible quantité de matière. C'est un plastique pur, pas un mélange, il peut donc être revalorisé. Mais notre ambition est d'aller plus loin, c'est pour cela que nous lançons un nouveau briquet appelé Bic Maxi Écolutions, dont l'impact environnemental est amélioré de 30 %, grâce à l'utilisation de POM biosourcé. D'ici cinq ans, nous aurons modifié 80 % de notre gamme ; en supprimant les produits qui offrent le moins de flammes, comme le briquet Bic Minitronic ; en utilisant de la matière biosourcée ; et en lançant de nouveaux produits.

Qu'en est-il de l'emballage ?

J. D. C. : Un chiffre : 80 % des briquets sont vendus en vrac. Pour les produits vendus avec un emballage, le carton est une bonne option. Mais le changement n'est pas si simple : l'emballage a un rôle crucial de sécurité, de protection des briquets, et cette fonction ne doit pas être négligée. C'est un sujet sur lequel nous avons travaillé. Notre briquet Bic Écolutions, par exemple, est vendu dans un emballage carton.

Recharge ou cartouche sont-elles envisageables ?

J. D. C. : Les briquets rechargeables sont une fausse bonne idée. Outre le fait que la plupart des consommateurs ne rechargent pas leurs briquets dits rechargeables, ces produits peuvent provoquer des accidents graves lors du rechargement, ce qui a un coût humain et environnemental indirect. Regardons factuellement les choses. Les normes de sécurité ne peuvent pas être garanties après le rechargement. Les briquets rechargeables sont moins adaptés au recyclage, car le mécanisme de recharge à l'intérieur du briquet est composé de nombreux matériaux. Les briquets rechargeables ont une capacité en gaz plus faible, car le mécanisme de recharge prend de la place dans le réservoir. Les briquets rechargeables ne le sont souvent qu'en théorie. Il ne suffit pas de rajouter du gaz, il faut changer certaines pièces (comme la pierre) pour que le briquet continue de fonctionner. Encore faut-il les trouver. Et n'oublions pas l'impact environnemental des recharges de gaz, que personne ne veut aujourd'hui recycler du fait de leur dangerosité.

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

“ Si nous voulons que ça fonctionne, nous devons comprendre ce que le consommateur peut accepter de faire et ce qu'il n'acceptera pas. ”

Mousseline, enracinement français renforcé

Si le bleu-blanc-rouge figure sur les emballages de Mousline depuis 2000, pour attester l'origine de ses pommes de terre et son lieu de production (Rosières-en-Santerre, dans la Somme), il symbolise aussi, depuis octobre dernier, la nationalité du nouveau propriétaire de la marque, le fonds français FnB.



En 2023, Mousline fêtera ses soixante ans.

Le changement de propriétaire de la marque annonce-t-il une renaissance, ou les invariants qui la singularisent l'emportent-ils ?

Philippe Fardel : Les deux. Après quatre années sans soutien publicitaire, ni promotionnel, ni innovation produit, nous devons réactiver la marque en la réancrant dans le quotidien des Français. Elle doit répondre aux enjeux de son époque : praticité, accessibilité, goût, responsabilité durable et nutrition (NutriScore A ou B). Sur le plan des invariants, nous capitalisons sur l'aspect patrimonial de la marque : tendresse, convivialité, expertise, partage, famille, et bien sûr la gourmandise !



Philippe Fardel,
président de
Mousline SAS

Plusieurs candidats se sont présentés au rachat de Mousline¹ auprès de Nestlé, qui la détenait depuis 1963. Pour quelles raisons avez-vous été choisis, par le vendeur ?

P. F. : Le fonds FnB, investisseur spécialiste des PME françaises et européennes de

l'agroalimentaire, a été séduit par la dimension « marque engagée » de Mousline, qu'il souhaite développer. Mousline enrichit son portefeuille de marques agroalimentaires comme Valade, spécialiste des fruits transformés, ou Éric Bur, producteur d'épicerie fine.

Vous avez annoncé vouloir investir de 13 à 20 millions d'euros d'ici trois ans ; dans quels domaines ?

P. F. : Nous souhaitons optimiser les lignes de production pour permettre l'amélioration des recettes. Les services agricoles sont également concernés, nous souhaitons moderniser des outils un peu obsolètes, pour faciliter les arrivées de matières premières de pomme de terre et les échanges avec nos agriculteurs.

Quel est le degré de robotisation de vos procédés industriels (production et entreposage) ?

P. F. : Tout aujourd'hui est automatisé et informatisé, monitoré par des systèmes informatiques et des robots. Ainsi, l'ensachage est totalement robotisé. Nous formons maintenant les salariés à ces nouvelles

1 - Dans le giron de Nestlé, depuis sa création en 1963 par la société Maggi, Mousline a été cédée le 3 octobre 2022 à FnB Private Equity qui a acquis les activités de la marque en France et à l'exportation.

technologies qui rendent leurs métiers très sophistiqués et intéressants.

À quoi travaille la R&D de Mousline et en quoi un département R&D intégré à l'usine est-il un atout ?

P. F. : Les actions de notre département R&D portent aussi bien sur la rénovation des recettes (approvisionnement, ingrédients...), les nouvelles variantes, ou les innovations sur les produits : contenant, usages.... Le fait qu'il soit intégré à l'usine présente au moins trois atouts : la proximité du produit fini, la connaissance de l'outil industriel et l'approvisionnement des produits au plus proche, dans un rayon de 25 kilomètres.

Quelle est la trajectoire de décarbonation de votre activité ?

P. F. : Notre usine est zéro carbone depuis 2019.

Quelles sont vos actions dans le domaine de l'écoconception des emballages ?

P. F. : Notre objectif est du 100 % recyclable en 2025. Aujourd'hui, le carton l'est, mais le sachet ne l'est pas encore en raison de barrières techniques nécessaires à la préservation organoleptique.

• **L'usine de Rosières-en-Santerre (Somme) est le premier employeur de la commune.**

Depuis la suppression de l'acide ascorbique et de l'huile de palme, quels sont les additifs que Mousline a encore supprimés de ses recettes ?

P. F. : Quelques dates : suppression du stabilisant diphosphate des recettes en 2015, suppression de l'acide ascorbique de la recette Muscade en 2016, suppression des arômes beurre et noix de muscade en 2020. En 2022, nous avons rénové la recette Façon Presse Purée : suppression des sirops de glucose et huile de tournesol, lait écrémé en poudre, crème en poudre, protéines de lait, disulfite de sodium (sulfite), remplacés par du beurre de cuisine et de l'extrait de romarin, et augmentation du pourcentage de pommes de terre, de 87 à 95 %. En 2024, nous supprimerons l'émulsifiant E471.

Combien Mousline représente-t-elle d'emplois indirects, fournisseurs agricoles compris, en plus de ses deux cents salariés ?

P. F. : En tant que premier employeur de Rosières-en-Santerre², Mousline fait vivre la commune. Nous comptons 120 agriculteurs

2 - Sous la raison sociale Sitpa (Société industrielle de transformation de produits agricoles), cf. <http://rosieres-santerre.fr/?Vue=quotidienne:conomie:entreprises>.



partenaires, très fidèles puisque certains représentent la troisième génération.

Votre partenariat avec les producteurs de la Somme va-t-il être renforcé ?

P. F. : Nous souhaitons réaffirmer notre ancrage local, et particulièrement notre partenariat avec les agriculteurs. Pour relancer notre marque et ses volumes nous sommes en quête de nouveaux agriculteurs locaux. Nous nous sommes inscrits dans les instances de la région Hauts-de-France dont Agro-Sphères³, nous créons des liens avec les écoles, nous allons proposer des visites à de jeunes apprentis. Nous souhaitons ainsi enraciner davantage la marque dans son tissu local.

³ - Association des Hauts-de-France qui rassemble tous les acteurs de la filière agroalimentaire de la région.



Au dos des packagings figurent les nombreux engagements RSE de Mousline.

Comment soutenez-vous les agriculteurs en cette période de hausse des coûts énergétiques ?

P. F. : Des négociations sont en cours pour les soutenir. Des efforts ont déjà été faits et les contrats pluriannuels (deux ans), qui courent jusqu'en juillet 2023, ont été revalorisés (+6,5% sur la récolte 2022).

La sécheresse a-t-elle eu d'importantes conséquences sur vos volumes ?

Envisagez-vous des nouvelles variétés plus résistantes ?

P. F. : Elle a causé une baisse des récoltes de 20 à 25 %. Si nous avons été livrés par nos agriculteurs sous contrat annuel, nous avons tout de même dû compléter notre approvisionnement sur le marché spot français, à des prix qui se sont envolés de 120 € la tonne à 250 € – ils étaient à 30 € durant le Covid. Nous développons de plus petits calibres acceptés en usine, comme les pommes de terre grenaille. De fait, si jusqu'à présent nous n'achetions pas les petites pommes de terre difficiles à associer lors de la cuisson avec les grosses, la sécheresse nous a conduit à les accepter, pour compenser la perte de volume et faire des fabrications spécifiques avec ces petites pommes de terre.

Vos agriculteurs sont-ils formés aux actions en faveur de la biodiversité et de la préservation des sols ?

P. F. : Nous développons le programme « Sols vivants »⁴, lancé par Nestlé en 2021 avec la fondation Earthworm. Nous avons dispensé des formations aux pratiques de l'agriculture régénératrice, et formés aux outils de mesure de la fertilité et de la vie des sols. Ils doivent faire moins d'épandage, utiliser moins de produits phytosanitaires... Nous allons accroître le nombre de tests sur les nouvelles variétés de pommes de terre, augmenter leur résistance pour nous adapter aux changements climatiques.

⁴ - Le projet Sols vivants, mené avec la Fondation EarthWorm, permettra à Nestlé d'atteindre ses objectifs d'approvisionnement à 50 % en matières premières issues de l'agriculture régénératrice d'ici à 2050.

Quel poids, depuis un an, ont pour vous les hausses de coûts (matières premières, énergie, transport, matériaux d'emballages) et réussissez-vous à les répercuter ?

P. F. : Leurs poids est significatif, avec des hausses à deux chiffres. Malheureusement, nous n'arrivons pas à les répercuter.

Quelles sont vos ambitions dans la restauration hors foyer, qui pèse pour 20 % de votre CA ?

P. F. : La restauration collective (cantines, hôpitaux...) est un circuit à fort potentiel et les opportunités de développement existent aussi dans la restauration commerciale. Si nous sommes historiquement dans la restauration collective en raison des volumes, nous souhaitons, grâce à notre nouvelle recette Presse Purée, être présents en restauration commerciale. Les brasseries proposent de plus en plus de plats du jour avec de la purée. On simplifie le travail du restaurateur, qui aujourd'hui manque de personnel, en particulier pour éplucher les pommes de terre.

Quelles sont vos positions et vos ambitions à l'exportation ?

P. F. : Avec 70 % du marché des purées déshydratées en grandes et moyennes surfaces, Mousline réalise un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros, dont 25 % à l'exportation, dans quinze pays européens. La marque n'est commercialisée sous le nom Mousline qu'en France et en Belgique. En Allemagne, elle s'appelle Pürell, et ailleurs Maggi (Espagne, Pays-Bas, Portugal...).

La nouvelle entreprise souhaite abandonner le nom Maggi et organiser un transfert d'ici deux ans, mais généraliser le nom Mousline poserait problème en raison de sa prononciation (proche de l'anglais *Muslim*, « musulman »). Nous souhaitons renforcer nos positions de leader en Belgique, aux



Grâce à la nouvelle recette Presse Purée, Mousline espère être présente dans la restauration commerciale.

Pays-Bas et en Espagne, consolider celle de challenger en Allemagne et saisir les opportunités de développement en Europe, et en BtoB hors Europe.

En termes d'emploi, connaissez-vous des tensions dans certains de vos métiers, à l'usine ou au siège social ?

P. F. : L'entreprise compte 200 salariés dont une quarantaine au siège. La crise du recrutement nous touche. Nous manquons de techniciens de maintenance sur le site de Rosières, et de contrôleurs de gestion au siège social. Nous allons relancer l'apprentissage, l'intégration de stagiaires apprentis.

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

“ La sécheresse nous a conduit à accepter de plus petits calibres, pour compenser la perte de volume. ”

Liebig, transition énergétique avancée

Les salariés de l'usine avignonnaise du groupe GB Foods sont à l'honneur. Leur outil de transformation, pionnier en écologie industrielle des territoires, forme une boucle énergétique avec l'incinérateur de déchets ménagers voisins.



Liebig a fait savoir par communiqué de presse en décembre dernier que son usine du Pontet (Vaucluse) fêtait ses soixante ans. Pourquoi avoir voulu mettre en avant votre outil industriel ?

Omar Zitout : Depuis son implantation sur le site du Pontet, l'usine Liebig n'a cessé d'être témoin des plus grandes innovations de la marque. Plus de 100 000 tonnes de soupes y sont produites chaque année (60 000 tonnes de soupes liquides et l'équivalent de 40 000 tonnes de soupes déshydratées sous la marque Royco), contribuant à faire de Liebig le leader de la soupe toute prête en France. Devenue actrice majeure de l'emploi en agroalimentaire dans la région du grand Avignon, l'usine du Pontet célèbre ses soixante ans. Il nous semblait important de mettre à l'honneur les salariés qui y travaillent tous les jours.

Que représente cette usine en termes d'emplois, directs et indirects ? Les recrutements y sont-ils surtout locaux ?

Stéphane Bolard : Plus de deux cents salariés travaillent quotidiennement sur le site du Pontet, et contribuent au développement



Omar Zitout,
directeur de
l'usine Liebig du
Pontet



Stéphane Bolard,
directeur des
ressources
humaines, GB
Foods France

du tissu économique et social local. Nos principaux partenaires sont les agences d'intérim telles qu'Adéquat, le groupement d'employeurs¹ Ressources, ainsi que l'université d'Avignon et le centre de formation pour la filière alimentaire Ifria Paca d'Avignon pour le recrutement d'alternants (conducteurs de ligne, techniciens de maintenance...). Les recrutements se font majoritairement dans le bassin PACA mais, depuis quelques années, notre site attire de nombreux talents venant de tout le territoire national.

Quelles évolutions techniques majeures ont été déployées sur ce site (robotisation, numérisation...)?

O. Z. : Les premières automatisations ont concerné les tâches pénibles et répétitives, responsables de nombreux maux : palettisation automatique et banderolage des palettes principalement. Puis la sécurisation des procédés s'est mise en place par le pilotage des lignes de façon centralisée, à commencer par les stérilisateurs, puis les cuves de cuisson de la soupe. Cela nous a permis de

¹ - Cf. le site du ministère du Travail

développer les compétences de nos pilotes et techniciens, en les maintenant formés au fil de l'évolution de nos équipements. Enfin, le développement des emballages a permis de fabriquer des soupes stérilisées en briques aseptiques, un progrès par rapport à la boîte de conserve. Aujourd'hui, les outils de production se sont complexifiés, permettant notamment la baisse des consommations d'énergie. Ils nécessitent des profils de techniciens de maintenance très qualifiés pour leur entretien et leur dépannage.

En quoi la présence du centre de R&D dans l'usine est-elle un atout ?

O. Z. : La proximité du centre de R&D avec l'usine permet un accès direct à l'outil industriel, accélérant et rendant plus efficaces les phases de mise en production de tout nouveau développement produit. En utilisant les lignes de fabrication de production, dès les phases amont des créations culinaires, les essais de R&D sont plus représentatifs du résultat final. Cette proximité renforce également les collaborations entre la R&D, l'encadrement et les techniciens de l'usine, autour de problématiques communes. Travaillant ainsi en équipes multifonctionnelles, qui partagent régulièrement, sur le terrain, leur vision des problèmes ou des sujets de réflexion, nous sommes plus alignés sur l'objectif à atteindre. Cette complémentarité d'expertises a été à l'origine de solutions créatives et de dépôts de brevets.

En quoi consiste le réseau énergétique entre l'usine et l'incinérateur de déchets ménagers voisin, mis en place en 2018 ? Était-ce une première pour l'opérateur Engie ?

O. Z. : Depuis 2018, un réseau vapeur relie l'incinérateur d'ordures ménagères des seize communes de l'agglomération d'Avignon, au site de l'usine du Pontet et permet une réduction de 75 % des émissions de CO₂ : c'est l'énergie de la vapeur produite par la combustion des déchets de deux cent mille habitants qui permet d'éviter l'émission de sept mille tonnes de dioxyde de carbone. Ce projet figure parmi les premiers de l'économie circulaire

territoriale proposés par Engie. Une partie de la chaleur obtenue par la combustion des déchets est livrée sous forme de vapeur au site du Pontet, où elle permet de chauffer les cuves de soupes. Ce n'était pas une première pour l'opérateur Engie, qui était déjà intervenu pour une usine du groupe Mars en Alsace².

Comment ce réseau a-t-il été rendu possible ?

O. Z. : Il a été rendu possible, d'une part, par la volonté de limiter la dépendance à l'utilisation des énergies fossiles, et ainsi de limiter l'impact environnemental du site, et d'autre part, par la proximité : il n'y a que deux kilomètres de réseau.

L'installation de la tuyauterie entre l'incinérateur et l'usine a-t-elle posé des problèmes techniques, écologiques (zones protégées...)?

O. Z. : La pose n'a pas été un problème technique, la tuyauterie est enterrée à environ

• L'usine du Pontet, près d'Avignon, compte plus de 200 salariés et produit, chaque année, plus de 100 000 tonnes de soupes.

2 - Cf. Bulletin de l'Ilec n° 448, avril 2015.



trois mètres de profondeur, l'isolation a été particulièrement étudiée pour réduire au maximum les pertes sur le réseau. La tuyauterie traverse un domaine classé, donc sa mise en place était soumise à autorisation. Une étude pour mesurer l'impact de cette installation a révélé que ce dernier était très faible.

Ainsi, l'usine achète à l'opérateur Engie la vapeur de l'incinérateur. Comment se répartit la responsabilité de part et d'autre vis-à-vis de l'opérateur ? Et dans quelle proportion l'incinérateur alimente-t-il les besoins énergétiques de l'usine ?

O. Z. : Engie achète la vapeur dite primaire à l'incinérateur et revend à GB Foods la vapeur secondaire qui est utilisée sur le site du Pontet. En 2022, l'incinérateur a alimenté environ 90 % des besoins énergétiques de l'usine.



Avoir le centre R&D à côté de l'usine rend plus efficaces les phases amont de créations culinaires et renforce la collaboration entre tous les corps de métiers.

Comment la mise en place de ce réseau a-t-elle été financée ? Le bilan économique est-il positif après quatre ans ? Un prix d'achat est-il garanti sur plusieurs années ?

O. Z. : Tous les investissements ont été portés par Engie, qui assure l'entretien et l'exploitation pour une durée de quinze ans, sachant qu'il a obtenu une aide de l'Ademe. Le bilan économique est positif, surtout dans le contexte énergétique actuel. Le prix est recalculé selon une formule de révision prévue contractuellement.

Cette réalisation a-t-elle fait école auprès d'autres usines, d'autres entreprises ou secteurs ?

O. Z. : D'autres projets sont à l'étude mais pas encore finalisés.

Avez-vous d'autres projets d'économie circulaire ? Que fait l'usine du Pontet de ses propres déchets ?

O. Z. : Nous travaillons activement sur d'autres projets concernant le traitement de nos déchets. En 2022, 95 % des déchets du Pontet ont été recyclés ou revalorisés.

Les salariés de l'usine ont-ils été impliqués dans les décisions de la transition énergétique du site ?

O. Z. : Le site est certifié ISO 50001 (management de la performance énergétique), des communications et sensibilisations sont donc faites régulièrement auprès de l'ensemble des salariés.

Votre politique énergétique a-t-elle un effet attractif auprès des demandeurs d'emplois ?

S. B. : Le critère énergétique est l'une des composantes de notre démarche RSE, qui devient elle-même un critère important de choix d'une entreprise par les demandeurs d'emploi. Notre politique énergétique contribue donc fortement à la notoriété et à l'attractivité de notre marque employeur.

Des catégories de métiers sont-elles actuellement en tension à l'usine du Pontet ? Que manque-t-il à l'écosystème RH pour répondre à vos besoins en compétences et en main-d'œuvre ?

S. B. : Les métiers les plus en tension ces dernières années, au-delà de notre site, car il s'agit d'une pénurie à l'échelle nationale, voire européenne, se situent dans le domaine technique, et dans celui des techniciens de maintenance en particulier. Mais aujourd'hui notre écosystème RH permet de répondre à l'intégralité de nos besoins !

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

Découvrez la revue trimestrielle de l'ilec



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

**Printemps
des études**

**28—29
Sept. 2023**

**CLIENT INTELLIGENCE
& STRATEGY SUMMIT***

*SOMMET SUR LA STRATÉGIE ET LA CONNAISSANCE CLIENT

11^{ème} édition

Palais des Congrès de Paris