

EXPERTISE



Frédéric Descrozaille,  
Assemblée nationale



Bertrand  
Swiderski,  
Carrefour/  
Perifem

DOSSIER

Axylia  
L'Oréal  
Cristal Union  
Essity  
Labeyrie  
CLEEE

JURIDIQUE

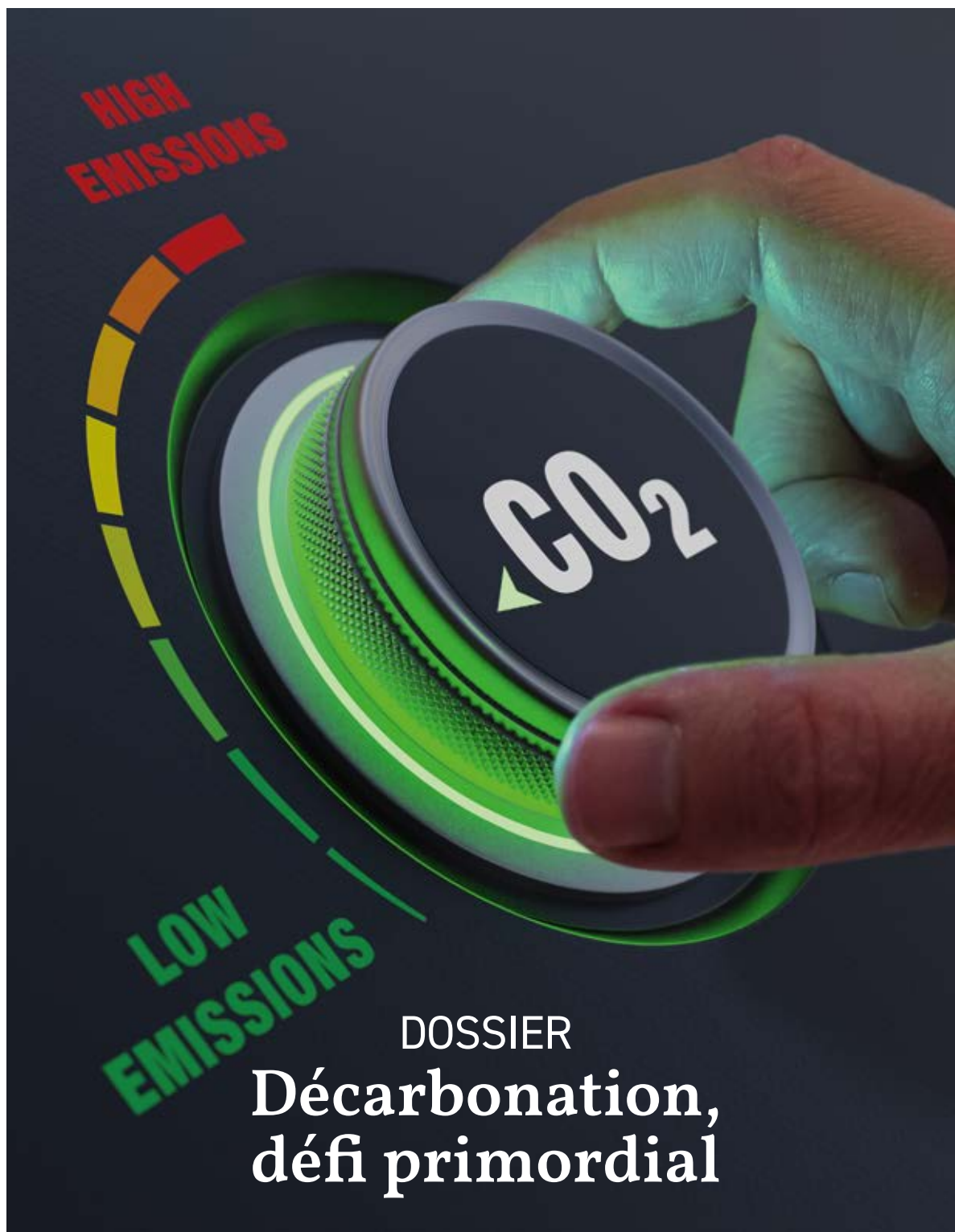
Autorité de  
la concurrence :  
porte ouverte  
à l'examen des  
« accords de  
durabilité »

BONNES  
PRATIQUES

PepsiCo  
Bordeau Chesnel  
Nestlé Céréales  
Findus

RESSOURCES  
HUMAINES

Danone,  
l'innovation sociale



DOSSIER

## Décarbonation, défi primordial

# STRATÉGIES FORMATIONS

19<sup>e</sup> conférence

# Tendances Communication

Le rendez-vous annuel des professionnels de la communication

Mardi 28 novembre 2023

Maison des Centraliens, Paris 8<sup>e</sup>

#TendancesCom



Présidée par

**Laurent LAFORGE**, VP Customer Success EMEA, **Talkwalker**, Professeur "Social Media Marketing", **ESCP Business School**

Participation au choix



- En présentiel (Paris)
- En distanciel (visio-conférence)

EN PARTENARIAT AVEC

**APACOM**  
ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS DE LA COMMUNICATION

**SCRP**  
Syndicat du Conseil en Relations Publiques

**CC** CLUB DE LA COM

**ilec**  
LA VOIX DES MARQUES

**superception**

ORDRE DE LA COMMUNICATION

INFORMATION  
PRESSE &  
COMMUNICATION



ORGANISÉE PAR

**comundi**  
compétences

Retrouvez le programme complet sur [comundi.fr/tendances-communication](https://comundi.fr/tendances-communication) (réf. : 10297)  
Pour nous contacter : [info@comundi](mailto:info@comundi) ou au 01 84 03 04 61

# Décarboner, une question de volonté et de moyens

**L**es prix augmentent, les exigences des consommateurs quant à la qualité des produits également, et les échéances législatives en matière de décarbonation se rapprochent.

Concernant le sujet du climat, 62% des français pensent que les entreprises n'agissent pas assez<sup>1</sup>. Le secteur des industries de produits du quotidien est pleinement, et depuis longtemps, engagé dans ce défi. Il agit sur ses émissions directes liées à l'énergie et aux bâtiments, mais il sait que l'enjeu majeur se situe au niveau de ses émissions indirectes : ce « scope 3 » représente en moyenne 93 % des émissions d'un fabricant de PGC. Il est lié aux matières premières (notamment agricoles), aux transports, à la conception des produits, aux emballages, ainsi qu'à leur usage par les consommateurs.



*Richard Panquiaux,  
directeur général de l'Nec*

Les fabricants de grandes marques de l'Nec ont dans leur grande majorité établi leur bilan carbone et leur trajectoire de décarbonation. Comme l'illustrent plusieurs exemples détaillés dans le dossier qui suit (L'Oréal, Labeyrie, Essity, Cristalco...), ils ont déjà mis en œuvre des actions importantes, et tous ont l'ambition d'accélérer leur transition. Toutes agissent sur la réduction de leur consommation d'énergie et dans la transition des énergies fossiles vers les renouvelables. Les entreprises de l'agroalimentaire collaborent avec les agriculteurs et les éleveurs pour mettre en place des modes de production bas carbone, voire une agriculture régénératrice (qui minimise les perturbations du sol, maximise la diversité des cultures, retient le carbone dans les sols, améliore la fertilité et le bilan hydrique...). Elles réduisent l'empreinte carbone de leurs transports, de leurs emballages, et guident les consommateurs vers des usages plus responsables.

Mais dans le contexte actuel d'inflation structurelle des coûts des matières premières agricoles et industrielles, il est primordial que ces entreprises aient la capacité d'investir dans cette transition. Tous les acteurs publics et privés doivent travailler ensemble à une réglementation stable, cohérente avec celle de l'Europe, et à une vision précise des besoins en investissement.

<sup>1</sup> - Baromètre Edelman de la confiance 2023.



**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, Antoine Quentin,  
François Ehrard, Sophie Palauqui,  
Virginie Thomas, Jean Watin-Augouard,  
Benoît Jullien (Icaal)

**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**

**Juridique**

6

**Porte ouverte  
à l'examen  
des « accords de  
durabilité »**

Entretien avec Élise Provost,  
Autorité de la concurrence

**Bonnes pratiques**

12

**PepsiCo,  
une transformation  
en profondeur**

Entretien avec Séverine Lepers,  
PepsiCo

15

**Bordeau Chesnel,  
la rilette en  
valeurs partagées**

Entretien avec Edwige Laudière,  
Bordeau Chesnel

**Ressources humaines**

62

**Danone,  
l'innovation sociale**

Entretien avec Hortense Pelon,  
Danone

Bonnes pratiques

68

**Nestlé Céréales,  
nouvelle valeur  
ajoutée par le bio**

Entretien avec Pauline Ancian,  
Nestlé Céréales



72

**Findus,  
diversification  
durable**

Entretien avec Manon Delcroix,  
Findus France

18 DOSSIER

**Décarbonation, défi primordial**



Les marques de PGC font de la décarbonation un axe majeur de leur politique RSE. La réduction des gaz à effet de serre passe par les scopes 1, 2 et 3, des impacts internes aux plus externes. Objectif de l'Accord de Paris : contenir le réchauffement climatique en dessous de 2 °C.

**20 - Carbone : la vérité des prix**

Vincent Auriac, Axylia

**25 - Vers une consommation bas carbone**

Sophie Palauqui, Illec

**31 - La grande consommation, secteur pilote**

Entretien avec Frédéric Descrozaille,  
Assemblée nationale

**34 - L'Oréal en chef de file**

Entretien avec Élodie Bernadi et Benoît Mocquant,  
L'Oréal

**40 - Cristal Union, le pari de l'autonomie**

Entretien avec Pascal Hamon et Stanislas Bouchard,  
Cristal Union

**44 - Essity, une hygiène moins énergivore**

Entretien avec Estelle Vaconsin et  
Andrick Lacroix, Essity

**48 - Labeyrie, hautes ambitions bas carbone**

Entretien avec Gaëlle Ouari,  
Labeyrie Fine Foods

**54 - Carrefour, cap sur le scope 3**

Entretien avec Bertrand Swiderski,  
Carrefour/Perifem

**59 - Le piège d'une politique pro-carbone**

Frank Roubanovitch, CLEEE

## Porte ouverte à l'examen des « accords de durabilité »

Comment promouvoir entre acteurs d'un marché un standard écologiquement vertueux sans violer les règles de la concurrence ? Pour y répondre, la Commission européenne a élaboré des « lignes directrices ». Sur ce fondement, l'Autorité de la concurrence entend privilégier les contacts en amont avec les entreprises.

### Pourquoi l'Autorité de la concurrence a-t-elle nommé, en 2022, une « responsable du réseau développement durable » et quel est l'objet « concurrentiel » de ce réseau ?

**Élise Provost :** En 2019, l'Autorité a créé un « réseau développement durable » au sein des services d'instruction. Les rapporteurs qui en font partie se mobilisent, en plus de leurs portefeuilles classiques, pour accroître l'expertise de l'Autorité sur les considérations de développement durable, mieux détecter les comportements s'y rattachant et renforcer ses relations avec des interlocuteurs clés en la matière. La création d'une fonction de responsable du réseau permet à l'Autorité de renforcer son action, et aux services d'instruction d'accroître leur capacité d'expertise et d'adaptation de l'analyse concurrentielle aux nouveaux enjeux. Ces nouvelles fonctions s'inscrivent dans la poursuite par l'Autorité de son engagement en faveur des objectifs de développement durable. Elle se mobilise en effet pleinement pour répondre aux défis posés par l'importance croissante de ces considérations dans sa pratique. Elle porte une attention particulière aux pratiques anticoncurrentielles les plus dommageables en matière environnementale ainsi qu'aux comportements qui, sous couvert d'engagements sur des objectifs environnementaux ou de développement

durable, servent à créer et à dissimuler des pratiques anticoncurrentielles. Elle veille également à accompagner les entreprises souhaitant promouvoir des comportements vertueux, dans l'esprit des lignes directrices horizontales de la Commission européenne qui viennent d'être adoptées.

### Des entreprises peuvent avoir besoin de mutualiser leurs efforts pour faire aboutir des solutions ou des offres mieux-disantes en matière environnementale ; ces problématiques environnementales appellent-elles à revisiter le droit de la concurrence ?

**É. P. :** Le droit de la concurrence est un cadre juridique flexible au sein duquel les entreprises peuvent développer leurs activités, y compris sous des formes mutualisées lorsque cela est nécessaire. En cela, il est tout à fait adapté aux nouveaux enjeux, du numérique et du développement durable. C'est souvent en raison d'une mauvaise lecture ou d'une lecture trop rigide qu'il est présenté comme un obstacle devant être altéré pour permettre des coopérations vertueuses. Les considérations de développement durable, environnementales en particulier, pénétrant de plus en plus les activités économiques, elles deviennent de plus en plus fréquemment des paramètres de concurrence. Dans cette mesure, il est évident que toutes les coopérations entre concurrents ne peuvent être acceptées au regard des règles de concurrence.



Élise Provost,  
Autorité de la concurrence\*

\* Conseiller du rapporteur général et responsable du réseau développement durable.



© SAVANANF PHOTO / ADBESTOCK

Au sein du Réseau européen de concurrence, les autorités ont été amenées à discuter de l'insertion des questions de développement durable dans les lignes directrices nouvellement adoptées, et à échanger sur leurs cas respectifs et les meilleures pratiques à adopter pour accompagner la transition.

Cela étant dit, dans de très nombreuses hypothèses, sous réserve de respecter quelques principes simples qui n'ont rien de spécifique aux questions environnementales, de telles coopérations ne poseront aucun problème. En particulier, les coopérations permettant d'atteindre avec plus d'efficacité des objectifs réglementaires ou d'aller au-delà desdits objectifs ne sont aucunement interdites par principe. Il en va de même des accords qui créent des standards ou des labels, ou encore des accords visant à s'assurer du respect par les fournisseurs de certaines normes environnementales.

Pour toutes ces coopérations, le chapitre 9 des lignes directrices sur les accords horizontaux que la Commission européenne a publiées, est un outil précieux. Consacré aux accords dits de durabilité, ce chapitre fournit un guide utile aux opérateurs voulant s'engager dans la transition. Il en va de même des lignes directrices que la Commission va adopter en ce qui concerne spécifiquement le secteur agricole. En présence de projets vertueux plus complexes, pour lesquels une simple lecture des lignes directrices ne serait pas suffisante pour offrir la sécurité juridique nécessaire, l'Autorité de la concurrence, comme d'autres autorités homologues en Europe, est disposée à recevoir et à échanger avec les acteurs de manière informelle. Le droit de la concurrence n'est pas et ne doit pas être perçu comme un obstacle à la mise en œuvre de tels projets.

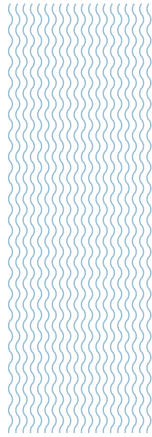
**La question de la « taille critique nécessaire », pour que des acteurs du marché puissent mener à bien des innovations souhaitables, est-elle**

**en voie de constituer un critère d'exemption à certaines règles de concurrence ?**

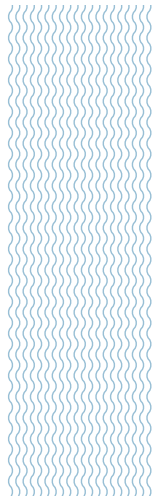
**É. P. :** Pour atteindre les objectifs de la transition, en fonction des enjeux de transition dans chaque secteur, il peut être nécessaire que les entreprises coopèrent, adoptent des comportements partagés ou échangent des informations. Pour que certains changements s'opèrent, il peut être nécessaire qu'ils soient massivement déployés sur les marchés. La « nécessité » du comportement va alors être un élément parmi d'autres à prendre en compte dans l'analyse que devront mener les entreprises pour déterminer jusqu'où elles peuvent aller sans enfreindre les règles de concurrence. Mais le premier critère reste celui de l'objectif poursuivi : les acteurs souhaitent-ils véritablement s'engager au bénéfice des consommateurs et plus largement de la société ou sont-ils dans une simple situation de *greenwashing* ?

**Certaines autorités de concurrence de l'UE auraient sensiblement avancé sur la prise en considération du développement durable dans leur pratique. Y a-t-il des approches vraiment différentes entre les AdIC de l'UE, et des échanges entre elles sur cette problématique ?**

**É. P. :** Les autorités de concurrence de l'UE échangent fréquemment sur des sujets variés et les enjeux de développement durable n'y font pas exception. Au sein du Réseau européen de concu-



“La problématique de la standardisation, dans le cadre de la mesure de l’empreinte carbone est un enjeu auquel l’Autorité sera amenée à s’intéresser à l’avenir.”



rence, les autorités ont été amenées à discuter de l’insertion des questions de développement durable dans les lignes directrices nouvellement adoptées, et elles échangent sur leurs cas respectifs et les meilleures pratiques à adopter pour accompagner la transition.

S’il y a pu avoir des approches légèrement différentes sur des questions de fond dans le cadre des discussions sur l’adoption des lignes directrices, toutes les autorités reconnaissent l’importance de l’étape franchie avec la publication de ce document, et le fait qu’il nous appartient désormais de le vulgariser afin de permettre aux acteurs économiques de s’en saisir.

En parallèle, certaines autorités ont mis en place des procédures pour accompagner les projets vertueux des acteurs économiques, c’est le cas de la Grèce. En Autriche, c’est le législateur national qui a souhaité faciliter la preuve de ce que les accords de coopération poursuivant de véritables objectifs de développement durable ne présentent pas de caractère anticoncurrentiel. Mais dans la plupart des États membres, ce sont les contacts ex ante, c’est-à-dire en amont de la mise en œuvre des coopérations, entre autorités et opérateurs, qui ont été privilégiés. À cet égard, l’autorité des Pays-Bas et l’autorité allemande ont gagné une expertise particulièrement intéressante.

L’Autorité française s’inscrit également dans cette ligne, avec une politique de « porte ouverte » permettant aux acteurs de venir échanger avec elle sur leurs projets.

**Dans certains domaines d’action visés par des lois environnementales (Agec, Climat), le développement de solutions innovantes et vertueuses passe par des mesures de standardisation des outils ou pratiques (réemploi, vrac, mesure de l’empreinte carbone des fournisseurs...).**

**Allez-vous procéder à un tour d’horizon de ces questions ?**

**É. P. :** La problématique de la standardisation, en particulier dans le cadre de la réduction des emballages, de la suppression du plastique à usage unique ou encore de la mesure de l’empreinte carbone (« scope 3 »), est un enjeu auquel l’Autorité sera amenée à s’intéresser à l’avenir. L’Autorité a la faculté de s’autosaisir de problématiques de concurrence, mais elle peut aussi être saisie par certains acteurs, les associations professionnelles par exemple, pour examiner les enjeux concurrentiels d’un secteur ou d’une nouvelle réglementation sur l’exercice de la concurrence. Elle peut enfin être saisie par le gouvernement lorsqu’une mesure a un potentiel effet sur le jeu concurrentiel.

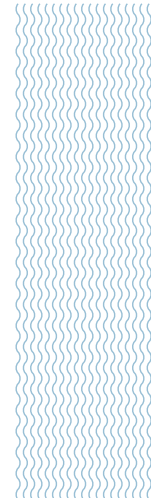


**Dans les Échos<sup>1</sup>, Benoît Cœuré<sup>2</sup> parlait de punir les ententes qui nuisent à la lutte contre le changement climatique et d'autoriser, dans certains cas, des entreprises à travailler ensemble pour mettre en œuvre des projets environnementaux, qu'en est-il ?**

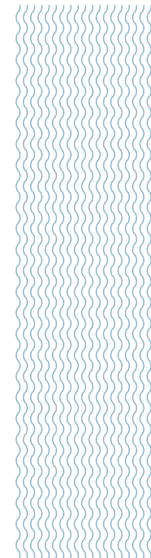
**É. P. :** Il existe désormais un large consensus sur le fait que les initiatives privées sont indispensables si l'on souhaite atteindre les objectifs de la transition, parvenir à une économie neutre en carbone d'ici à 2050 et stopper la destruction massive de la biodiversité. Ce sont dès lors toutes les forces qui doivent être mises en action, et parfois, c'est la voie de la coopération entre acteurs, y compris dans l'ensemble d'une chaîne de valeur, qui sera une réponse adéquate aux enjeux de la crise environnementale. L'ensemble des coopérations en matière de bien-être animal par exemple, notamment celles étudiées par l'autorité de la concurrence allemande, en sont une bonne illustration.

**La notion de « marché pertinent » est-elle sollicitée pour juger des mutualisations sous l'angle de la concurrence, et l'évolution de la doctrine autour de cette notion va-t-elle dans le sens d'une facilitation des coopérations ?**

**É. P. :** Les règles de droit de la concurrence ont pour vocation de garantir le processus concurrentiel. Pour ce faire, la notion de marché pertinent est importante, mais non essentielle. C'est en effet parce que des acteurs sont des concurrents actuels ou potentiels, sur un même marché donc, que les coopérations qu'ils souhaiteraient mettre en œuvre peuvent, dans certaines circonstances, entraver le jeu concurrentiel, par exemple en limitant la diversité de choix offerte aux consommateurs ou en limitant les directions que peut prendre l'innovation. Pour autant, toute coopération horizontale, c'est-à-dire entre acteurs sur un même marché, n'est pas problématique, tant s'en faut. Et l'inverse est vrai aussi : des coopérations verticales, c'est-à-dire entre partenaires placés à des niveaux différents de la chaîne de valeur, peuvent présenter des enjeux concurrentiels sensibles et doivent par conséquent être analysées au regard des règles de concurrence.

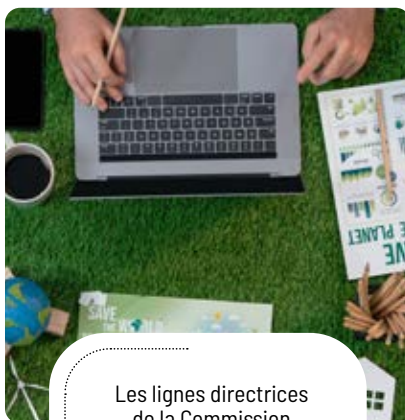


“ Parfois, c'est la voie de la coopération entre acteurs qui sera une réponse adéquate aux enjeux de la crise environnementale. ”



1 - [www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/la-concurrence-cest-une-protection-contre-la-captation-de-la-rente](http://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/la-concurrence-cest-une-protection-contre-la-captation-de-la-rente). Dans cet article, Benoît Cœuré citait en exemple les « Pays-Bas, où industriels et distributeurs se sont mis d'accord pour changer les formats d'emballage des packs de boissons, en supprimant la poignée en plastique ».

2 - Benoît Cœuré est président de l'Autorité de la concurrence.



© BLUE PLANET STUDIO / ADDESTOCK

Les lignes directrices de la Commission européenne fournissent de précieux éléments quant aux conditions à respecter pour qu'un travail de standardisation ou de mutualisation ne pose aucun problème en termes concurrentiels. La standardisation doit être ouverte à tous et demeurer non obligatoire, elle ne doit pas figer le marché dans une unique solution en termes de développement durable.

**Si des entreprises d'un même secteur mutualisent ou standardisent des moyens, elles parlent de coûts, et incidemment de prix : comment et où faire le partage du licite et de l'illicite ?**

**É. P. :** La mutualisation comporte en effet des risques en termes concurrentiels, qui sont d'autant plus importants que l'intrant concerné est significatif et son impact à l'aval conséquent. Néanmoins, ces risques sont connus et explicités dans les lignes directrices sur les accords de coopération depuis de nombreuses années, y compris celles qui viennent d'être publiées. Sur cette question, les enjeux de développement durable n'ont rien de spécifique, et les entreprises peuvent donc largement se référer au cadre d'analyse traditionnel.

**Ces questions doivent-elles passer par des procédures de notification préalable ?**

**É. P. :** Les lignes directrices de la Commission européennes fournissent déjà de précieux éléments quant aux conditions à respecter pour qu'un travail de standardisation ou de mutualisation ou, plus généralement une coopération, ne pose aucun problème en termes concurrentiels. En particulier, l'établissement du standard doit être transparent, la standardisation doit être ouverte à tous et demeurer non obligatoire, elle doit répondre véritablement à l'objectif recherché, être limitée à ce qui est objectivement nécessaire et ne pas figer

le marché dans une unique solution en termes de développement durable. Dans les cas les plus complexes, une analyse plus fine devra être entreprise et, indépendamment de sa compétence consultative traditionnelle, l'Autorité est à la disposition des acteurs qui auraient

besoin d'échanger avec elle sur ce point.

Aujourd'hui, nous n'avons pas de procédure de notification préalable, inscrite dans les textes, comme il en existait avant 2004 au niveau de la Commission ou comme cela existe pour les accords de développement durable en Australie. En 2004, le législateur européen a fait le choix de la responsabilisation des acteurs en mettant l'auto-évaluation des pratiques au cœur du système, chaque entreprise devant évaluer ses projets d'accord au regard du droit de la concurrence avant d'en tirer les conséquences. C'est un modèle efficace qui a fait ses preuves et qui n'a jamais entravé l'innovation. Cela n'empêche pas l'Autorité de la concurrence, comme d'autres de ses homologues, de mettre en place une politique de « porte ouverte » sur ces sujets nouveaux, afin d'aider les entreprises à identifier pour leurs projets vertueux les limites de ce qu'il est possible de faire au regard des règles de concurrence.

**L'AdiC envisage-t-elle une concertation en amont avec les acteurs du marché, qui s'engagent dans des démarches coordonnées pour répondre aux attentes des pouvoirs publics et de la société dans le domaine environnemental ?**

**É. P. :** Notre porte est ouverte et l'Autorité invite les entreprises

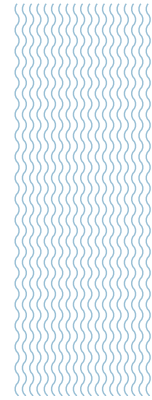
et les organisations professionnelles à venir à notre rencontre sur ces sujets. Il existe déjà un texte de référence en la matière, ce sont les lignes directrices de la Commission européenne qui ont été adoptées très récemment. Il est probablement encore trop tôt pour en tirer toutes les conséquences, à la fois pour les autorités de concurrence et les acteurs privés. Nous avançons donc pas à pas mais de manière déterminée sur ce sujet et, lorsque nous aurons suffisamment d'expérience, nous verrons si l'adoption d'un document cadre ou d'autres initiatives permettant de synthétiser notre pratique est souhaitable et nécessaire.

**Qu'attendez-vous finalement des lignes directrices de la Commission ?**

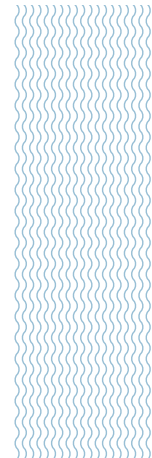
**É. P. :** La Commission s'est engagée à fournir un guide utile aux acteurs qui souhaitent coopérer pour agir en matière de développement durable. Les lignes directrices nouvellement adoptées sont dès lors le référentiel commun à travers l'UE, même si elles pourront évoluer avec le développement de l'expertise sur ces sujets nouveaux.

Il appartient à l'ensemble de la communauté du droit de la concurrence de se les approprier puis de les vulgariser, au-delà de cette petite communauté. C'est une tâche à laquelle nous devons prendre notre part, autorités de concurrence en premier lieu, mais également avocats et juristes d'entreprises. C'est ce travail que nous allons entreprendre dans les prochains mois et sur lequel nous souhaitons pouvoir échanger avec l'ensemble des parties prenantes.

■ Propos recueillis par **François Ehrard**



“La mutualisation comporte des risques en termes concurrentiels, qui sont d'autant plus importants que l'intrant concerné est significatif et son impact à l'aval conséquent.”



# PepsiCo, une transformation en profondeur

Présent essentiellement sur des marchés « plaisir », PepsiCo développe des démarches vertueuses : plastique recyclé, optimisation logistique, recettes améliorées sur le plan nutritionnel... Et des engagements solidaires.



Il y a un peu plus de deux ans, PepsiCo France lançait son programme de développement durable « PEP+ » (*PepsiCo Positive*), en quatre volets : emballage, décarbonation, nutrition et engagements solidaires. La filiale française du groupe vient de faire un point d'étape sur les deux premiers, rappelant ses objectifs : 100 % d'emballages recyclables en 2025, 0 % de plastique vierge en 2030 par l'incorporation de matière recyclée ou renouvelable et « net zéro émissions » en 2040.

Côté emballage, en mars 2020, toute la gamme Lipton Ice Tea passait en rPET. Deux ans plus tard et avec huit ans d'avance sur son calendrier, PepsiCo France est le premier acteur des boissons rafraîchissantes sans alcool à avoir atteint 100 % de plastique recyclé pour ses bouteilles et transparent, dans l'intégralité de son portefeuille. En outre, les bouteilles Lipton s'équipent progressivement depuis 2022 d'un bouchon attaché, pour éviter qu'il ne se retrouve dans la nature : il a été au passage allégé de 14 % de plastique. Dans les chips, la marque Lay's a adopté un sachet composé à 50 % de matière végétale pour ses références les plus consommées.



••• **Séverine Lepers**  
••• **Directrice**  
••• **corporate**  
••• **affairs et**  
••• **sustainability**  
••• **France.**

Côté décarbonation, le groupe a réduit de 12 % ses émissions de gaz à effet de serre liées au transport par son engagement dans Fret 21, depuis 2019. Avec la hausse des volumes, la baisse des émissions de CO<sub>2</sub> est en réalité de 28 % par unité de produit transportée, grâce à quatre leviers : optimisation du remplissage des camions, réduction des distances parcourues, évolution des modes de transport (8 % en rail-route) et sélection des prestataires, notamment en favorisant le biocarburant (15 % des flux). Cet engagement vient d'être renouvelé pour trois ans, visant une réduction de 10 % au total. Enfin, l'entrepôt de Libercourt, dans le Pas-de-Calais, met en place une manutention logistique 100 % électrique et utilise depuis mai dernier le premier tracteur de parc électrique, fourni par Blyyd, afin de déplacer les remorques de camion de nuit, réduisant les nuisances sonores, le tout sans émission de CO<sub>2</sub>. Ce test devrait être étendu aux autres entrepôts. Concernant les deux autres volets du programme PEP+, PepsiCo France met l'accent sur l'amélioration nutritionnelle de ses recettes : entre 2006 et 2022, ses céréales Quaker ont diminué leur taux de sucre de 41 %

et ses boissons (Pepsi, Seven Up, Lipton) de 47 %. De leur côté, les produits apéritifs (Lay's, Doritos, Benenuts) ont vu leur taux de sel réduit de 31 % dans la même période, et celui d'acide gras saturés de 16 %. Pour continuer à démocratiser la diminution du sucre, voire la tendance au sans-sucre, le taux de sucre du Pepsi Regular est descendu à moins de 5 grammes pour 100 millilitres, le Pepsi Max a été renommé Pepsi Zéro Sucres pour plus de clarté et des recettes de Lipton Ice Tea ont été encore allégées – après trois ans de R&D, elle fait partie des marques de boissons rafraichissantes les moins sucrées du marché, se félicite PepsiCo France.

Les engagements solidaires de l'entreprise sont prioritairement tournés vers le monde agricole, ses pratiques et ses métiers. PepsiCo s'est donné l'objectif d'étendre l'agriculture régénératrice sur 2,8 millions d'hectares d'ici à

“ Côté décarbonation, le groupe a réduit de 12 % ses émissions de gaz à effet de serre liées au transport. ”

2030, soit l'équivalent des surfaces agricoles cultivées pour les matières premières qu'il utilise. À la clé : une réduction nette d'au moins 3 millions de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre. Pour ce faire, un partenariat a commencé en 2022 avec la plateforme de financement participatif Miimosa qui a déjà bénéficié à dix producteurs de pommes de terre avec une dotation complémentaire de 10 000 euros par la Fondation Pepsico. Par ailleurs, Pepsico France soutient depuis 2013 le Réseau national des épiceries solidaires Andes, par des contributions financières ou des dons de produits. La Fondation PepsiCo accompagne l'association dans son expansion en soutenant la création de cinq épiceries solidaires par an.

**Vous dressez un premier bilan de PEP+, quels sont les plus gros chantiers qu'il vous reste à mener ?**

**Séverine Lepers :** Parmi les défis, l'utilisation du rPET dans nos bouteilles, qui soulève deux grandes questions : l'accessibilité de la matière première (très prisée) et son prix (souvent élevé) ; deux paramètres qui dépendent des performances de collecte et de recyclage des déchets d'emballages en France. C'est pourquoi PepsiCo est en faveur de l'instauration d'un système de consigne pour le recyclage des emballages de boissons (bouteilles plastique et canettes), afin de créer le sursaut de performance de collecte dont la France et les opérateurs économiques ont besoin. Pour tout cela, nous avançons en collaboration avec un écosystème complet. Nous ne pouvons pas faire tous les métiers. En attendant, bonne nouvelle sur le marché des chips snacks : Citeo vient d'annoncer la création d'une filière pour le recyclage des emballages souples, ce qui permettra celui de nos sachets de chips et snacks dès 2025.

**Et sur la décarbonation ?**

**S. P. :** Nous travaillons avec nos partenaires, 7 sites d'embouteillage et 8 centres logistiques, plus de 60 transporteurs, en incluant dans nos appels d'offre trois critères : le coût bien sûr, le taux de service également, mais aussi la performance environnementale, en cherchant toujours à aller plus loin. Cette partie est vraiment différenciante, notamment pour nos transporteurs.

Nous avons décidé de repenser notre réseau logistique en nous orientant, en France, vers une répartition nord-sud des sites de stockage et des sites de production. Nous avons déjà mis en œuvre cette approche pour nos boissons et venons de la déployer depuis cette année pour nos chips et nos snacks. Notre objectif est de diminuer le nombre de kilomètres parcourus pour réduire notre empreinte carbone. Nous livrons désormais environ 30 % de nos volumes directement depuis notre usine espagnole, sans passer par un centre de distribution en

Les produits apéritifs comme Doritos ont vu leur taux de sel réduit de 31 %, et celui des acides gras saturés de 16 %.



Lay's a adopté un sachet composé à 50 % de matière végétale pour ses références les plus consommées.

## “PepsiCo est en faveur de l’instauration d’un système de consigne pour le recyclage des emballages de boissons.”

France. Cela paraît simple, mais c’est un projet très complexe qui nous a permis de réduire nos émissions de CO<sub>2</sub> de 1 200 tonnes.

### Comment vous situez-vous dans le débat entre neutralité carbone et zéro émission nette ?

**S. P.** : Nous entendons ce débat et notre objectif est d’atteindre le zéro émission nette d’ici à 2040 en Europe, avec une étape intermédiaire de réduction des émissions de gaz à effet de serre de 40 % pour le scope 3 et de 75 % pour les scopes 1 et 2 d’ici à 2030. Nous atteindrons notre objectif grâce à de nouvelles actions auxquelles nous réfléchissons, mais qui ne sont pas encore définies.

### Comment êtes-vous organisés en interne ?

**S. P.** : Notre stratégie s’inscrit dans celle arrêtée au niveau mondial. Notre filiale France se concentre sur ce qui la singularise : nutrition, emballage, décarbonation et engagement solidaire. J’ai la charge du développement durable en travaillant de pair avec le directeur de la *supply chain* pour la logistique, nos deux directeurs marketing pour les emballages et la nutrition, ainsi que la direction des ressources humaines. Dans chacune de ces équipes, nous avons des experts RSE. Inversement, nous sommes en lien avec la direction *Sustainability* en Europe et avec celle de New York.

### Les salariés du groupe sont-ils tous associés ?

**S. P.** : Chaque année, ils ont l’opportunité de consacrer quelques heures sur leur temps de travail à une journée d’engagement solidaire autour des causes qui sont les nôtres : l’accès à une alimentation de qualité (collecte alimentaire au profit des étudiants, aide aux chantiers d’insertion d’Andes) et la protection de l’environnement (collecte de déchets). Nous avons organisé le 27 juin dernier une

première journée RSE afin de les sensibiliser tous, au-delà de ceux qui sont directement concernés au quotidien. Nous allons désormais y consacrer une journée par trimestre.

### Votre stratégie suppose-t-elle des investissements créant un surcoût pour vos produits et n’est-elle pas contrariée par l’inflation ?

**S. P.** : Nous investissons avec un budget non négligeable et qui est en hausse constante. Quant au contexte, il est certain qu’il nous pose un défi supplémentaire. Mais nous ne reculerons sur rien, notamment pas sur le rPET.

### Comment cette ambition s’inscrit-elle dans votre politique d’innovation ?

**S. P.** : « PEP+ » transforme en profondeur toute l’entreprise. Ce n’est pas le seul levier, mais il est au cœur de nos innovations, surtout pour les volets nutrition et emballages. Nous sommes sur un marché d’alimentation plaisir, mais les enjeux nutritionnels deviennent centraux. Nous proposons le portefeuille de boissons les moins sucrées de leur catégorie sans que leur goût ne soit altéré. Bien sûr, nous communiquons sur le rPET auprès de nos consommateurs, qui sont sensibles à des achats plus responsables.

■ Propos recueillis par **Benoît Jullien (Icaal)**



Après être passé au rPET, Lipton se dote progressivement d’un bouchon attaché.

# Bordeau Chesnel, la rilette en valeurs partagées

Bien-être animal, environnement et revenu agricole : des engagements pérennes entre un industriel et ses partenaires, les éleveurs. C'est ce qu'illustre Bordeaux Chesnel (groupe Savencia) dans les filières porcine et avicole.



**Bordeau Chesnel a engagé depuis 2018, avec ses partenaires éleveurs, une démarche intitulée « Nos valeurs partagées ». En quoi consiste-t-elle et quelles sont ces valeurs ?**

**Edwige Laudière :** Cette démarche s'appuie sur trois dimensions : les hommes, à la fois les éleveurs et les consommateurs, les animaux et l'environnement. Nous souhaitons développer une filière d'approvisionnement française durable. Nous accompagnons nos éleveurs vers des modèles d'élevage plus vertueux sous les aspects bien-être animal et environnement, tout en garantissant leurs revenus grâce à un dispositif de prix minimum et de plus-values. En échange, nous assurons une qualité constante des viandes par le respect d'un cahier des charges précis. Ainsi, nous proposons des produits de grande qualité à nos consommateurs, avec les recettes les plus simples et les plus naturelles possibles.

**Ces valeurs partagées sont-elles aussi celles des consommateurs de rillettes ? Sont-ils toujours plus demandeurs de produits plus naturels et locaux ?**

**E. L. :** Dans le contexte inflationniste actuel, les préoccupations premières des ménages

se sont recentrées sur les prix des produits. Cependant, les attentes de naturalité, de localité et de transparence persistent chez les consommateurs, en particulier lorsqu'il s'agit de grandes marques. Pour preuve, nos « Rillettes Engagées » sont un succès grandissant pour notre marque.

**Ces attentes ne sont-elles pas sérieusement contrariées par l'inquiétude du prix ?**

**E. L. :** Elles le sont effectivement, néanmoins nos engagements ne changeront pas et nous continuons notre démarche « Nos valeurs partagées », telle qu'en place depuis 2018.

**Vous avez mis en place en 2021 un fonds de soutien aux éleveurs de la filière porcine, pour leur transition vers un modèle d'élevage plus durable ; comment fonctionne-t-il, quelles ressources l'alimentent ?**

**E. L. :** Cette année-là, nous avons lancé nos rillettes pur porc « Engagées ». Pour chaque pot vendu, nous reversons 8 centimes d'euro à un fonds de soutien. Les fonds récoltés servent au financement de projets d'éleveurs engagés dans la démarche « Nos valeurs partagées ». Chaque année, les éleveurs doivent



Edwige  
Laudière,  
directrice  
marketing,  
Bordeau  
Chesnel

déposer leur candidature auprès de Bordeau Chesnel. Un jury composé de quatre représentants de la marque et d'un responsable de l'IFIP, l'Institut technique du porc, évalue chaque projet selon différents critères. Les trois meilleurs projets sont récompensés par le fonds de soutien.

**Ce fonds est-il à visée régionale ? À quelles conditions un éleveur y est-il éligible ?**

**E. L. :** Le fonds de soutien n'est pas conditionné par la localisation de l'élevage, mais nos éleveurs sont majoritairement situés dans le grand Ouest. Pour candidater, un éleveur doit déjà être engagé avec la marque à travers la démarche « Nos valeurs partagées » et présenter un projet abouti.

**Combien a-t-il permis de récolter, pour combien d'éleveurs et quels types de projets ?**

**E. L. :** La démarche « Nos valeurs partagées » permet déjà un soutien financier aux éleveurs qui font mieux, grâce à un système de rémunération par plus-values s'ils mettent en place des actions qui améliorent le bien-être des animaux (porcs sur paille, maternité liberté...). Le fonds de soutien permet d'aller plus loin, en participant directement au financement de projets d'éleveurs qui souhaitent s'améliorer. En 2022, nous avons reversé 25 000 € à trois éleveurs. Cette année, nous avons récolté 32 470 €, une belle

**Les éleveurs investis dans la démarche « Nos valeurs partagées » et gagnants du fonds de soutien 2023.**



progression grâce aux ventes réalisées en magasins.

**Sur quels critères se fonde votre programme de contractualisation avec les éleveurs ? Quelle proportion de ceux qui vous fournissent est concernée par cette contractualisation ?**

**E. L. :** Nous comptons 224 éleveurs de porcs engagés avec nous. Environ 68 % de notre approvisionnement pour nos rillettes de porc vient d'élevages contractualisés, avec un objectif de 90 % en 2025. Et nous avons adapté la démarche « Nos valeurs partagées » à la filière poulet. 63 % de nos approvisionnements en poulet sont issus de la démarche, l'objectif étant d'atteindre 100 % en 2026.

**En quoi se singularise sur le plan de la condition animale le modèle d'élevage que Bordeau Chesnel entend favoriser ?**

**E. L. :** Bordeau Chesnel, dans sa contractualisation, veut valoriser les élevages qui ont des critères supplémentaires pour le bien-être animal. Des plus-values sont proposées aux élevages qui utilisent de la paille ou diminuent la contention des animaux en maternité.

**Et en matière de réduction des intrants ?**

**E. L. :** Nous avons plusieurs critères sur l'alimentation des animaux, pour favoriser des apports suffisants et une viande de qualité. En ce qui concerne l'impact environnemental, nous demandons aux élevages contractualisés de réaliser un bilan environnemental, afin d'avoir une vision précise de l'impact de notre amont et d'affiner notre bilan carbone, avec l'objectif de l'améliorer au maximum.

**Qu'imposent les critères du « Better Chicken Commitment » ?**

**E. L. :** En avril 2021, nous avons déployé la démarche « Nos valeurs partagées » à nos approvisionnements en poulet auprès des producteurs locaux et de nos partenaires. La filière poulet est très différente de la filière porcine, avec des problématiques propres. Nous avons gardé l'essence de la démarche,



en l'adaptant aux particularités de cette filière. De la même manière que pour le porc, la démarche engage une amélioration progressive du bien-être animal et de l'impact environnemental. Plusieurs actions sont déjà en place : donner accès à la lumière naturelle, aménager des perchoirs et des pierres à picorer, augmenter l'espace disponible pour les animaux, privilégier la production d'énergie directement à la ferme...

Comme beaucoup d'acteurs de la filière, nous sommes confrontés aux problèmes causés par la grippe aviaire. Outre l'obligation de s'approvisionner très occasionnellement en poulet UE, afin de garantir la continuité de notre fabrication, la crise a fortement ralenti le déploiement de notre démarche chez nos partenaires. Nous sommes engagés dans le *Better Chicken Commitment* qui demande aux entreprises agroalimentaires de s'engager pour le bien-être animal dans la filière poulet d'ici à 2026, en respectant plusieurs critères comme une densité plus faible, l'accès à la lumière, ou une génétique particulière. Notre objectif est, en 2026, d'avoir 100 % de nos approvisionnements en filière poulet responsable.

#### **Y aura-t-il un jour un retour chez Bordeau Chesnel des rillettes végétales ?**

**E. L. :** Par rapport à d'autres pays européens ou d'ailleurs dans le monde, le marché du végétal en France est en retard. Nous avons lancé une référence sur un marché encore trop immature. Pour le moment, il n'est pas prévu de relancer de recette végétale.

#### **Quelles sont les performances environnementales du site industriel que vous avez inauguré en 2020 à Yvré-l'Évêque (Sarthe) ?**

**E. L. :** Depuis 2015, nos ateliers ont réduit leur empreinte carbone de 50 % et la consommation d'électricité de 20 %.

#### **Que représentent vos investissements RSE en 2022 ?**

**E. L. :** Nos approvisionnements responsables représentent un surcoût non-négligeable.



Notre stratégie RSE ne s'arrête pas à la production des rillettes. Nous travaillons en étroite collaboration avec des associations locales, que ce soit pour des collectes de vêtements (Emmaüs, La Cravate solidaire...) ou de jouets, avec les Restaurants du Cœur, l'Adimc 72 (« Trois oranges pour 2 € »), etc. Nous reconduisons d'année en année nos partenariats avec ces associations locales.

#### **Parvenez-vous à intégrer une partie des coûts dans vos négociations commerciales ?**

**E. L. :** Le prix des matières premières agricoles est sanctuarisé par la loi Égalim 2, ce qui n'est pas le cas des coûts industriels (énergie, eau...). Face à ces hausses sans précédent, il y a un vrai enjeu dans les négociations avec les enseignes !

#### **Prévoyez-vous d'indiquer le Rémunération Score sur vos emballages ?**

**E. L. :** Il existe de nombreux systèmes qui permettent d'évaluer les produits, l'aspect nutritionnel avec le Nutri-Score, l'impact environnemental avec le Planet-Score, celui des emballages avec l'Éco-Score, ... Ce qui peut faire beaucoup d'informations à afficher. Or depuis 2018, nous travaillons à la réduction de la taille et du poids de nos emballages. On ne pourra pas tout afficher ! Mais les consommateurs peuvent retrouver les informations sur la démarche « Nos valeurs partagées » en toute transparence sur notre site internet.

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

*Comme pour le porc, Bordeau Chesnel est engagé, avec le Better Chicken Commitment, dans une démarche d'amélioration du bien-être animal dans la filière du poulet, d'ici à 2026.*

**HIGH  
EMISSIONS**



**LOW  
EMISSIONS**

# Décarbonation, défi primordial

Plus de 1 000 milliards d'arbres. C'est ce qui nous manque pour absorber les trois quarts de CO<sub>2</sub> qui déstabilisent le climat. Il nous revient donc de décarboner par nous-mêmes en rivalisant d'ingéniosité pour changer radicalement et urgemment notre modèle de production. Tous les acteurs, producteurs de CO<sub>2</sub> de l'amont à l'aval, doivent être responsabilisés et impliqués.

**20**

**Carbone : la vérité des prix**

Vincent Auriac, Axylia

**25**

**Vers une consommation bas carbone**

Sophie Palauqui, Illec

**31**

**La grande consommation, secteur pilote**

Entretien avec Frédéric Descrozaille,  
Assemblée nationale

**34**

**L'Oréal en chef de file**

Entretien avec Élodie Bernadi  
et Benoît Mocquant, L'Oréal

**40**

**Cristal Union, le pari de l'autonomie**

Entretien avec Pascal Hamon  
et Stanislas Bouchard, Cristal Union

**44**

**Essity, une hygiène moins énergivore**

Entretien avec Estelle Vaconsin  
et Andrick Lacroix, Essity

**48**

**Labeyrie, hautes ambitions bas carbone**

Entretien avec Gaëlle Ouari,  
Labeyrie Fine Foods

**54**

**Carrefour, cap sur le scope 3**

Entretien avec Bertrand Swiderski,  
Carrefour / Perifem

**59**

**Le piège d'une politique pro-carbone**

Frank Roubanovitch, CLEEE

# Carbone : la vérité des prix

Le réchauffement climatique est une réalité scientifiquement établie que l'économie a trop tardé à prendre en considération, au vu de la valeur négative des « externalités ». Le prix carbone et sa facturation permettent de répondre à l'enjeu : faire entrer les émissions dans le radar des entreprises.



**D**epuis 1990, rapports après rapports, le GIEC nous envoie un signal de plus en plus fort pour confirmer que le changement climatique est bien d'origine humaine, par la combustion des énergies fossiles depuis 1850, début de la société industrielle. Nos sociétés et nos économies fonctionnent à partir des énergies fossiles : charbon, pétrole et gaz. En les brûlant, le monde émet 40 milliards de tonnes de CO<sub>2</sub> par an. Tout le monde, particuliers et entreprises, en émet, mais certains secteurs plus que d'autres.

Le carbone est un sujet de chercheurs, collectivement et médiatiquement porté par le GIEC. On parle pour la première fois de réduction des émissions de gaz à effet de serre avec le protocole de Kyoto en décembre 1997. Il est entré en vigueur en février 2005. En France, il y a eu le Grenelle de l'environnement en 2010. L'Accord de Paris sur le climat de 2015, ratifié par 197 pays, engage les signataires dans des objectifs pour la première fois quantifiés. La France s'est engagée à avoir réduit en 2030 de 40 % ses émissions par rapport à la référence de 1990.

## Risques physiques et de transition

Il existe deux types de risques associés au changement climatique.

**Les risques physiques**, les plus directs et

tangibles : l'élévation du niveau de la mer, les canicules et les sécheresses. On imagine les conséquences financières considérables, mais il est difficile (quoique pas impossible) de les quantifier.

**Les risques de transition** expriment les coûts pour l'entreprise associés à la transformation vers un monde bas-carbone. L'entreprise devra modifier parfois en profondeur son modèle d'affaires et en supporter les conséquences. La réglementation pourra généraliser la tarification du carbone. C'est un coût qui n'existait pas auparavant, et qu'il va falloir supporter.



**Vincent Auriac,**  
président  
d'Axylia\*

## La piste de l'extra-financier

L'extra-financier naît en 1997 en France avec le cabinet Arese, qui collecte des centaines d'indicateurs combinés dans une note ESG (critères environnementaux, sociaux et de gouvernance). En 2019, dans un article célèbre<sup>1</sup>, le chercheur américain Florian Berg a analysé en profondeur la notation ESG et identifié ses biais de construction. Une même lecture ESG de 1 200 entreprises internationales par deux grandes agences (Sustainalytics et RobecoSAM) devrait aligner les notes sur une diagonale. En fait, les notes ESG sont très divergentes.

\* [www.axylia.com](http://www.axylia.com)

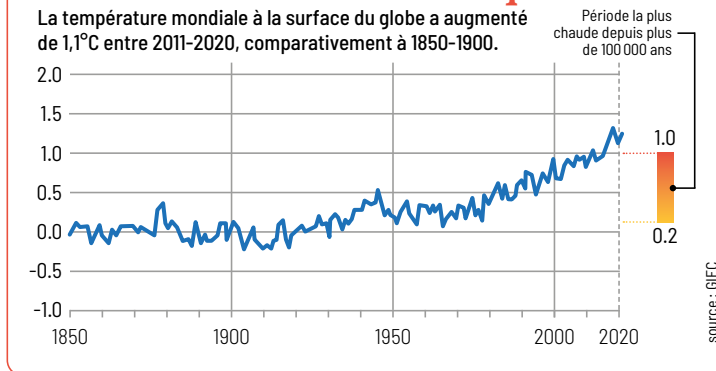
1 - [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3438533](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3438533)

Face à la nouvelle réalité climatique, la notation ESG formule des notes sur 10. Que peut-on bien en faire ?

### L'épée de Damoclès des externalités

Le carbone est invisible et inodore. Il n'apparaît pas dans la comptabilité de l'entreprise qui pourtant l'émet. C'est ce qu'on appelle une externalité négative. L'externalité caractérise le fait qu'un agent économique crée, par son activité, une nuisance à autrui, sans contrepartie monétaire, un dommage sans compensation : inondations, submersions, incendies, tempêtes, sécheresses, canicules. La communauté humaine subit les conséquences des émissions de CO<sub>2</sub> sans en avoir été informée et sans compensation. Tout coûte mais tout ne se paie pas. « *Le changement climatique, écrit la Banque centrale européenne, se produit parce que les producteurs émettent trop de gaz à effet de serre. En retour, ils le font parce qu'ils ne paient pas les coûts associés aux émissions de carbone. Ce problème peut être résolu en facturant aux producteurs leurs émissions de CO<sub>2</sub>.* »

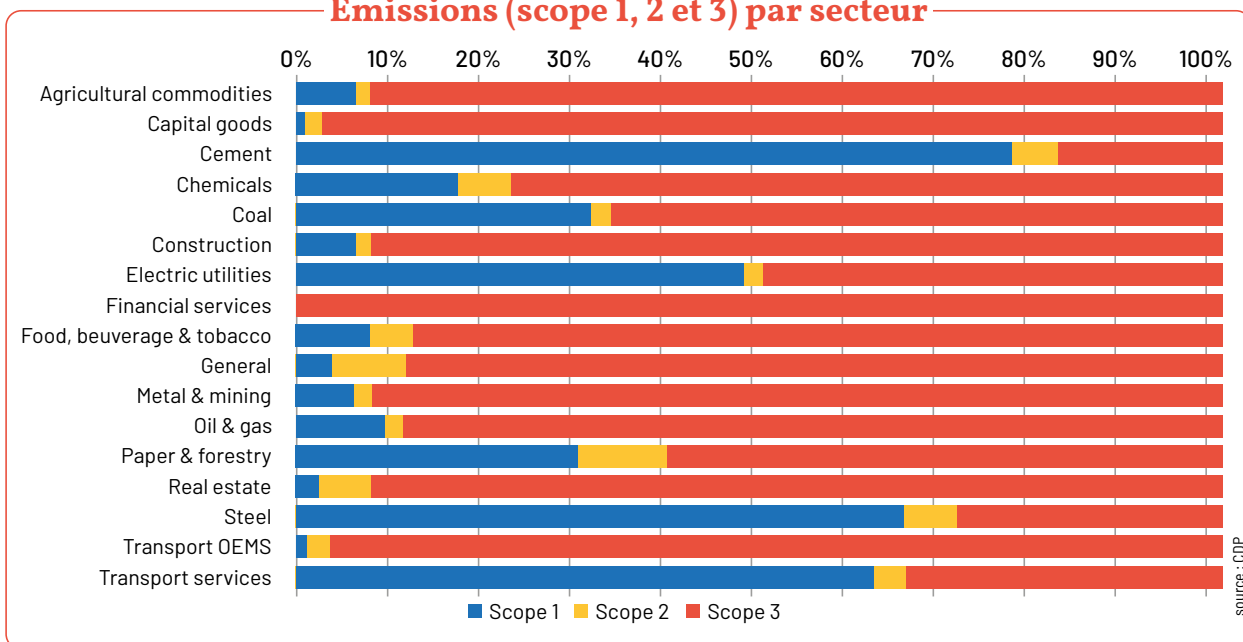
### Une réalité scientifique



### La vision d'Axylia

Partant d'une interpellation d'un client investisseur, insatisfait de la notation ESG, nous sommes donnés comme exigence chez Axylia de trouver un indicateur universel simple mais représentatif, et pilotable par toutes les parties : l'investisseur comme l'entreprise. L'inverse de la notation ESG. Nous avons choisi de donner un prix aux émissions de CO<sub>2</sub> pour les faire entrer dans le radar des entreprises. Il est d'usage de compter les émissions directes réalisées au sein de l'entreprise. Nous avons choisi un principe

### Émissions (scope 1, 2 et 3) par secteur



## Évolution du prix des UE Carbon Permits



pollueur-payeur étendu, reconnaissant à l'entreprise la responsabilité des émissions indirectes de CO<sub>2</sub> associées à son « scope 3 ». Par exemple, dans l'automobile, 80 % des émissions globales sont liées aux déplacements. L'écoconduite peut les réduire de 10 %, les 90 % restant devront l'être par le fabricant. Le CDP<sup>2</sup> nous apprend que le scope 3 représente en moyenne 80 % des émissions totales des entreprises. Il nous a paru difficile de ne pas en tenir compte.

En 2019, au début de nos travaux, il existait le système européen des quotas d'émissions, SEQUE<sup>3</sup> ou encore EU ETS.

Ce marché souffrait d'une gestion politique (octroi de quotas gratuits) et ne concernait

que 45 % des émissions, maintenant le prix de la tonne de CO<sub>2</sub> entre 5 et 20 euros depuis sa création en 2005. Le programme « Fit for 55 »<sup>4</sup> de la Commission européenne pourrait faire monter le prix du quota jusqu'à environ 130 euros.

## Le choix d'un prix de référence

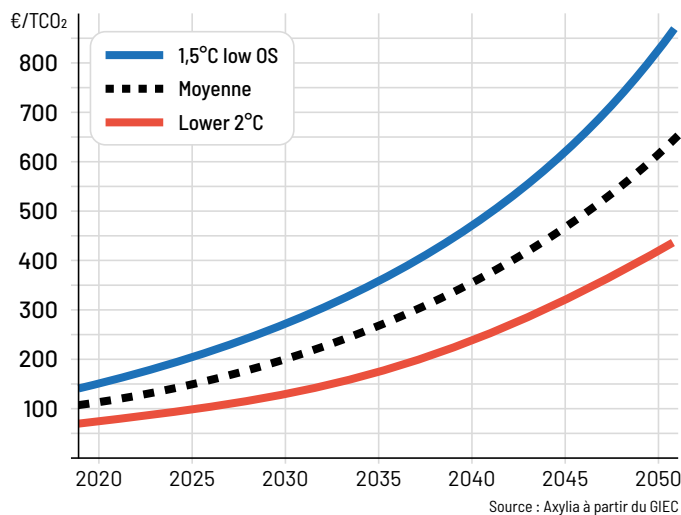
Le coût du changement climatique pour les entreprises est le plus faible dans un scénario de transition ordonnée, dont la tarification du carbone fait partie. Elle accélère l'innovation dans les technologies bas carbone ; les entreprises réglementées par l'ETS déposent 10 % de brevets en plus.

Une taxe carbone est modérément inflationniste, de façon variable, mais bien moins que les événements météorologiques extrêmes qui réduisent les ressources disponibles pour la consommation.

Selon la théorie, il existe une taxe carbone optimale égale au coût social du carbone, soit les dommages au bien-être causés par une unité de carbone au cours de sa durée de vie dans l'atmosphère. Les principales conclusions vont de 26 dollars par tonne de CO<sub>2</sub> à 250 dollars constatés par le rapport Stern. Le Réseau des banques centrales européennes avance un prix de 160 euros pour atteindre zéro émission nette en 2050.

Nous avons trouvé notre prix de référence dans les publications du GIEC, notamment le rapport 1.5°C de 2018. En 2019, la tonne était à 100 euros pour un scénario + 1,75°C, cinq fois plus que le quota européen, mais les bases de calcul par les économistes du climat nous ont paru plus universelles et solides pour constituer la référence. Son prix progresse dans le temps avec l'ambition de décarbonation : 127 euros en 2022 et 650 euros en 2050.

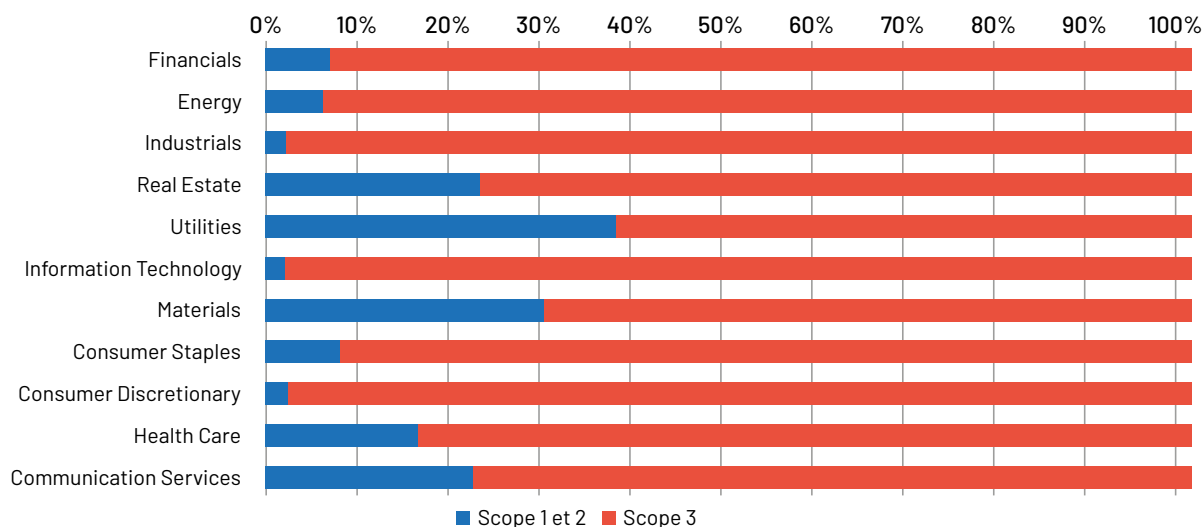
## Prix de référence du carbone



## Avènement de la facturation du carbone

Nous avons les deux éléments d'une « Facture Carbone » : trois scopes d'émissions et un prix pour les valoriser. Il nous restait à la déduire de l'Ebitda<sup>5</sup>. L'intensité de destruction d'Ebitda est donnée par le

## Facture Carbone par secteur



« Score Carbone Axylia », visualisée sur une échelle de A à F, du vert au rouge. Les sociétés qui ne publient pas leurs émissions ont un score ND. En 2023, Yann Leriche, DG de Getlink, déclare : « *Demain, le carbone sera payant.* » (Challenges, juin 2023).

Notre conviction est qu'en rentrant dans leur radar financier, la facture carbone concentrera l'attention des entreprises, qui se mettront en ordre de marche pour la ramener à zéro.

Une des critiques faite à cette approche est qu'elle n'utilise qu'un indicateur. Nous pensons que, pour réussir, il faut commencer et concentrer les efforts sur un premier indicateur pertinent, qui est très exigeant et traduit aussi l'urgence. Le changement climatique est susceptible d'empêcher que soient atteints d'autres objectifs majeurs, sociaux notamment.

Ce qui ne veut pas dire que, selon son activité, l'entreprise ne doit pas s'intéresser à d'autres indicateurs, comme la biodiversité, par ailleurs, intimement liée au changement climatique, comme déjà montré par les chercheurs de l'IPBES<sup>6</sup>.

La corrélation du CO<sub>2</sub> avec d'autres sujets est forte. Le gouvernement vient de publier une liste de douze sites industriels gros consommateurs d'eau ou implantés dans des régions en stress hydrique : cinq sites sont aussi

parmi les plus gros émetteurs de CO<sub>2</sub>. Les émissions de CO<sub>2</sub> sont le premier indicateur retenu par l'*International Sustainability Standards Board* (ISSB), présidé par Emmanuel Faber.

## Une nouvelle communication

Depuis 2019, nous avons présenté le Score Carbone à plus de 40 grandes entreprises. En 2023, nous observons une bascule dans la communication financière des entreprises cotées. Cette année, 14 sociétés publient leur score carbone, dont LVMH, Getlink, Neoen, Thermador Group, Spie, ST Micro, Bureau Veritas, Legrand, Rémy Cointreau, l'ajoutent aux notes ESG dans leur « déclaration de performance extra-financière » (DPEF), ou en parlent sur les réseaux sociaux (c'est le cas de Getlink). Toutes mettent en avant un score

2 - <https://www.cdp.net/fr>

3 - Système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre (SEQE-UE ou EU-ETS, EU Emissions Trading System en anglais).

4 - <https://www.ecologie.gouv.fr/fit-55-nouveau-cycle-politiques-europeennes-climat>

5 - L'Ebitda ou Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortization se traduit par « Bénéfices avant intérêts, impôts et dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations ». L'Ebitda mesure la rentabilité d'une entreprise indépendamment de sa structure financière, de ses investissements et du paiement de l'impôt sur les sociétés en France.

6 - Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques, organe intergouvernemental créé en 2012.

## Une nouvelle communication

	2022	% Ebitda
Taux de change €/£	1,168	
Prix du carbone (€/tonne CO2e)	197 €	
<b>EBITDA consolidé</b>	<b>886 m€</b>	<b>100%</b>
Émissions carbone Scopes 1+2 (tonnes CO2e)	49 038	
<b>Facture carbone Scope 1+2</b>	<b>10 m€</b>	<b>1,1%</b>
<b>Marge décarbonée sur Scopes 1+2</b>	<b>876 m€</b>	
Émissions carbone Scopes 1+2+3 (tonnes CO2e)	149 279	
<b>Facture carbone Scope 1+2+3</b>	<b>29 m€</b>	<b>3,3%</b>
<b>Marge décarbonée sur Scopes 1+2+3</b>	<b>857 m€</b>	

source : Getlink

simple, clair et efficace. Nous avons poussé le raisonnement un cran plus loin en construisant un nouvel indice boursier, le « Vérité40 », composé d'entreprises capables de payer leur facture carbone. Depuis trois ans, le site Novethic en suit la mise à jour avec un article qui cette année approche les 1 000 likes sur LinkedIn. Le plus grand public semble bien en attente d'un autre récit de la part des entreprises.

## Des trajectoires à approfondir

Axylia a étudié les engagements des entreprises validés par l'initiative Science Based Targets (SBTi), la référence en matière climatique au niveau mondial. Plus de 5 000 entreprises ont pris des engagements climatiques et 2 700 ont fait valider leurs objectifs, à différents niveaux (court terme, long terme, neutralité carbone).

Pour ce faire, nous avons retenu 800 des 1 000 entreprises cotées en Bourse validées SBTi. Le principal problème porte sur les 11 % des objectifs pris sur les scopes 1 et 2 et qui sont exprimés en intensité énergétique. Ils représentent 53 % des émissions. Ils peuvent être illusoire s'ils n'entraînent pas de réduction en volume des émissions de CO<sub>2</sub>. Seuls les objectifs en valeur absolue permettent de réduire à coup sûr les émissions, avec un effet positif sur le climat. Sans surprise, ce sont les secteurs de l'acier, du ciment et de l'aérien, très carbo-intensifs, qui sont les premiers concernés. Dans l'aérien, les gains en intensité seraient totalement annihilés par la hausse attendue du trafic. Autre limite de l'initiative SBTi pointée par notre étude, la

prise en compte du scope 3, qui n'est exigée que quand il représente au moins 40 % des émissions totales. Selon Axylia, une entreprise sur cinq n'a pas d'objectif scope 3, et 36 % des émissions totales ne sont pas couvertes par des objectifs en valeur absolue pour ce scope. Cela concerne principalement le secteur bancaire.

Lila Karbassi, présidente de SBTi, reconnaît la « complexité de l'exercice » : « Rien n'est jamais parfait. Nous atteignons des limites face au défi du siècle qu'est l'urgence climatique. Il n'y a pas de solution toute faite et certains secteurs sont très difficiles à décarboner. L'idée est aussi de montrer ce qui fonctionne et reconnaître les progrès. Il y a beaucoup de bonne volonté. Le bilan depuis la création de SBTi en 2015 dépasse nos attentes. Mais par rapport à l'urgence climatique, on est loin du compte parce qu'on a des années de retard. L'idée n'est pas non plus de mettre la barre trop haut et que personne ne nous suive. Notre ambition s'inscrit dans une démarche de progression afin de tirer les entreprises vers le haut. »

## Une portée politique

Dans la torpeur de l'été, l'agence Standard & Poor's a décidé de supprimer les notes ESG de ses ratings de crédit. Il nous semble que le temps est venu de compter ce qui compte vraiment. Le changement climatique est la mère de toutes les batailles. Demain, les *profit warnings* deviendront des *carbon adjusted profit warnings*.

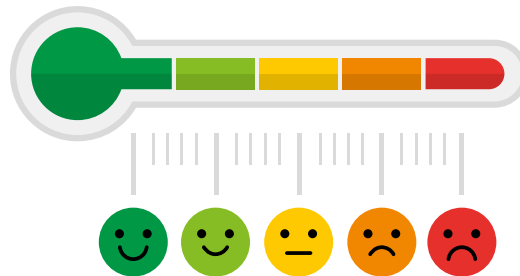
Derrière ce nouvel indicateur, le message politique et philosophique pointe. Une entreprise qui crée des profits mais génère des externalités voit sa *licence to operate* remise en question. Emmanuel Faber, président de l'ISSB, a écrit récemment que « tout dividende versé au-delà de ce bénéfice ajusté de la charge carbone est prélevé sur l'avenir ». Il faut inventer une nouvelle croissance, un nouveau bien-être. Il sera très largement décarboné. La vitesse du réchauffement climatique nous obligera sûrement à le faire beaucoup plus vite que prévu.

■ Vincent Auriac



# Vers une consommation bas carbone

Les industriels de produits du quotidien sont bien engagés dans la décarbonation, et ils le sont par des voies multiples. Pour aller plus loin, des progrès en termes d'innovation et de coopération de filières sont attendus. Des moyens de financement aussi.



**E**n décembre 2015, en adoptant l'Accord de Paris lors de la 21<sup>e</sup> COP, 195 nations se sont engagées à limiter l'augmentation de la température mondiale au-dessous de 2 °C, et à poursuivre leurs efforts pour limiter le réchauffement à 1,5 °C.

La France, pour sa part, s'est engagée à atteindre la neutralité carbone en 2050, en réduisant ses émissions de GES de moitié en 2030 par rapport à 1990. Alors que la baisse a été de 20 % entre 1990 et 2019, la tendance doit s'accélérer au rythme de 40 % en onze ans. Un défi.

En juillet dernier, lors de l'annonce de la stratégie de planification écologique pour atteindre la neutralité carbone, la Première ministre Élisabeth Borne a précisé que plus de la moitié des mesures sont « à la main des entreprises », un quart dépendant des collectivités territoriales et un quart des ménages. Tous les secteurs sont concernés, à commencer par les plus gros contributeurs : les transports, l'agriculture, l'industrie, les bâtiments et l'énergie.



**Sophie Palauqui,**  
responsable des  
pôles marketing  
et RSE, Iléc

Acteur incontournable, SBTi (*Science-based Targets initiative*<sup>1</sup>) valide scientifiquement depuis 2015 les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) adoptés par les entreprises. Mais seules 2 700 ont fait valider leurs objectifs, et les pays européens sont surreprésentés, notamment la France. Sur le plan sectoriel, l'industrie et la consommation constituent près de 40 % des validés.

## 85 % des grandes marques certifiées SBTi

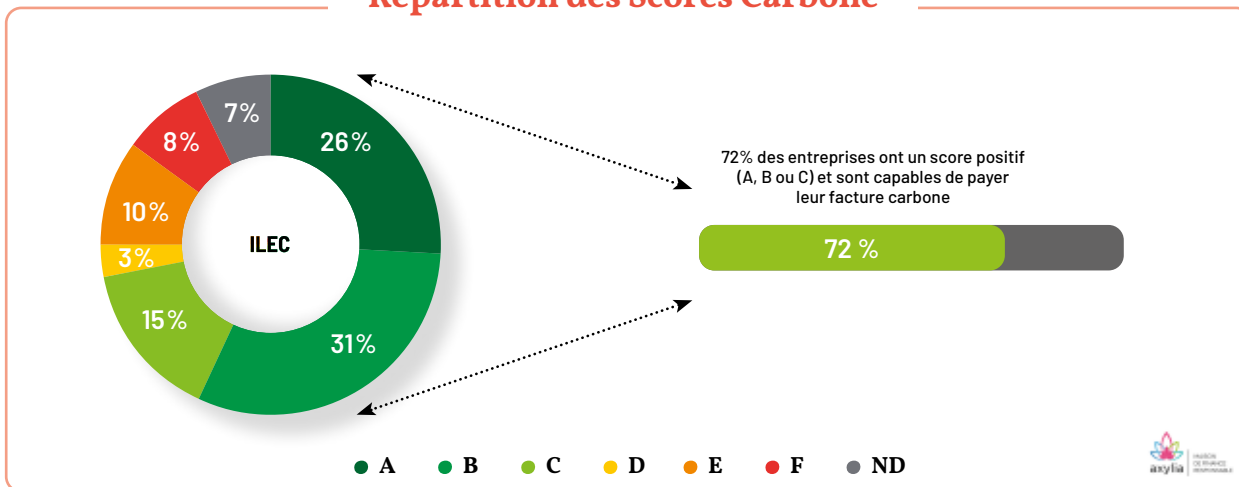
Le secteur des industries de la grande consommation émet des GES principalement par sa consommation d'énergie (usines, sites logistiques, transports), son approvisionnement en matières premières (agricoles, emballages...), et par l'usage des produits. Les fabricants de grandes marques de produits alimentaires (épicerie, boissons,

1 - Partenariat entre le Carbon Disclosure Project, le Pacte mondial des Nations unies, le World Resources Institute et le Fonds mondial pour la nature.

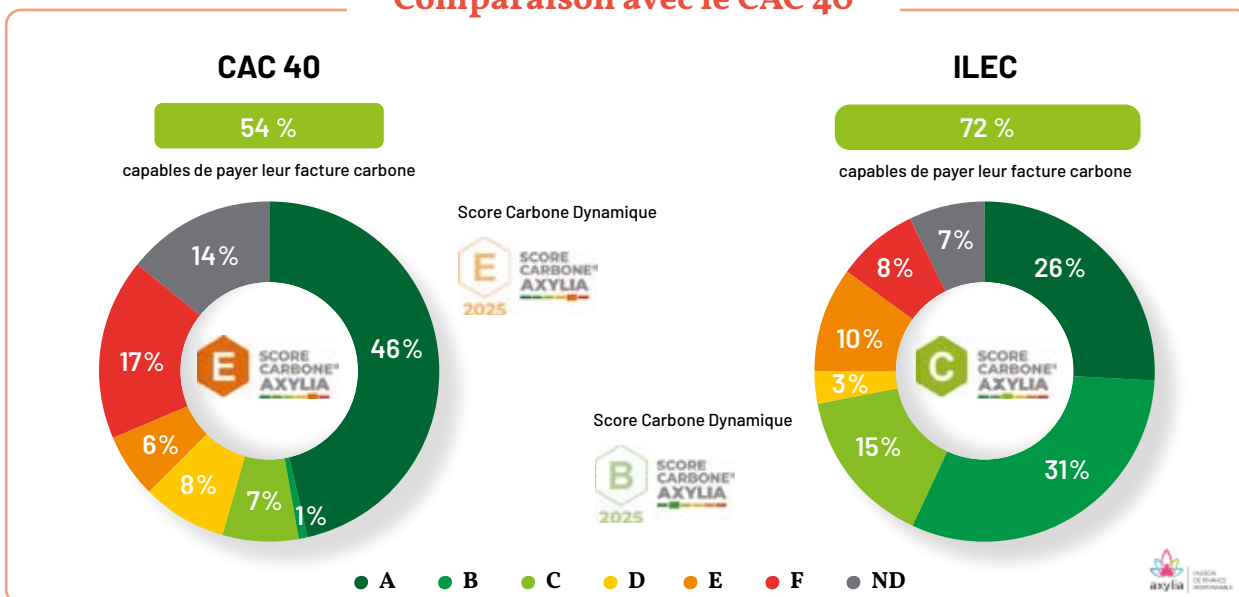
## La facture carbone



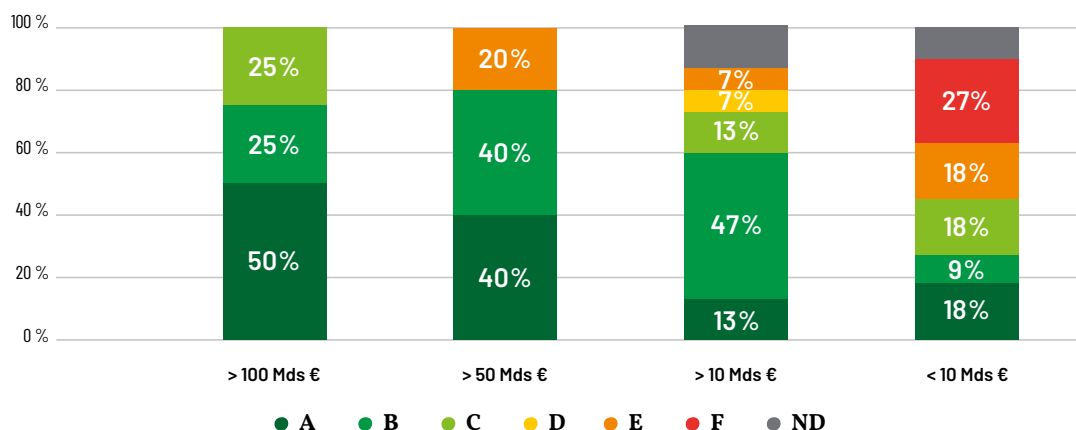
## Répartition des Scores Carbone



## Comparaison avec le CAC 40



## Taille d'entreprises par capitalisation boursière



produits frais) ou non alimentaires (hygiène, beauté, entretien...) ont un bon niveau d'engagement en faveur de la décarbonation. Selon une enquête<sup>2</sup> menée parmi les industriels de l'Ileec (périmètre monde), huit entreprises sur dix ont établi une trajectoire de réduction de leurs émissions carbone, dont 85 % sont certifiées SBTi (1,5 °C ou moins de 2 °C). Elles se sont fixé un objectif dans les scopes 1 et 2, et 70 % s'en sont donné un dans le scope 3. Quant aux retardataires, elles sont en phase de construction de leur plan de décarbonation.

Par ailleurs, selon une étude menée en décembre 2022 avec Axylia<sup>3</sup>, sur le calcul d'un « score carbone financier » exprimant la capacité des entreprises à payer les externalités négatives de leurs émissions, 72 % des entreprises de l'Ileec ont un score positif (sur leur périmètre monde), c'est-à-dire qu'elles sont capables de payer une « facture carbone » (émissions x prix tonne CO<sub>2</sub> à 113 €)<sup>4</sup>. Si l'on compare ces entreprises à celles du CAC 40, elles ont globalement un meilleur score carbone (C vs E), et une meilleure trajectoire en 2025 (B vs E).

Enfin, parmi les entreprises de PGC, ce sont plutôt les grandes (ayant une plus forte capitalisation boursière) qui ont les meilleurs scores carbone.

### L'enjeu du scope 3

Pour atteindre leurs objectifs, ces industriels sont actifs dans les différents scopes (1, 2 et 3). Mais l'enjeu porte essentiellement sur le scope 3, qui représente en moyenne 93 % de leurs émissions totales, et même au-delà pour certains d'entre eux.

Dans le périmètre de leurs émissions directes (scope 1 et 2), les industriels ont réduit leur consommation d'énergie par l'optimisation des procédés de production, la mise en place d'outils de mesure, de contrôle dans les bâtiments administratifs et commerciaux, ou par le financement de nouvelles installations durables (unités de production de froid, procédés de fabrication moins énergivores...). La récupération de chaleur fatale et le remplacement des énergies fossiles par des renouvelables constituent aussi des moyens efficaces de décarboner : utilisation de biogaz, de matières organiques renouvelables (plantes, granulés de bois, fibres d'agave restant de la production...) comme combustible dans des chaudières biomasse... Ils investissent dans l'installation de panneaux photovoltaïques, dans des contrats d'énergies renouvelables (hydroélectrique, éolienne et

**Les plus grandes entreprises de PGC (> 100 Mds €) ont des scores A, B ou C et sont toutes capables de payer leur facture carbone tandis que les plus petites ont plus souvent des scores D, E ou F.**

2 - Recensement de 60 rapports développement durable 2021-2022 des entreprises.

3 - Étude portant sur un panel des données monde de 40 entreprises représentatives des adhérents de l'Ileec.

4 - Voir article page 20 et suivantes.

solaire), contrats long terme (PPA<sup>5</sup>), ou encore dans l'achat de crédits carbone certifiés. Enfin la méthanisation des eaux usées pour générer du biogaz, qui permet en plus de traiter l'eau, est un autre moyen de générer une énergie non fossile. Les industriels déplorent cependant un manque de réseaux de distribution d'énergies nouvelles, d'autant que les investissements pour des installations moins énergivores sur leurs propres sites sont très coûteux.

Pour les émissions indirectes (scope 3), les axes d'action sont multiples. Dans le transport aval (usine-magasins), l'utilisation de camions électriques ou biogaz, mais aussi le mode ferroviaire, le ferroutage ou encore le fluvial, réduisent les émissions de carbone. Ces solutions ainsi que les voies maritimes sont aussi intéressantes pour le transport amont des produits, notamment ceux qui contiennent des ingrédients provenant du monde entier (chocolat, café...). Certaines entreprises revoient leur organisation afin de régionaliser leurs plateformes logistiques et réduire les distances de transport. Nombre d'entre elles se sont engagées dans le programme Fret 21<sup>6</sup> de l'Ademe, qui vise à réduire les émissions de carbone liées au transport (optimisation logistique amont et aval par la réduction des kilomètres parcourus, transport multimodal, optimisation du remplissage des camions, utilisation de carburants et de véhicules à faible émission...).

## Des produits bas carbone

Les industriels agissent aussi au niveau des produits. Ils en revoient la composition par la substitution d'ingrédients bas carbone, par des processus de fabrication moins énergivores, par le développement d'offres végétales, ou encore par un approvisionnement en matières premières locales (filières en régions). Pour les produits alimentaires, une collaboration étroite avec les agriculteurs et

les éleveurs permet de mettre en place des modes de cultures bas carbone comme l'agriculture régénérative, les pratiques agroécologiques, l'agronomie de précision, le semis d'engrais verts qui protègent et enrichissent les sols, l'utilisation d'énergies renouvelables, ou encore la réduction des rejets de méthane en agissant sur l'alimentation des élevages. Ces pratiques non seulement réduisent l'empreinte carbone des ingrédients mais préservent la biodiversité, les sols et les ressources (en eau notamment). La certification de filières (RSPO pour l'huile de palme par exemple) permet d'éviter la déforestation et de préserver les puits de carbone.

Pour les produits non alimentaires, l'éco-conception est clé. Elle passe par le développement de produits limitant la consommation d'énergie (lessives efficaces dès 30 °C, aspirateurs moins énergivores et composés de matériaux recyclés...), mais aussi d'eau (shampooings solides, après-shampooings sans rinçage...). Elle passe aussi par une composition des produits revue, afin d'atteindre 100 % d'ingrédients d'origine naturelle au lieu d'ingrédients de synthèse.

De plus en plus d'industriels intègrent dans le développement de nouveaux produits des critères d'émissions de carbone, ou mieux encore une analyse de cycle de vie (ACV), afin de réduire dès sa conception l'émission de carbone du produit final.

L'amélioration des emballages est un autre axe de décarbonation : réduction du poids des emballages (moins 25 % de plastique dans des flacons de gels douche), la substitution de matériaux (moins 80 % de plastique pour des plats cuisinés vendus dans des barquettes en bois), l'intégration de matières recyclées dans tous types d'emballages (bouteilles en PET jusqu'à 100 % sans plastique fossile). L'émergence de nouveaux modèles comme le vrac, les recharges (moins 90 % de plastique pour certaines), le réemploi (bouteilles en verre dans le circuit cafés-hôtels-restaurants) permettent de réduire l'utilisation de ressources fossiles.

La sensibilisation des consommateurs à des pratiques générant moins d'émissions de

5 - Power Purchase Agreement.

6 - Entreprises engagées dans Fret 21 : Aoste, Bel, Carambar, Coca Cola, Eckes Granini, Essity, Ferrero, Findus, Fleury Michon, Heineken, Henkel, Lesieur, Lindt, Mapa Spontex, Nespresso, Nestlé, PepsiCo, Savencia, Seb, Unilever, Yoplait...

carbone quant à l'usage des produits du quotidien est une autre voie : lavage à basse température, cuisson à l'huile végétale, programmes de récompense du geste de tri... La majorité des entreprises ont mis en œuvre une politique de mobilités douces pour leurs salariés (primes à ceux utilisant les transports en commun, incitation aux écocgestes), et les ont formés aux enjeux du dérèglement climatique avec la « Fresque du climat ».

## Des freins à lever

Cependant, certains obstacles ralentissent la trajectoire. La récupération des données d'émissions carbone des fournisseurs peut être difficile, en particulier pour les filières agricoles, qui ont besoin d'être aidées dans le calcul des émissions. Il existe encore trop peu de filières bas carbone. Les industries de PGC sont demandeuses d'un « pacte national » doté d'investissements publics pour accompagner la transition du monde agricole vers des cultures et des élevages moins carbonés. Dans le transport et la logistique, la question de l'investissement est également un frein, d'autant qu'il implique une approche multi-acteur (transporteurs, chargeurs, sites de stockage). Des innovations dans les transports sont fortement espérées.

Dans la filière des fabricants d'emballages, le manque de matériaux bas carbone (rPet par exemple) est un obstacle à la décarbonation. Des alternatives au plastique dotées de propriétés barrières suffisantes appellent des développements urgents. Le taux de collecte, et donc de recyclage, des emballages est encore trop faible en France (72 % pour l'ensemble des emballages ménagers, mais seulement 30 % pour le plastique). Un projet de loi permettant de généraliser, au 1<sup>er</sup> janvier 2024, la consigne pour recyclage et réemploi des emballages a été rejeté en septembre dernier.

La sensibilisation des consommateurs à une alimentation et à des pratiques bas carbone doit être menée par tous les acteurs publics et privés afin de lever les freins. L'offre végétale, par exemple, est encore boudée par les consommateurs.



© NUMEMORIES / ADBESTOCK

Vont-ils accepter de payer plus cher un produit bas carbone (qui coûte plus cher à la production) ? L'affichage d'un indicateur environnemental – les travaux sont en cours à l'Ademe et au ministère de la Transition écologique – devrait inciter au choix de produits plus vertueux ; encore faut-il que le mode de calcul intègre une distinction fine entre les bons, les moins bons et les mauvais élèves, sous ce critère : une note simple et unique est toujours réductrice, mais la complexité défie la compréhension du consommateur... Le coût et la faible compétitivité des solutions bas carbone, dans un contexte de crise du pouvoir d'achat et de pénurie de certaines matières premières, affectent la rentabilité de ces offres.

## Voies collaboratives

Plusieurs chantiers de collaboration entre industriels et distributeurs sont à développer, car le bilan carbone de la distribution est étroitement lié à celui de ses fournisseurs industriels. Selon Carine Kraus, directrice exécutive de l'engagement de Carrefour, « 98 % des émissions du groupe Carrefour sont liées au scope 3 », avec une majorité d'émissions d'origine alimentaire (viandes, lait, céréales). Pour les industriels, le scope 3 représente 55 à 99 % des émissions de carbone, avec un poids prédominant des matières premières (pour l'alimentaire), des

“ Un moindre recours aux offres promotionnelles par lots, qui génèrent des suremballages issus des énergies fossiles, réduirait les émissions de carbone. ”

emballages, du transport, et de l'usage des produits par les consommateurs. Les distributeurs doivent travailler avec les industriels, comme ceux-ci accompagnent leurs fournisseurs en amont. Une collaboration étroite entre tous les maillons de la chaîne permettra de trouver et de financer les meilleures solutions.

En termes de transport des produits, le *backhauling*, qui consiste à utiliser les camions au lieu de les laisser circuler à vide lors de leur trajet retour (de livraison), permet de réduire le nombre de kilomètres parcourus. Mais il nécessite une collaboration étroite entre industriels et distributeurs, afin de coordonner les flux. L'utilisation du rail devrait être étendue, or seule la coopération permettrait de partager les contraintes (délais de livraison potentiellement plus longs), les opportunités (disponibilité en cas de pénurie de transport routier) et les surcoûts éventuels.

Pour les offres « bas carbone », comme les produits à base de protéines végétales (alternatives à la viande et aux produits laitiers), ceux présentés en vrac, dans des recharges ou dans des emballages réemployables consignés, le point de vente est un formidable média. Pour sensibiliser les consommateurs à la réduction de l'empreinte environnementale, industriels et distributeurs peuvent rendre ces offres plus attrayantes et plus visibles. De même, un moindre recours aux offres promotionnelles par lots, qui génèrent des suremballages issus des énergies fossiles, réduirait les émissions de carbone.

Durant l'été 2023, la chaîne de supermarchés allemande Penny a testé une hausse de prix temporaire sur plusieurs produits alimentaires, en incluant les « vrais coûts environnementaux » liés à leur production (effets sur le sol, le climat, l'eau et la santé), afin de sensibiliser

les consommateurs. Pour certains aliments, les prix étaient presque multipliés par deux, mais pour un aliment végétalien, le surcoût n'était que de 14 centimes. L'enseigne souhaitait poser les bases d'une discussion plus large sur l'alimentation : « Nous espérons une impulsion pour qu'on considère ce coût d'une façon ou d'une autre, même s'il n'est pas question de répercuter les coûts réels sur le consommateur, pour des raisons de justice sociale. »

Dans tous les cas, la décarbonation s'inscrit dans une stratégie globale de réduction de l'empreinte environnementale, qui inclut d'autres facteurs comme la préservation des ressources (eau, sols, biodiversité...). Lors de la phase d'expérimentation de la méthode PEF<sup>7</sup>, la Commission européenne a conclu que l'empreinte carbone ne représente qu'un tiers de l'impact environnemental global d'un produit. Par conséquent, se focaliser sur l'empreinte carbone seule est loin d'être suffisant. En outre, il faut mesurer les réductions non seulement en intensité (par kg de produits vendus), mais aussi en volume absolu afin de prendre en compte la croissance de la production.

Face au dilemme entre réduction des émissions de carbone et croissance économique mesurée en termes financiers (qui ne tiennent généralement pas compte des externalités), certains appellent à repenser les indicateurs de performance des entreprises, en y incorporant des critères environnementaux et sociaux. L'objectif est d'une légitimité devenue incontestable : s'appuyer sur des indicateurs qui prennent en compte l'ensemble des dimensions du développement durable, et plus la seule croissance économique.

■ Sophie Palauqui

7 - Product Environment Footprint.

# La grande consommation, secteur pilote

Les parlementaires se sont saisis des enjeux de la transition écologique dans la grande consommation. En commençant par celui de la décarbonation. Pour l'encouragement des acteurs et le suivi des politiques publiques.



**Sous la précédente législature, vous présidiez un groupe d'études sur les industries agroalimentaires. Pourquoi avoir décidé d'élargir le champ à l'ensemble des produits de grande consommation et aux pratiques commerciales ?**

**Frédéric Descrozaille :** Sous la précédente mandature, nous avons créé un nombre bien trop grand de groupes d'études. Il a été établi cette fois, au niveau de la présidence de l'Assemblée, que ce nombre devait être notablement réduit : cela a impliqué, d'une part d'en répartir les présidences et les responsabilités parmi tous les groupes parlementaires, d'autre part de retenir des périmètres thématiques suffisamment larges pour que la plupart des motifs d'études parlementaires soient regroupés et représentés.

Par ailleurs, même si les filières agricoles et alimentaires relèvent d'enjeux qui leur sont objectivement spécifiques, elles appartiennent au vaste univers de la grande consommation, dont les enjeux prennent de plus en plus d'importance. Beaucoup de sujets peuvent être abordés transversalement, s'agissant des secteurs de ce grand ensemble économique.



**Frédéric Descrozaille,**  
député  
Renaissance du  
Val-de-Marne\*

\* Président du groupe d'études « grande consommation et pratiques commerciales dans la distribution » à l'Assemblée nationale.

**Quelles sont les priorités de votre groupe d'études ?**

**F. D. :** La priorité, et j'ai presque envie de dire la seule, c'est son utilité. C'est une gageure. Il est difficile de mobiliser les députés autour d'un groupe d'études. Nous avons tous des raisons de nous impliquer ailleurs et autrement : à l'occasion de textes à examiner, de missions d'information, de l'actualité qui nous porte sur un sujet ou un autre. Il faut donc travailler en profondeur, essayer de faire vivre un noyau dur de parlementaires impliqués sur la durée. À l'heure où je réponds à vos questions, je n'y suis pas encore parvenu. Au-delà, ce groupe doit nous permettre d'approfondir des questions qui ne sont pas directement traitées par les échéances législatives portant sur ces secteurs ou sur la question des relations commerciales. Je pense à la décarbonation des filières et plus particulièrement à celle de la logistique.

**Quelle est la méthode de travail du groupe d'études ?**

**F. D. :** La même que pour la quasi-totalité des groupes d'études : nous choisissons un thème, nous auditionnons les acteurs

concernés et nous dressons un bilan ou une synthèse de ce que nous avons appris. Pour l'instant, nous n'avons pas produit de rapport, mais c'est quelque chose que j'ai en tête. Un groupe d'études utile, typiquement, doit permettre, dans le prolongement d'un dossier écrit, de saisir le gouvernement d'un enjeu d'application et de concrétisation des lois, d'améliorations réglementaires, ou même d'initiative législative.

**Le 11 juillet, vous avez auditionné les représentants de l'Ilec, de l'Ania, de Perifem, de Carrefour et d'Intermarché, sur le thème « énergie, décarbonation et pratiques consommateurs induites ».**

**Pourquoi commencer par étudier ce sujet ?**

**F. D. :** Ce sujet a très vite été évoqué, entre les membres du groupe d'études, comme l'un des plus importants à aborder. Il relève non seulement d'attentes très fortes des citoyens et des consommateurs, mais aussi d'exigences légales et réglementaires régulièrement revues et complétées. La question des coûts de cette transformation attendue, du financement des investissements nécessaires, de

l'harmonisation des pratiques et des données entre les métiers, est absolument centrale...

**La loi « tendant à renforcer l'équilibre dans les relations commerciales entre fournisseurs et distributeurs », qui porte votre nom, a divisé les acteurs qu'elle visait. Pourtant vous avez décidé de les rassembler dans une même audition. Pourquoi ?**

**F. D. :** Mais précisément parce que cette opposition est consternante. La loi qui porte mon nom n'a été ni pensée ni écrite contre une catégorie d'acteurs : son but ultime est de réunir les conditions d'une relation commerciale saine, c'est-à-dire orientée vers le développement des affaires au lieu d'un rapport de forces. Fournisseurs et distributeurs sont des partenaires. Il est inouï d'entendre les uns traiter les autres de voleurs ou de menteurs sur les plateaux de télévision ou sur les ondes. Si ce groupe d'études peut contribuer, à son modeste niveau, à rappeler que tous les acteurs de la chaîne ont vocation à relever des défis ensemble, tant mieux.

**Quels sont les points clés soulevés par les personnes auditionnées et par les membres du groupe d'études lors de cette audition ?**

**F. D. :** Premièrement, la capacité à travailler de concert sur un sujet d'une importance considérable, celui de l'utilisation et du coût de l'énergie. Cela montre, tout simplement, que c'est possible. Deuxièmement, l'importance de l'exemplarité et de la force d'entraînement. Ce travail en commun offre des possibilités, formule des recommandations, défriche des terrae incognitae : mais au-delà, les entreprises donnent suite, ou pas. Elles restent libres. Troisièmement, l'importance de mesurer les conséquences de ce que nous votons, comme parlementaires. Nous formulons des exigences, nous établissons des contraintes qui représentent des investissements, des changements de pratiques, le recours à des compétences et à des ressources jamais gratuites. Or, nous mesurons mal les conséquences de ces décisions sur les entreprises : les études d'impact des

**Audition du 11 juillet 2023, à l'Assemblée nationale, sur le thème « énergie, décarbonation et pratiques consommateurs induites »\***



\*De gauche à droite : Frédéric Descrozailla, Richard Ramos, Nicole Le Peih, députés. De gauche à droite, de dos : Richard Panquiaux, Ilec, Sandrine Blanchemanche, Ania, Franck Charton, Perifem, Bertrand Swiderski, Carrefour.



## “ Nous sortons du choix d'un **consumérisme inconséquent** pour entrer dans celui de la **consommation responsable** qui exige bien plus que le seul accès prix. ”

projets et propositions de lois, quand elles sont réalisées, ne nous sont pas suffisamment utiles. Mais je pense que, paradoxalement, c'est parce que nous ne disposons jamais d'études ex-post sur ce qui est en vigueur. Nous avons beaucoup de progrès à faire, en matière de « légistique », c'est-à-dire dans l'art d'écrire la loi.

### **Les engagements des acteurs vous ont-ils semblé tangibles et significatifs ?**

**F. D. :** Absolument. Ce qui manque, c'est peut-être le taux d'adhésion aux travaux et recommandations formulées, mais l'utilité concrète, pratique, de ces travaux est indiscutablement établie.

### **Quels freins avez-vous pu noter pour atteindre les objectifs de l'Accord de Paris en matière de réductions des émissions de carbone ?**

**F. D. :** Je préfère parler de défis que de freins. Ils sont malheureusement nombreux. J'en retiendrai cinq :

**Le premier**, c'est de parler le même langage, de mettre les mêmes choses derrière les mêmes mots. On ne progresse pas si on ne sait pas mesurer le progrès. Ou, du moins, si l'on ne sait pas évaluer l'incidence concrète des efforts que l'on fournit. La question de la mesure est donc centrale, car elle doit permettre de comparer dans le temps et entre les métiers ce qui est fait et obtenu, globalement.

**Le deuxième défi**, c'est celui de l'accompagnement des entreprises qui n'ont pas les ressources des grands groupes. Accompagnement par des aides, par l'accès à des compétences.

**Le troisième défi**, c'est celui du coût. Il est totalement illusoire de croire que tout cela pourra être fait à iso-budget. Les prix, en

grande consommation, sont toujours le reflet d'un choix de société. Nous sortons du choix d'un consumérisme inconséquent, soucieux de l'abondance à bas prix. Nous entrons dans celui de la consommation responsable, qui exige bien plus que le seul accès prix. Il faut en avoir conscience et ne pas se bercer d'illusions.

**Le quatrième**, c'est celui de la complexité. Energie, réemploi, emballages, eau..., les contraintes sont déjà nombreuses, les critères multiples. Or, dans un système complexe, l'optimisation du système ne correspond jamais à la maximisation de chacun des critères. Il faut de la cohérence, une approche globale, systémique.

**J'ajouterai le défi du temps**, du temps long : il faut de la stabilité réglementaire, et de la visibilité, particulièrement en matière de politique énergétique. On pourrait allonger la liste...

### **Quelles sont les prochaines auditions ou les prochaines actions de suivi ?**

**F. D. :** Ce n'est encore pas défini. Il a été évoqué un approfondissement de la question de l'énergie, avec une approche des réseaux d'approvisionnement et de raccordement en électricité, mais aussi du principe de l'économie dite circulaire et de son impact sur l'avenir du vrac... Nous allons bientôt nous réunir, après l'ouverture de la prochaine session, et nous allons en décider. Mon souci sera de sélectionner des sujets d'études de nature à impliquer le plus grand nombre de mes collègues, et les plus proches des préoccupations actuelles des entreprises.

■ Propos recueillis par **Antoine Quentin**

# L'Oréal en chef de file

Chez le numéro un mondial des produits de beauté, investissement rime avec transition écologique. Une orientation qui ne date pas d'hier pour un acteur conscient que la taille seule permet d'impulser le basculement des marchés.



## Depuis quand L'Oréal considère-t-il les enjeux environnementaux comme prioritaires ?

**Élodie Bernadi** : Depuis plus de 20 ans, le groupe a conscience de l'enjeu énergétique et des conséquences sur le plan des émissions de GES. La direction générale nourrit une approche holistique du développement durable, consciente des « neuf limites planétaires » définies en 2009 par le *Stockholm Resilience Center*.

Ainsi nous vendons beaucoup de produits qui s'utilisent sous la douche et concernent la consommation d'eau. L'appauvrissement des sols a des conséquences sur notre politique d'approvisionnement. Notre programme de transformation durable *L'Oréal for the future* vise quatre enjeux : le climat (décarboner notre activité), un usage raisonné de l'eau dans nos procédés de fabrication et chez nos consommateurs, la régénération des écosystèmes avec des politiques de *sourcing*



Élodie Bernadi,  
directrice RSE,  
L'Oréal France



Benoît Mocquant,  
directeur  
environnement,  
L'Oréal Groupe

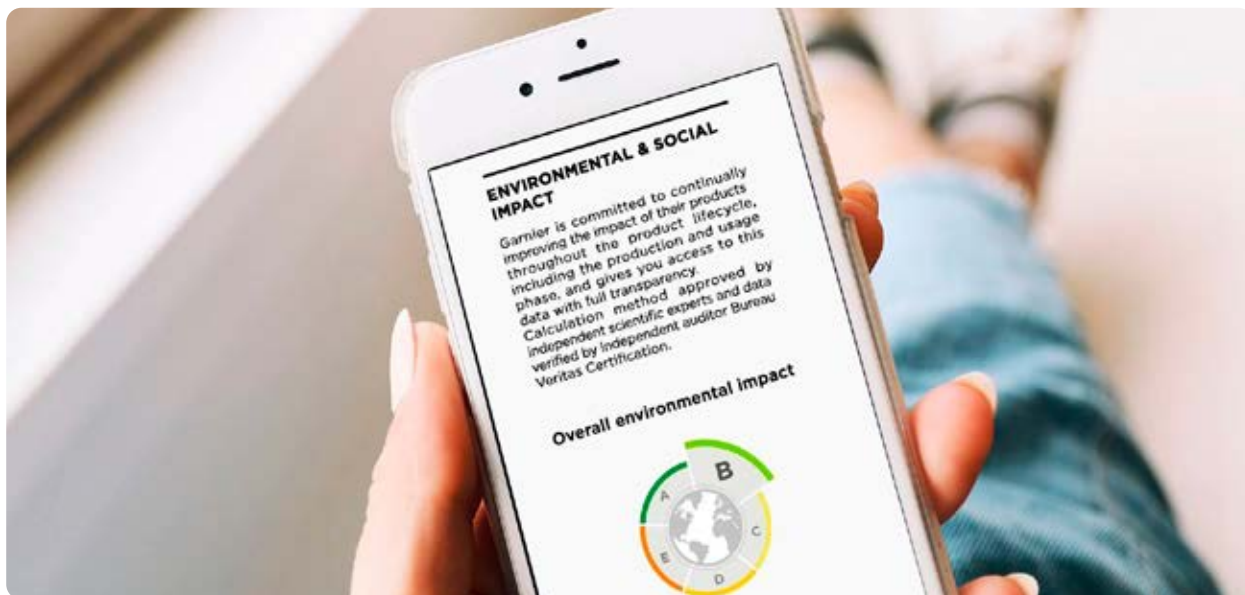
durables et équitables, et la sortie des énergies non renouvelables, fossiles, qui concernent en particulier nos emballages.

## Sur quoi porte votre feuille de route de décarbonation ?

**E. B.** : La décarbonation de nos filiales concerne le transport des produits, les déplacements du personnel, en incluant notre flotte automobile, nos sites administratifs et entrepôts, ainsi que nos médias, secteur dans lequel L'Oréal est précurseur : nous avons commencé à calculer les bilans CO<sub>2</sub> de nos médias digitaux en les optimisant.

## Quels défis spécifiques doit relever l'industrie cosmétique ?

**E. B.** : La contribution aux émissions de GES de l'industrie cosmétique, de l'approvisionnement en matières premières à la phase d'usage par les consommateurs, tout le cycle de vie, serait, selon une étude de



l'institut Quantis en 2020, de 0,5 à 1,5 %. Nous ne sommes pas parmi les plus gros contributeurs. Pour autant, il en va de notre responsabilité, en tant que numéro un de la beauté dans le monde, de montrer le bon chemin. Plus de 40 % des émissions de GES sont dues à la phase d'usage des produits, l'énergie que les consommateurs utilisent par exemple pour chauffer l'eau de la douche ; 20 % sont liées à l'emballage, 10 % à l'approvisionnement en matières premières et autant au transport. S'y ajoutent les activités *merchandising*, point de vente et médias.

#### Quels sont les maillons à décarboner prioritairement ?

**E. B. :** Les 4 les plus émetteurs : aider les consommateurs à réduire leurs émissions liées à l'usage des produits, l'emballage, l'approvisionnement en matières premières et les transports.

#### Quelles sont vos marges de manœuvre pour réduire les émissions indirectes (scope 3) ?

**E. B. :** Dans les scopes 1 et 2, le groupe affiche de très belles performances de décarbonation : ils concernent nos outils industriels, nos sites, nous en sommes entièrement responsables et nous travaillons depuis

de nombreuses années à notre sobriété énergétique, à un approvisionnement en énergie renouvelable, voire à l'autoconsommation de certains sites. Pour l'heure, L'Oréal ne fait pas de compensation.

Le scope 3 est abordé par l'innovation produit et une stratégie d'emballage durable. Passer au recyclé-recyclable vise à économiser les ressources, l'énergie, celle que nous n'aurons pas consommée pour l'extraction des matériaux d'emballage et leur transformation. Le grand sujet qui va nous mobiliser dans les prochaines années est le réemploi, c'est-à-dire, en ce qui nous concerne, la recharge, dans les catégories douches et shampoings par exemple. Elle représente 80 % de plastique en moins, et moins d'énergie pour extraire la matière et la transformer.

#### Le recours aux énergies renouvelables est-il au cœur de votre stratégie ?

**E. B. :** En France, tous nos sites sont approvisionnés à 96 % en énergie renouvelable : solaire ou éolienne. Nous avons des contrats à court ou moyen terme avec notamment EDF en matière d'approvisionnement. Et nous avons des contrats à long terme, "PPA"<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - Power purchase agreement.

**En allant sur le site de la marque, le consommateur prend connaissance du score environnemental de son produit.**

nous cofinançons deux champs de panneaux solaires qui vont voir le jour en 2025 et nous en sommes le bénéficiaire principal. En 2025, ces deux champs couvriront 25 % de notre approvisionnement en énergie renouvelable en France. Troisième levier : l'autoconsommation, grâce à des panneaux solaires sur certains toits d'entrepôts. Certains se chauffent grâce à la géothermie, ou se passent de climatisation, remplacée par un jeu de trappes qui crée des flux d'air frais.

#### **Parvenez-vous à intégrer une partie des coûts dans vos négociations commerciales ?**

**E. B. :** Nous valorisons le coût de notre transformation dans nos négociations commerciales en jouant la carte de la pédagogie avec nos clients. Nous leur apportons les explications qu'ils sollicitent quant aux augmentations des coûts de l'énergie, des matériaux d'emballages, des ingrédients de nos formules. Cela donne lieu à des discussions saines car nos clients attendent désormais des industriels avec lesquels ils collaborent qu'ils soient mobilisés sur les préoccupations environnementales.

#### **Comment avez-vous réagi à la demande de Carrefour d'une « trajectoire 1,5 °C » chez ses principaux fournisseurs ?**

**E. B. :** Nous sommes totalement alignés avec Carrefour, ayant le même référentiel SBTi depuis 10 ans. Carrefour a raison d'engager ses plus grands fournisseurs dans cette transformation. Chez L'Oréal, en tant que numéro un sur notre marché, nous avons la même démarche avec nos fournisseurs de matériaux d'emballage, d'ingrédients, de PLV, avec lesquels nous travaillons selon des requêtes très précises en matière d'écoconception.

#### **Partagez-vous des projets avec certains de vos clients ?**

**E. B. :** Avec Carrefour nous avons des discussions très concrètes sur trois grands sujets : la décarbonation des transports, la réinvention d'une promotion plus durable et la création de nouveaux marchés de beauté durable, avec par exemple la recharge.

#### **Prévoyez-vous de faire figurer un « éco-score » sur vos emballages ?**

**E. B. :** Depuis trois ans, notre score environnemental figure sur quatre de nos marques de la division grand public en France (Elsève, Garnier, Mixa...) et sur huit marques du groupe au total. Le consommateur peut s'informer sur la page produit du site de la marque et prendre connaissance de son score environnemental, élaboré au regard de toute la chaîne de vie du produit, sur la base de 14 facteurs reconnus par la communauté scientifique. Un macaron va de A à E, de vert foncé à orange foncé. Le consommateur va pouvoir arbitrer en fonction de l'impact. Nous avons rejoint un consortium réunissant les 60 plus grands acteurs de la beauté au niveau mondial : il vise à rendre public, début 2025, un score d'impact environnemental commun à l'industrie de la beauté.

#### **La décarbonation vous conduit-elle à revoir votre portefeuille de marques ?**

**E. B. :** Nous innovons déjà avec la recharge, qui concerne toutes nos divisions et une grande partie du portefeuille de nos marques. Chez L'Oréal, la démarche recherche-innovation est centrale, elle doit être à la fois sobre et vertueuse, et s'adapter, selon le portefeuille de formules et d'emballages, en fonction des positionnements de marque. Toutes nos marques sont engagées dans cette démarche de sobriété, tous les ingrédients de nos

“ En France, tous nos sites sont approvisionnés à 96 % en énergie renouvelable : solaire ou éolienne. ”

formules et de nos matériaux d'emballage bio-sourcés seront bientôt traçables et issus de sources durables. Notre métier s'est considérablement transformé depuis une dizaine d'années.

### Comment sont reçues ces offres par vos clients distributeurs ?

**E. B. :** Notre objectif est de mettre en place des partenariats avec nos clients pour chercher ensemble de la sobriété, transformer le marché, trouver des formules plus naturelles, des emballages plus durables. Ces enjeux sont d'ailleurs de plus en plus présents dans les négociations commerciales. Nous sommes le « scope 3 » de nos clients, par nos produits qu'ils vendent dans leurs magasins.

### Et par les consommateurs ?

**E. B. :** Notre premier devoir est de leur proposer des produits qui vont les aider à réduire leurs émissions de GES : par exemple le shampooing solide chez Dop et Ultra Doux (20 % de consommation d'eau en moins), ou les démêlants sans rinçage Ultra doux. Réduire la consommation d'eau, c'est aussi réduire la consommation d'énergie pour chauffer l'eau. Nous accompagnons ces nouveautés par des campagnes médias permettant d'expliquer les nouveaux gestes qu'ils impliquent (démêlant sans rinçage). Nous allons communiquer prochainement sur les recharges, et faire de la pédagogie sur la sobriété dans la salle de bains. La marque Garnier parraine un programme court sur TF1, une série de mini-films qui mettent en scène de vrais consommateurs sur des sujets de rinçage, de réemploi, etc.

### Suivez-vous la perception par vos consommateurs de l'engagement climatique de vos marques ?

**E. B. :** Nous évaluons leur perception au sens large, en incluant la dimension climatique et l'engagement durable, par des enquêtes d'image annuelles pour toutes nos marques. L'image de L'Oréal en tant que groupe est également étudiée.



### La transition écologique appelle-t-elle de nouvelles compétences ?

**E. B. :** La transformation doit concerner tous les métiers. Ils doivent tous, à leur niveau, avec leurs compétences, y contribuer au quotidien et avoir conscience des enjeux dans toutes les fonctions : finance, gestion, marketing, juridique, logistique... L'équipe transition écologique compte 130 personnes au niveau mondial et n'a pas pour ambition d'être plus nombreuse. Dupliquer dans chaque métier un responsable développement durable n'aurait pas de sens.

L'engagement de l'entreprise est un critère majeur de choix pour les jeunes talents. Tous ne se destinent pas à des métiers liés au développement durable, mais ils veulent entrer dans une entreprise où il figure au cœur de la stratégie, qui y consacre beaucoup de moyens et qui l'incarne dans la gouvernance, les produits, avec des engagements visibles.

### Sensibilisez-vous les salariés aux enjeux de la décarbonation ?

**E. B. :** Nous déployons en France la Fresque du Climat depuis 2022. Nous avons une quarantaine d'animateurs en interne qui forment

*De nouveaux produits permettent d'économiser l'eau, comme le shampooing solide et l'après-shampooing Ultra Doux de Garnier. De nombreuses références douche ou shampooing sont disponibles en éco-pack, comme le gel corps et cheveux Cadum ou bien encore les produits Elseve.*

nos équipes très régulièrement. Nous avons déjà formé presque 70 % du personnel de L'Oréal France. Nous élaborons aussi des formations en interne. La dernière a commencé le 14 septembre.

### Que représentaient vos investissements « RSE » en 2022 ?

**E. B. :** Nous ne distinguons pas les investissements liés à notre transformation durable, tout simplement parce qu'ils concentrent 100 % des moyens consacrés à l'innovation. C'est-à-dire 1139 M€ en 2022.

### Depuis quand L'Oréal calcule-t-il un bilan carbone, en France et dans le monde ?

**Benoît Mocquant :** L'équipe que j'ai le plaisir de diriger est chargée de mesurer les impacts directs de tous les sites du groupe L'Oréal dans le monde, que l'on parle de sites administratifs, industriels, de centrales de distribution ou de laboratoires de recherche. Nous nous intéressons au climat et à notre efficacité énergétique, à l'usage de l'eau dans nos procédés industriels, à la mise en circularité des déchets générés tout au long de notre chaîne de valeur ainsi qu'à la biodiversité sur nos sites. Nous disposons de 168 installations dans le monde qui, chaque mois, participent à la construction de la vision agrégée de la performance environnementale. Nous rédigeons des guides, définissons les standards du groupe et les diffusons auprès de nos communautés d'experts. Nous animons le déploiement de ces standards et la construction de feuilles de route dans chaque zone géographique. Et nous assurons la mesure de la performance. Ces communautés locales sont confrontées à des réalités très différentes selon leur zone et le contexte régional. Nos premiers tableaux de bord remontent aux années 2000, nos premiers bilans à 2008. Nous sommes passés du stade de données parfois estimées à une première édition d'un bilan GES, sur 2016, publié en 2017.

### Une trajectoire carbone a-t-elle été définie et comment est-elle validée ?

**B. M. :** Nous avons rejoint le SBTi en 2015

afin d'aligner nos objectifs sur la science du climat. Le premier bilan GES nous a permis de présenter nos trajectoires dans le cadre SBTi en 2017. En 2020, notre groupe a lancé *L'Oréal for the future*, notre deuxième programme de développement durable, avec de nouveaux engagements sur fond d'évolution de la science et de nos scopes : tous nos sites devront être neutres dans leurs scopes 1 et 2 fin 2025. Nous travaillons à une nouvelle soumission SBTi pour la fin de l'année.

Nous avons une feuille de route commune regroupant les engagements du groupe. Chaque site construit un plan local qu'il nous communique ; tous ces plans sont agrégés dans une feuille de route globale, nous opérons des allers-retours de pilotage. Nous sommes confiants quant à nos capacités d'atteindre nos objectifs 2025 ou 2030. Nous mesurons nos émissions directes (scope 1 et 2) avec l'espoir de ne plus avoir à les mesurer, car elles seront devenues nulles, à l'exception des installations de sécurité. Concrètement, les sites nous remontent chaque mois leurs données d'activité, ils nous communiquent leur consommation d'énergie en la qualifiant sur la base contractuelle de leurs fournisseurs et en classifiant chaque type d'énergie. Cette base permet d'évaluer mensuellement nos émissions et nous permet d'établir nos publications chaque année.

### Quelles décisions pourraient vous aider à accélérer la diminution de vos émissions ?

**B. M. :** Un exemple. Quand, en France, nous signons des contrats d'approvisionnement en énergie de longue durée, nous cherchons à participer à la création de nouvelles sources d'énergie renouvelables. Nous recherchons donc des projets qui vont s'ajouter aux capacités existantes sur les marchés. L'Oréal a un rôle clé d'impulseur, pour créer une dynamique qui entraîne, au-delà de nos murs, tout un écosystème local. C'est un travail de longue haleine qui implique de nombreux partenaires.

Depuis 3 ans, L'Oréal fait figurer son score environnemental sur 4 de ses marques grand public. Ce score est élaboré sur la base de 14 facteurs reconnus par la communauté scientifique.



### Privilégiez-vous neutralité carbone ou zéro émission ?

**B. M. :** Notre objectif est de ne pas générer d'émissions et d'avoir recours aux énergies renouvelables.

### Sollicitez-vous des expertises externes, des ONG ?

**B. M. :** Dans ce domaine comme dans d'autres, on ne peut pas travailler seuls. Ce pourrait même être contre-productif. Nos travaux s'appuient sur des collaborations, car il est important d'écouter ceux qui apportent un éclairage nouveau. Et sur des travaux publiés. Nous participons à des publications comme celles du CDP (anciennement *Carbon Disclosure Project*). Cela permet de mesurer, de nous comparer avec d'autres entreprises et de formaliser la publication de nos résultats.

### Avez-vous un soutien financier public ?

**B. M. :** Sur les projets de décarbonation des sites, nous pouvons avoir un fournisseur d'énergie qui nous attribue une part de renouvelable dans l'énergie qu'il fournit, parfois nous construisons des projets locaux d'autoconsommation, ou des partenariats pour nos sites proches de sources d'énergie renouvelable. Nos modèles sont donc divers : on peut être soit propriétaire, soit utilisateur. De manière ponctuelle certains projets peuvent entrer dans le cadre d'un mécanisme d'aide local.

### La politique de L'Oréal s'aligne-t-elle avec les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies ?

**B. M. :** À la construction du programme *L'Oréal for the future*, les ODD ont été des éléments structurants dans nos approches.

### Où en est le groupe à quelques mois de l'entrée en vigueur de la directive dite « CSRD »<sup>2</sup> qui s'appliquera progressivement à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024 ?

**B. M. :** Les précisions apportées pendant l'été sur le déploiement de la CSRD vont plutôt dans le sens de nos travaux depuis 2022 sur le sujet. Nous avons conduit une



analyse de double matérialité afin d'anticiper les exigences réglementaires européennes en cours de construction et de poursuivre le dialogue avec les parties prenantes. Cette réglementation nous amène à revoir et à compléter la matérialité des différents sujets visés par la CSRD. Elle permettra une communication extra-financière harmonisée entre les acteurs, d'une grande transparence.

### Comment éviter que décarbonation rime avec désindustrialisation ?

**B. M. :** Je suis très optimiste. Mon passé est marqué par 20 ans dans nos usines et j'ai pu voir évoluer nos capacités de production ou de distribution. La force d'adaptation du groupe L'Oréal est impressionnante, de manière continue, nous réinventons notre industrie.

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

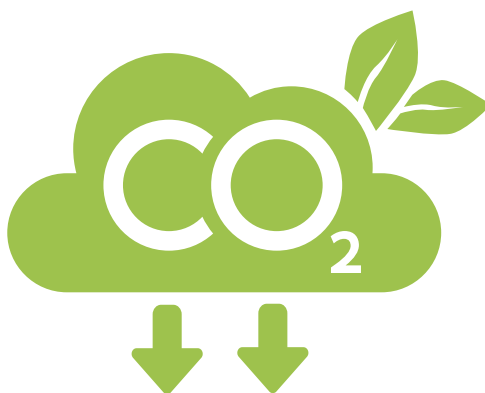
<sup>2</sup> - Directive UE 2022/2464 dite « CSRD », Corporate Sustainability Reporting Directive.

**La recharge, dans les catégories douche et shampoing représente en moyenne 80 % de plastique en moins, et moins d'énergie pour extraire la matière et la transformer.**

“ Nous cherchons à participer à la création de nouvelles sources d'énergie renouvelables en France. ”

# Cristal Union, le pari de l'autonomie

Connu pour sa marque Daddy, Cristal Union<sup>1</sup> a décidé de rendre ses sucreries auto-suffisantes en énergie, donc neutres en carbone. Une nouvelle ambition dans une feuille de route qui prévoyait déjà leur autonomie en eau. Les investissements vont être colossaux.



## Qu'est-ce qui a motivé la nouvelle impulsion donnée à votre feuille de route décarbonation annoncée au début de l'été ?

**Pascal Hamon** : L'optimisation énergétique fait partie de nos gènes d'industriels. Nos investissements réalisés quand l'énergie était abondante et peu chère ont trouvé encore plus leur sens dans le contexte de la crise énergétique de l'hiver dernier.

**Stanislas Bouchard** : Notre plan de décarbonation s'est imposé comme une nécessité. C'est une demande de nos clients, de la société et, selon les études, des consommateurs. D'ailleurs, pas un de nos rendez-vous commerciaux ne se passe sans que nous soyons interrogés sur la RSE.

## Quels enjeux spécifiques pose la décarbonation à un groupe coopératif sucrier comme le vôtre ?

**P. H.** : Même si nous n'en sommes que le Petit Poucet, nous figurons parmi les 50 premiers émetteurs de gaz à effet de serre en France. Du fait de la forte saisonnalité de notre



**Pascal Hamon,**  
directeur industriel,  
Cristal Union



**Stanislas Bouchard,**  
DG adjoint de  
Cristal Union et DG  
de sa filiale  
commerciale  
Cristalco

activité – la campagne sucrière ne dure qu'une centaine de jours –, nous avons besoin d'une vision réglementaire claire pour mener des investissements lourds et complexes. Notre satisfaction est de savoir que, techniquement, nous pouvons les mener.

**S. B.** : Cela fait plus de trente ans que je travaille dans le groupe et la question énergétique a toujours été au cœur de son activité. Nous avons été les premiers à passer au 100 % gaz naturel, déjà plus propre que le charbon ou le fuel utilisés jusqu'alors. La réduction de notre consommation énergétique a toujours été au cœur de nos investissements. Nous avons été les premiers de notre filière à obtenir la validation de notre démarche par le SBTi<sup>2</sup>.

1 - Voir aussi La Voix des Marques n° 9, automne 2022, page 21 et suivantes.

2 - La "Science Based Targets Initiative" est un partenariat entre le Carbon Disclosure Project, le Pacte mondial des Nations unies, le World Resources Institute et le Fonds mondial pour la nature qui propose aux entreprises, un pilotage de leur transition vers une économie bas carbone.



**Comment avez-vous géré dernièrement les contraintes conjoncturelles, notamment les risques de pénurie en gaz dont dépendent vos usines ?**

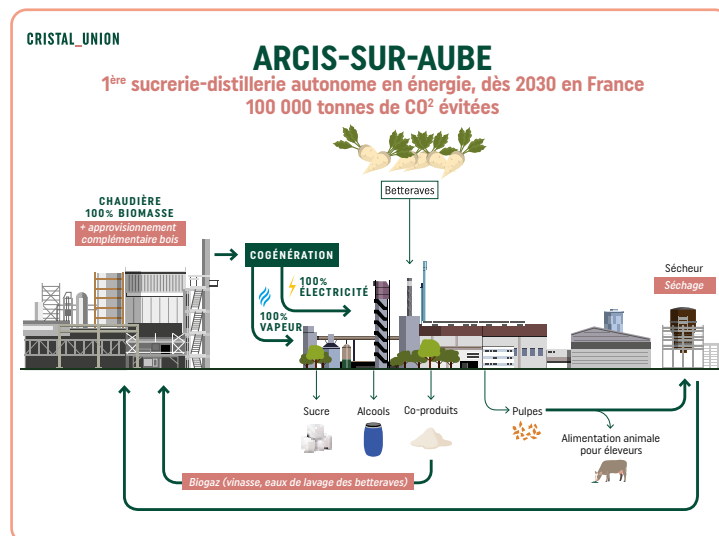
**P. H. :** Nous avons craint de grandes tensions au cœur de l'hiver. Nous avons pris la décision exceptionnelle de commencer la campagne plus tôt, mi-septembre, au risque de perdre du rendement sucrier avec des betteraves pas tout à fait à maturité, pour la terminer fin décembre afin de ne pas tirer sur le réseau gazier en janvier, période habituelle de forte consommation. De plus, nous avons testé des schémas pour favoriser la vente de pulpe pressée mécaniquement plutôt que séchée ; nous avons choisi d'arrêter ou de limiter l'activité déshydratation, fortement consommatrice de gaz, de trois sites. Enfin nous avons stocké du sucre en sirop liquide pour décaler au printemps sa cristallisation.

**S. B. :** Nous avons réalisé tous ces investissements car il était hors de question de rebasculer sur le fuel comme certains. Et notre choix a conduit à près de 10 % d'économie d'énergie lors de la campagne passée.

**En utilisant l'eau qui représente 75 % des betteraves, vos sucreries ne vont bientôt plus effectuer aucun prélèvement.**

**L'autonomie en eau participe-t-elle de la décarbonation et en quoi consiste-t-elle ?**

**P. H. :** Nous utilisons de l'énergie pour évaporer l'eau : donc économiser l'eau, c'est aussi économiser de l'énergie. Nos économies d'eau sont très importantes : nous recyclons systématiquement toutes nos ressources en eau, notamment pour le nettoyage des betteraves et nos tours aéroréfrigérantes. Sur notre site de Fontaine-le-Dun (Seine-Maritime), nous avons lancé une unité de traitement biologique des eaux de la sucrerie. Elle génère du biogaz qui est injecté comme combustible dans la chaudière de la sucrerie, ce qui a conduit à une réduction de 7 % de nos besoins en gaz naturel. Par ailleurs, déjà deux de nos sucreries sont totalement autonomes en eau, quatre le seront à la fin de la campagne et toutes d'ici trois ans. Nos distilleries feront de même par la suite, afin que toutes



nos activités deviennent autonomes d'ici à 2030. C'est une révolution culturelle pour notre métier où, auparavant, nous subissions nos besoins en eau.

**Concernant l'autonomie énergétique, Cristal Union a décidé de mener un pilote d'envergure sur le site d'Arcis-sur-Aube. Comment et pour quel budget d'investissement ?**

**P. H. :** L'investissement nécessaire est de plusieurs centaines de millions d'euros pour que cette sucrerie puisse produire sa propre énergie à partir de la pulpe de betterave. Ce pilote montrera qu'on sait et qu'on peut le faire. Ensuite, suivant les sites, nous utiliserons plusieurs leviers : pulpes séchées et brûlées, effluents de lavage, captation du CO<sub>2</sub> des fermentations, transformation en biogaz des résidus de distillerie (vinasse),

**L'usine d'Arcis-sur-Aube va constituer un pilote grandeur nature de l'autonomisation énergétique intégrale d'une sucrerie.**

**La trajectoire de Cristal Union validée par le SBTi**

- 23 % d'émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030 par rapport à 2019
- 0 m<sup>3</sup> d'eau prélevée en milieu naturel à horizon 2030

**Ce qui a déjà été réalisé entre 2010 et 2020**

- 15 % d'émissions de gaz à effet de serre
- 8 % de consommation d'énergie
- 65 % d'eau prélevée



**La sucrerie de Sainte-Emilie a mis en service, en septembre, une nouvelle unité de séchage indirect des pulpes de betterave qui seront ainsi déshydratées : un gain de 40 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.**

dont les restes de matières organiques, potasse notamment, iront aux terres agricoles. De ce fait, nos sucreries non seulement ne consommeront plus d'énergie fossile mais constitueront des sortes de puits de carbone, puisque la betterave capte plus de CO<sub>2</sub> que sa combustion n'en émet.

**La conjoncture actuelle, qui aggrave la volatilité structurelle du marché mondial du sucre, ne grève-t-elle pas vos capacités d'investissement ? Attendez-vous des aides de l'État pour soutenir ces efforts ?**

**S. B. :** C'est un vrai sujet. Il faut savoir que notre concurrent principal, le sucre de canne, n'a pas besoin d'énergie fossile pour être transformé. Pour investir dans une industrie décarbonée, il va nous falloir financer l'équivalent de plusieurs années de chiffre d'affaires. Heureusement, nous avons retrouvé les conditions de marché qui prévalaient avant la crise engendrée par l'arrêt des quotas sucriers. Mais nos ressources ne suffiront pas à financer l'intégralité de cet effort. Ce sont des investissements très lourds. Nous

**“ Pour le transport des betteraves, nous sommes passés, dès 2012, de camions de 40 tonnes à 44 tonnes. ”**

avons choisi de faire vite et fort sur notre site d'Arcis-sur-Aube, notre usine phare, parmi les cinq plus importantes d'Europe, pour démontrer notre capacité et notre détermination. Mais nous aurons besoin de l'accompagnement de l'État, notamment dans le cadre de la loi « Industrie verte » qui vient d'être adoptée.

**Quels moyens mettez-vous en œuvre pour décarboner vos transports, amont et aval ?**

**P. H. :** Concernant l'amont, pour le transport des betteraves, nous avons optimisé la collecte dès 2012 en passant de camions de 40 tonnes à des camions de 44 tonnes. Nous avons testé des 48 tonnes à la sucrerie de Bazancourt, ce qui permet de réduire les rotations, et les résultats sont très positifs. Pour nous, c'est une solution d'avenir qui doit se généraliser dans toutes nos zones betteravières.

Nous limitons également au maximum les transferts de produits entre nos sites et vers des stockages extérieurs. Enfin, nous généralisons le déterrage des betteraves lors de leur chargement au champ, afin d'éviter le transport de la terre, qui doit rester dans les champs.

**S. B. :** Le transport aval vers nos clients représente un coût voisin de 5 % du chiffre d'affaires : c'est donc également un enjeu important. Notre groupe s'est inscrit dans la démarche Fret 21 et nous sommes engagés à diminuer nos émissions liées aux transports de 5 à 10 % d'ici trois ans. Nous avons été pionniers du multimodal en faisant une priorité du train, vers Italie, l'Espagne, et même vers l'Auvergne depuis le printemps dernier.

**Comment votre trajectoire de décarbonation, validée par le SBTi, englobe-t-elle les trois scopes ? Les pratiques de vos coopérateurs betteraviers évoluent-elles ?**

**S. B. :** Le scope 1 concerne l'industrie et le transport, nous venons d'en parler. Le scope 2 est pour nous marginal dans nos émissions. En revanche, le scope 3 – notre amont agricole – en représente près de la moitié et s'avère complexe à gérer, tant les conditions

varient suivant les exploitations betteravières, les régions, voire les parcelles. Cela nécessite une approche sur mesure que nos équipes agricoles conduisent sur le terrain avec une méthode de bio-indicateurs des sols, adaptée à chaque exploitation, afin de poser un diagnostic et d'améliorer la fertilité biologique des sols.

Tous les agriculteurs sont en mouvement. Je n'en connais pas un qui ne se préoccupe pas de sa terre et de sa transmission. La recherche avance rapidement et nous pouvons déjà proposer des outils et des services pour mieux préserver les sols et la biodiversité. Mais tout cela doit être pensé et appliqué en préservant les rendements, si l'on veut maintenir nos surfaces betteravières et donc notre industrie en France.

#### Dans le cadre de votre politique de décarbonation, quelle est votre action en matière d'offre produit ?

**S. B. :** Notre démarche *Amplify* propose soit une offre bas carbone, soit une offre d'agriculture de régénération, soit la combinaison des deux. Pour y parvenir, nous partons de l'analyse de cycle de vie de nos produits en calculant les kilogrammes de carbone émis par tonne de sucre ou d'alcool. Notre moyenne est déjà inférieure à la moyenne européenne (d'environ 500 kilos par tonne de sucre) grâce à notre efficience industrielle et à notre rayon d'approvisionnement moyen, de seulement 30 kilomètres.

*Amplify* nous permet de certifier à nos clients industriels des émissions autour de 300 kilos par tonne de sucre qu'ils incorporent dans leurs produits. Nous leur délivrons des certificats à partir de nos données, qui sont certifiées en interne et auditables. Concernant l'agriculture de régénération, nous calculons un indice à la ferme sur la base du référentiel PADV « Pour l'agriculture du vivant ». Presque 10 % de nos betteraves présentent un indice de régénération supérieur à ce qui est pratiqué ailleurs.

#### Vos produits grand public à marque sont-ils également concernés ?

**S. B. :** Nous avons le projet de décliner nos

engagements RSE sur nos emballages en les rendant plus visibles. Nous y travaillons pour nos emballages Daddy et Erstein, afin que le consommateur comprenne que nous sommes dans une démarche globale. Nous afficherons des critères solides sur l'intégralité de notre gamme : Daddy doit être une vitrine de ce que le groupe Cristal Union et ses coopérateurs font de mieux que leurs concurrents.

#### Comment gérez-vous l'arrêt de la croissance du marché bio, dont vous avez été parmi les premiers acteurs dans le sucre ?

**S. B. :** Nous avons en effet été les premiers acteurs d'une culture biologique de betteraves en France. Le marché a perdu plus de 20 % de ses volumes en deux ans. Pour nous, le pire est de déclasser du bio pour le vendre au prix du conventionnel. C'est pourquoi nous préférons contenir nos surfaces aux alentours de 1 500 hectares. Notre objectif initial de 3 000 hectares n'est plus d'actualité, mais le marché du bio redémarrera dans plusieurs années. Aujourd'hui, les trois quarts du marché européen du sucre bio sont fournis par des sucres de canne produits notamment en Amérique du Sud, avec des standards différents des normes applicables dans l'Union Européenne.

#### Votre stratégie RSE constituera-t-elle une avance pour vous ?

**P. H. :** La transformation d'une industrie comme la nôtre ne peut se faire que dans le temps long et notre statut coopératif le favorise. Notre chance, c'est que la betterave, notre matière première, nous apporte toutes les ressources dont nous avons besoin.

**S. B. :** Si nous ne le faisons pas, dans dix ans, nous ne vendrions plus nos produits. Grâce à notre biomasse, nous allons devenir totalement autonomes dans notre fonctionnement, pour assurer notre pérennité et l'avenir de nos coopérateurs.

■ Propos recueillis par **Benoît Jullien (Icaal)**

• **Amplify,**  
• **“la première offre**  
• **européenne de**  
• **sucre de betterave**  
• **et alcool**  
• **agroécologique**  
• **et bas carbone”.**



# Essity, une hygiène moins énergivore

Pour le groupe d'origine suédoise spécialiste des articles d'hygiène personnelle, la décarbonation concerne avant tout la consommation d'énergie des usines, et l'innovation dans les produits y contribue aussi.



## En termes de décarbonation, quels sont les enjeux dans votre activité ?

**Estelle Vaconsin :** Nous fabriquons des produits de grande consommation : papier toilette, essuie-tout, mouchoirs, protection d'hygiène intime, couches bébé, coton avec les marques Lotus, Okay, Nana, Tena, Demak'up ; des produits d'hygiène professionnelle sous la marque Tork ainsi que des produits médicaux avec les marques Jobst ou Leukoplast. Essity possède de nombreuses usines dont quatre de production de produits d'hygiène en papier en France. Concernant celles-ci, l'un des enjeux majeurs est leur consommation énergétique, qui reste importante (nos usines fonctionnent en continu 7j/7) en dépit d'investissements constants pour la réduire<sup>1</sup>. La décarbonation est un sujet clé pour toutes nos parties prenantes. Nous participons aux objectifs de développement durable des Nations Unies, notamment le pilier 13, « mesures relatives à la lutte contre le changement climatique ». En tant qu'entreprise suédoise, ces sujets sont dans notre ADN.

## Quels objectifs vous êtes-vous fixés ?

**E. V. :** Dès le début des années 2000, un



**Estelle Vaconsin,**  
directrice qualité,  
développement  
durable et  
développement  
produits, Essity



**Andrick Lacroix,**  
responsable  
achats énergies  
France et  
Benelux, Essity

programme interne de réduction de la consommation énergétique a été entamé. Depuis 2016, nos objectifs de réduction en 2030 par rapport à 2016, de 35 % pour les scopes 1 et 2, de 18 % pour le scope 3, ont été validés par le SBTi. Nous avons aussi pris l'engagement de plus long terme, à l'horizon 2050, d'atteindre zéro émission nette.

## Que mettez-vous en œuvre pour y parvenir ?

**E. V. :** Nous avons identifié huit leviers d'action. Par exemple, l'innovation durable, à savoir mettre sur le marché des produits qui favorisent la décarbonation. Un cas par excellence est le papier toilette sans tube, ou, en matière d'hygiène féminine, les culottes lavables et réutilisables. Par ailleurs, nous travaillons sur nos matières premières. Nous développons des productions sans combustible fossile et, plus généralement, une utilisation efficace des ressources. Cela permet de réduire l'empreinte carbone de nos produits. Ensuite, nous préparons des innovations technologiques de rupture. Nous

<sup>1</sup> - Voir aussi La Voix des Marques n° 8, été 2022, page 30 et suivantes.

travaillons sur la gestion de nos déchets de production pour parvenir à un objectif « zéro déchet ». Le transport est également un enjeu de notre analyse du cycle de vie des produits. Nous avons été parmi les premiers signataires de Fret 21 en 2016. Enfin, nous voulons générer moins de déchets après utilisation de nos produits.

### **Pouvez-vous citer quelques exemples industriels concrets ?**

**E. V. :** Nous avons investi, en Allemagne, dans une unité de production qui fabrique du papier à partir de déchets de paille de blé sourcés à proximité de nos usines. Une alternative à la pâte à papier traditionnelle dont le marché est mondial. Également en Allemagne, nous avons mis en place une solution énergétique à base d'hydrogène vert, c'est-à-dire produite à partir de sources non carbonées, pour remplacer des énergies comme le gaz. Une solution que nous allons déclinier en Angleterre. Nous pouvons citer encore, en Suède, une usine recourant au biogaz vert, ou une autre à la géothermie en Nouvelle-Zélande. Dans tous les cas, il s'agit de premières mondiales assorties d'investissements conséquents. En France, dans l'une de nos usines, nous récupérons la vapeur issue de nos propres déchets traités par un incinérateur intercommunal. Nous testons toutes ces solutions à partir de pilotes que nous tentons d'étendre par la suite autant que possible.

### **Où en êtes-vous par rapport à vos objectifs 2030 ?**

**E. V. :** Nous étions à -18 % pour les scopes 1 et 2 fin 2022 ; et à -10 % pour le scope 3 fin 2021 : à mi-parcours nous avons réalisé presque la moitié de la feuille de route fixée.

### **Quels obstacles rencontrez-vous ?**

**Andrick Lacroix :** Le premier d'entre eux est le manque de visibilité du cadre réglementaire et législatif, même si nous essayons de le suivre le mieux possible. Dans les politiques à mettre en œuvre, les changements de cap sont à risque avec des chantiers majeurs qui impliquent des investissements



et des engagements sur 10 à 20 ans. Nous n'avons donc pas le droit de nous tromper dans le choix de nos axes de travail, car ce serait au détriment de notre compétitivité et donc de nos clients et consommateurs.

La crise énergétique puis la guerre en Ukraine ont exacerbé la volatilité du prix des énergies, que ce soit le gaz ou l'électricité, qui lui est liée. Nos décisions doivent être prises à horizon de 10 à 20 ans. Or, un prix du gaz multiplié par deux peut remettre en question la viabilité de certains projets. Nos lignes fonctionnent 24 h/24, nous ne pouvons pas nous permettre d'arrêter brusquement une ligne sans anticipation. Nous fabriquons des produits de première nécessité, nous l'avons vu lors de la crise Covid, durant laquelle nos usines ont produit sans arrêt, pour livrer les produits d'hygiène aux consommateurs français. N'oublions pas que le gouvernement avait déclaré notre activité essentielle, et d'utilité publique durant cette période.

### **Le recours aux énergies renouvelables est-il un axe majeur de votre stratégie ?**

**A. L. :** Les énergies renouvelables sont bien sûr un élément vertueux dont nous tenons compte, mais les choix sont faits pays par pays, suivant le mix énergétique. La production d'électricité n'est pas la même en France

**Le site industriel de Gien qui produit le papier toilette Lotus est l'un des plus importants d'Essity.**

qu'en Pologne. Les choix diffèrent donc. Par exemple, les panneaux photovoltaïques n'ont pas autant d'intérêt en France que pour nos collègues italiens, où l'électricité est fortement carbonée. Si nous voulions nous doter d'un parc photovoltaïque, cela représenterait relativement peu de mégawatts/heure pour une usine qui en consomme beaucoup. Nous avons fait le choix, en France, dans l'une de nos unités non papetières (produits médicaux) à Châtellerault, de mettre en place des panneaux solaires dont la production représente 10 % des besoins du site. C'est un choix raisonné et réaliste, mais pas forcément reproductible ailleurs. Cela s'analyse au cas par cas. Nous pouvons aussi acheter de l'énergie renouvelable sur le réseau par des contrats long terme dits PPA<sup>2</sup>, qui nous engagent sur des durées de 10 à 20 ans ; dans certaines situations de marché, cela se justifie, mais ce n'est pas le cas partout.

**Le fait que la France dispose d'une part importante d'électricité non carbonée avec le nucléaire change-t-il la donne ?**

**A. L. :** Bien sûr, d'autant que nous pouvons disposer du mécanisme de l'Arenh (« accès régulé à l'électricité nucléaire historique »), avec un niveau d'éligibilité important. Nous n'avons donc pas forcément intérêt à nous engager dans des contrats d'électricité long terme type PPA, généralement 2 à 2,5 fois plus chers que le nucléaire. Toutefois ce mécanisme s'arrêtera fin 2025 ; des discussions pour la suite sont en cours, et ce qui sera mis en place en France devra être accepté par les autorités européennes, mais nous nous attendons à ce que les nouveaux outils diffèrent peu en termes d'éligibilité pour notre industrie, avec des prix plus compétitifs par rapport à l'éolien ou au photovoltaïque.

2 - Power Purchase Agreement, « contrat d'achat d'électricité ».

**Votre origine suédoise renforce-t-elle votre démarche ?**

**E. V. :** En Suède, les sujets du développement durable existent depuis longtemps. Nous étions les premiers propriétaires forestiers européens quand notre groupe s'appelait encore SCA et il reste particulièrement attentif à la gestion durable des forêts en tant que puits de carbone. Notre premier rapport développement durable a été publié en 1998. Nous réalisons des analyses du cycle de vie de nos produits depuis les années 1990. Tout cela est au cœur de notre stratégie et guide notre politique d'innovation, de l'outil industriel au portefeuille de produits. Pour revenir à l'exemple du papier toilette, le fait d'enlever le tube central et de doubler le nombre de feuilles a permis de réduire l'empreinte carbone de 5 %. Là-aussi une première pour une grande marque en France.

**Quels parts de vos budgets annuels représentent vos investissements RSE, et quels surcoûts ?**

**A. L. :** Nous ne fonctionnons pas avec des budgets annuels, cela varie en fonction du contexte, des priorités stratégiques, des projets. Mais avec l'urgence climatique, nous investissons massivement dans la transition écologique, tout en gardant à l'esprit que cela doit être acceptable, pour que le consommateur puisse continuer à acheter nos produits, et rentable. Donc nous faisons très attention à l'approche économique de nos investissements, d'autant que nos produits, de première nécessité, ont un prix d'achat relativement faible.

**Les hausses de coûts actuelles limitent-elles vos capacités d'investissement ?**

**A. L. :** Au plus fort de la crise, nos coûts de matières, énergies et transport ont augmenté de 75 % environ. Même si nous constatons une inflexion du coût des énergies, nous

“ Pour le papier toilette, enlever le tube central et doubler le nombre de feuilles a permis de réduire l'empreinte carbone de 5 %.”

sommes encore loin du niveau d'avant la crise qui a commencé fin 2021. Malgré tout, compte tenu de nos engagements, cela ne saurait freiner nos investissements. En France, deux investissements sont presque achevés. À Gien (Loiret), plus de 30 millions d'euros ont été investis dans un entrepôt automatique qui améliore le niveau de service de nos clients tout en réduisant notre empreinte carbone de 1440 tonnes par an. À Hondouville (Eure), nous avons investi 16 millions pour augmenter notre capacité de recyclage de briques alimentaires : cela permet de fabriquer des produits d'hygiène en papier (papier toilette, essuie-mains, mouchoirs) à la marque professionnelle Tork (destinée à des établissements publics ou privés) dont l'empreinte environnementale est réduite.

#### Recourez-vous à des aides publiques ?

**A. L. :** Oui, directement ou avec nos prestataires. Ainsi, nous menons deux projets de chaudière biomasse sur deux sites en Alsace et dans l'Orne, dans le cadre de l'appel à projets BCIAT (« Biomasse chaleur pour l'industrie, l'agriculture et le tertiaire »). Ils ont été validés et devraient être opérationnels durant le second semestre 2025.

#### Les consommateurs de vos produits sont-ils sensibles à vos efforts ?

**E. V. :** Oui, nos consommateurs sont sensibles à ce type d'argument. Pour revenir au papier toilette sans tube, ce produit fonctionne bien et a été décliné en essuie-tout ; nous expliquons ses atouts sur nos emballages, ainsi que dans toutes nos communications. Le marché des protections périodiques, lui, est en train d'évoluer, notamment sous l'impulsion des jeunes générations. Pour la marque Nana ou la marque Tena, nous avons le souci d'améliorer sans cesse leur performance, tout en réduisant leur empreinte environnementale.

#### Toutes vos équipes sont-elles impliquées dans la démarche ?

**E. V. :** Oui. Essity en tant qu'entreprise n'est pas encore très connue, et quand nous recrutons, les nouveaux sont toujours étonnés de



**Les protections périodiques – ici lavables et réutilisables – évoluent sous l'impulsion des jeunes générations.**

constater tout ce que nous réalisons en matière de développement durable. Outre nos canaux de communication ou les réunions d'équipes, nous organisons, chaque année, une semaine du développement durable avec des intervenants internes et externes, pour essayer les bonnes pratiques sur tous nos sites. Et chacun se voit fixés des objectifs de développement durable : les feuilles de route individuelles ou d'équipes contribuent à atteindre les objectifs du groupe.

#### Votre politique de décarbonation diffère-t-elle dans les 150 pays où vous êtes présents ?

**A. L. :** Elle est définie au niveau mondial, et trouve des articulations en fonction de la réglementation locale. En Europe, elle est commune, mais des spécificités persistent par pays. Nous souhaitons en priorité que la réglementation se stabilise. Les industriels ont besoin de visibilité à moyen et long terme, surtout face à la concurrence des États-Unis, qui profitent d'une énergie très peu chère favorisant les implantations industrielles outre-Atlantique.

■ Propos recueillis par **Benoît Jullien (Icaal)**

# Labeyrie, hautes ambitions bas carbone

Victimes et comptables des dérèglements climatiques, les entreprises agroalimentaires sont au cœur de la transition écologique. Labeyrie Fine Foods la place au cœur de sa stratégie en mettant l'accent sur la réduction de son empreinte carbone.



## Quels sont les risques climatiques pour la pérennité de l'activité de Labeyrie Fine Foods ?

**Gaëlle Ouari :** La nature de nos métiers, secteur agricole et agroalimentaire, expose nos activités aux effets des changements climatiques. Le secteur alimentaire est une des causes des enjeux climatiques et une des premières victimes : modifications des conditions environnementales d'élevage, événements climatiques extrêmes affectant les cultures, raréfaction de matières premières essentielles à certaines filières, tensions sur les ressources en eau et en énergie... Les effets du changement climatique se matérialisent à tous les niveaux de nos activités. Il nous est indispensable de les étudier et d'anticiper les risques qui pèsent sur l'ensemble de nos chaînes de valeur, afin de nous adapter, d'améliorer notre résilience et de pérenniser nos activités.

## Quelle est votre trajectoire carbone ?

**G. O. :** Nous avons défini une trajectoire



**Gaëlle Ouari,**  
**directrice RSE,**  
**communication**  
**et stratégie**  
**de marques,**  
**Labeyrie Fine**  
**Foods**

de décarbonation alignée avec l'Accord de Paris. Pour 2030, nous visons une réduction de 55 % de nos émissions des scopes 1 et 2 (principalement liées à nos consommations d'énergie) ainsi qu'une réduction de 22 % des émissions de CO<sub>2</sub> par kg de produits fabriqués pour notre scope 3 (empreinte carbone de la production des matières premières, du transport des produits, de l'emballage, etc.) par rapport à notre année de référence 2019. Notre premier bilan carbone date de 2019 et nous avons réduit nos émissions de 5 % entre 2019 et 2021.

## Quels aspects de votre chaîne de production et de commercialisation pèsent le plus dans votre empreinte carbone ?

**G. O. :** Nous avons réalisé un bilan carbone exhaustif de nos activités, que nous mettons à jour chaque année. Ce bilan nous a permis d'identifier les plus gros postes d'émissions : achats de matières premières (75 %), transport (10 %), énergie (9 %), priorités de nos actions de réduction.





Nous opérons dans des filières diverses, stratégiques pour le saumon, la crevette, le canard et les produits végétaux. Les enjeux, la maturité des acteurs et les leviers de décarbonation de ces filières diffèrent et nécessitent une approche et une gestion spécifiques. Nous avons donc dans notre feuille de route des plans d'actions distincts pour chacune.

**Où la réduction est-elle la plus facile, et où les obstacles sont-ils les plus nombreux ?**

**G. O. :** La réduction des émissions est plus facile dans notre périmètre direct (scopes 1 et 2), à savoir le fonctionnement de nos usines : émissions liées à nos consommations d'énergie notamment (source d'énergie utilisée, efficacité énergétique de nos procédés...). Les leviers d'action sont moins aisés à activer dans le scope 3, pourtant le plus significatif, puisqu'il s'agit de nos émissions indirectes, notamment liées à la production des matières premières, chez nos fournisseurs.

Ces derniers sont des acteurs majeurs de notre démarche. Ainsi dans notre filière saumon, grâce à des relations de long terme, nous avons mis en place une démarche de progrès intégrant les enjeux climatiques : accompagnement dans la mesure de l'empreinte carbone, contribution à des projets de décarbonation, échanges sur l'adaptation de la filière...

**Disposez-vous de technologies de décarbonation propres au groupe pour vos quatorze sites industriels ?**

**G. O. :** La décarbonation de nos sites repose sur l'électrification de nos procédés industriels pour sortir des énergies fossiles, fuel et gaz notamment, ainsi que sur le remplacement d'équipements utilisant des gaz frigorigènes au profit de centrales utilisant des fluides moins émissifs ou sur l'installation de pompes à chaleur. Les actions prévues devraient nous permettre d'avoir réduit de 22 000 tonnes de CO<sub>2</sub> nos émissions en 2030. En septembre 2021, nos sites de

*Les enjeux climatiques ont été intégrés à la feuille de route de la filière saumon. Passer du camion au train pour son approvisionnement permet d'économiser 1 tonne de CO<sub>2</sub> par trajet.*

Saint-Geours-de-Maremne et de Came ont été lauréats de l'appel à projet « Décarb Ind 2021 »<sup>1</sup>. Ce projet pluriannuel comprend trois centrales froid à l'ammoniac, deux centrales froid CO<sub>2</sub> et trois pompes à chaleur : en juillet 2025, nous aurons supprimé la totalité des gaz frigorigènes et grâce aux pompes à chaleur réduit notre consommation de gaz de 45 %.

“ Notre engagement est d'avoir réduit de 30 % nos émissions liées au transport en 2030. ”

#### Y a-t-il d'autres leviers que vos sites que vous puissiez actionner contre le réchauffement climatique ?

**G. O. :** Le transport représente un poste important d'émissions. Des efforts considérables ont été déployés cette année pour mesurer l'empreinte carbone de nos flux logistiques. Le groupe a mis en place un outil de pilotage pour l'ensemble des flux de transport intersites et aval de nos produits : une étape majeure pour le suivi de nos émissions de GES et l'évaluation de la performance de nos prestataires de transports. Notre engagement est d'avoir réduit de 30 % nos émissions liées au transport en 2030, grâce notamment à l'intermodal : passer du camion au train pour nos approvisionnements en saumon par exemple, qui nous permet d'économiser une tonne de CO<sub>2</sub> par trajet, sur 3,5 tonnes au total de la ferme à notre site de production des Landes. L'écoconception de nos emballages représente également un potentiel de réduction important (objectif moins 20 %). Nous avons pris des engagements de réduction du poids de nos emballages de 10 % en 2025 et de 100 % recyclable, qui devraient nous permettre une réduction de plus de 3 000 tonnes de CO<sub>2</sub>.

#### Comment calculez-vous votre bilan carbone « scope 3 » ?

**G. O. :** Nous appliquons différentes méthodes en fonction du poste d'émission (achats, transports, déchets, fin de vie...), toutes compatibles avec la méthode globale que nous appliquons : le *GHG Protocol*<sup>2</sup>. Les données que nous collectons peuvent avoir différentes unités (tonnes, litre, km, tonnes-km, etc.) et différentes sources : données fournisseurs et achats (pour l'amont), outils de pilotage interne (flux de transports), contrôle de gestion (distribution produits), et si nécessaire estimations et hypothèses formulées (déplacement des clients en magasin, utilisation des produits vendus...). Pour l'ensemble des matières premières achetées, nous adoptons l'approche physique : nous tenons compte des quantités exactes de matières premières achetées, que nous convertissons en émissions de CO<sub>2</sub> grâce à des facteurs d'émission soit spécifiques (issus des calculs de l'empreinte carbone de nos fournisseurs propres à leurs pratiques) soit issus de base de données de références (Base Carbone Ademe, Agribalyse, EcoEvent...).

#### Par qui vos objectifs sont-ils validés ?

**G. O. :** Nos objectifs de réduction 2030, par rapport à 2019, ont été validés en 2022 par le SBTi (*Sciences Based Target initiative*), initiative issue d'un projet conjoint du *Carbon Disclosure Project* (CDP), du *Global Compact* des Nations Unies, du *World Resource Institute* (WRI) et du WWF visant à encourager les entreprises à définir des objectifs de réduction en cohérence avec les préconisations scientifiques. Cette validation était pour nous indispensable, car nous souhaitons aller au-delà des obligations réglementaires.

#### Ces objectifs sont-ils activement partagés parmi les salariés ?

**G. O. :** La sensibilisation et la mobilisation de l'ensemble des salariés du groupe est un facteur clé de succès. Nous y travaillons dans l'ensemble des services, unités et pôles. Un programme de formation digital aux

## “ Nous avons bénéficié, grâce à l’initiative ACT de l’Ademe, d’un accompagnement pour évaluer la robustesse de notre stratégie climat.”

enjeux climatiques a été mis en place (*Climate School Labeyrie Fine Foods*). Plus de 600 employés du Groupe l’ont suivi. Plus de 100 ont participé à des ateliers de La Fresque du Climat, grâce à la formation de cinq animateurs en interne. Des webinars internes ont rassemblé plus de 400 personnes.

### **Vos investissements dans la décarbonation rendent-ils vos marques attractives sur le plan du recrutement ?**

**G. O. :** Les candidats, particulièrement les jeunes, accordent une importante grandissante aux engagements de l’entreprise où ils postulent. Pour neuf Français sur dix, la défense de l’environnement est un sujet important et les préoccupations liées au climat arrivent au second plan des préoccupations environnementales<sup>3</sup>. Nous sommes en contact avec « Pour un Réveil écologique », un collectif qui met à la disposition des jeunes diplômés des outils concrets pour les aider à choisir un employeur suffisamment engagé.

### **Recevez-vous un soutien financier des pouvoirs publics ?**

**G. O. :** Certains de nos projets industriels bénéficient d’aides de l’État ou des régions. Nous avons également bénéficié, grâce à l’initiative ACT de l’Ademe, d’un accompagnement pour évaluer la robustesse de notre stratégie climat (démarches d’atténuation et d’adaptation).

### **Partagez-vous vos méthodes avec d’autres entreprises de votre secteur ?**

**G. O. :** Nous contribuons à plusieurs instances, groupes de travail externes, notamment grâce à l’Ilec, ou à des groupes de travail pluri-acteurs à l’initiative de certains de nos clients (Carrefour, Casino...), qui permettent

les échanges de bonnes pratiques et les retours d’expériences sur des problématiques communes à l’ensemble des acteurs du secteur.

### **Êtes-vous conduits à modifier vos gammes en fonction de leur impact carbone ?**

**G. O. :** Nous souhaitons développer davantage nos gammes végétales, offres de produits à faible empreinte carbone. Nous travaillons également à notre approvisionnement pour certaines matières premières, pour les crevettes notamment, certaines origines étant moitié moins émissives que d’autres.

1 - Cet appel à projets vise à financer des investissements pour la décarbonation des procédés et utilités dans l’industrie. Il s’inscrit dans le cadre du programme France 2030.

2 - *Greenhouse Gas Protocol*, protocole international proposant un cadre pour mesurer, comptabiliser et gérer les émissions de gaz à effet de serre, élaboré par le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) et le *World Resources Institute* (WRI).

3 - Ipsos : Les Français l’environnement et la présidentielle 2022, octobre 202.

• Pour son approvisionnement en crevettes, Labeyrie Fine Foods privilégie des origines moins émissives afin de réduire son empreinte carbone.





**Notre objectif pour 2025 : 100% du soja utilisé pour l'alimentation de nos canards garantis zéro déforestation et zéro conversion des écosystèmes.**

**Appréhendez-vous un risque de déréférencement par certaines enseignes en cas de trajectoire carbone qui ne répondrait pas à leurs critères ?**

**G. O. :** Nous sentons une pression et un niveau d'exigence croissant de la part de nos clients, en termes de mesure d'empreinte carbone, de trajectoire et de plan d'actions. Ce qui est très bien, car c'est la mobilisation de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur qui permettront de faire bouger les lignes.

**Que représente le coût de la décarbonation dans vos tarifs ?**

**G. O. :** Nous ne répercutons pas le travail fait dans nos tarifs. La vraie question est : comment pouvons-nous valoriser davantage notre démarche auprès de nos clients distributeurs et de nos consommateurs, pour en faire un vrai levier de préférence d'achat.

**Avez-vous expérimenté, pour mesurer l'empreinte environnementale de vos produits, le portail Agribalyse de l'Ademe ?**

**G. O. :** Nous avons contribué, avec notre gamme de saumon fumé, à l'expérimentation

de la méthode d'affichage environnemental des produits alimentaires.

**Le président de la République a annoncé la mise en place de plans de sobriété pour l'eau dans chaque secteur d'activité ; quelles mesures envisagez-vous en ce sens que vous n'auriez pas encore adoptées ?**

**G. O. :** Nous avons des plans d'action pour l'ensemble de nos sites de production, avec un objectif de réduction de 10 % de notre consommation d'eau par kilo de produits fabriqués en 2025 par rapport à 2020. Sur notre site de Troarn, nous avons réduit nos consommations de 20 % depuis janvier 2023, grâce notamment à une cartographie et à un pilotage précis de nos flux, pour identifier les pratiques les plus consommatrices (notamment le nettoyage) et cibler les créneaux de consommation. La sensibilisation des équipes aux gestes vertueux est une nouvelle fois clé.

**Le soja étant un intrant important dans l'alimentation de vos espèces animales, quels sont vos engagements contre la déforestation importée ?**

**G. O. :** Nous avons signé le Manifeste Soja

coordonné par Earthworm (France) et Efeca (Royaume-Uni), qui représente un engagement collectif des acteurs à assurer des approvisionnements de soja sans lien avec des pratiques de déforestation, ni de conversion des écosystèmes. Notre objectif pour 2025 est d'atteindre 100 % de soja utilisés à l'alimentation de nos matières premières stratégiques animales, garantis zéro déforestation et conversion.

#### Que vous apporte votre comité des parties prenantes « RSE »<sup>4</sup>, créé en 2021 ?

**G. O. :** Le dialogue avec nos parties prenantes va bien au-delà de la simple information, il s'agit d'une véritable concertation pour renforcer la légitimité des actions et leur pertinence opérationnelle. Le retour de nos parties prenantes est précieux, leur appréciation sur le sérieux de notre démarche est essentielle.

#### L'intitulé de votre fonction combine RSE, communication et stratégie de marques. Cette « trifonctionnalité » vous conduit-elle à imposer davantage de vigilance à la communication et au marketing ?

**G. O. :** Je fais partie du comex de Labeyrie Fine Foods, preuve que la RSE est l'un des piliers de notre stratégie. La RSE est l'affaire de tous dans notre groupe. A la communication interne d'embarquer tout le monde avec conviction. Ensuite, il est essentiel que nos marques s'engagent concrètement, c'est une brique fondatrice de la stratégie des marques. Elles ont ce rôle d'aider les consommateurs à choisir des produits, à passer à un acte d'achat responsable. Par exemple en choisissant un produit L'Atelier Blini, vous soutenez une association « Un Pacte positif » qui aide les agriculteurs dans leur transition agroécologique. En choisissant un saumon

fumé Labeyrie, vous contribuez à un projet de recherche pour une alimentation à impact carbone réduit, etc.

#### À combien se sont élevés vos investissements RSE en 2022 ?

**G. O. :** Nous pilotons un budget réparti dans de nombreux services. L'an passé nous avons investi environ 12 M€ dans des projets directement RSE ou avec un volet RSE significatif. Nous avons une équipe RSE de sept personnes car nous avons de nombreuses filières.

#### Que prévoyez-vous en 2023 ?

**G. O. :** Nous travaillons à des projets innovants sur le bien-être animal : le canard, le saumon ou la crevette. Nous continuons à investir pour limiter notre empreinte carbone (scopes 1 et 2) avec un pilotage encore plus ambitieux sur nos sites. Et à travailler à la réduction de nos emballages plastiques : c'est un travail de fond, de longue haleine.

#### Prévoyez-vous d'indiquer le Rémunéra-Score sur vos emballages ?

**G. O. :** Je ne crois pas que nos produits soient directement concernés par le projet Rémunéra-Score. Dans plusieurs filières nous sommes engagés pour une juste rémunération des agriculteurs, c'est essentiel. Déjà pour nos canards gras, avec notre coopérative Lur Berri. Ensuite nous sommes labélisés Agri-Ethique pour plusieurs produits.

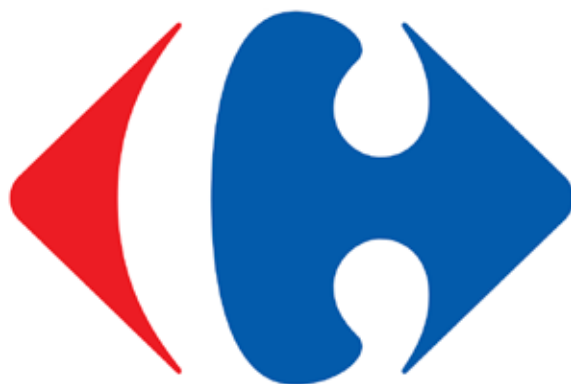
■ Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

4 - Comité constitué de représentants d'ONG, d'association, de distributeurs, d'industriels, de salariés, d'agences de conseil, de labels, de partenaires scientifiques et de partenaires de la sphère financière.

“ Nous avons un objectif de **réduction de 10 % de notre consommation d'eau par kilo de produits fabriqués en 2025 par rapport à 2020.** ”

# Carrefour, cap sur le scope 3

Ses magasins ne représentent plus que 2 % de ses émissions. Pour le reste, Carrefour est par nature dépendant de ses fournisseurs pour le scope 3. C'est pourquoi il les invite, ainsi que ses propres concurrents, à des démarches collectives pour atteindre les objectifs qui s'imposent à tous.



## Quels sont les enjeux spécifiques de décarbonation, directe ou indirecte, pour un groupe de distribution comme Carrefour ?

**Bertrand Swiderski** : Nos émissions directes sont un enjeu que nous avons pris en compte il y a plus de quinze ans. Il s'agissait de réduire les émissions carbonées de l'ensemble de nos magasins. Nous avons dû faire des choix très importants. Par exemple, celui en 2013 de fermer les meubles froids pour réduire nos consommations d'énergie. Mais c'est un choix qui devait être fait de manière collective dans l'univers de la distribution. Aujourd'hui, personne n'imaginerait qu'on les rouvre. D'autres choix ont été propres à Carrefour. En 2014, nous avons remplacé les centrales de production de froid, qui fonctionnaient avec des composants chimiques comme le CFC ou le HCFC, par des installations recourant au froid naturel. Ainsi, nous avons drastiquement réduit nos émissions de carbone. Le remplacement de la centrale de froid apportait 20 % d'économie et la fermeture des meubles environ 10 à 15 %. Auxquels se sont ajoutés 10 % apportés par le passage à l'éclairage au LED. Aujourd'hui, seulement 2 % de nos émissions de CO<sub>2</sub> sont liés aux magasins, majoritairement l'énergie électrique et



**Bertrand Swiderski,**  
directeur RSE  
de Carrefour  
et président de  
Perifem\*

\*Fédération technique du commerce et de la distribution.

les fluides frigorigènes, et 98 % proviennent d'émissions indirectes.

## Pendant longtemps, les meubles froids se devaient d'être sans porte pour être plus vendeurs. Le retour des portes a-t-il freiné l'achat d'impulsion ?

**B. S.** : C'était en effet une transition difficile, un peu comme quand le consommateur a dû abandonner le sac en plastique gratuit pour venir avec son propre sac. En 2013, beaucoup se montraient réticents, parce que les portes compliquaient et ralentissaient l'acte d'achat. Il nous a fallu faire un accord de place pour répondre à ce défi. Nous avons sollicité Perifem – dont je n'étais pas alors président ! –, qui a permis que tous les distributeurs français s'engagent avant 2020 à fermer 80 % de leurs meubles froids. C'est ce qui a tout changé. Alors les magasins l'ont adopté, en adaptant leur *merchandising*, passant de l'horizontal au vertical. Avant, recouvertes de buée, les portes étaient difficiles à nettoyer et compliquaient le remplissage des rayons. Elles se sont améliorées grâce à une évolution technique impressionnante et ont été valorisées avec des vitrophanies. Le client s'est habitué à cette contrainte, et maintenant la perçoit de manière positive. Il trouverait

hallucinant qu'on laisse ces meubles ouverts alors qu'il veille à fermer son frigo chez lui et l'exige de ses enfants.

### Les investissements dans le froid et le LED ont sans doute été importants ?

**B. S. :** Bien sûr, cela représente une dépense d'exploitation importante. Mais heureusement que nous avons investi depuis 2013, cela nous a armés face à la crise énergétique que nous avons connue ces derniers temps. Nous surveillons de très près la mesure du kilowatt-heure au m<sup>2</sup> de tous nos magasins. Certains sont parvenus à 300 alors qu'ils étaient à 650. En moyenne, ils se situent à 457. Il y a dix ans, nous voyions bien arriver une dépendance à une énergie de plus en plus chère. Nous n'avions d'autre choix que de réduire notre consommation. Et cela correspondait avec la baisse des émissions de CO<sub>2</sub>.

### Qu'en est-il des énergies renouvelables ?

**B. S. :** Dans le cadre de notre plan stratégique 2026, nous avons pris l'engagement de couvrir nos parkings de panneaux photovoltaïques, soit une surface de 4,5 millions de m<sup>2</sup>. Cela pose toutefois des questions : si on couvre un parking complet, on se trouve en surproduction à certains moments de la journée. Cette surproduction, il faut la vendre, alors que ces pics adviennent au moment où tout le monde produit. De plus, le retour sur investissement est très différent, bien sûr, entre le sud et le nord de la France...

### Quelle est la mesure des émissions au niveau des trois scopes ?

**B. S. :** Pour les scopes 1 et 2, nous les mesurons des données réelles : kilowatt-heure, kilomètres parcourus, etc. Pour ces deux scopes, notre engagement de trajectoire « 1,5 degré » est validé, - 50 % de CO<sub>2</sub>, par le SBTi. Mais nous avons aussi une trajectoire pour notre scope 3, avec un objectif de - 29 % en 2030.



### L'enjeu aujourd'hui, pour vous, c'est le scope 3 ?

**B. S. :** Oui, travailler avec nos fournisseurs. C'est là que se situe l'essentiel de notre action après avoir placé l'émission directe dans la bonne trajectoire.

### C'est pour cela que vous avez demandé à vos principaux fournisseurs de s'engager dans cette voie ?

**B. S. :** Autant nous sommes complètement acteurs pour les scopes 1 et 2, autant nous sommes totalement dépendants de notre chaîne d'approvisionnement pour le scope 3. Nous sommes tous embarqués ensemble pour atteindre cet objectif. La trajectoire 1,5°C demandée à nos 100 premiers fournisseurs est indispensable à ce travail collaboratif. Et ils en sont eux-mêmes tout à fait conscients. Certes, notre méthode est radi-

**En 2013, Carrefour a été le premier distributeur à installer des meubles froids fermés dans ses magasins.**

“ Nous avons pris l'engagement de couvrir nos parkings de panneaux photovoltaïques, soit une surface de 4,5 millions de m<sup>2</sup>. ”

## “ Il s’agit d’une politique internationale. Tous les pays contribuent à la trajectoire du groupe pour les trois scopes ”

calement nouvelle : nous sommes le seul distributeur au monde à entrer dans une démarche plus contractualisée sur la décarbonation.

### Où en êtes-vous avec ces entreprises ?

**B. S. :** Nous avons démarré sur les trois grands axes concernant le scope 3 : travailler sur les matières premières agricoles pour une agriculture décarbonée et aussi source de captation du carbone, conversion alimentaire vers des protéines végétales, optimisation des emballages et lutte contre le gaspillage. Dans le domaine agricole, nous avons ainsi partagé avec Bel son plan de décarbonation en production laitière qui vise une réduction de 30 % des émissions. Et ce groupe ouvre ses bonnes pratiques à toute la filière laitière. Concernant le végétal, nous avons lancé une coalition *plant based* avec un

objectif collectif de trois milliards d’euros de chiffre d’affaires. Approximativement, une petite moitié de ce top 100 a pris une trajectoire en moins d’un an. Certains l’avaient déjà adoptée, mais pour d’autres, cela a accéléré leur prise en compte du sujet. Certains en ont profité pour déposer un dossier auprès de SBTi. Parce que l’enjeu est tel qu’on ne peut pas travailler individuellement ; l’intérêt collectif dépasse l’intérêt individuel.

### Votre démarche est-elle internationale ou variable suivant les pays ?

**B. S. :** Il s’agit vraiment d’une politique internationale. Tous les pays contribuent à la trajectoire du groupe pour les trois scopes. Après les pays du Nord, nous avons exporté notre production de froid naturel en Espagne, où les chaleurs sont fortes, puis au Brésil et en Argentine. Et nous formons leurs équipes de maintenance, car le transfert de compétences est primordial. Même si certains n’ont pas d’échéance réglementaire sur ces questions, aucun de nos pays n’est en retard sur la trajectoire.

### En tant que président de Perifem, voyez-vous d’autres travaux collectifs à mener dans la grande distribution malgré la forte concurrence entre les enseignes ?

**B. S. :** Bien sûr. Carrefour propose sa plateforme « 20 megatons » (notre objectif de réduction de carbone) sur laquelle nos fournisseurs nous communiquent les émissions qu’ils ont pu éviter pour les produits qu’ils nous ont vendus. Ce qui nous permet de cumuler ces données pour faire un bilan. Pourquoi ne pas nous doter d’un tel outil unique à toute la distribution et accessible à tous les fournisseurs ? Cette démarche collective ne serait pas concurrentielle et aurait beaucoup de sens pour l’écosystème, avec une comptabilisation du carbone dans l’ensemble du scope 3. Et il y a d’autres

Pour lutter contre le gaspillage, les consommateurs sont invités à choisir 6 oeufs en vrac au lieu de laisser de côté une boîte dans laquelle il y aurait un oeuf cassé.





démarches, au-delà de la compétition, que nous pourrions mener. Nous avons déjà des référentiels communs sur les droits de l'homme, sur la sécurité alimentaire... D'autant que Perifem présente le grand avantage de rassembler tous les acteurs de la distribution française, alimentaire, non alimentaire, spécialisée... Mon vice-président, par exemple, est un adhérent de Leclerc.

**Les consommateurs ont-ils évolué favorablement sur ces sujets ? Et cette période de hausse des prix ne limite-t-elle pas leurs bonnes résolutions ?**

**B. S. :** Inflation ou non, un client qui vient chez nous veut un produit et un prix. Nous ne devons pas nous tromper là-dessus. Pour lui, chaque produit a une valeur. Par exemple, quand nous faisons de la vente en vrac avec des grandes marques, nous vendons de bons produits moins chers. Les protéines végétales que nous lançons montrent aux consommateurs que manger des légumineuses, non seulement modifie leur régime alimentaire en diversifiant leurs sources de protéines, mais aussi réduit le coût de leurs achats.

**Comment trouver le juste milieu entre les alternatives végétales ultra-transformées et la sauvegarde des filières d'élevage ?**

**B. S. :** La question des simili-carnés n'est pas notre sujet prioritaire par rapport aux légumineuses, qui constituent d'ailleurs des achats traditionnels qu'on avait un peu oubliés. Quant à l'élevage, notre position est d'encourager la diversification alimentaire dans un message flexitariste. Nous restons très fidèles à nos producteurs, que nous encourageons à produire de la bonne viande en décarbonant. Nous les aidons à réduire leurs émissions, avec une alimentation pas seulement à base d'ensilage de maïs mais recourant à d'autres protéines comme la féverolle. Nous ne demandons pas la fin de la viande, nous prôtons juste un équilibre alimentaire où la protéine végétale ait sa place entière. Tout cela peut se faire en bonne intelligence.



**Vous avez évoqué le vrac, mais on peut y associer le réemploi ou la consigne, qui a fait l'objet d'un partenariat avec Loop. Où en êtes-vous dans ces dossiers, plus laborieux à mener qu'il ne semblait ?**

**B. S. :** Le vrac, la réutilisation, la lutte contre le gaspillage, sont des priorités pour un distributeur. C'est pourquoi nous avons des engagements très précis : par exemple, l'objectif de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires en vrac en 2026. Certes, les consommateurs s'en sont un peu détournés, comme du bio. Nous avons identifié les « irritants » qui faisaient – avouons-le – que l'expérience n'était pas « top ». Nous testons une formule avec des marques nationales, 90 références vendues 20 % moins chères, dans deux magasins, avec des silos automatiques. Objectif : innover pour rendre le vrac sexy pour le consommateur dans un rapport prix-produit.

Concernant le réemploi, nous avons aujourd'hui plus de 70 magasins qui proposent un

*Plateforme « 20 megatons » où les fournisseurs de Carrefour communiquent les émissions qu'ils ont évitées pour les produits qu'ils lui ont vendus.*

**“ Le vrac, la réutilisation, la lutte contre le gaspillage, sont des priorités pour un distributeur. ”**

“ Nous sommes fiers d’avoir **le premier magasin certifié anti-gaspillage alimentaire** avec notre hyper de Montesson. ”

**Une sélection de produits en version zéro déchet grâce à des contenants réutilisables et consignés, dans les espaces Loop des magasins Carrefour participants.**

système de consigne avec une quarantaine de références. Le gouvernement a fixé des objectifs de 5 %. Citeo travaille à une solution structurelle à la crise des matériaux. J’aimerais que cela soit plus rapide, mais c’est normal, le consommateur met du temps à s’adapter. Nous sommes le seul distributeur à tenir cette direction à grande échelle, et dans les prochains mois nous allons encore accélérer. Enfin sur le gaspillage alimentaire, c’est assez simple : moins vous gaspillez, moins vous émettez de CO<sub>2</sub>. Et nous sommes fiers d’avoir le premier magasin certifié par le label anti-gaspillage alimentaire avec notre

hyper de Montesson. Ces projets vont aussi impliquer toutes les marques, puisque la définition des dates limites de consommation ou dates de durabilité minimale se font avec elles.

#### **Quels sont les enjeux spécifiques à l’e-commerce ?**

**B. S. :** Notre ambition y est supérieure, parce qu’il y a une obligation particulière avec le dernier kilomètre dans les villes. Avec des systèmes automatisés, nous pourrions atteindre nos objectifs avant même nos magasins physiques. L’enjeu est fort : à la fin de vos courses, vous voyez leur poids en CO<sub>2</sub>.

#### **C’est compris par le consommateur ?**

**B. S. :** Aujourd’hui, le sujet climatique n’est pas un critère de valeur pour la majorité des consommateurs. Mais ce sera bientôt obligatoire à leurs yeux : comme la sécurité alimentaire, ils jugeront ces efforts normaux.

#### **Quel retour sur investissement, si ce n’est plus un avantage concurrentiel ?**

**B. S. :** Pour les scopes 1 et 2, on l’a vu. Pour le scope 3, c’est un monde d’opportunités pour développer de nouvelles offres, impliquer de nouveaux fournisseurs, varier les menus. On le voit bien avec des marques qui sortent actuellement des références végétales de leur placard.

#### **Et l’inflation ?**

**B. S. :** Tous nos projets aident le pouvoir d’achat de nos clients.

■ Propos recueillis par **Benoît Jullien (Icaal)**



# Le piège d'une politique pro-carbone

Des blocages européens conduisent les pouvoirs publics à des solutions de bricolage pour relayer le mécanisme de l'Arenh. Jusqu'à quand la transition écologique attendra-t-elle ?



**C**ommençons par exposer quelques éléments de contexte expliquant la crise des prix de l'électricité. Alors que, à peu près partout ailleurs dans le monde, les prix de l'électricité sont réglementés et corrélés aux coûts moyens de production, l'Europe a choisi depuis 20 ans une solution originale, consistant à libéraliser le marché et à mettre en place un mécanisme dit de fixation des prix au coût marginal. Ce mécanisme consiste, en pratique, à corréliser le prix de l'électricité à celui du gaz et du CO<sub>2</sub>.

Pas grand-chose à signaler pendant 20 ans, tant que le prix du gaz restait sage, oscillant entre 12 et 25 €/MWh, même si en France on ne comprenait pas bien pourquoi nous devons payer notre électricité au même prix que nos amis allemands, à 60 ou 80 €/MWh, alors que notre coût de production, principalement nucléaire, se situait entre 40 et 45 €. C'est pourquoi la France, malgré les réticences de Bruxelles, a mis en place en 2011 le mécanisme de l'Arenh<sup>1</sup>, qui permet aux



**Frank Roubanovitch,**  
**président du**  
**Comité de liaison**  
**des entreprises**  
**consommatrices**  
**d'électricité**  
**(CLEEE)**

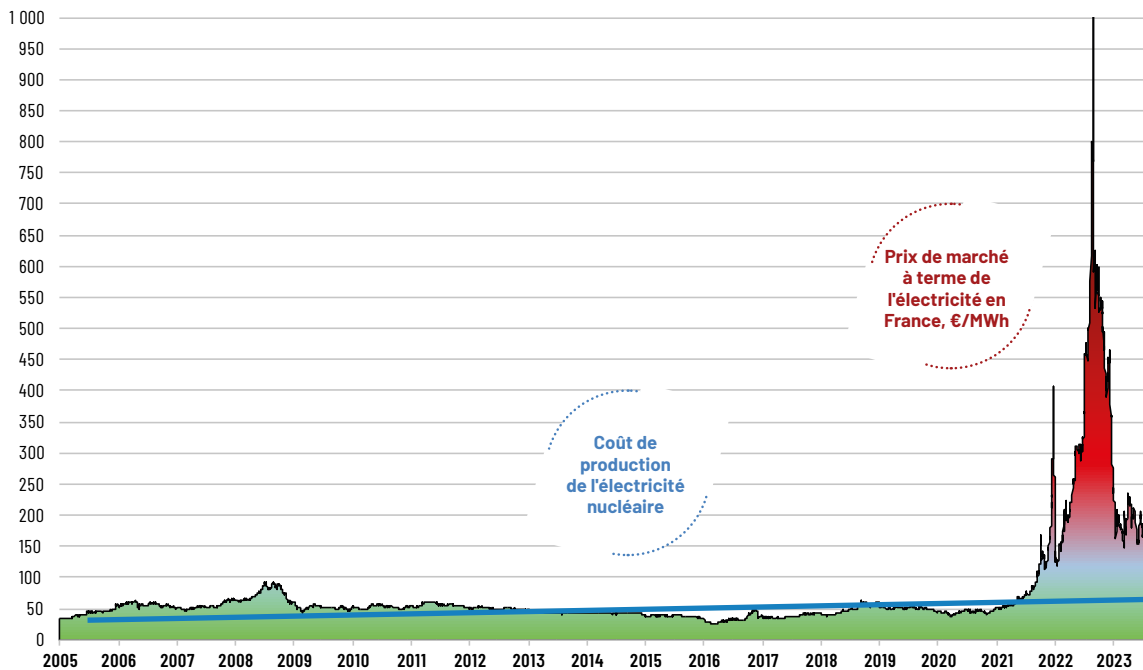
consommateurs, à travers leurs fournisseurs, de bénéficier, pour une bonne part de leur consommation, d'un prix régulé de 42 €.

Hélas, en 2021 puis en 2022, conjonction de mauvaises nouvelles ! La Russie, préparant sa guerre en Ukraine, décide au printemps 2021 de ne plus approvisionner les stocks de gaz allemands, générant une première hausse des prix du gaz sur fond de reprise économique post-Covid. En réponse aux sanctions économiques, la Russie décide ensuite, l'été 2022, de réduire massivement ses exportations de gaz vers l'Europe. Le sabotage des gazoducs North Stream 1 et 2 a pérennisé la situation. Enfin, la désorganisation de la maintenance des centrales nucléaires françaises due au Covid et à des mouvements sociaux, et surtout la découverte à l'automne 2022 de fissures dans les circuits de secours de nombreuses centrales nucléaires, ont réduit drastiquement la production nucléaire française tout au long de l'automne et de l'hiver 2022-2023.

Tous ces facteurs, massivement amplifiés par un mécanisme de fixation des prix à terme par des *traders* inquiets voire irrationnels, ont entraîné en quelques mois une

1 - Accès régulé à l'électricité nucléaire historique.

## Prix de marché de l'électricité comparé à son coût de production



**Facteurs expliquant la multiplication par 10 à 20 des prix de l'électricité :**  
*guerre en Ukraine, sabotage de gazoducs, fissures dans les circuits de secours de centrales nucléaires, etc.*

multiplication par 10 à 20 des prix de l'électricité sur les marchés à terme, de 50 à 500 ou 1000 €/MWh.

### Des aides qui n'ont couvert qu'un tiers du surcoût

Conséquences pour les entreprises : elles signent souvent des contrats de 2 ou 3 ans. Pour 2022 et 2023, c'est donc la grande loterie : les entreprises ayant renouvelé leurs contrats avant la crise s'en sortent bien, tandis que les autres prennent la hausse de plein fouet. En moyenne, les factures<sup>2</sup> ont augmenté de 100 % entre 2021 et 2022, et de nouveau de 120 % entre 2022 et 2023. Et pour certaines entreprises, c'est pire. L'impact est immédiat. Dans la plupart des cas, les prix de vente s'envolent et alimentent l'inflation massive que nous connaissons. Mais pour certaines PME, la sanction est encore plus grave, c'est la cessation d'activité.

Solutions à court terme : face à l'urgence,

le CLEEE, parmi d'autres associations de consommateurs, réclamait un retour au moins provisoire aux tarifs réglementés. Hélas, cela n'était compatible, ni avec la doxa européenne, ni avec les caisses de l'État. Après de longues tergiversations tout au long de 2022, la Commission européenne étant persuadée que la crise était provisoire et qu'il ne fallait pas jeter le bébé de la libéralisation avec l'eau du bain, décision a été enfin prise, à l'automne 2022, d'instaurer des aides aux entreprises, mais seulement jusqu'à la fin de 2023 – il ne faut pas exagérer. Mais, de peur de biaiser le sacro-saint marché, et faute d'argent dans les caisses, les aides restent limitées. Si les particuliers, les TPE et les collectivités ont pu bénéficier d'un véritable bouclier tarifaire, les entreprises reçoivent une aide partielle, qui prend plusieurs formes, de l'amortisseur tarifaire pour les PME au guichet d'aide pour les grandes entreprises. Dans tous les cas, l'aide couvre au mieux un petit tiers de la hausse subie.

## Veto germanique au nucléaire

Solutions à long terme : sous la pression de certains pays, comme l'Espagne et la France, la Commission a fini par proposer en mars 2023 un projet plus ambitieux de réforme du marché de l'électricité. C'est d'autant plus important pour la France que l'Arenh, qui garantit un tarif régulé pour la moitié environ de la consommation des entreprises, disparaît fin 2025 (une exigence de Bruxelles).

Une des solutions proposées par Bruxelles est celle des « contrats pour différence » qui permettrait de protéger le producteur lorsque le marché est trop bas et de compenser les consommateurs lorsque le marché est trop élevé. Pas parfait, mais pas mal du tout. Hélas, c'était compter sans l'Allemagne et l'Autriche, farouchement antinucléaires, et qui ne voudraient quand même pas que la compétitivité du nucléaire français puisse bénéficier aux consommateurs français. Quelle hérésie en effet ! Ces pays s'opposent donc à ce que les contrats pour différence puissent s'appliquer à la production nucléaire existante. Dommage pour la France, où 70 % de la production est nucléaire.

Nous en sommes là... Il serait temps pour nos gouvernants d'exiger une inclusion du nucléaire dans le mécanisme, et à défaut de menacer de sortir unilatéralement du mécanisme de marché de l'électricité.

Mais non : pensez-vous, cela ne se fait pas ! Pour nos pouvoirs publics, il est plus confortable de réfléchir à des solutions de bricolage, telles que plafonds de prix ou contrats long terme pour quelques entreprises chanceuses. Nous attendons de connaître le détail, mais, selon toute probabilité, les solutions mises en œuvre seront complexes, et feront sûrement l'objet de contentieux, de la part de Bruxelles ou de tel ou tel fournisseur qui s'estimera lésé. Pourquoi faire simple ?

## Urgence de décorrélérer le prix de l'électricité du prix du gaz

Le temps presse, l'horloge climatique tourne. Chaque tonne de CO<sub>2</sub> émise reste dans

l'atmosphère. Il est vital que nos entreprises réduisent au plus vite leur consommation de gaz ou de fioul et basculent vers l'électricité. Or les entreprises n'investiront massivement dans la transition que si elles sont certaines que l'électricité sera durablement plus compétitive que le gaz. Il est donc urgent de décorrélérer le prix de l'électricité du prix du gaz, en mettant en place un mécanisme corrélant le prix de l'électricité au coût de production nucléaire (et garantissant au passage à EDF un revenu suffisant). En outre, la réindustrialisation, si importante pour la France, passe par un prix compétitif et prévisible de l'électricité. Nos gouvernants sauront-ils bien choisir les priorités ? Transition énergétique et réindustrialisation, ou fidélité à une doxa européenne périmée datant de l'époque Reagan-Thatcher ?

## La part de responsabilité des entreprises

En attendant de savoir quelles priorités et quelles mesures seront choisies, nous avons entre nos mains, quel que soit le modèle de fixation des prix, au moins une partie de la réponse. Dans les prochaines décennies, la forte demande d'électricité conjuguée à une offre contrainte, les incertitudes géopolitiques, les dérèglements climatiques, les contraintes d'approvisionnement en matières premières, tout concourra à des prix de l'énergie structurellement en hausse.

Dans ce contexte, nous devons plus que jamais faire preuve de sobriété. Nous devons aussi apprendre à être flexibles, c'est-à-dire à consommer moins quand la production est faible et davantage quand elle est abondante (aux heures où le soleil brille par exemple).

Alors, continuons à nous battre pour l'avènement d'une réforme ambitieuse et pérenne du marché de l'électricité, mais, sans attendre, prenons notre part de responsabilité.

■ Frank Roubanovitch

2 - Selon une enquête menée auprès des grandes entreprises du CLEEE et des acheteurs publics de la FNCCR. Nous comparons ici uniquement le prix de l'électron ; les mesures de réduction des taxes (TICFE) par le gouvernement ont un peu atténué l'impact pour les consommateurs non industriels.

## Danone, l'innovation sociale

Ergonomie systématiquement revisitée pour prévenir les TMS<sup>1</sup>, reconnaissance de la qualité de travailleur aidant, congé parental étendu... Ce n'est pas d'hier, chez Danone, que la responsabilité sociale commence en interne.

**En février dernier, Danone a été récompensé parmi les lauréats des « Prix Essec des industries de consommation responsables », décernés à Bercy<sup>2</sup>, pour un accord social « Diversité & Inclusion », signé avec quatre syndicats de salariés. Quels avaient été les facteurs déclenchant une réflexion sur cette problématique ?**

**Hortense Pelon :** Cette réflexion est au cœur de la mission de Danone depuis le « double projet économique et social » conçu et exposé par Antoine Riboud en 1972 à Marseille lors du congrès du CNPF. L'ancien PDG de BSN (futur Danone en 1994) déclarait que « la responsabilité de l'entreprise ne s'arrêtait pas au seuil des usines et des bureaux et que notre action devait se faire sentir dans l'ensemble de la collectivité, et qu'elle avait un impact sur la qualité de vie de chaque employé et de chaque citoyen ». La diversité et l'inclusion sont depuis des notions incontournables de Danone.



**Quelle définition donneriez-vous de ces deux concepts, qui ne sont pas juridiques ?**

**H. P. :** Quand nous avons reçu le prix, notre directeur général France, François Eyraud, les a ainsi définis : « La diversité est un fait, l'inclusion, c'est notre choix. Danone est très fier d'avoir mis en place cet accord, ambitieux pour la France afin de promouvoir l'égalité des chances, l'employabilité avec un focus particulier sur le handicap et l'inclusion dans l'égalité professionnelle. » La diversité, c'est l'ensemble des caractéristiques,

des expériences, des distinctions qui constituent l'individualité d'une personne et donc d'un groupe. L'inclusion consiste à s'interroger sur les manières de faire vivre cette diversité en bonne intelligence. Nous souhaitons créer un environnement de travail où tous nos salariés, nos « danoneurs » se sentent respectés, accompagnés et valorisés.

**Quels sont les apports majeurs de cet accord, signé le 1<sup>er</sup> décembre 2021 ?**

**H. P. :** En premier lieu le statut pionnier, RQTA : « Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Aidant ». Deuxième apport, le programme Dan'ergo : nos ergonomes ont cartographié les postes de travail en usines et en bases logistiques pour adapter les postes et limiter le développement de troubles musculo squelettiques. Troisième apport, la gouvernance exigeante pour contrôler la mise en place de l'accord. Nous avons instauré des rituels pour analyser ce qui a été déployé, célébrer les avancées, mais aussi identifier les défis qu'il nous reste à relever. Le quatrième apport majeur porte sur la parentalité : nous avons souhaité allonger le congé maternité et le congé paternité. À côté de cela, notre marque Gallia a consacré au post-partum la campagne « Comment ça va toi ? », pour sensibiliser l'entourage des parents. Une étude conduite avec Ipsos montre que « 78% des mamans sont épuisées

1 - Troubles musculo squelettiques.

2 - [www.ilec.asso.fr/actualites/actualite/19829](http://www.ilec.asso.fr/actualites/actualite/19829)



Remise du Grand Prix Essec des Industries de la Consommation Responsable 2023. Danone est lauréat du prix « Ressources Humaines » pour son accord Diversité et Inclusion.



physiquement et émotionnellement pendant cette période et post-partum ». Danone se veut pionnier sur le sujet, en sensibilisant les parents, leur entourage, mais aussi les professionnels de santé et les entreprises. Nous déployons des initiatives en interne pour accompagner les mères et pères qui vivent ce grand chamboulement émotionnel, avec notre partenaire Bliss : l'année prochaine, mise à disposition de podcasts de préparation à la grossesse et au post-partum, service de rendez-vous gratuit anonyme en visio-conférence avec psychologue ou sage-femme... Nous avons aussi envie de créer avec l'État un parcours médical obligatoire qui accompagnerait les jeunes parents après la naissance – comme existe l'accompagnement légal et obligatoire à l'accouchement. Les futures mères sont bien préparées à l'accouchement et la grossesse, mais pas à « l'après ».

Nous avons d'ailleurs été auditionnés par la députée Sandrine Josso pour lui présenter les initiatives de Danone et du Laboratoire Gallia sur le post-partum. Nous saluons sa proposition de donner la possibilité aux parents d'avoir accès à un accompagnement psychologique remboursé durant cette période particulière, au même titre que pour les fausses couches. Nous souhaitons aller plus loin.

#### En quoi le statut RQTA est-il pionnier ? Qu'ajoute-t-il aux dispositions légales en vigueur ? Combien de salariés sont concernés par ce statut chez Danone France ?

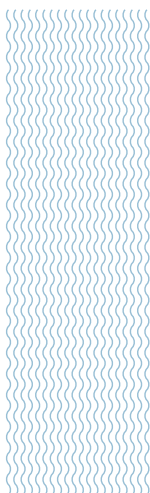
**H. P. :** Il est pionnier, car il n'y avait pas de reconnaissance formelle de la qualité de « travailleur aidant ». Légalement, il existe un congé qui permet au salarié de suspendre un contrat de travail pour accompagner un proche en situation de handicap. Ce congé est non rémunéré. Nous avons voulu que nos salariés aient

connaissance des mesures à leur disposition. Et nous avons voulu aller plus loin avec des mesures leur permettant de transformer tout ou partie du 13<sup>e</sup> mois en jours de congé supplémentaires. Nous avons aussi assoupli le télétravail pour les aider à télétravailler à partir de l'adresse de la personne aidée. Aujourd'hui, en France, une centaine de salariés bénéficie de ce statut.

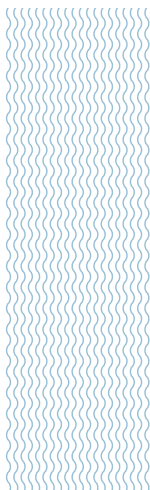
#### Combien de postes de travail votre programme Dan'ergo concerne-t-il ?

**H. P. :** Il a pour objectif d'évaluer les situations de travail problématiques comme celles qui vont bien. L'ensemble des postes en usines, en bases logistiques ou de tout poste qui engage une activité articulaire soutenue, a été audité selon une analyse très fine de chacun : la même technologie est utilisée par les médecins pour observer l'activité du corps des athlètes de haut niveau lorsqu'ils sont en mouvement.

Cette méthode est déployée depuis fin 2021 et permet d'intervenir en prévention des TMS. Nos ergonomes jouent aussi un rôle clé dans les processus de reclassement : ils sont capables de suggérer un poste de travail adapté à la situation d'un employé, grâce à une cartographie détaillée qui permet de savoir si une situation personnelle est compatible avec une activité spécifique. En moyenne, il a fallu deux à trois semaines à une équipe de trois ergonomes pour analyser l'ensemble des postes par usine ou base logistique. Cette cartographie très fine permet des décisions éclairées pour réduire les TMS et améliorer le bien-être au travail.



“ Nous avons une formation à destination des managers, “Sésame”, qui les sensibilise à toutes les problématiques de discrimination au recrutement. ”



### La diversité et l'inclusion appellent-elles des réaménagements des espaces de travail ?

**H. P. :** Oui, pour le bien-être des salariés. Par exemple, dans le cadre d'un recrutement, nos équipes RH veillent à ce qu'un travailleur, identifié en situation de handicap, bénéficie d'un accueil personnalisé, avec un poste de travail adapté. Notre politique parentalité vise à aider les jeunes parents en leur permettant une plus grande flexibilité au travail ou en télétravail. De manière générale, nos équipes RH cherchent à trouver un support personnalisé. Ces mesures sont formalisées dans notre accord « Diversité et Inclusion » pour nos salariés en situation de RQTH<sup>3</sup> pour les aidants, pour les parents et pour l'ensemble des situations de vie qui nécessiteraient une flexibilité additionnelle.

### Comment se décline l'accord sur vos 27 sites de production ?

**H. P. :** Nous avons des relais, des ambassadeurs de la diversité et de l'inclusion, qui ont pour mission de diffuser les messages clés : une feuille de route nationale est partagée avec ce réseau d'ambassadeurs qui l'adaptent selon la nature des sites. Nous proposons un séminaire d'intégration, « Dan'discovery », aux nouveaux arrivants. Un module est proposé autour des biais inconscients et des comportements inclusifs. Nous avons une formation à destination des managers, « Sésame », qui les sensibilise à toutes les problématiques de discrimination au recrutement. Nous nous sommes adaptés aux compétences et cultures locales, car selon les sites l'usage des outils informatiques peut varier, conduisant à recourir parfois à de la communication papier.

### Concernant le handicap, l'accord prévoit « une démarche de diagnostic-action avec l'Agefiph » en vue de feuilles de route déclinées dans chaque établissement du groupe. S'agit-il d'un tournant de la pratique de Danone, d'une volonté de déconcentration de la décision ?

**H. P. :** Oui, le diagnostic a débuté début 2021 et il est en cours de relance. Un conseiller Agefiph se consacre à Danone et nous apporte du recul sur nos pratiques. Notre volonté est d'affiner nos feuilles de route afin qu'elles répondent au mieux aux défis pour nos employés en usines, en bases logistiques ou sur nos sites tertiaires. Les problématiques, les besoins ne sont pas les mêmes. Nous en avons conscience et nous sommes à la recherche de tout regard éclairé qui peut nous aider à faire vivre notre politique de diversité et d'inclusion.



**La mise en œuvre de l'accord fait-elle l'objet d'une gouvernance particulière, et si oui comment s'articule-t-elle avec les prérogatives du CSE ?**

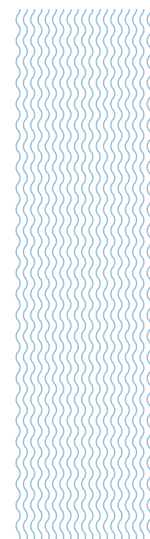
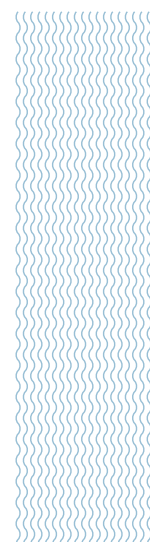
**H. P. :** Il y a de fait une structuration de la gouvernance autour de la diversité inclusive pour garantir la mise en œuvre de l'accord : une responsable diversité-inclusion a été nommée, le réseau d'ambassadeurs diffuse l'accord sur les 27 sites. Chaque fin d'année se tient une réunion CSE par établissement, qui permet un bilan local. Pour nos sociétés multi-établissement, cette réunion locale est doublée d'une commission CSE centrale, afin de consolider le bilan de nos entités multisite. Et une commission nationale réunit trois représentants par organisation syndicale signataire de l'accord (en s'assurant de la mixité de la délégation), deux représentants par organisation non-signataire, trois représentants de la direction dont le responsable de la diversité inclusive France, pour faire le bilan national de l'année entière.

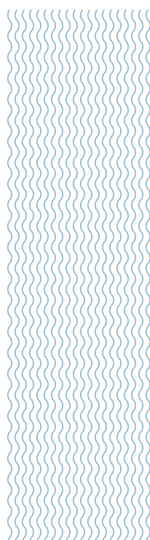
**Une instance visant spécialement les discriminations et le harcèlement est-elle prévue dans la gouvernance ou le sujet relève-t-il de la DRH ?**

**H. P. :** S'il n'y a pas d'instance prévue dans l'accord, le groupe a des dispositions pour lutter contre les discriminations et le harcèlement sexiste. Un droit d'alerte du CSE existe. Nous sensibilisons régulièrement nos équipes. Chaque salarié peut signaler un problème de manière confidentielle. Chaque signalement donne lieu à une enquête interne.

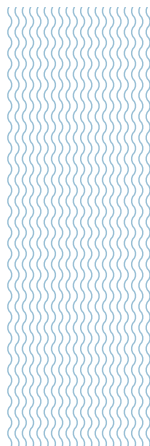
**Le suivi de la mise en œuvre repose-t-il sur des indicateurs chiffrés ?**

**H. P. :** Nous suivons avec une attention particulière l'index égalité homme-femme, le pourcentage de femmes à des niveaux de haut management et de celles à des niveaux d'entrée. Le groupe va au-delà des obligations légales concernant la représentation des femmes et des hommes dans les postes de direction et de prise de décision. Autre indicateur : l'index d'écart de salaire. En ce qui concerne l'inclusion de personnes en situation de RQTH, nous suivons leur proportion au niveau local et national. Enfin, nous pilotons en continu le taux d'apprentissage des jeunes, en nous assurant que nous recrutons dans des formations diverses.





**La première formation sur les biais inconscients créée et déployée en mai 2023 lors du séminaire d'intervention Danone.**



**Rencontrez-vous des obstacles dans la mise en œuvre de l'accord ? Se heurte-t-elle à des résistances imputables à des phénomènes de communautarisme religieux ?**

**H. P. :** Nous essayons toujours de trouver des communications adaptées aux spécificités de nos 27 sites français. Cela demande une planification de temps forts « diversité et inclusion » adaptés aux spécificités locales, notamment aux salariés en 3x8. Nous n'avons encore pas détecté d'obstacles liés aux phénomènes religieux mais restons vigilants à ce sujet.

**Comment le groupe tient-il compte des principes de l'accord « diversité et inclusion » dans le recrutement et le développement des compétences ?**

**H. P. :** Pour le recrutement, nous avons une formation de trois jours pour les managers et les équipes RH qui inclut un module « diversité et inclusion ». Il éclaire les pratiques discriminatoires à l'embauche, les questions à poser, celles qui sont interdites. Pour le plan de développement des compétences, nous avons rendu obligatoire en 2023 un module d'e-learning qui rappelle les bases de la diversité et de l'inclusion. Nous avons lancé ce 12 septembre une première conférence dans le cadre des « Rendez-vous d'Eve », une formation interne qui vise à former au leadership féminin.

**Qu'en attendez-vous en termes de solidarité et d'engagement des salariés ?**

**H. P. :** Nous proposons un don de congés aux salariés aidants. Nous avons un partenariat avec la plateforme Vendredi, qui mobilise les salariés autour des enjeux sociaux et environnementaux. Danone offre la possibilité à chaque salarié de consacrer trois jours de son temps de travail à des causes qui lui sont chères.

Nous avons pour objectif d'allier projet personnel et mission de l'entreprise. Les jeunes que nous rencontrons lors des entretiens de recrutement, non seulement demandent quelle est la raison d'être de l'entreprise, mais en quoi, dans leur métier, ils participent à cette raison d'être. Nous souhaitons que nos ambitions de diversité et d'inclusion rayonnent en interne, afin qu'elles parlent d'elles-mêmes en externe et donnent envie à des talents de nous rejoindre.

**Comment mesurez-vous la satisfaction des salariés et l'évolution du climat interne ?**

**H. P. :** Depuis 2017, nous conduisons une étude, « DPS »<sup>4</sup> qui évalue

4 - « Danone people survey », [www.danone.com/fr/impact/people-communities](http://www.danone.com/fr/impact/people-communities)

la satisfaction et mesure l'engagement de nos équipes. Un des points porte sur la diversité et l'inclusion, nous cherchons à savoir si nos salariés se sentent respectés, accompagnés, s'ils ont conscience des mesures prises, si, dans leur environnement de travail, leur management met en place une feuille de route adaptée, s'ils peuvent communiquer sans tabou, si les actions portant sur la diversité et l'inclusion sont effectives. Cela nous permet de nous comparer aux autres groupes.

**Affichez-vous le « label diversité », créée en 2008 par l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) ?**

**H. P. :** Nous affichons le label B Corp qui intègre la diversité et l'inclusion. Cette certification, l'une des plus complètes et exigeantes (pratiques concernant les parties prenantes, les salariés, les clients et communautés, la gouvernance, l'empreinte environnementale), rassemble plus de 6 000 entreprises dans le monde.

**L'élaboration de l'accord a-t-elle révélé des aspects managériaux jusqu'alors considérés comme allant de soi qu'il a fallu corriger ?**

**H. P. :** Oui, nous avons mis en place une formation sur les biais inconscients, les préjugés en faveur ou à l'encontre d'une personne, les discriminations qui bloquent la diversité et l'inclusion aussi bien au niveau du recrutement que de la promotion. Un module d'une heure permet de sensibiliser nos managers sur leurs propres biais inconscients afin qu'ils soient conscients de ce mécanisme et donc plus inclusifs au quotidien dans leur management.

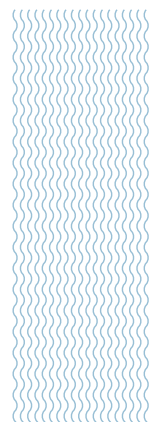
**Quand publierez-vous un premier bilan de l'accord ?**

**H. P. :** Début 2024.

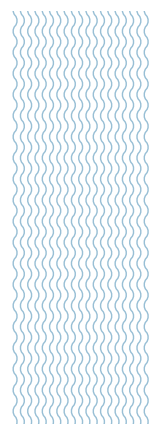
**Avez-vous prévu d'en partager l'expérience avec d'autres entreprises ?**

**H. P. :** Nous le faisons déjà lors de grandes célébrations de la diversité, par exemple les Assises de la parité à Bercy le 19 juin dernier. Nous avons des partages d'expériences avec d'autres entreprises que nous questionnons sur leur démarche et souhaitons partager nos pratiques avec des écoles (Danone participera à la journée Handi-Day à l'Edhec le 30 novembre prochain) et avec les institutions.

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



“Un module permet de sensibiliser nos managers sur leurs propres biais inconscients afin qu'ils soient conscients de ce mécanisme et donc plus inclusifs au quotidien dans leur management.”



# Nestlé Céréales, nouvelle valeur ajoutée par le bio

Une agriculture plus responsable et plus locale ne peut se concevoir sans une filière bio. Aujourd'hui en crise, la filière peut compter sur le soutien de Nestlé, actif depuis des années par sa démarche Préférence et plus récemment avec l'opération #RéveilBio.



**La part des produits issus de l'agriculture biologique dans l'alimentation des Français est passée de 6,4 à 6 % en 2022. La baisse se poursuit-elle en 2023 et sur quels produits ou filières ?**

**Pauline Ancian :** La baisse de la consommation de produits bio touche l'ensemble des filières. Après des années de croissance exceptionnelle et de démocratisation du bio passant de - de 50 % de foyers acheteurs en 2000 à 98 % en 2022, nous observons un recul des ventes en 2022. Nielsen l'estime en valeur à 3,1 %. En cumul annuel arrêté à avril 2023 (P4), la décroissance ralentit, à - 1,4 %. Le dernier rapport de l'Agence bio (juin 2023) montre une baisse moyenne de 3 à 13 % selon les produits par rapport à 2021, exception faite des boissons alcoolisées et du vin (respectivement 0 % et + 2 %). Dans ce contexte, où joue également l'inflation, les céréales restent l'une des catégories du petit-déjeuner les plus accessibles, avec une moyenne de 5,49 €/kg (indice 72 vs pâtisserie traditionnelle, indice 90 vs biscuits petit-déjeuner, mesurés en décembre 2022). Les céréales



**Pauline Ancian,**  
responsable  
RSE, Nestlé  
Céréales France  
et Europe

de petit-déjeuner sont une catégorie très développée en bio : 20 % des ventes du rayon, alors que le bio ne représente que 5 % des ventes du total des produits grande consommation et frais libre-service).

**Observez-vous l'effet de la contrainte budgétaire dans les ventes de votre gamme de céréales de petit-déjeuner bio, lancée en 2018 ? Le reflux du bio vous paraît-il conjoncturel, dû uniquement aux prix, à des causes plus profondes ?**

**P. A. :** Depuis le milieu de l'année 2022, nous ressentons des baisses dans nos ventes de céréales bio. En cumul annuel en mai 2023, les ventes progressent de 3,9 %, alors que les céréales non bio progressent de 12 %. Notre diagnostic est double : l'inflation affecte le pouvoir d'achat des foyers, qui font des arbitrages ; la multiplication de labels concurrents a contribué à apporter de la confusion. Le bio fait partie des labels les plus connus (98 % de notoriété), un produit labellisé bio est acheté au moins une fois dans l'année par la quasi-totalité des Français (98 % des foyers



acheteurs). Néanmoins, seulement 62 % des Français disent qu'ils savent réellement ce que cela veut dire et seulement 48 % que c'est meilleur pour l'environnement, 40 % qu'il est clair et compréhensible, 35 % meilleur pour la santé, et 31 % qu'il leur inspire totalement confiance.

Face à la multiplication des labels, il est important de sensibiliser les consommateurs au cahier des charges de l'agriculture biologique. Toute la filière a un rôle à jouer dans le réenchantement du bio. C'est pourquoi, depuis fin 2022, nous avons en rayon de nouveaux *packagings* qui réexpliquent les grands principes de l'agriculture biologique. Le bio représente environ 7 % de nos ventes de céréales de petit-déjeuner, et nous atteignons 7 % de part de marché dans le total céréales bio, avec un million de foyers acheteurs. Un bol de céréales Nestlé reste accessible et

de qualité : des céréales produites en France, avec du blé complet local, plus durable, rémunéré au-dessus des cours du marché et affichant un Nutri-Score A.

**Les attentes des consommateurs ont-elles évolué vers plus ou moins d'exigence à l'égard du bio en matière sanitaire ou environnementale ?**

**P. A. :** D'après une étude réalisée en partenariat avec l'Ifop début 2022, le premier engagement attendu de la part des marques est de garantir des produits sains, devant la préservation de l'environnement et le soutien à l'économie locale. Nous sommes engagés, avec la coopérative agricole Oxyane, à défendre l'agriculture biologique et à faire redécouvrir ses bienfaits avec plusieurs leviers, notamment avec des initiatives comme #RéveilBio, qui invitait en

*En juin dernier, l'opération #RéveilBio a permis à des consommateurs de découvrir l'une des exploitations des agriculteurs partenaires de Nestlé Céréales, et de mieux comprendre les enjeux et opportunités de l'agriculture bio.*

“ Il est important de sensibiliser les consommateurs au cahier des charges de l'agriculture biologique. ”

juin dernier des consommateurs à découvrir l'exploitation d'un de nos agriculteurs partenaires dans la production de céréales bio, ou comme notre partenariat avec la plateforme de financement participatif MiiMOSA depuis 2019, en soutien de projets de transition vers des agricultures biologiques ou régénératrices. Des consommateurs ont pu rencontrer Alexandre Merle, l'un de nos agriculteurs partenaires, découvrir son exploitation à Serrières-en-Chautagne (Savoie), et mieux comprendre les enjeux et les opportunités liés à ce type d'agriculture. Il est également important de rappeler qu'un produit bio est contrôlé à chaque étape de la chaîne, du grain au bol, par des audits d'organismes certificateurs. Le très bon accueil qu'a reçu cette opération nous porte à imaginer de renouveler l'expérience dans les prochaines années, il est trop tôt pour en dire plus. Nous savons que nos efforts de transparence servent

l'image de la catégorie toute entière et renforcent l'attachement des consommateurs à nos marques.

**En quoi consiste votre association avec Oxyane ? d'autres coopératives vous accompagnent-elles ?**

**P. A. :** Depuis 2021, nous travaillons avec la coopérative Oxyane, particulièrement implantée dans la région Auvergne-Rhône-Alpes où se situe notre usine. Nous avons la volonté d'un partenariat de long terme qui sécurise les débouchés des agriculteurs d'Oxyane. Le prix du blé bio étant déterminé par le marché, il peut connaître des variations importantes à la hausse comme à la baisse. C'est pourquoi, pour donner davantage de visibilité aux agriculteurs, nous nous accordons avec Oxyane sur un prix d'achat plancher et un prix d'achat plafond. Ce système de fixation des prix donne de la visibilité et exerce un effet d'amortisseur en cas de variations importantes des cours. De plus, depuis 2020, en partenariat avec la plateforme de financement participatif MiiMOSA, nous soutenons six agriculteurs, dont Alexandre, dans leur transition vers l'agriculture biologique.

**Les filières françaises premières touchées**

Ventes des produits alimentaires bio au stade de détail en fonction des circuits de distribution

	2021	2022					ÉVOLUTION VS 2021
	RAPPEL	DISTRIBUTION GÉNÉRALISTE	DISTRIBUTION SPÉ. BIO	ARTISANS COMMERCE	VENTE DIRECTE	TOTAL	
FRUITS	1 001	355	399	11	161	926	↓ - 7 %
LÉGUMES	1 014	270	371	9	314	964	↘ - 5 %
CRÉMERIE*	1 867	1 191	425	7	189	1 812	↘ - 3 %
VIANDES	1 153	574	184	89	153	1 000	↓ - 13 %
TRAITEUR, MER ET SURGELÉS	848	559	185	31	3	788	↓ - 8 %
BOULANGERIE PÂTISSERIE FRAÎCHE	970	273	295	296	58	921	↓ - 5 %
ÉPICERIE SUCRÉE	2 084	1 310	599	92	26	2 026	↘ - 3 %
ÉPICERIE SALÉE	1 873	1 180	518	90	7	1 795	↘ - 4 %
BOISSONS SANS ALCOOL	552	361	154	-	18	533	↘ - 3 %
VINS	1 207	228	110	307	589	1 233	↑ 2 %
AUTRES BOISSONS ALCOOLISÉES	89	58	8	2	21	89	↗ 0 %
<b>TOTAL</b>	<b>12 659</b>	<b>6 358</b>	<b>3 247</b>	<b>934</b>	<b>1 538</b>	<b>12 076</b>	<b>↘ - 4,6 %</b>

Y compris produits exotiques.  
\* Lait, produits laitiers et œufs. Source : ANDI pour Agence BIO 2023.

**Quelle proportion d'agriculteurs bio Nestlé compte-t-il en France parmi ses fournisseurs ?**

**P. A. :** Nous ne travaillons pas en direct avec les agriculteurs, mais avec des coopératives. En France, les agriculteurs céréaliers sont regroupés en coopératives ou travaillent avec des négoce. Il y a une relation privilégiée avec les coopératives, qui au-delà de la commercialisation de la production des agriculteurs assurent leur accompagnement technique dans la mise en place des pratiques biologiques. C'est le moyen le plus naturel de collaborer avec les agriculteurs ; ce qui ne nous empêche pas de les rencontrer et d'échanger avec eux régulièrement.

**Le bio doit-il être accompagné d'agriculture régénératrice ?**

**P. A. :** Réglementée depuis 1991 dans l'Union européenne, l'agriculture biologique promeut

des pratiques de culture et d'élevage soucieuses du respect des équilibres naturels. Elle exclut l'usage des produits chimiques de synthèse pour préserver la qualité des sols, la biodiversité, la qualité de l'air et de l'eau. Ces pratiques exigeantes, qui consistent à trouver des alternatives naturelles, nécessitent trois années de conversion pour l'agriculteur et conduisent bien souvent à une baisse des rendements. D'où la nécessité d'une meilleure valorisation de la production.

L'agriculture régénératrice regroupe un ensemble de pratiques agricoles qui visent à préserver la biodiversité, à limiter l'érosion et à développer la fertilité naturelle des sols, leur permettant d'agir comme un puit de carbone captant le CO<sub>2</sub> de l'atmosphère. Les principales pratiques de l'agriculture régénératrice consistent à : encourager une grande diversité de cultures sur l'exploitation pour contribuer à des sols vivants et riches en nutriments, essentiels pour les plantes ; couvrir le sol au maximum (avec des cultures ou des couverts végétaux) afin de réduire son érosion et de l'aider à capter le carbone ; limiter le travail du sol, comme le labour, tout en cherchant à maintenir le niveau de production pour l'agriculteur.

Ces deux approches de l'agriculture sont complémentaires. En tant qu'industriel, notre rôle est de développer la filière bio, mais également de contribuer à améliorer les conditions de culture du blé conventionnel, en agriculture régénératrice. C'est ce que nous faisons avec notre démarche Préférence, lancée en 2016, ou par le biais d'opérations comme #RéveilBio et notre partenariat avec MiiMOSA.

**Et en matière sociale, les attentes des consommateurs ont-elles évolué ? La proximité d'origine (locavorisme) tend-elle à surdéterminer le choix d'un produit bio ?**

**P. A. :** Si le bio reste un vecteur naturel de locavorisme, avec des parts de produits bio français en croissance (les importations de produits bio sont passées de 32 % en 2021 à 30 % en 2022), nous sommes convaincus de la nécessité de produits bio répondant à



deux attentes des consommateurs : le profil nutritionnel des aliments et la possibilité de consommer local. Nos céréales bio sont fabriquées en France, dans notre usine de Rumilly en Haute-Savoie. Nous travaillons notamment avec un meunier installé à 30 kilomètres de l'usine, et avons pour objectif de couvrir 100 % de nos besoins en blé bio français en 2025, cultivé au plus près de notre usine avec des agriculteurs de la région. En 2021, nous étions à 15 %, en 2022 à 30 %. Nous augmenterons progressivement. Notre ancrage est local, avec quatre sites en France (un siège social, deux usines et un centre de distribution). Nous travaillons avec 871 fournisseurs en France, soit 83 % des fournisseurs Nestlé Céréales, employons 673 personnes (équivalent temps plein) et soutenons 1 278 emplois supplémentaires en France (équivalent temps plein)<sup>1</sup>.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

**Alexandre Merle,  
un des agriculteurs  
partenaires,  
à Serrières-en-  
Chautagne (Savoie).**

1 - Ces chiffres sont issus d'une étude réalisée par Deloitte Finance en utilisant la méthodologie Input-Output développée par le prix Nobel d'économie Wassily Leontief. À partir des données d'achats et de masse salariale de Nestlé Céréales pour l'année civile 2021 et des tables entrée-sortie de l'INSEE pour l'année 2017, cette méthodologie permet d'estimer les effets directs, indirects et induits par l'activité de Nestlé Céréales dans l'économie française en termes de production et d'emplois.

# Findus, diversification durable

Pionnière de la pêche durable comme du profil nutritionnel, Findus déploie ses engagements RSE en harmonie avec l'élargissement de ses gammes de surgelés.

**HEUREUSEMENT**  
*Findus s'engage!*

**D**ans un secteur froid par nature énergivore, le marché des produits surgelés doit répondre à des exigences fortes en matière environnementale, alors que la catégorie ne connaît plus l'attrait du siècle dernier : malgré un regain durant la période Covid, c'est un marché complexe, difficile à gérer en magasins et moins reconnu des consommateurs. Numéro un du rayon, Findus y assume son rôle de pionnier. La marque détenue par Nomad Foods a rapidement engagé le tournant du développement durable, un tournant soutenu par la recherche de l'extension à de nouvelles catégories de produits. La politique d'innovation est intrinsèquement liée aux « enjeux RSE », au cœur de la stratégie de l'entreprise depuis 20 ans, qu'il s'agisse d'environnement ou de nutrition :

- **2002** : lancement d'une politique d'approvisionnement durable en poisson avec un programme s'appuyant sur le référentiel MSC (*Marine Stewardship Council*).
- **2002** : naissance du concept « Cuisinez



**Manon Delcroix,**  
**chef de produits**  
**et responsable**  
**RSE chez Findus**  
**France**

léger » pour une cuisson de poissons panés sans ajout de matière grasse ;

- **2012** : toutes les recettes sont désormais sans colorant, ni conservateur, ni huile de palme ;
  - **2015** : avec sa reprise de Findus, engagement du groupe britannique Nomad Foods à maintenir l'activité de l'usine implantée à Boulogne-sur-Mer depuis 1967 ;
  - **2018** : choix du Nutri-Score, aboutissant à 99 % des ventes en valeur A ou B en 2022 ;
  - **2019** : certification de l'intégralité du portefeuille de produits de la mer MSC ou ASC (*Aquaculture Stewardship Council*) ; réduction des teneurs en sel et en acides gras saturés des recettes ;
  - **2020** : validation de la trajectoire de réduction de gaz à effet de serre par le SBTi.
- Findus poursuit ses initiatives en lien étroit avec sa stratégie d'innovation, son portefeuille étant encore limité à certaines catégories de surgelés : les produits bruts, à commencer par les produits de la mer, les légumes (épinards surtout) ou les garnitures de pomme de terre.





© SHOCKY / ADDBESTOCK

## Le tournant de l'aquaculture

Dans ses gammes de produits de la mer, l'heure est ainsi à la diversification des espèces : un choix d'élargissement de l'offre qui répond aussi à des motifs de durabilité. « Avec la croissance de la population mondiale, la demande en produits de la mer va doubler d'ici à 2050, explique Manon Delcroix, chef de produits et responsable RSE chez Findus France, nous devons préserver les stocks de poissons sauvages, grâce à la certification MSC certes, mais aussi en développant l'aquaculture, sous le label ASC bien sûr, pour maintenir des approvisionnements durables. »

Parallèle au MSC, les référentiels du label ASC visent à réduire les impacts socio-environnementaux majeurs de l'aquaculture au regard de 7 principes - qui se déclinent en une

centaine de critères suivant les référentiels :

- la conformité juridique ;
- la préservation de l'environnement naturel et de la biodiversité ;
- la préservation des ressources en eau et de sa qualité ;
- la préservation de la diversité des espèces et des populations sauvages (en empêchant, par exemple, les évasions qui pourraient menacer le poisson sauvage) ;
- l'utilisation responsable de l'alimentation animale et d'autres ressources ;
- préserver la bonne santé des animaux et leur prodiguer des soins (pas d'utilisation superflue d'antibiotiques ou de produits chimiques) ;
- la responsabilité sociétale (pas de travail des enfants, santé et sécurité des travailleurs, liberté de réunion, relations avec la collectivité).

**Findus s'appuie, depuis 2002, sur le référentiel MSC pour son programme d'approvisionnement durable en poisson.**

Fiers de nos équipes de  
**BOULOGNE-SUR-MER**  
depuis plus de 50 ans



“ La politique d'innovation est intrinsèquement liée aux « enjeux RSE », **au cœur de la stratégie de l'entreprise** depuis 20 ans. ”

Ils sont déployés en 11 référentiels adaptés à 17 espèces. Findus l'arborait déjà sur son saumon de l'Atlantique. Cette année, il a déployé une référence de panga dans sa gamme « Bistro de la mer ». « *Avant l'arrivée du panga, la part de l'élevage dans nos volumes n'était que de 0,5 %. Mais dès cette année, elle va commencer à croître* », indique Manon Delcroix. Pour elle, ces labels parfois critiqués (le MSC par l'association Bloom notamment), « *sont vraiment des outils pour lutter contre la surpêche, grâce à des normes qui ont été définies avec des scientifiques reconnus* ».

## Agriculture responsable

Nouvelle initiative, l'adoption d'une caution « Agriculture responsable ». Elle n'est encore apposée que sur les épinards de la marque, mais, d'ici à 2025, 100 % des matières premières agricoles utilisées dans les recettes – légumes et pommes de terre – devront en respecter le cahier des charges. Les mélanges de légumes lancés récemment, « Récoltes gourmandes », devront suivre : « *C'est un défi, observe Manon Delcroix, étant donnée la multiplicité de légumes que nous combinons.* » « Agriculture responsable » n'est pas un label mais fait l'objet d'un audit externe sur la base du FSA (*Farm*



## Le MSC pour la pêche

Pour être certifiée MSC, une pêcherie doit respecter trois principes fondamentaux.

- **Pour des stocks de poisson durables**, son effort de pêche doit se situer à un niveau qui permet d'assurer la pérennité des populations de poissons.
- **Pour un impact environnemental minimisé**, elle veille à maintenir la structure, la productivité, la fonction et la diversité de l'écosystème.
- **Une gestion efficace des pêcheries.**

Le label garantit des poissons ou des fruits de mer « *sauvage, traçable, durable* », chaque pêcherie ayant été évaluée de manière indépendante sur ses impacts, les produits certifiés devant être séparés et identifiés, des tests ADN démontrant que les produits labellisés MSC sont correctement étiquetés.

*Sustainability Assessment*) de la plateforme *Sustainable Agriculture Initiative* : au regard de la gestion des sols (couvert végétal inter-cultures notamment), des nutriments (utilisation raisonnée d'engrais), de l'eau (pilotage de l'irrigation), des émissions de gaz à effet de serre (équipements), de la biodiversité (bandes fleuries pour permettre le retour des pollinisateurs), de la protection des cultures (réduction des produits phytosanitaires, pièges à insectes), de la communauté agricole (système de solidarité avec péréquation pour les agriculteurs en difficulté), des conditions de travail, de la qualité des graines (semences certifiées), et de la gestion des déchets (points de collecte locaux).

## Un quart d'émissions en moins en 6 ans

Autre chantier en cours : la décarbonation, dirigée au niveau du groupe Nomad Foods. Par rapport à l'année de référence 2019, l'ensemble du groupe devra avoir réduit ses émissions de 25 % à périmètre comparable en 2025. Nomad Foods a par ailleurs réduit le gaspillage de 33 % par rapport à 2015. Tous ses sites, dont celui de Boulogne-sur-Mer, fonctionnent intégralement à partir d'énergies renouvelables depuis 2022. En France, Findus a adhéré à Fret 21 en 2020.

Quant aux emballages, Findus cherche à « *maximiser leur recyclabilité* », assure Manon Delcroix. 83 % du volume d'emballages sont en papier carton PEFC (Programme de reconnaissances des certifications forestières) ou FSC (*Forest Stewardship Council*), les 17 % restant, à base de plastique, sont à 72 % en mesure d'entrer dans une filière de recyclage. « *De plus, nous diminuons autant que possible l'épaisseur de nos sachets en plastique* », précise Manon Delcroix. Des initiatives qui ne sont de toute façon pas optionnelles.

■ **Benoît Jullien (Icaal)**

# 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](http://ilec.asso.fr/voix_des_marques/page)



# Limitez votre impact environnemental avec le juste emballage

[www.dssmithpackaging.fr](http://www.dssmithpackaging.fr)

[#PackagingStrategists](https://twitter.com/PackagingStrategists)

