

EXPERTISE



Roland Lescure,  
ministre



Charles Rodwell,  
député



DOSSIER

## Industrie de la grande conso La France reste-t-elle attractive ?

DOSSIER

McCormick  
Heineken  
Ferrero  
Aoste  
Mars  
Herta

TENDANCE

Pas de « durable »  
sans équité ni joie  
Héritage, fertiliseur  
de marques  
patrimoniales

INNOVATION

Panzani,  
une marque qui  
veille au grain

RSE

Vrac, les moyens  
de la maturité

BONNES  
PRATIQUES

Paysan Breton  
LDC  
Fret21

CLIENT INTELLIGENCE  
& STRATEGY SUMMIT\*

# 12ème Printemps des études

26—27 Sept. 2024

Palais des Congrès de Paris

\*Sommet sur la stratégie et la connaissance client

RESEARCH, DATA, INSIGHTS

Conférences, ateliers, stands et visites guidées

[printemps-etudes.com](http://printemps-etudes.com)

# Rendre la France attractive aussi pour l'industrie de la grande consommation

**D**ans une économie ouverte et mondialisée, la force d'un pays et la prospérité de sa population dépendent notamment de sa capacité à attirer sur son territoire des investissements stratégiques.

En France, le président Macron a adopté très rapidement une politique d'attractivité ambitieuse. Elle a pour emblème Choose France. Le baromètre d'EY place depuis plusieurs années la France en tête des pays européens les plus attractifs. Les députés se sont aussi mobilisés, avec un groupe d'étude dont le président, Charles Rodwell, a remis un rapport prônant une « *politique d'attractivité d'attaque* » pour prendre en compte le nouveau contexte géopolitique. Il identifie de nombreux leviers très concrets à tous les niveaux des institutions publiques.

Dans ce contexte, le rôle de l'Ilec est de rappeler aux pouvoirs publics l'importance de l'industrie de la grande consommation pour l'économie de la France, ses territoires, sa souveraineté agroalimentaire et industrielle, et sa capacité à réussir la transition écologique. Ainsi, l'Ilec a commandé à EY un baromètre centré sur l'attractivité de la France pour ces industries du quotidien. Il s'appuie notamment sur une enquête menée auprès des dirigeants des grandes marques internationales qui sont les ambassadeurs de la France au sein de leurs groupes.

Cette étude révèle sans surprise les atouts de notre pays en matière de disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée et créative, de sous-traitants et de matières premières agricoles de haute qualité. En revanche, elle souligne l'attention jusque-là relativement sous-dimensionnée de l'État et du gouvernement à l'endroit de ce secteur pourtant stratégique pour la France et les Français.

Gageons que la prise de conscience générale des enjeux de souveraineté, alimentaire comme industrielle, énergétique ou agricole, aiguillonnée par les événements sanitaires et géopolitiques de ces dernières années, trouvera les traductions appropriées dans les politiques publiques. Les témoignages réunis ici portent à le croire.



*Richard Panquiaux,  
Président & directeur général*



**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 plus de cent 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**

**Tendance**

6

**Pas de « durable » sans équité ni joie**

Entretien avec Benoît Heilbrunn, philosophe et professeur à l'ESCP

11

**Héritage, fertiliseur de marques patrimoniales**

Entretien avec Richard Lerosey, Héritage

**Innovation**

15

**Panzani, une marque qui veille au grain**

Entretien avec Audrey Luc, groupe Panzani



**RSE**

59

**Vrac, les moyens de la maturité**

Jean Watin-Augouard

**Bonnes pratiques**

65

**Paysan Breton, grande marque territoriale**

Entretien avec Jean-Marie Le Bris, Laïta

68

## LDC, plan de décarbonation pérenne

Entretien avec Dylan Chevalier, groupe LDC

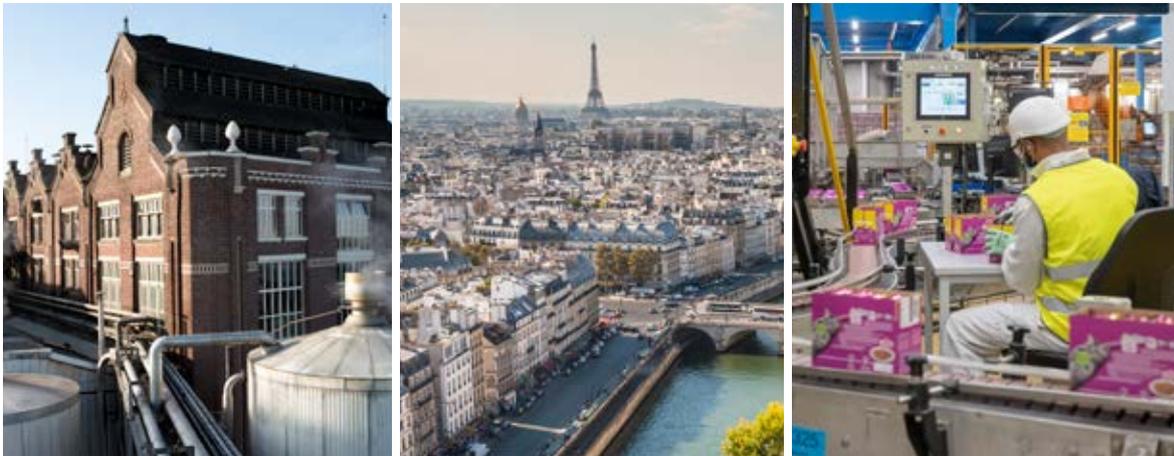
72

## Fret21, levier technique de la décarbonation

Entretien avec Yann Viguié, AUTF

# 18 DOSSIER

## Industrie de la grande conso La France reste-t-elle attractive ?



Après plusieurs décennies de désindustrialisation progressive, les dernières crises ont restauré les enjeux de la production en France. Pour le secteur des PGC, l'attractivité de l'Hexagone est un facteur-clé de la réindustrialisation de l'économie.

- 20 – Un enjeu de souveraineté**  
Entretien avec Roland Lescure,  
ministre délégué chargé de l'Industrie et de l'Énergie
- 23 – Un site France en questions**  
Entretien avec Marc Lhermitte, EY  
et Richard Panquialt, Illec
- 30 – McCormick, les goûts de la France**  
Entretien avec Arnaud Ronssin, McCormick France
- 35 – Pays d'expatriation apprécié**  
Entretien avec Gordon Zovko, Mercer France
- 38 – Pourquoi Heineken mise sur la France**  
Benoît Jullien, Icaal

- 40 – Ferrero, un air d'Italie dans le bocage**  
Entretien avec Fausto Rotelli, Ferrero France
- 42 – Pour une attractivité « d'attaque »**  
Entretien avec Charles Rodwell, député
- 49 – Aoste, orientation territoires responsables**  
Entretien avec Philippe Duriez, Aoste France et Suisse
- 52 – Mars, une tête de pont en Europe**  
Entretien avec Romain Dumas, Mars Petcare  
et Food France
- 56 – Herta, un « attachement indéfectible »**  
Entretien avec Charles de Kervénoaël, Herta France

## Pas de “durable” sans équité ni joie

Une consommation durable ? Entre sauver la planète et avoir une meilleure qualité de vie, les consommateurs choisissent la seconde option. Il est urgent de définir ce qui a de la valeur, ce pour quoi nous sommes prêts à mobiliser des ressources, et le soutenir d'un nouvel imaginaire.

**La critique du consumérisme semble une antienne à chaque période de crise. Vivons-nous une dictature consumériste ? Les temps d'aujourd'hui appellent-ils une révolution radicale ?**

**Benoît Heilbrunn** : « Être radical, disait Marx, c'est prendre les choses par la racine. Or pour l'homme, la racine, c'est l'homme lui-même. » C'est donc de l'homme qu'il faut partir si l'on souhaite envisager une société durable. Et une révolution radicale implique une priorité absolue qui est de s'attaquer à l'iniquité qui gangrène la société consumériste. Penser une société vraiment durable impose de réfléchir aux conditions d'une société plus équitable, ce qui signifie au moins deux choses. D'abord une politique d'accès aux biens que l'on peut considérer comme essentiels : une alimentation saine, un logement décent, mais aussi un système de soins, un système éducatif et des biens culturels. Ensuite, repenser la répartition de la richesse et de la valeur économique.

L'inégale répartition de l'accès aux ressources ne peut engendrer que de la frustration et des conflits dévastateurs, voire des guerres, pour accéder à des biens de plus en plus rares. Pour casser le cycle infernal de captation des richesses par une minorité souvent improductive et qui a une empreinte environnementale considérable du fait de son mode de vie (en se déplaçant plus souvent et plus loin), il faut certes mettre en place des politiques de redistribution, mais aussi revoir nos indicateurs de valeur et de richesse, en intégrant par

exemple dans la mesure du PIB des indicateurs de justice sociale (comme le respect par les entreprises de conditions de travail décentes et d'un salaire minimum) et d'empreinte environnementale.

L'accès à des biens de consommation dépend de l'accès à ces conditions. On ne peut envisager une politique de la consommation sans politique du logement, du transport et du travail, autant de champs appréhendés selon une logique en silo parce qu'ils dépendent de ministères différents. Une révolution radicale serait qu'un gouvernement prenne véritablement en charge la démocratie alimentaire. C'est le premier pilier pour procurer à chacun un mode de vie décent.



*Benoît Heilbrunn,  
philosophe et professeur à l'ESCP\**

**Renoncer serait selon vous le nouveau luxe, au nom de la sobriété<sup>1</sup>. Mais à quoi renoncer et qui peut agir ainsi quand nombre de consommateurs – ils seraient dix millions de pauvres – renoncent à tant de choses ?**

**B. H.** : La sobriété a longtemps été moquée dans le débat politique et social, puisqu'on estimait qu'elle n'était qu'une revendication utopique d'hurluberlus grincheux ou excentriques. Par un renversement des priorités qui octroie une place prégnante à

\* Codirecteur de l'Observatoire « Marques, imaginaires de consommation et politique » à la Fondation Jean-Jaurès. Dernier ouvrage paru : *Peut-on consommer autrement ? Les clés pour changer nos habitudes*, Sciences Humaines, novembre 2023.



© MONTIBELLLO/ADOBESTOCK

L'accès à des biens de consommation dépend de l'accès aux conditions de travail et d'empreinte environnementale, entre autres. On ne peut envisager une politique de la consommation sans politique du logement, du transport et du travail.

l'urgence climatique dans le débat politique et social, la sobriété est désormais affichée comme un principe structurant et non négociable des actions des entreprises, des individus mais aussi des États. Se pose alors le problème de son acceptabilité, qui diffère selon le niveau d'éco-anxiété, les revenus et le mode de vie des individus.

Cela n'a aucun sens de parler d'austérité à des personnes qui souffrent de façon permanente d'un sentiment de restriction et qui ont l'impression de devoir se priver de biens essentiels. L'appel systématique à la sobriété n'est pas audible dans un contexte de montée spectaculaire du sentiment de déclassement. De manière générale, la sobriété est perçue comme une contrainte et non comme une opportunité de vivre mieux. Beaucoup la redoutent, la confondant avec l'austérité. D'ailleurs, la sobriété des États prend souvent la forme de l'austérité budgétaire, dont on voudrait nous faire croire que c'est un mal nécessaire, alors qu'il faudrait des États plus forts pour agir et régler.

Une politique de la consommation doit tenir compte des inégalités entre les individus au regard de leurs dotations en ressources. La valorisation de la sobriété ne peut s'appuyer que sur une politique différenciée prenant en compte le fait que cela est à la fois injuste et inefficace de demander les mêmes efforts aux riches et aux pauvres. Comme le montre une enquête récente sur la conversion écologique des Français<sup>2</sup>, la différenciation entre ménages très dépensiers et ceux au mode de

vie plus frugal est d'abord liée à la contrainte économique. Les auteurs montrent que le bilan carbone des ménages est donc principalement lié à l'effet du revenu, en ce qui concerne

tant la consommation énergétique que les transports longue distance, avion ou voiture. La question politique et sociale ne porte donc pas uniquement sur la répartition des bénéfices et de la valeur ajoutée, mais sur la répartition du fardeau financier de la transition écologique. En plus de devoir construire un imaginaire désirable de la sobriété, il va donc falloir penser une gouvernance politique capable non seulement d'opérer des arbitrages équitables mais aussi d'élaborer un discours d'adhésion, exprimant de façon socialement acceptable les termes économiques de la répartition de la charge de cet horizon désirable.

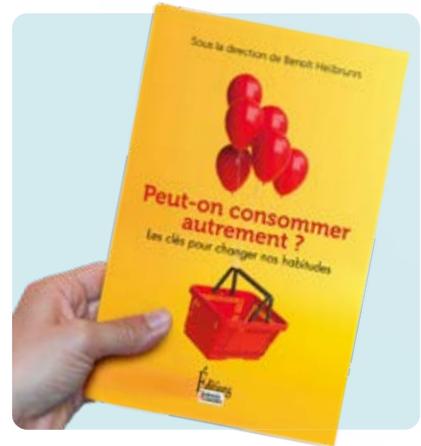
### 88 % des consommateurs français considèrent les voyages comme une priorité dans leur budget personnel<sup>3</sup>. Sommes-nous ici au cœur du paradoxe ?

**B. H. :** Tout à fait. Le fait de se déplacer doit être considéré comme un besoin essentiel des êtres humains, alors que c'est une source majeure d'émission de gaz à effet de serre. Je vois mal comment nous pourrions légitimement interdire aux gens de prendre l'avion, cette pratique répondant souvent à des nécessités, comme le voyage professionnel, le regroupement familial, etc. À cela s'ajoute que nous avons construit un

1 - Xerfi Canal 15 février 2024.

2 - Philippe Coulangeon et al., La Conversion écologique des Français. Contradictions et clivages, PUF, 2023.

3 - Étude de marché, commandée en 2023 par le leader des abonnements de voyage eDreams Odigeo.



Le voyage en avion est au cœur d'un système d'injonctions paradoxales qui caractérise notre société d'hyperconsommation. « J'ai mangé peu de viande, je peux donc partir à Barcelone ».

imaginaire du tourisme de masse, plein de l'idée qu'une vie riche est nourrie de voyages dans des contrées lointaines. Cette idée du voyage qui forme la jeunesse est par exemple au fondement de la pratique éducative qu'emblématise le programme Erasmus.

Le voyage en avion est au cœur d'un système d'injonctions paradoxales qui caractérise notre société d'hyperconsommation. C'est pourquoi il importe de réfléchir à un imaginaire alternatif du voyage et de l'exotisme. Certaines marques de bagagerie parviennent à valoriser l'imaginaire du voyage spirituel, intérieur et immobile. Pourquoi les États ne parviendraient-ils pas à nous faire comprendre que l'on peut voyager sans parcourir des milliers de kilomètres ? Mais il importe également de mieux comprendre les mécanismes de prise de décision des individus et leur façon de gérer les paradoxes – les travaux sur la « comptabilité mentale », les raisonnements du type « *je peux m'autoriser un week-end à Barcelone car j'ai mangé peu de viande le mois dernier* » ou le déni de responsabilité.

### Être acteur de la transition écologique par une consommation plus sobre est-il plus le fait des jeunes générations ?

**B. H. :** Je ne crois pas aux effets générationnels. Il n'y a aucune raison qu'une génération soit plus sobre qu'une autre ou qu'elle se sacrifie pour les générations futures ! La sobriété ne peut se construire sur une hypothétique théorie du sacrifice mais sur une philosophie du bénéfice. C'est

en misant sur l'égoïsme que l'on peut faire changer les comportements, même si cette idée heurte nos représentations. L'être humain se caractérise à la fois par

un sentiment d'empathie à l'égard de ses congénères et par le fait qu'il est fondamentalement égoïste. Ce n'est qu'en tenant compte de ce paradoxe que l'on peut envisager une politique de la consommation audible. On dit souvent des jeunes générations qu'elles promeuvent l'économie circulaire sous toutes ses formes. Mais comme l'a bien montré l'anthropologue Fanny Parise dans son ouvrage justement intitulé *Les Enfants gâtés*<sup>4</sup>, le recours à la seconde main n'est qu'un stratagème pour continuer à surconsommer en ayant bonne conscience.

### Les consommateurs sont-ils les seuls responsables, alors qu'industriels et distributeurs, sur une longue durée, leurs ont proposé une offre toujours plus pléthorique de produits à l'empreinte environnementale souvent élevée ?

**B. H. :** La notion de responsabilité est fondamentale si elle est partagée de façon juste et équitable. On ne peut tout attendre de l'État ou des entreprises, mais mettre toujours l'emphase sur la responsabilité individuelle est dilatoire, comme pour faire oublier la responsabilité d'autres acteurs du système de consommation. La responsabilité individuelle est par nature limitée, parce que nos choix sont dictés par des structures qui existent en amont et sur lesquelles nous avons peu de prise. Quel est le sens de culpabiliser des individus qui prennent leur voiture pour aller acheter des biens peu utiles en périphérie urbaine, alors que des réseaux routiers, des zones commerciales, l'accès facilité au véhicule individuel et un imaginaire collectif

“La publicité peut être utilisée  
comme une arme de propagande  
pour déployer un imaginaire  
de sobriété désirable.”

glorifiant la frénésie consumériste nous guident vers ce type de choix ?

Le consommateur n'est que le dernier maillon d'un système de consommation qui dépend de choix de long terme guidés par une politique de consommation qui, en France, ne dit pas véritablement son nom. Le faible impact de la responsabilité individuelle contraste d'ailleurs avec des pratiques quotidiennes qui confortent l'idée d'une déresponsabilisation individuelle et collective. Il suffit de protester contre le retard ou la suppression d'un train, ou la difficile quête d'une prestation sociale, pour que l'on vous fasse comprendre, par une chaîne infinie de renvois, que personne n'est en définitive responsable du problème. À moins d'envisager des passeports citoyens avec bonus et malus comme dans les pays autoritaires, je ne vois pas comment il sera possible de renforcer la responsabilité individuelle autrement qu'en faisant comprendre aux gens que c'est dans leur intérêt qu'il faut faire évoluer leurs pratiques, et non pas en fonction de la survie ou des intérêts d'un grand Autre (la planète ou les générations futures que nous ne connaissons jamais) hypothétique.

**Les marques et les publicités inciteraient à la surconsommation : en est-on bien sûr, est-ce toujours le cas<sup>5</sup>?**

**B. H. :** Les marques et la publicité ont pour fonction de capter notre libido pour l'orienter vers des biens marchands. La pub est une arme de propagande horizontale qui nous fait partager des valeurs et des modes de vie. Elle participe à la construction d'un imaginaire que l'on estime désirable et qui entre aujourd'hui en conflit avec les contraintes environnementales. Néanmoins,

tirer à boulets rouges sur la pub n'est pas la stratégie adéquate. Certes, il faut la réglementer et interdire toute promotion de produits néfastes pour le corps et l'esprit, mais nous ne pourrions plus vivre dans un monde sans pub. La pub exagère et travestit la réalité, mais elle égale notre quotidien, nous fait rire, donne des couleurs aux murs tristes. Et elle peut être utilisée comme une arme de propagande pour déployer un imaginaire de sobriété désirable. Sachons ruser en l'utilisant à des fins politiques, pour promouvoir une société empreinte de principes de plénitude.

**Sommes-nous rationnels et libres quand nous faisons nos courses ?**

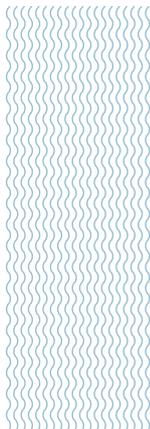
**B. H. :** Toute activité marchande obéit à une forme de rationalité dans le sens où nous faisons des choix qui ne sont pas aléatoires, qui ont du sens et qui répondent en chaque occasion à un scénario précis. Pourtant le shopping a ses raisons que la raison ne connaît pas toujours, dans la mesure où nous sommes mus par des systèmes de contraintes, des impulsions et des biais cognitifs et émotionnels. Pour toutes ces raisons, nos décisions d'achat sont davantage rationalisables a posteriori que strictement rationnelles, et elles s'inscrivent toujours dans le cadre d'une rationalité limitée.

4 - Fanny Parise, *Les Enfants gâtés. Anthropologie du mythe du capitalisme responsable*, Payot, 2022.

5 - « Écoresponsabilité : comment consommer mieux et moins ? » Émission Grand bien vous fasse, 18-1-2024, France Inter.



“ Il faut envisager le désir comme une force positive qui nous pousse à agir dans un sens déterminé, qui est celui de la joie, à savoir ce qui nous épanouit et nous permet de réaliser notre potentiel. ”



Cette rationalité est essentiellement régie par deux logiques qui peuvent être antagonistes, l'optimisation de l'utilité propre à ce que l'on appelle *l'homo economicus* et la réduction des risques afférents à nos choix de consommation.

**« Nous ne désirons pas une chose parce qu'elle est bonne, mais nous la jugeons bonne parce que nous la désirons », observe Spinoza. Comment le durable peut-il devenir désirable ?**

**B. H. :** Si nous étions spinozistes, nous ne risquerions pas d'échouer sur les rives de la surconsommation ; la révolution radicale que vous évoquiez doit s'opérer sous l'égide de cette maxime spinozienne. C'est peu dire que le désir a mauvaise presse dans les critiques adressées à l'encontre de la société d'hyperconsommation. Notre approche culturelle du désir dérive des romans courtois, dans lesquels le chevalier court inlassablement après sa Dame, ne pouvant jamais atteindre son objet de désir. Notre culture du désir est structurée par l'impossibilité de la jouissance et par le manque. C'est d'ailleurs le moteur caché du capitalisme, qui doit en permanence nourrir le désir pour la marchandise en suscitant un sentiment de manque et de frustration.

Il importe donc de repenser notre conception du désir, comme Spinoza nous y invite. Et contrairement à d'autres philosophes, pour lui le désir n'est pas manque : il est puissance, ou plus exactement jouissance en puissance. Nous ne désirons pas uniquement ce qui nous manque, le désir n'est pas aiguillonné par la seule frustration. Il faut l'envisager comme une force positive qui nous pousse à agir dans un sens déterminé, qui est celui de la joie, à savoir ce qui nous épanouit et nous permet de réaliser notre potentiel. Cela veut dire qu'il faut se libérer des biens, que l'opinion commune désigne comme nécessaires à notre bonheur par le jeu puissant de la logique économique, de la publicité et de la mode.

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

## Héritage, fertilisateur de marques patrimoniales

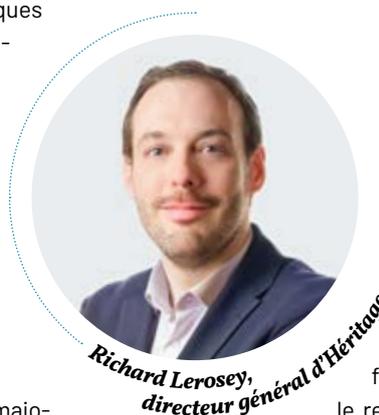
Hériter, c'est non seulement protéger l'héritage, mais également le faire fructifier pour le transmettre. Telle est la finalité de la société Héritage et de ses huit marques : l'ambition de devenir un acteur clé du marché hexagonal de la droguerie, avec des produits authentiques, aux recettes saines et fabriqués en France. Et qui innovent.

**En décembre 2021, vous avez créé la société Héritage, autour de sept marques de Henkel<sup>1</sup>. Votre projet était-il antérieur à ces achats ou l'ont-ils inspiré ?**

**Richard Lerosey :** Le projet est antérieur. Il remonte à 2014, quand, Daniel Chassagnon, rencontré chez McCormick, et moi créons l'entreprise Swania<sup>2</sup> avec le fonds d'investissement Milestone. Nous venons d'acheter à Reckitt Benckiser les marques Maison Verte, O'Cédar et Baranne, et souhaitons faire de Swania une société écologique proposant des produits qui laissent moins d'empreinte carbone. Ces produits ont la singularité d'être fabriqués à partir de formules ancestrales, avec des ingrédients naturels qui rassurent les consommateurs. Écologie et tradition sont ainsi couplées et répondent à leurs nouvelles attentes, le soin et l'authenticité.

En juillet 2021, le fonds d'investissement, majoritaire, décide de vendre Swania à Henkel, qui n'est pas intéressé par O'Cédar et Baranne, marques jugées trop petites en termes de vente. Conscients de l'importance de la taille critique (entre 15 à 20 millions de CA) pour distribuer nos produits dans la grande distribution, nous proposons à Henkel de lui reprendre non seulement O'Cédar et Baranne, mais également Vigor, Decap'four, Miror, Minidou et Terra, marques patrimoniales également trop petites pour le groupe, qui souhaite se concentrer sur les marchés généralistes (lessives, nettoyants multi-usages). Ces sept marques nous permettent de

créer en décembre 2021 la société Héritage, basée à Nanterre (Hauts-de-Seine). Une huitième, Bonux, les rejoint car depuis le deuxième semestre 2020 nous souhaitons racheter la marque au groupe allemand Dalli. D'autres acquisitions pourront être envisagées ultérieurement, en priorité dans la droguerie, la parfumerie, l'hygiène (DPH), et pourquoi pas l'épicerie sucrée. À condition qu'il s'agisse de marques iconiques.



*Richard Lerosey,  
directeur général d'Héritage*

**Étiez-vous le seul repreneur ? Qui avez-vous associé à votre montage financier ? Avec quelle équipe ?**

**R. L. :** Mon associé Daniel Chassagnon, président du conseil de surveillance d'Héritage, les autres associés du comité de direction avec les vingt-cinq salariés, des amis et de la famille détenons la grande majorité des parts. Le fonds d'investissement Andera Acto détient le reste. Ainsi, nous sommes indépendants, le vrai prix de la liberté. J'étais le seul repreneur et j'ai monté le dossier avec Daniel. J'ai piloté cette reprise de marques en m'appuyant sur lui pour devenir directeur général d'Héritage. J'ai réalisé un rêve d'enfant : avoir ma société<sup>3</sup>.

1 - Baranne (1913), O'Cédar (1913), Miror (1911), Decap'four (1958), Vigor (1975), Minidou (1982), Terra (1983), auxquelles s'est ajoutée en 2022 Bonux, créée en 1958 par Procter & Gamble et disparue du marché en 2012.

2 - Référence au cygne (swan en anglais).

3 - Héritage SA a réalisé un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros en 2022.



Tout l'enjeu de la nouvelle publicité Bonux est de parler à une double cible : ceux qui ont connu Bonux (85 % des 45-50 ans) et les autres...

### Quel est le sens du nom Héritage et à quoi vous oblige-t-il ? D'autres noms étaient-ils envisagés ?

**R. L. :** Le projet Héritage a eu pour nom de code Jeanne, référence à Jeanne d'Arc, qui défendait la belle endormie qu'était la France, comme nous défendons de vieilles marques elles aussi parfois endormies. Nous avons ensuite songé à un vieux prénom d'antan, mais le mot héritage est polysémique. Nous héritons de marques patrimoniales qui ensemble, totalisent 600 ans d'histoire et qui disposent d'un savoir-faire ancien. Nous ne sommes que des passeurs qui devons en prendre soin pour un jour

les transmettre à d'autres entrepreneurs. Baranne comme Bonux seront encore là quand j'aurai quitté cette terre.

Héritage encore, car la société est constituée à 70 % par d'anciens salariés de Swania, chacun étant spécialiste de sa fonction grâce à une compétence acquise dans la durée. Nous souhaitons faire naître des âmes d'entrepreneurs chez les salariés qui nous ont suivis dans notre aventure. L'héritage concerne ici la création de valeur pour demain. Héritage toujours, quand nous souhaitons améliorer les produits vers plus d'efficacité et de responsabilité, et transmettre une tradition, un savoir-faire pour pérenniser les marques.

## Nostalgie et modernité

La marque est immortelle. La preuve ? Bonux ! Si la célèbre lessive aux « 1 000 cadeaux », créée en 1958 par le groupe américain Procter & Gamble, a disparu du marché depuis 2012, son nom, lui, est demeuré dans les mémoires et dans les registres de l'INPI. Dans le giron du groupe allemand Dalli depuis 2018, la « belle endormie » sort du silence en rejoignant la société Héritage. Si la marque demeure, le produit, lui, évolue en résonance avec les attentes d'aujourd'hui.

Et en termes de communication : « *tout l'enjeu de la publicité est de parler à une double cible* », explique Evelyne Bourdonné, directrice des stratégies de l'agence Josiane. « *Ceux qui ont les yeux qui pétillent lorsqu'on leur parle de Bonux, et ceux qui connaissent vaguement de nom voire pas du tout. Il fallait recréer le lien avec les familles d'aujourd'hui, sans que la nostalgie ne prenne le pas* ».

« *Son premier cadeau, c'est l'efficacité* ». Le film met en scène une famille dans les années 1980. La mère annonce qu'elle part chercher sa lessive Bonux et ses deux jeunes garçons se chamaillent déjà à l'idée de qui aura le cadeau. Elle repasse la porte bien des années plus tard (« *c'était long !* ») avec le nouveau flacon de Bonux. Le décor a changé mais la bagarre reprend entre les deux fils, devenus adultes, sous l'œil tranquille du père qui leur avait bien dit « *qu'elle reviendrait* ».

“ Nous souhaitons, dans un monde très concurrentiel, œuvrer pour protéger l’emploi et stimuler la création de valeur en France. ”

#### Sur quels arguments avez-vous fondé votre décision de relocaliser la production en France ? Combien d’usines participent à ce savoir-faire industriel français ?

**R. L. :** L’héritage, c’est aussi celui de la France, de ses territoires et de son savoir-faire. Nous sommes ainsi passés de 0 % en 2014 à 80 % de made in France fin 2023, et nous allons aller plus loin, pour défendre et promouvoir les atouts de la France. Nous souhaitons, dans un monde très concurrentiel, œuvrer pour protéger l’emploi et stimuler la création de valeur en France. Une dizaine d’usines situées sur le territoire et détenues par chaque propriétaire fabriquent nos huit marques. Aucune usine ne nous appartient, mais nous contribuons par un cofinancement à la réouverture d’une ligne de production de cirage dans le Perche dont nous sommes propriétaires. Par ailleurs, nous innovons, en améliorant par exemple le capot en carton recyclable, éco-responsable, certifié FSC, des bombes aérosols O’Cedar, qui économise 11,2 tonnes de plastique. Le défi a été de retrouver toutes les propriétés du plastique, en termes d’étanchéité et de solidité. Ce procédé inspire l’industrie alimentaire. Il pourrait être adapté à nos aérosols Baranne.

#### Pour quelle raison acheter Bonux est-il moins coûteux que de créer une marque *ex nihilo* ?

**R. L. :** La phase la plus délicate fut de donner un prix à la marque, qui n’était plus vendue depuis dix ans dans les rayons en France. Elle avait raté le marché de la lessive liquide dans les années 1990, alors qu’elle avait détenu 25 % du marché dans les années 1970 avec la lessive poudre : la promesse du cadeau n’a pas pu être tenue dans la formule liquide... Nous avons donc acheté un nom inscrit dans la mémoire des consommateurs, et c’est sa valeur immatérielle qui

a été valorisée : sachant que 65 % des consommateurs connaissent la marque, combien vaut-elle ? Nous avons proposé, avec nos associés, une valeur au groupe Dalli.

La marque Bonux donne du sens à notre stratégie fondée sur la relance de marques patrimoniales. Elle renforce nos trois pôles : la droguerie (Miror, Decapfour et Baranne) ; le ménage – laver la maison du sol au plafond, quel que soit le type de surface avec O’Cedar (bois), Vigor (sol) et Terra (carreaux) ; et le lavage (assouplissant Minidou). Nous avons besoin d’une grande marque de lessive ayant une belle notoriété, une marque iconique. Le marché de la lessive est un gros marché en France, 1,8 milliard, soit un tiers du marché de l’entretien. Pour se faire une place dans la grande distribution, il faut une marque connue. La créer *ex nihilo* est plus difficile. Au début d’Héritage nous étions présents dans 40 % de la distribution, aujourd’hui, nous dépassons 60 % (Intermarché, Leclerc, Monoprix, Carrefour, Casino). Chez les distributeurs, il y a ceux qui nous aident et les attentistes. Pour Bonux, nous nous fixons comme objectif 4 % de part de marché.

#### Qu’apporte Bonux, en quoi est-elle légitime pour innover ?

**R. L. :** Sa singularité repose en premier lieu sur le cadeau. Bonux est une marque de l’enfance et de la famille. Son conditionnement<sup>4</sup> tranche dans le rayon des lessives, où domine un univers froid, technique, normé : le nôtre est joyeux, avec comme icône un enfant. Ce ton se retrouve dans la publicité, qui met

<sup>4</sup> - La nouvelle identité de Bonux a été conçue par l’agence Hotshop.



en scène une famille, la joie du cadeau, l'émotion, une lessive qui lave bien sans prise de tête. La publicité s'adresse prioritairement aux 35-50 ans, car la notoriété de la marque est inégale selon les âges ; seulement 56 % des 35-45 ans connaissent Bonux, mais 85 % des 45-50 ans. Si le produit promet toujours la fraîcheur, un parfum qui sent bon, il apporte davantage en termes d'efficacité avec des matières premières de grande qualité, des ingrédients naturels et l'abandon des matières irritantes. Avec deux labels à l'appui de l'innocuité de notre formule : Air Label Score, qui garantit les très faibles émissions des produits dans l'air intérieur, et la mention « Allergènes contrôlés » par l'Association de recherche clinique en allergologie et asthmologie, qui garantit les produits dont la concentration d'allergènes est considérablement réduite. Des témoignages positifs sur les réseaux sociaux nous confortent dans notre nouvelle formule et notre raison d'être : « Prendre soin de vos biens pour une consommation plus durable. »

#### Quels obstacles avez-vous dû surmonter pour maintenir le cadeau Bonux ? Est-il fabriqué en France ?

**R. L. :** De fait, ce fut un grand défi à relever que de conserver la promesse Bonux du cadeau. Le flacon de la lessive liquide a une cavité qui le reçoit. Il est breveté. Quant à la lessive en poudre, le geste de plonger la main dans le paquet a été conservé. Les cadeaux (coloriages, cartes à jouer, jeux de plateau ou graines à planter) sont pour l'heure fabriqués en France, voire demain dans des pays européens s'ils ne peuvent l'être en France pour des raisons techniques. Ils sont conçus en interne avec le concours des consommateurs, très heureux du retour du cadeau, qu'ils ne considèrent pas comme superflu en ces temps d'inflation.

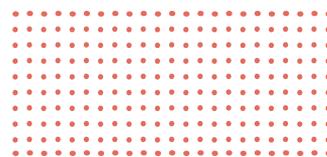
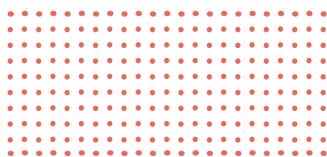
#### Comment assurer que vos huit marques soient toujours présentes en grande distribution ?

**R. L. :** Notre métier de base est de répondre aux besoins des consommateurs. Une marque comme O'Cedar, destinée originellement au bois, doit s'adapter aux nouvelles offres de mobilier, comme celles d'Ikea. Mirror, hier utilisé pour l'argent et le cuivre, peut l'être pour l'aluminium qui habille toutes les cuisines de nos jours. Baranne a élargi son offre de service, des chaussures de ville aux baskets. Le groupe La Brosse & Dupont propose une nouvelle gamme de semelles de cuir sous la licence Baranne. Le défi est commun à toutes les marques : innover, avec comme juges et arbitres les consommateurs.

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

# Panzani, une marque qui veille au grain

Depuis 1973, Panzani s'appuie sur un centre de recherche destiné à maîtriser la qualité du blé dur, du champ à l'assiette. La filière française en sort renforcée et le consommateur rassuré sur la qualité des produits.



## Quelles raisons ont présidé à la création du Centre de recherche et d'étude sur les céréales et les pâtes alimentaires (Crecepal) ?

**Audrey Luc** : Panzani a créé le Crecepal en 1973 comme un outil au service de ses usines et de l'ensemble de la filière blé dur française de haute qualité. Le travail mené dans ce centre permet à Panzani d'être un acteur majeur de la filière en France, avec 470 000 tonnes de blé français utilisées dans nos usines – environ 70 % des blés durs mis en œuvre par les industries sur le territoire –, et d'y être le numéro un des pâtes. Panzani utilise uniquement des blés français dans ses usines, et ce centre de recherche lui permet de maîtriser la qualité de la matière première à l'amont et dans sa transformation, pour proposer des pâtes de qualité aux consommateurs.



**Audrey Luc,**  
**directrice**  
**communication**  
**et affaires**  
**publiques du**  
**groupe Panzani**

## Quels sont ses métiers ?

**A. L.** : Une quinzaine d'experts travaillent dans trois pôles. Le pôle filière œuvre à la caractérisation des nouvelles variétés de blé dur. Il a aussi la responsabilité du programme « Blé responsable français », qui vise à sécuriser l'avenir de la filière par la production d'un blé de qualité et durable selon un cahier des charges spécifique. En 2026, toutes les pâtes fabriquées dans nos usines utiliseront des blés issus de cette démarche.

Le pôle analytique réalise l'ensemble des analyses des blés et des produits finis : semoules, pâtes et couscous. Il qualifie chaque année la qualité de la campagne et aide les usines à élaborer les meilleurs assemblages de blé pour proposer des produits de qualité constante. Il est aussi chargé des analyses sensorielles, pour assurer le suivi de la qualité des produits.

Enfin, le pôle procédés et innovation développe les nouveaux produits et accompagne techniquement les sites de production dans l'optimisation des procédés et la mise en place des innovations.

Le Crecepal a développé deux méthodes d'analyse emblématiques pour évaluer la qualité des pâtes et répondre aux attentes des consommateurs. La ténacité donne des informations sur la capacité de tenue à la cuisson des pâtes. La couleur sur pâton donne des informations sur la couleur finale de la pâte (clarté et jaune).

## Ses domaines de recherche vont-ils jusqu'à l'emballage ?

**A.L.** : Ils ont une portée du champ à l'assiette, mais le Crecepal concentre ses activités sur trois axes : la sélection des blés durs, l'expertise des procédés et une activité analytique exhaustive des blés jusqu'aux produits finis. Ces domaines d'expertise sont les



**Le Crecerpal a travaillé sur la création de huit nouveaux formats de pâtes réunis dans la gamme « Les Créatives ».**

fondements de notre contribution constante à la qualité des produits finis et à l'innovation. En ce qui concerne les emballages, ils sont menés par Panzani et non pas pilotés par ce centre de recherche.

**En quoi singularise-t-il Panzani par rapport à ses concurrents ?**

**A. L. :** C'est encore le seul centre de recherche de ce type en France. Il joue un rôle essentiel au service de la filière blé dur française. Nos engagements auprès d'elle sont caractérisés par des contrats pluriannuels avec nos fournisseurs de blé dur et des primes incitatives pour les agriculteurs qui répondent au cahier des charges associé à la démarche. Une démarche collaborative qui bénéficie à l'ensemble de la filière : en 2025, 260 000 tonnes de blé dur seront produites selon ses critères. Et une démarche d'envergure, qui représentera plus de 20 % de la production nationale. Des travaux sont également menés pour trouver des blés durs à empreinte carbone réduite, à échéance 2030. Le Crecerpal collabore dans ses domaines d'expertise avec de nombreux partenaires pour préparer la filière aux enjeux de demain.

**Ses innovations ont-elles été incrémentales ou de rupture ?**

**A. L. :** Il joue un rôle clé dans l'amélioration constante de la qualité du blé dur et de nos pâtes alimentaires, couscous et semoules. Nos recherches contribuent aussi à l'innovation dans nos produits, en lien étroit avec le service marketing, qui définit les besoins du marché en termes de recettes, de formes ou d'utilisation.

Le Crecerpal a ainsi travaillé sur la création des pâtes « Complètement Bon ! » en 2022, les premières pâtes au blé complet, aussi bonnes que des pâtes classiques. D'autres projets ont été menés pour développer de nouveaux formats de pâtes (« créatives », « trois minutes ») ou des couscous aromatisés. Il s'agit d'innovations incrémentales.

**Le Crecerpal collabore-t-il avec d'autres entreprises agroalimentaires, des universités ou centres de recherche scientifique, notamment dans les nouvelles technologies ?**

**A. L. :** Il collabore régulièrement avec des acteurs de la recherche académique et privée, comme l'Inrae (Institut national de la

recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement), Arvalis, l'institut technique du végétal et spécialiste des céréales, les sélectionneurs pour la recherche sur les nouvelles variétés de blé dur, nos fournisseurs de blé dur, notamment sur les pratiques de production et leur impact sur la qualité du grain, ainsi que d'autres entreprises agroalimentaires et universités étrangères.

**Comment les enjeux de biodiversité et d'empreinte environnementale sont-ils pris en compte ?**

**A. L. :** Le Crecerpal y travaille avec différents services de Panzani et avec ses partenaires externes. Notamment avec l'ensemble des acteurs de la filière française pour construire le modèle agricole de demain et produire des blés durables, respectant le cahier des charges « Blé responsable français » élaboré avec nos fournisseurs. Ce programme vise à soutenir et à restaurer la biodiversité par l'installation de 5 000 nichoirs ou perchoirs à oiseaux et de 1 000 hectares de bandes et jachères fleuries d'ici à 2025.

Des travaux sont aussi menés avec nos fournisseurs pour minimiser l'impact du transport des matières premières, avec le développement des acheminements par péniche ou par train. Les blés issus des bassins de production localisés dans le sud de la France viennent préférentiellement alimenter nos usines de Marseille, et inversement pour nos usines en région parisienne. Nos travaux ont aussi pour objectif de proposer aux consommateurs des pâtes toujours meilleures en termes de goût et de nutrition, et ayant un impact environnemental réduit.

**Quels sont aujourd'hui vos domaines de recherche prioritaires ?**

**A. L. :** Avec le changement climatique, la sélection de variétés de blé dur de qualité,

**“ Des travaux sont menés pour trouver des blés durs à empreinte carbone réduite, à échéance 2030. ”**

plus tolérantes à la sécheresse et plus résistantes aux maladies, sera un axe clé pour la pérennité du blé dur français. Nous renforcerons donc notre engagement auprès des acteurs de la recherche variétale. Tous nos domaines d'expertise sont des domaines de recherche prioritaires – nous sommes néanmoins tenus à la confidentialité sur nos projets en cours.

**Le centre contribue-t-il à la sensibilisation des consommateurs en matière de nutrition ?**

**A.L. :** Ce sont les équipes R&D du siège qui y travaillent, avec l'élaboration d'une charte nutrition et environnement, qui guidera bientôt nos consommateurs vers des cœurs de repas à base de pâtes ou de couscous à la fois bons, nourrissants, équilibrés et à impact environnemental réduit.

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

***Le pôle procédés et innovation du Crecerpal développe les nouveaux produits et accompagne techniquement les sites de production.***





# Industrie de la grande conso

## La France reste-t-elle attractive ?

La récente étude réalisée par EY pour l'Ilec montre que l'industrie des PGC exerce un effet d'entraînement majeur sur l'économie et pour le développement des territoires. Mais, outre une rentabilité inférieure, les acteurs du secteur déplorent une perte d'attractivité de la France pour leurs outils industriels. Toutefois, certaines entreprises interrogées dans ce dossier ne s'y résolvent pas.

20

**Un enjeu de souveraineté**

Entretien avec Roland Lescure, ministre délégué chargé de l'Industrie et de l'Énergie

23

**Un site France en questions**

Entretien avec Marc Lhermitte, EY et Richard Panquiaux, Ilec

30

**McCormick, les goûts de la France**

Entretien avec Arnaud Ronssin, McCormick France

35

**Pays d'expatriation apprécié**

Entretien avec Gordon Zovko, Mercer France

38

**Pourquoi Heineken mise sur la France**

Benoît Jullien, Icaal

40

**Ferrero, un air d'Italie dans le bocage**

Entretien avec Fausto Rotelli, Ferrero France

42

**Pour une attractivité « d'attaque »**

Entretien avec Charles Rodwell, député

49

**Aoste, orientation territoires responsables**

Entretien avec Philippe Duriez, Aoste France et Suisse

52

**Mars, une tête de pont en Europe**

Entretien avec Romain Dumas, Mars Petcare et Food France

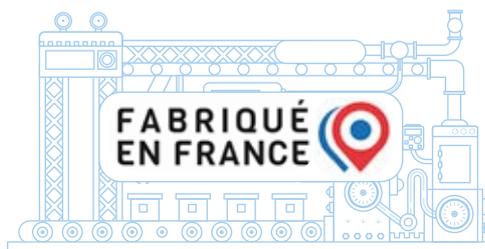
56

**Herta, un « attachement indéfectible »**

Entretien avec Charles de Kervénoaël, Herta France

# Un enjeu de souveraineté

Les réformes encadrant les relations commerciales ont vocation à participer de la politique industrielle, pour soutenir un secteur des PGC où l'attente du « Fabriqué en France » est forte, traditionnel mais engagé dans des transitions de pointe.



**La réindustrialisation de la France est une priorité revendiquée du président Macron et des gouvernements successifs depuis 2017. Quelles ont été les principales mesures depuis sept ans en la matière et leurs résultats ?**

**Roland Lescure :** La part de l'industrie dans le PIB français a reculé de 12 points en un peu plus de quarante ans et nous avons perdu un million d'emplois dans l'industrie entre 2000 et 2017. Or nous ne pouvons pas avoir un modèle social fort et soutenable en désindustrialisant. C'est la raison pour laquelle, depuis 2017, nous inversons cette tendance. La réindustrialisation apporte des emplois de qualité dans nos territoires et constitue le meilleur chemin vers le redressement de notre balance commerciale.

Sur l'ensemble du quinquennat 2017-2022, l'emploi salarié privé dans l'industrie a progressé de 2,1 %, avec la création de 100 000 emplois industriels et un solde net de 300 nouvelles usines. Nous devons amplifier cette dynamique : si l'on poursuit ces efforts, on aura réparé les conséquences de la crise financière et du décrochage post-crise financière à l'horizon 2027.

**Quelle part revient à l'attractivité du territoire pour les investissements étrangers dans la réindustrialisation de la France ?**

**R. L. :** En 2022, pour la quatrième année consécutive, la France était le pays le plus

attractif d'Europe, avec 1 259 nouveaux projets d'investissements. Elle conservait notamment la plus haute marche du podium pour l'accueil des projets industriels, avec 547 projets recensés. Donc l'attractivité du territoire joue un rôle crucial dans la réindustrialisation du pays.

**Le ministère de l'Industrie et de l'Énergie est-il un acteur de Choose France ?**

**R. L. :** Le sommet Choose France est un événement créé par le président de la République quelques mois après sa première élection. C'est devenu, au fil des années, un rendez-vous majeur pour les investisseurs étrangers. Le ministère de l'Industrie et de l'Énergie est l'un des acteurs importants de ce sommet. Plus de la moitié des investissements annoncés au sommet Choose France de 2022 permettront à la France de se positionner au cœur des chaînes de valeur de la production d'équipements dans les filières des énergies renouvelables et décarbonées ainsi que des véhicules électriques.

**Le 21 décembre dernier, des représentants de l'Ilec et d'EY vous ont présenté le premier baromètre de l'attractivité de la France pour les industries de la grande consommation (agroalimentaire, hygiène-beauté, articles de bureau, entretien). Le constat dressé a-t-il été une surprise ?**

**R. L. :** Ce premier baromètre fait état d'une perte d'attractivité de la France dans le sec-



**Roland Lescure,**  
ministre délégué  
chargé de  
l'Industrie et de  
l'Énergie

teur des produits de grande consommation. Les principales causes de cette perte d'attractivité sont, selon les dirigeants interrogés, le niveau des marges plus faible qu'ailleurs et la qualité des relations commerciales.

Je n'ai pas été tellement surpris par le constat soulignant la mauvaise qualité des relations commerciales. C'est malheureusement quelque chose de connu. C'est la raison pour laquelle le gouvernement actionne tous les leviers en sa possession pour améliorer le climat des négociations commerciales, en tenant des comités réguliers avec l'ensemble des parties prenantes au niveau des ministres, grâce au rôle joué par le Médiateur Thierry Dahan, ou grâce aux lois dites Égalim, que j'ai votées lorsque j'étais président de la commission des Affaires économiques de l'Assemblée nationale et dont nous veillons à mieux assurer l'application sur le terrain. Le gouvernement vient par ailleurs de lancer un chantier pour améliorer les dispositifs Égalim. Une mission a été confiée à deux parlementaires. Nous cherchons aussi à porter ces dispositifs au niveau européen. Néanmoins, rien ne se fera sans la détermination de tous les acteurs d'aller également dans ce sens et de travailler à des solutions collectives innovantes et créatrices de valeur.

**Quelle place occupe le secteur des PGC dans la politique industrielle du gouvernement ? En quoi son déficit d'attractivité est-il préoccupant du point de vue des pouvoirs publics ?**

**R. L. :** Les filières industrielles des biens de consommation constituent une opportunité industrielle et peuvent avoir des retombées importantes en termes d'emploi, de préservation des savoir-faire dans les territoires, et d'environnement.

Ces filières ont été fortement soutenues pendant la crise sanitaire. Les industries de biens



de consommation – hors agroalimentaire – ont, par exemple, reçu un soutien financier d'environ 125 millions d'euros avec le plan d'investissement France Relance. Ces industries continuent aujourd'hui d'être accompagnées, avec un certain nombre de dispositifs pilotés par BPI France, la Banque des territoires ou les chambres de commerce et d'industrie. C'est notamment pour aider cette filière à gagner en compétitivité et à accélérer les transitions énergétique et écologique que le gouvernement a décidé de poursuivre le programme « Territoires d'industrie » lancé en 2018, avec une offre de services repensée.

**Depuis 2017, Chose France est un rendez-vous majeur pour les investisseurs étrangers dont les investissements soutiennent la croissance, l'innovation et l'emploi.**

“ En 2022, la France était le pays le plus attractif d'Europe, avec 1 259 nouveaux projets d'investissements. ”

## “Les investissements des grands groupes internationaux de PGC contribuent sans nul doute à notre souveraineté alimentaire.”

Ce programme permet de mettre en avant cette industrie, plus traditionnelle, qui se modernise, qui se décarbone, et qui enrichit nos territoires.

Au-delà de ces dispositifs d'accompagnement, la valorisation des biens de consommation fabriqués en France se fait aussi grâce à la commande publique et aux labels. Je suis convaincu que le « Fabriqué en France » n'est plus une accroche marketing mais une tendance de fond, portée par une demande croissante de consommateurs attentifs à la traçabilité sociale et environnementale de leurs produits.

Parmi les industries de grande consommation, le gouvernement accompagne particulièrement la filière agroalimentaire, avec l'objectif de renforcer notre autonomie stratégique. Il a présenté l'année dernière un plan de soutien et de souveraineté pour accélérer les transitions, renforcer la compétitivité et soutenir la création de valeur au cœur de la chaîne alimentaire<sup>1</sup>. La principale mesure de ce plan consiste en la création d'un fonds public-privé dont la cible est de 500 millions d'euros et qui visera notamment à consolider les entreprises de la filière et à les aider à se moderniser et à se robotiser davantage. Ce fonds sera prochainement opérationnel.

### **Ce secteur est-il plus ou moins attendu que les autres dans les transitions écologiques (décarbonation, déchets, transport, etc.) ? Avec quel accompagnement des pouvoirs publics ?**

**R. L. :** Impératif écologique, la décarbonation de notre industrie est aussi une opportunité pour réindustrialiser notre pays. L'ensemble des filières, notamment celles des biens de grande consommation, est concerné.

Nous accompagnons la transition écologique de nos industries, notamment avec le programme France 2030 doté de 54 milliards

d'euros, qui consacre 50 % de ses dépenses à la transition écologique et énergétique. Nous avons également su, en moins d'un an, signer avec les cinquante sites les plus émetteurs de CO<sub>2</sub> – parmi lesquels des sites agroalimentaires – des feuilles de route qui les engagent dans une transformation de leurs procédés de production. Il s'agit désormais de mettre en œuvre ces feuilles de route.

Il est essentiel que l'ensemble des filières industrielles amplifient leurs efforts de transition écologique et énergétique, même celles qui ne sont pas forcément les plus émettrices de CO<sub>2</sub>. Certaines filières de la grande consommation ont déjà élaboré, ou sont en passe de le faire, des feuilles de route de décarbonation et de sobriété hydrique. Malheureusement parfois, l'atomisation des acteurs de certaines filières – je pense à l'agroalimentaire notamment – les empêche d'avancer rapidement dans ces défis majeurs. C'est dommage, et j'appelle tous les acteurs à travailler de concert pour accélérer.

### **La France peut-elle recouvrer sa souveraineté alimentaire sans les investissements sur son territoire des grands groupes internationaux de PGC ?**

**R. L. :** Les investissements des grands groupes internationaux de PGC contribuent sans nul doute à notre souveraineté alimentaire. J'espère qu'il y aura, cette année encore, de belles annonces pour le sommet Choose France !

■ Propos recueillis par **Antoine Quentin**

<sup>1</sup> - <https://www.economie.gouv.fr/plan-soutien-industrie-agroalimentaire>

# Un site France en questions

L'Illec et EY Consulting ont publié en décembre dernier le premier baromètre de l'attractivité de la France pour le secteur des produits de grande consommation. Un état des lieux analytique du secteur, de son poids dans l'économie et de ses perspectives, avec un constat : la perte d'attractivité de la France pour de futurs investissements.



## Pourquoi avoir souhaité une étude sectorielle sur l'attractivité ?

**Richard Panquiaux** : Parce que, depuis plusieurs années, la France occupe la première place européenne en matière d'attractivité des investissements industriels étrangers, notamment dans le palmarès élaboré par EY. Et que ce résultat remarquable et incontestable nous laisse chaque année perplexes, tant il est aux antipodes de la réalité vécue par nos entreprises, qui toutes ou presque déplorent, au contraire, la perte d'attractivité des filiales françaises au sein des groupes internationaux, au point de la considérer comme leur problème numéro un.

Pour rendre ce ressenti aussi objectif et incontestable que possible, nous avons sollicité le cabinet EY, afin qu'il applique le même type de méthodologie que celle utilisée pour élaborer son baromètre, mais en se focalisant sur l'industrie très particulière des produits de grande consommation (PGC), soupçonnant que cette dernière fait figure d'exception au résultat d'ensemble d'une France, territoire européen privilégié pour les investissements étrangers.

Notre seule requête a été de demander à EY d'avoir une approche intégrant aussi les investissements des entreprises françaises, et pas seulement celles des étrangères.



**Marc Lhermitte**,  
Partner,  
EY Consulting



**Richard Panquiaux**,  
président-  
directeur  
général de l'Illec

## L'approche d'EY pour cette étude a-t-elle différé de vos baromètres de l'attractivité publiés annuellement ?

**Marc Lhermitte** : Pour cette étude<sup>1</sup>, nous avons essentiellement utilisé la même méthode et le même type d'échantillon que pour nos baromètres de l'attractivité. L'objectif était vraiment de pouvoir comparer l'attractivité de la France pour le secteur de la grande consommation à l'attractivité de la France pour l'économie en général, ce qui n'était possible qu'avec une approche et une philosophie identiques.

Cette étude sur l'industrie de la grande consommation a cependant une particularité, puisqu'elle intègre les grandes entreprises françaises membres de l'Illec, alors que nos baromètres interrogent exclusivement des entreprises à capitaux étrangers. Par ailleurs, l'échantillon utilisé pour ce baromètre était plus réduit, 50 entreprises, ce qui ne l'a pas rendu moins représentatif car ces entreprises pèsent 15 % du chiffre d'affaires du secteur.

Nous avons été totalement libres de nos analyses et de nos recommandations, ce qui est important pour en garantir la crédibilité et l'indépendance. Cela n'a été possible que

<sup>1</sup> - Disponible à l'adresse <https://www.illec.asso.fr/bibliotheque/21059>

parce que les entreprises interrogées ont partagé très librement et confidentiellement leurs réussites et leurs problèmes, leurs investissements à venir et les risques relatifs à leurs implantations en France.

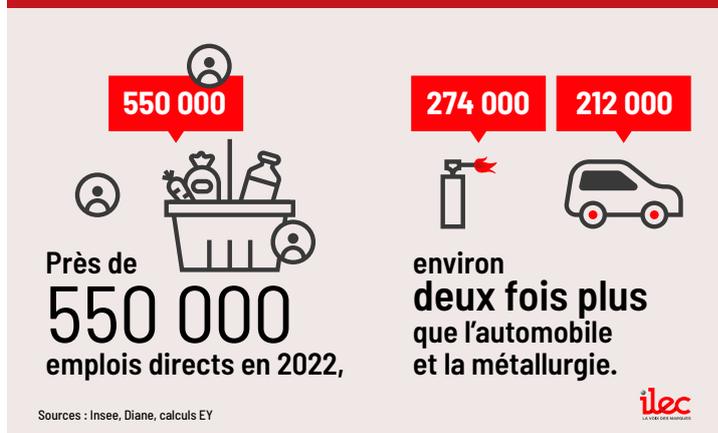
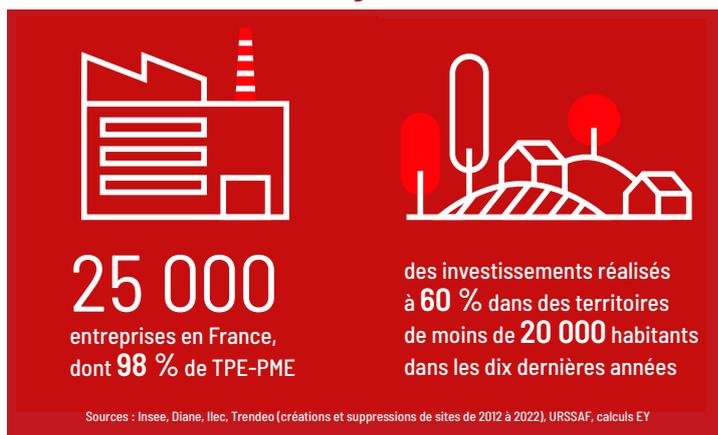
Ainsi, un des principaux défis de l'étude, celui d'en décrire la diversité et le rôle dans l'économie française, a pu être relevé. Au total, l'industrie de la grande consommation, dans ses composantes alimentation et boisson, mais aussi droguerie, parfumerie et hygiène, représente 25 000 entreprises, dont 98 % de TPE et PME. Ensemble, ces entreprises avec leurs fournisseurs et sous-traitants emploient 1,8 million de personnes en France. C'est considérable. Si l'on se concentre sur les fabricants de PGC, ils employaient plus de 500 000 personnes en 2019, soit quasiment autant que les hypermarchés et supermarchés, et deux fois plus que l'industrie automobile.

### Quelle a été la tendance à moyen et long termes de la rentabilité des industries de PGC en France ?

**R. P. :** Au cours des derniers mois, période de forte poussée inflationniste, notre industrie a beaucoup souffert de communications, y compris émanant d'instituts aussi respectables que l'Insee, faisant état de niveaux de rentabilité très élevés pour les entreprises de PGC, en particulier dans les catégories agro-alimentaires. Ces chiffres, et nous nous en sommes expliqués avec ceux qui les publiaient et ceux qui les utilisaient, ne sont pas représentatifs de la réalité. Ce qui me permet d'être aussi affirmatif, c'est que nous sommes allés chercher les comptes de résultats annuels certifiés et déposés aux greffes des tribunaux, de 2016 à 2022, pour chaque adhérent de l'Ilec. Les principaux enseignements sont les suivants :

- La rentabilité des entreprises mesurée par le critère de l'excédent brut d'exploitation (EBE) est globalement faible entre 2016 et 2021, comprise entre 5,1 et 5,7 % du chiffre d'affaires. Elle a été en léger déclin entre 2016 et 2019, avant d'amorcer, uniquement dans le secteur alimentaire, une reprise en 2020 et 2021.
- Les comptes 2022 sont disponibles pour plus de 80 % de l'échantillon de nos adhérents (73 sociétés, 47 milliards d'euros de chiffre d'affaires) : ces entreprises ont vu leur niveau de rentabilité chuter cette année-là, leur taux d'EBE passant de 5,2 % de leur CA en 2021 à 4,2 % en 2022. Ce taux est de 4,4 % dans l'agroalimentaire, et pour la première fois il est nettement inférieur dans les détergents et produits d'hygiène, à seulement 3,5 % : un record historiquement bas.
- Pour les entreprises internationales, le niveau de rentabilité en France est jusqu'à trois fois moins élevé qu'au niveau mondial.

## Les industries de la grande consommation



### Le fait que les industries de la grande consommation (2 % des entreprises) concentrent 60 % des emplois est-il une particularité ?

**M. L. :** Non, on observe cette concentration dans d'autres secteurs industriels, l'automobile ou l'aéronautique, composés de quelques

## “ Pour les entreprises internationales, le niveau de rentabilité en France est jusqu'à trois fois moins élevé qu'au niveau mondial. ”

très grands groupes rassemblant la majorité des emplois.

Et comme dans d'autres secteurs, on trouve dans la grande consommation un effet d'entraînement considérable : celui de fabricants d'envergure mondiale sur des milliers de PME et d'ETI, leurs fournisseurs, sous-traitants et partenaires quotidiens qui agissent au niveau local, national et international. Un emploi direct y entraîne 2,2 emplois indirects et induits : aux 550 000 emplois chez les fabricants et marques de PGC s'ajoutent, en amont, 426 000 personnes dans le monde agricole et, à côté, plus de 750 000 chez les fournisseurs et équipementiers (équipementiers agricoles ou industriels, fournisseurs d'énergie, fournisseurs de composants industriels, prestataires de services, transports et logistique, etc.).

### L'étude met en évidence l'ancrage territorial des industries de PGC. Diriez-vous qu'il y a derrière l'attractivité de ce secteur en France un enjeu majeur d'aménagement du territoire ?

**M. L. :** En effet, il y a un enjeu majeur d'aménagement et de réindustrialisation des territoires. Au cours des dix dernières années, les investissements de la filière se sont principalement réalisés dans des communes de moins de 20 000 habitants. Aujourd'hui, les emplois de la filière des PGC se répartissent assez équitablement sur le territoire français, même si l'on observe une plus forte concentration en Bretagne, dans les Hauts-de-France ou en Alsace, où se situent de gros bassins de production, ainsi qu'en Île-de-France, où se trouvent la plupart des sièges sociaux.

Au-delà de l'ancrage dans des bassins industriels ou des plates-formes logistiques, la particularité de la grande consommation est sa présence locale, au cœur de la production agricole dont l'industrie des PGC est le

premier client (51 % de la valeur ajoutée de l'agriculture, sylviculture et pêche).

### En quoi les investissements étrangers dans le secteur des industries de la grande consommation sont-ils un atout stratégique pour l'attractivité de la France ?

**M. L. :** Dans les dix dernières années, les entreprises de grande consommation ont réalisé de nombreux et importants investissements en France. Selon Trendeo, le nombre d'investissements industriels ou immobiliers dans le secteur a augmenté de 8,1 % en moyenne chaque année entre 2012 et 2022, pour un total de 2 400 projets d'implantation ou d'extension sur la décennie.

Le premier effet est celui que l'on observe sur notre balance commerciale. Rappelons que 35 % des exportations industrielles françaises sont réalisées par des entreprises à capitaux étrangers. Et que près de la moitié des « multinationales » de la grande consommation possèdent des unités de production dans l'Hexagone, comme Nestlé, Unilever, L'Oréal, Danone, General Mills, Mondelez, Procter & Gamble ou Kimberly-Clark.

Le solde commercial des produits transformés français, excédentaire de 6,5 milliards d'euros en 2022, contribue à 12 % des exportations de l'industrie manufacturière cette



Même si les TPE et PME  
représentent  
98 % des entreprises,

**ilec**  
LA VOIX DES MARQUES

Sources : Insee, Diane, calculs EY  
de la grande consommation.



les grands groupes et les ETI  
sont à l'origine de la création  
de près de 60 %  
des emplois du secteur  
de la grande consommation.



même année. Il s'affirme comme le premier secteur exportateur français en valeur, devant l'aéronautique ou la chimie ! Il faut cependant être attentif à la réduction de ce solde commercial ces dernières années, de 10,6 % entre 2015 et 2022. Et cet excédent est en grande partie dû à la performance exceptionnelle des boissons - vins, spiritueux, eaux - et à la performance internationale des produits laitiers « made in France ».

### Quels sont les atouts de la France pour attirer les investisseurs dans le secteur particulier des industries de la grande consommation ?

**M. L. :** L'enquête réalisée entre juillet et septembre 2023 auprès des adhérents de l'Ilec indique des points de force que l'on retrouve dans d'autres secteurs qui ont vu évoluer favorablement l'attractivité de la France ces dernières années : une situation géographique idéale (notée à 7,2 sur une échelle de 1 à 10), la qualité de vie (6,7), ou la présence de talents et la facilité à trouver des profils qualifiés (5,7).

Notre étude souligne aussi des atouts français spécifiques pour les entreprises du secteur, notamment le fort écosystème de fournisseurs et la sécurité des approvisionnements. Il s'agit là d'atouts originaux, révélateurs de l'écosystème fortement développé en amont des marques, au niveau de la production

agricole comme des partenaires, fournisseurs et équipementiers.

### Le secteur contribue-t-il aux enjeux de souveraineté fréquemment soulignés par les pouvoirs publics ?

**M. L. :** Avoir plus d'industrie permet en effet de mieux maîtriser les chaînes d'approvisionnement et notre souveraineté alimentaire en général, avec un achat plus local, plus traçable, plus responsable. Ce sont des enjeux attendus des pouvoirs publics et des consommateurs. Aujourd'hui, la forte présence d'une industrie agroalimentaire française assure un taux d'autonomie alimentaire de 72 % pour les produits transformés<sup>2</sup>. Cela signifie que 72 % de la valeur de la transformation des produits bruts en produits transformés est réalisée en France. Selon les entreprises interrogées pour notre étude, la grande majorité des achats sont réalisés en France et environ le tiers dans la région dans lesquelles les entreprises sont implantées.

Par ailleurs, avoir plus d'entreprises internationales du secteur est important pour notre souveraineté technologique. Ce baromètre a relevé par exemple que la composante IAA avait effectué 1,1 milliard d'euros de dépenses liées à l'innovation en 2020, ce qui place la France en deuxième position européenne derrière l'Allemagne.

### L'étude a aussi montré les efforts des entreprises en matière de transition écologique : quels sont les principaux éléments ?

**M. L. :** Face à la pression exercée par leurs actionnaires, les régulateurs et leurs parties prenantes, mais surtout les attentes de leurs consommateurs, les entreprises de ce secteur sont engagées dans de lourds programmes de transformation environnementale, après avoir sensiblement augmenté leurs investissements liés à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et à la consommation d'énergie depuis 2019.

Ainsi, plus de 80 % des entreprises de la

<sup>2</sup> - Source : Utopies

grande consommation ont mis en place une trajectoire de décarbonation. Dans l'ensemble, les filiales françaises du secteur se disent mieux placées que les autres filiales européennes.

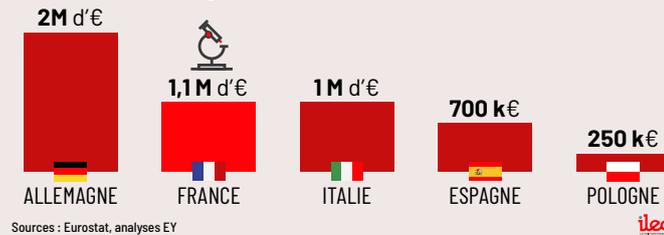
Les entreprises rencontrées pour notre étude soulignent la particularité du contexte français, qui par son environnement législatif, les exigences des consommateurs et la disponibilité d'une énergie décarbonée, pousse à mettre en place des initiatives de décarbonation. Nous avons recensé des initiatives variées, allant de l'agriculture régénérative (Kronenbourg et Soufflet ont créé la première filière d'orge responsable française) à l'économie circulaire (Bic pour la collecte des stylos et le reconditionnement des briquets, etc.). Les groupes de travail de l'Ilec témoignent du positionnement fort de ces entreprises, qui doivent répondre à des exigences de plus en plus élevées.

Mais ici comme ailleurs, il faut bien peser la contrainte de la norme et articuler les réglementations françaises avec les réglementations européennes, tout en épousant l'appétence des consommateurs pour un achat plus responsable, dans la mesure où le contexte économique et leur pouvoir d'achat le permettent.

### Ce portrait d'une filière qui emploie, entraîne, exporte, est impressionnant, mais les dirigeants voient-ils des menaces à l'horizon ?

**M. L. :** Oui, il faut regarder les choses en face. D'abord, les dirigeants interrogés disent que leurs perspectives de croissance sont assez faibles ou modérées pour les trois ans qui viennent, autour de 2 % par an. Et que leurs effectifs devraient peu augmenter dans les prochaines années, notamment dans les activités à forte valeur ajoutée, sur les sites de production comme dans les fonctions managériales. D'ailleurs, pour les industries agroalimentaires, l'évolution de la valeur ajoutée française se situe dans la moyenne européenne, mais décroche par rapport au Royaume-Uni, qui a bénéficié de politiques publiques volontaristes qui ont entraîné

## La filière de l'IAA française figure à la 2<sup>e</sup> place du classement européen pour les dépenses liées à l'innovation



+ 20 % d'investissements dans la production agroalimentaire entre 2017 et 2021.

Surtout, l'étude souligne le risque que la France perde en attractivité. Contrairement à d'autres secteurs d'investissement international qui ont une perception positive de la France, les dirigeants de la grande consommation redoutent la perte d'influence de leurs filiales et la réduction de leur présence en France. Ainsi, 40 % des entreprises ayant répondu à notre questionnaire déclarent que leur maison-mère a refusé un

### Les points forts de la France pour le secteur de la grande consommation

notés de 1 (très fort handicap) à 10 (très fort atout)

ilec  
LE CLUSTRE DES MARQUES

- Sa situation géographique : 7,2 / 10
- Sa qualité de vie : 6,7/10
- La présence d'un écosystème de fournisseurs : 6,4/10
- La sécurité des approvisionnements : 6,2/10
- La facilité à trouver des profils qualifiés : 5,7/10

### Les points faibles de la France pour le secteur de la grande consommation

notés de 1 (très fort handicap) à 10 (très fort atout)

Sources : Enquête EY/Ilec auprès de 43 entreprises des PGC, analyses EY

- Qualité des relations commerciales : 2/10
- Coût du travail : 2,9/10
- Simplicité des procédures administratives : 3,1/10
- Stabilité du cadre législatif et réglementaire : 3,1/10
- Climat social et stabilité politique : 3,6/10

Parmi les entreprises qui prévoient de réduire leur présence en France (42%), les raisons suivantes sont invoquées :



Niveau des marges



Qualité des relations commerciales

Sources : Enquête EY/Ilec auprès de 43 entreprises des PGC, analyses EY

**ilec**  
LE GROUPE ILEC

projet d'investissement en France, en raison du niveau des marges, du climat social et politique, et des relations commerciales, qu'ils qualifient d'« exception française ». Un dirigeant sur six envisage de fermer un site de production dans les trois prochaines années. Ce sont des signaux assez inquiétants, en tout cas qui laissent à penser que les conditions ne sont pas réunies, sur le plan des marchés ou sur celui de l'environnement sectoriel ou réglementaire, pour donner encore plus de puissance et de présence à un secteur important de notre économie.

**Les freins à l'investissement dans les industries de la grande consommation mis en avant dans l'étude EY vous ont-ils surpris ?**

**R. P. :** Non, ils ont largement confirmé nos convictions. Depuis plusieurs années, au cours desquelles j'ai accompagné bon nombre

de nos adhérents dans des rendez-vous avec les pouvoirs publics, le manque de rentabilité et l'âpreté des relations commerciales (entre lesquels nous établissons un lien que l'étude EY ne va pas jusqu'à faire) sont systématiquement cités comme les problèmes les plus graves. Ce qui a pu me surprendre relève plus du caractère extraordinairement prédominant de ce thème dans l'évaluation globale de l'ensemble des freins à l'investissement en France.

Le poids du coût du travail était attendu, et de ce point de vue nos entreprises ne diffèrent pas de celles des autres secteurs dans leur appréciation.

L'instabilité du cadre législatif est un facteur sur lequel le regard de nos entreprises a tendance à devenir plus sévère, parce que le rythme et la précipitation dans lesquels sont élaborés et votés les nombreux nouveaux textes législatifs ne font que s'amplifier ; consommant au passage beaucoup d'énergie et générant beaucoup d'insécurité.

Une des manifestations de cette instabilité législative souvent déplorée par nos entreprises réside dans la tendance française à la surtransposition, dans un registre plus contraignant, des directives européennes, par exemple en matière environnementale. Les intentions sont souvent louables, mais toute réponse spécifiquement locale à un problème traité au niveau européen ne peut que poser des difficultés opérationnelles majeures, qui rejaillissent sur la perception des filiales françaises au sein de leurs groupes.

**1/6**



**Une entreprise sur six du secteur de la grande consommation**

envisagerait de fermer des usines en France dans les trois prochaines années.

**4/10**



**Quatre entreprises sur dix du secteur de la grande consommation**

ont vu leur maison-mère refuser des projets d'implantation en France.

## “ Une sanction systématique et dissuasive des pratiques déloyales sont nécessaires pour que s’appliquent effectivement des textes. ”

Le pire est pour les entreprises de se trouver prisonnières d’injonctions contradictoires ; comme l’obligation de produire des emballages incorporant 100 % de plastique recyclé en 2025 et la fin programmée des emballages plastiques à usage unique en 2040. Pour investir, les industriels des PGC ont besoin de visibilité.

### Quelles devraient être dans le secteur des PGC les deux ou trois mesures urgentes pour ranimer l’attractivité de la France vis-à-vis des investisseurs, français ou étrangers ?

**R. P. :** De gros progrès ont été réalisés en matière de fiscalité des entreprises en France ; toutes le reconnaissent et s’en félicitent. Mais le chemin est encore long avant de pouvoir lutter à armes égales avec nos grands voisins, à commencer par l’Allemagne : la poursuite de la réduction des impôts de production devrait être une priorité.

L’absence totale de maîtrise de leur tarif par nos entreprises, dans le bras de fer qui les oppose malheureusement chaque année à leurs clients, est la source principale identifiée de nos maux ; non pas que la négociation n’existe pas dans les pays voisins, mais elle laisse rapidement la place à une phase où le distributeur laisse à ses fournisseurs la responsabilité d’assumer leurs choix ; et aux consommateurs de les sanctionner par leurs comportements d’achat. La stabilisation des règles de droit applicables aux relations commerciales, et surtout une sanction systématique et dissuasive des pratiques déloyales sont nécessaires pour que s’appliquent effectivement des textes qui depuis plusieurs années ont pour objectif un rééquilibrage des relations commerciales ; dans un contexte où le niveau de concentration de la distribution s’accroît et où l’appétit des enseignes pour les prix bas ne se dément pas.

La France a longtemps bénéficié d’un atout

majeur avec une énergie abondante et bon marché ; une énergie qui plus est largement décarbonée. La capacité à maintenir cet avantage compétitif est essentielle, dans le cadre d’un plan aussi vaste qu’urgent de décarbonation de nos sites de production – déjà remarquablement avancé dans les entreprises de l’IleC –, mais plus largement de l’ensemble de nos activités ; et de l’inscription de notre modèle dans une économie aussi circulaire que possible. Au-delà de la stabilité législative, cette transition très coûteuse requiert des soutiens à l’investissement et à l’innovation de la part de l’État.

### S’agissant d’un secteur, notamment dans l’agroalimentaire, où les entreprises sont nombreuses et de tailles dissemblables, est-ce que ce sont les mêmes types de mesures qui peuvent favoriser l’attractivité ?

**R. P. :** En matière de politiques publiques, il est compréhensible et légitime de favoriser des TPE et PME – qui ne sont plutôt pas représentées à l’IleC. Par exemple, nos adhérents ont été très peu nombreux à bénéficier du « bouclier énergétique » mis en place par le gouvernement en 2023.

Je suis en revanche beaucoup plus réservé en matière commerciale, où des différences de traitement selon la taille des entreprises peuvent vite conduire à une véritable distorsion de concurrence, et où le corpus législatif devrait, selon moi, être aussi homogène que possible pour l’ensemble des PGC.

Les particularités des TPE et PME peuvent parfaitement être prises en compte par les enseignes de distribution par le biais de chartes, qui ont une force d’autant plus grande qu’elles ne résultent que de la volonté des parties et ne sont imposées par aucune autorité publique ni aucun texte de loi.

■ Propos recueillis par **François Ehrard**

# McCormick, les goûts de la France

Repreneur de Ducros et Vahiné au tournant du millénaire, le groupe McCormick a misé sur les singularités de l'Hexagone : productivité industrielle, expertise logistique, consommation tournée vers les préparations domestiques. Des atouts, mais aussi des freins clairement identifiés.



## Quel est le cœur de métier du groupe McCormick et comment est-il arrivé en France ?

**Arnaud Ronssin :** McCormick est le numéro un mondial du marché des herbes et épices, avec deux savoir-faire, l'un pour les marques de grande consommation, l'autre pour l'industrie agroalimentaire, en matière d'aromatisation ou de saveurs, qu'elles soient brutes ou mélangées, naturelles ou distillées. C'est cette compétence qui est arrivée en France en 2000, avec l'achat des marques Ducros et Vahiné, ce qui lui a permis de s'y installer pleinement. À l'exception de son berceau des États-Unis, notre groupe n'utilise pas son nom systématiquement comme marque auprès des consommateurs, la plupart des pays ayant leur propre marque. En Pologne, nos produits portent la marque Kamis, au Portugal Margao, au Royaume-Uni Schwartz, en France Ducros.



**Arnaud Ronssin,**  
**directeur général**  
**de McCormick**  
**France**

## Quelle est votre position sur le marché français ?

**A. R. :** 49 % de part de marché pour Ducros en herbes et épices, 35 % pour Vahiné en

aides à la pâtisserie, dans un univers qui pèse un peu moins d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires. En outre, nous allons y installer des marques de notre portefeuille, par exemple Cholula, qui signe des sauces pimentées mexicaines. Nous sommes présents dans l'Hexagone avec six sites : deux sièges administratifs, en région parisienne et à Avignon, deux usines et deux entrepôts logistiques. Nous disposons en effet de la maîtrise de notre préparation logistique qui est l'une de nos trois expertises.

## Quelles sont ces expertises ?

**A. R. :** La première réside dans notre amont agricole, avec une présence dans tous les principaux pays producteurs de matières premières, par des joint-ventures qui nous permettent d'assurer la qualité et la quantité de nos produits. Ce partenariat avec l'amont agricole nous a permis d'être un des seuls fournisseurs à pouvoir fournir de la vanille pendant la crise de 2017, grâce à notre présence à Madagascar. Notre deuxième expertise est notre capacité de transformation. La plupart de nos concurrents se



contentent de conditionner leurs produits. Dans ce métier, il y a deux options. Soit, par exemple, acheter des racines de curcuma que vous réduirez vous-même en poudre avant de les embouteiller, soit acheter directement la poudre. Mais plus vous êtes au cœur de la transformation, mieux vous maîtrisez la préservation des huiles essentielles et des arômes. Par ailleurs, cette expertise de McCormick permet de « débactériser » la matière, donc de garantir une sécurité alimentaire parfaite. Nous transformons en France une matière première qui arrive principalement par le port de Marseille pour être traitée non loin, à Carpentras. Notre troisième expertise, logistique, est la préparation de commande que j'évoquais.

#### **En quoi est-ce particulier ?**

**A. R. :** Nous livrons en direct la plupart des magasins de France, ce qui est très atypique dans l'univers des produits de grande consommation. Nous passons nous-mêmes les commandes suivant les besoins des points de vente, dont nous remplissons nous-mêmes les linéaires, la plupart du

temps dans notre propre mobilier avec des outils spécifiques. Il s'agit de charges très importantes qui nécessitent de valoriser le produit, mais elles apportent aux distributeurs des niveaux de marge significativement supérieurs à la moyenne des PGC.

#### **Cela suppose une force de vente particulièrement massive ?**

**A. R. :** 1000 personnes, soit l'une des plus importantes de France. Auxquelles s'ajoutent 600 salariés sur nos différents sites.

#### **Concernant vos usines, quelles sont votre stratégie industrielle et votre politique d'investissement ?**

**A. R. :** La spécificité de McCormick est de produire beaucoup depuis la France pour l'Europe entière, y compris en partie pour l'Europe de l'Est. Ce choix nous condamne à une efficacité industrielle hors norme, afin d'amortir l'écart de coûts indirects principalement lié aux salaires : entre la Pologne et la France il est de 50 % ; avec les autres pays de l'Est, il peut atteindre un rapport de 1 à 2, voire de 1 à 3. Et même par rapport à

**McCormick est présent en France avec 6 sites. En plus de produire, depuis la France pour l'Europe entière, l'entreprise maîtrise sa préparation logistique et livre en direct la plupart des magasins en France.**

l'Espagne, nous sommes supérieurs de 30 %. De ce fait, nos usines doivent être optimisées en termes de productivité. C'est pourquoi nous y investissons régulièrement, plus de 25 millions d'euros dans les cinq dernières années, et encore entre 2 et 5 millions par an à l'avenir. Et nous devons non seulement maîtriser nos coûts mais également répondre aux enjeux de décarbonation.

#### En quoi consistent vos actions de décarbonation ?

**A. R. :** L'énergie la plus verte est celle qu'on ne consomme pas. Ce qui suppose des efforts d'automatisation et de digitalisation, de capacité à suivre nos consommations. C'est non seulement complexe et source de lourds investissements, mais cela n'est pas valorisé auprès du consommateur, ni même auprès du distributeur, qui considère ces investissements comme allant de soi.

#### Comment articulez-vous vos productions au niveau européen ?

**A. R. :** L'enjeu est pour nous de gagner des volumes. Le groupe dispose de plusieurs usines en Europe : une en Pologne, deux en Angleterre et une en Italie, en dehors

de nos deux outils français. Nous devons optimiser les volumes par ligne de production. Pour cela, nous tendons vers une ultra-spécialisation de chacune de ces usines, sur des formats ou des compétences spécifiques.

#### Avec quelles conséquences pour la France ?

**A. R. :** Ce travail est déjà bien entamé et nous allons continuer à rapatrier certaines productions européennes en France pour optimiser nos lignes. Inversement, certaines activités pourraient être transférées, mais le solde restera largement positif compte tenu de la performance de nos usines françaises.

#### Quelle est la part d'exportation pour vos usines françaises ?

**A. R. :** 40 %, ce qui laisse donc 60 % de notre production pour le marché domestique, qui lui-même importe environ 10 % de ses volumes de l'extérieur. Certains marchés fonctionnent avec des conditionnements différents. Par exemple, la Pologne travaille beaucoup avec des sachets rectangulaires, alors que ce n'est pas notre cœur d'activité. Conséquence, nous avons transféré notre ligne de sachets en Pologne, tandis que l'expertise des flacons de verre a été concentrée en France.

#### C'est donc que votre groupe mise sur la France. Quels sont ses atouts industriels ?

**A. R. :** Grâce à la taille de son marché et à son appétence pour les préparations à domicile, la France apporte une avance significative à nos équipes R&D, ainsi que de grandes performances en gestion de la qualité, en exigence environnementale, en emballage, etc. Dans ces domaines, elle montre la voie et nous pouvons en être fiers. Par ailleurs, grâce à l'optimisation de notre productivité, chaque volume supplémentaire ramené en France va réduire l'écart entre coûts directs et coûts indirects, initialement plus élevés qu'ailleurs. Enfin, notre situation au cœur de l'Europe, nos réseaux routiers, le ferroutage,

*L'usine de Monteux, près de Carpentras. Son avantage : se situer à proximité du port de Marseille où arrive une grande partie des matières premières.*





rendent nos infrastructures uniques. Le port de Marseille facilite notre ouverture aux produits exotiques. Je mentionnerai également une main-d'œuvre qualifiée de grande qualité.

**Vous évoquez des matières premières venues de loin. Qu'en est-il de l'origine France ?**

**A. R. :** C'est un vrai sujet pour nous. Nous travaillons au développement de filières dont nous aimerions augmenter la part, aujourd'hui de l'ordre de 2 % seulement. Un chiffre qui en dit long : à elle seule, McCormick France vend plus d'amandes que la totalité de la production française. Notre ail est quasi-exclusivement chinois, même si 4 % de nos approvisionnements viennent de France. Il y a là un enjeu d'éducation du consommateur, qui privilégie l'accessibilité en prix.

Nous pouvons avoir quelques compléments de gammes français : poudre d'amande, herbes, ciboulette. Mais, au-delà, il nous est absolument

impossible de nous approvisionner totalement en France. Nous aidons des agriculteurs locaux à valoriser leur production avec des labels comme le Label rouge ou « Aromates de Provence ». Nous sommes l'un des rares intervenants à en proposer, mais cela reste marginal dans notre portefeuille.

Parfois, le climat est un frein mais il y a aussi le coût de la main-d'œuvre, pour le safran par exemple. Toutefois, nous sommes très attachés à la maîtrise directe de nos filières. Un rapport européen a montré un taux de fraude pouvant atteindre 70 % chez certains concurrents qui passent par des courtiers et sur les marchés spots. Sans parler des normes françaises, beaucoup plus exigeantes que dans d'autres pays.

**En outre, le marché français se distingue par une grande largeur de gamme...**

**A. R. :** Nos consommateurs le réclament. Ailleurs en Europe, l'assortiment est beaucoup plus réduit et centré sur des mélanges

**Trois produits phares que sont les herbes de Provence, la vanille et le safran. Grâce à sa présence à Madagascar, McCormick peut fournir de la vanille même en période de crise.**

“ Grâce à l'optimisation de notre productivité, chaque volume supplémentaire ramené en France va réduire l'écart entre coûts directs et coûts indirects, initialement plus élevés qu'ailleurs. ”

prêts à l'emploi, pour *fajitas*, pour steak, etc. Le Français veut réaliser lui-même une recette qu'il a en tête et qu'il adaptera à son palais ; il sait associer les saveurs pour parvenir à une note finale. La France est un marché « ingrédientaire », qui favorise en effet la variété de l'offre.

## “Les groupes internationaux sont devenus les boucs émissaires auxquels on inflige des distorsions de concurrence face aux PME françaises”

### Quels sont les handicaps de l'usine France, hors le coût du travail ?

**A. R. :** Il y a bien sûr les relations avec la grande distribution, beaucoup plus conflictuelles qu'ailleurs et qui tirent les niveaux de marge vers le bas, ce qui peut encourager nos groupes internationaux à investir davantage dans d'autres pays. Ces marges en souffrance, années après années, sont aggravées par une instabilité juridique perpétuelle créant un flou dont certains profitent. Et nous faisons face à des injonctions gouvernementales parfois surréalistes. On nous dit : « Investissez en France », « Achetez aux agriculteurs français », « Rendez vos emballages recyclables ou réutilisables », « Convertissez-vous à l'énergie verte », « Augmentez les salaires »... Très bien ! Puis on nous dit : « Baissez les prix. Vendez moins cher et plus vite ». C'est impossible, et tout le monde le sait, même les distributeurs, qui sont presque investis d'une mission gouvernementale de protection du consommateur. Les groupes internationaux sont devenus les boucs émissaires auxquels on inflige des distorsions de concurrence face aux PME françaises. Cela peut avoir du sens dans certaines filières mais pas toujours, loin s'en faut.

### Enfin, comment se passent les arbitrages entre pays au sein du groupe McCormick ?

**A. R. :** La performance de nos catégories et de nos marques en France nous a préservés d'arbitrages sévères. Mais dans un groupe américain dont le siège européen est en Angleterre, nous devons affronter un défi culturel supplémentaire, pour parvenir à défendre les intérêts de notre pays, comme nos collègues italiens ou espagnols d'ailleurs. Cependant, la taille de notre marché, notre capacité de production ou notre niveau d'expertise industrielle et logistique restent des atouts. Mais nous devons expliquer les complexités françaises, sociales ou réglementaires.

### Avec ses singularités, votre filiale française est-elle une force en termes d'innovations pour l'ensemble du groupe ?

**A. R. :** Oui, nous avons clairement une capacité à créer des tendances. Nous travaillons actuellement à de grands projets d'innovations dont je ne peux pas encore parler. D'ailleurs, notre R&D européenne, basée en France, dispose d'un avantage comparatif indéniable par rapport aux autres pays. Nous sommes en mesure d'imaginer des mélanges d'épices très supérieurs à ceux du marché. Nous bénéficions à temps plein d'un chef cuisinier venant d'un établissement de haut niveau. Récemment, nous avons accueilli l'intégralité du conseil d'administration mondial du groupe pour un repas de onze plats qui lui a fait découvrir des saveurs inédites. Et pour la petite histoire, c'est Ducros qui a inventé l'assemblage des « herbes de Provence », même s'il a été imité partout depuis.

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

# Pays d'expatriation apprécié

Globalement, la France attire les personnels en mobilité internationale et leurs familles, notamment sous l'aspect du logement. Et sous réserve qu'elles abritent des sièges sociaux ou en comptent à proximité, les villes moyennes ont des atouts.



## En quoi consiste votre accompagnement en mobilité internationale des personnels et a-t-il des prestations qui tendraient à différencier la destination France ?

**Gordon Zovko :** Mercer utilise une méthode visant principalement à pondérer les différentes composantes du coût de la vie entre deux villes. De manière générale, nous accompagnons nos clients afin d'identifier les atouts de leurs propres conditions de mobilité internationale, communément appelées « packages d'expatriation » ; la mise en valeur de ces « packages » ne se limite pas à l'aspect financier, elle doit être analysée au regard de l'ensemble des prestations et de l'accompagnement proposés. En comparaison avec d'autres pays, la France bénéficie d'un environnement social et professionnel offrant un panel de dispositifs dont peuvent bénéficier les salariés en mobilité internationale. Nous constatons qu'au sein d'un même secteur d'activité, le détail des politiques de mobilité et des rémunérations est abordé sous un angle très différent d'une entreprise à une autre. Nous portons



**Gordon Zovko,**  
Global Mobility  
Leader, Mercer  
France

une attention vigilante à ces différences d'approche lors des processus de révision des politiques, afin d'ajuster les nouveaux dispositifs avec les spécificités de chaque entreprise.

## Percevez-vous, parmi les personnels concernés par la mobilité internationale, certaines appréhensions comme spécialement associées à la perspective de s'installer en France ?

**G. Z. :** Toute mobilité internationale entraîne légitimement des appréhensions. Elles sont inhérentes aux changements d'environnement, qu'il s'agisse de l'environnement professionnel, social ou culturel. Les salariés en mobilité internationale bénéficient en général d'un accompagnement spécifique sous ces aspects. Là aussi, Mercer dispose de données relatives à la qualité de la vie, réparties en dix catégories, par exemple l'environnement politique et social, les services publics, mais également les loisirs. En ce qui concerne la France en particulier, certains efforts d'adaptation pour la vie

“ Si nous comparons le coût de la vie pour les expatriés vivant à Paris à celui d'autres capitales européennes, Paris se situe, par ordre de cherté, à la huitième position. ”

quotidienne peuvent s'avérer nécessaires à Paris et dans certaines grandes agglomérations, notamment pour des expatriés qui viennent d'un environnement plus normé, voire sécurisé. Néanmoins, le sentiment qui prédomine lors d'une installation en France reste majoritairement l'enthousiasme.

**À l'inverse, y a-t-il, pour les personnels en mobilité, des questions qui peuvent être complexes à traiter dans certains pays (Europe et Amérique du Nord) et qui posent moins de problèmes en France ?**

**G. Z. :** Les politiques que nous construisons avec les entreprises sont destinées à faciliter l'arrivée des salariés et de leurs familles. À titre d'exemple, la France bénéficie d'une relative facilité dans la résiliation des baux locatifs, tandis que d'autres pays peuvent être beaucoup plus contraignants sous cet aspect. Les logements locatifs disponibles y sont également de bonne facture et facilitent l'installation des familles ; le parcours peut être plus lent et moins fluide dans d'autres pays.

**Comment se situe la France par rapport à ses voisins européens dans votre approche internationale des écarts de coût de la vie ?<sup>1</sup>**

**G. Z. :** La méthodologie utilisée par Mercer compare le différentiel de coût de la vie pour les expatriés entre deux villes : la ville de départ et la ville d'arrivée. Si nous comparons le coût de la vie pour les expatriés vivant à Paris à celui d'autres capitales européennes, Paris se situe, par ordre de cherté, à la huitième position, derrière Berne, Copenhague, Londres, Vienne, Amsterdam, Prague et Helsinki (classement Mercer publié en juin 2023). Sur le plan du coût de la vie, nous avons également étudié sept autres villes en France

métropolitaine (Aix-en-Provence, Ferney-Voltaire, Lille, Lyon, Rouen, Strasbourg et Toulouse) et proposons deux autres points de comparaison, une moyenne française globale ainsi qu'une moyenne spécifique aux villes de taille moyenne. En France, les augmentations de prix ont perduré de façon soutenue en 2023, à la différence de nombreux pays européens, où elles se sont sensiblement stabilisées. Il faut cependant souligner que l'impact sur le coût de la vie se calcule en fonction de la combinaison entre la ville de départ et la ville d'arrivée, plutôt que par rapport à un indice global du pays.

**Dans la perception des personnels étrangers que vous accompagnez, la France est-elle surtout faite de Paris<sup>2</sup> et région parisienne ?**

**G. Z. :** Lorsqu'on mentionne la France, Paris reste incontournable dans l'esprit de chacun. Cependant, de nombreux sièges sociaux ou sites majeurs d'entreprises françaises ne se situent pas en région parisienne. Les salariés des filiales internationales connaissent par conséquent ces implantations et savent précisément où elles se situent en France.

**La France « des territoires », rurale et semi-urbaine, celle des villes petites et moyennes, a-t-elle des atouts particulièrement prisés par les entreprises et personnels étrangers ?**

**G. Z. :** Ces villes peuvent en effet mettre en avant de nombreux avantages, tels que

1 - Mercer établit des classements qualité de vie et coût de la vie destinés à « aider les entreprises à calculer des indemnités objectives et cohérentes pour les expatriés ». (NDLR)

2 - Parmi les plus grandes métropoles du monde dont la population dépasse dix millions d'habitants, Paris se classe au premier rang du classement Mercer de la qualité de la vie, suivie de New York, même si la capitale française ne figure qu'à la trente-deuxième place du classement général des 450 villes prises en considération par Mercer, classement où Vienne est numéro un, devant Zurich et Auckland. (NDLR)



© PICALAPRE / ADBESTOCK

le rythme de vie quotidien, le temps de transport, le marché locatif, pour ne citer que ceux-ci. Elles offrent également une proximité plus forte avec le tissu social local, et favorisent de ce fait l'intégration. La question peut néanmoins se poser à l'inverse, à savoir : comment les petites et moyennes villes peuvent-elles développer leur attractivité pour accueillir des familles expatriées ?

**Constatez-vous une tendance à préférer Paris et les grandes agglomérations, ou bien les petites ou moyennes villes ?**

**G. Z. :** Il est fréquent que les salariés expatriés rejoignent le siège des entreprises concernées, ou un de leurs sites majeurs. Ils s'établissent par conséquent à proximité de ce siège, faisant le choix d'un quartier dans les agglomérations ou d'une commune avoisinante pour les villes plus petites...

**Selon les secteurs d'activité, constatez-vous des différences notables dans l'appréhension par les personnels en mobilité des avantages et difficultés d'une installation en France ?**

**G. Z. :** Les appréhensions sont communes d'un secteur à l'autre, et elles seront plus ou moins marquées en fonction du pays d'origine des personnels et des différences qu'ils vont rencontrer en s'installant en France. Au-delà de la dimension culturelle, nous pouvons citer la typologie des logements, le système scolaire ou les loisirs. En règle générale, une expatriation vers la France reste néanmoins principalement vécue comme une opportunité sur le plan personnel et familial.

■ Propos recueillis par **François Ehrard**

*Lorsqu'on mentionne la France, Paris reste incontournable dans l'esprit de chacun. Cependant, de nombreuses entreprises françaises ont leurs sièges sociaux ou sites majeurs hors IDF et les futurs expatriés connaissent ces implantations.*

# Pourquoi Heineken mise sur la France

Pour le groupe Heineken, la France, sa principale source d'approvisionnement d'orge brassicole, est un marché dynamique et un pays d'innovation, notamment environnementale, choisi pour ancrer un projet européen de modèle de circularité.



**P**remier brasseur européen et deuxième mondial, Heineken compte 3 700 salariés en France – et 30 000 emplois indirects du champ à la distribution –, tant dans la production que dans la commercialisation de marques de bières de premier plan, Heineken, Desperados ou Affligem. En outre, il distribue 6 000 références de boissons dans les cafés, hôtels et restaurants avec sa filiale France Boissons. Ce qui en fait non seulement le premier brasseur en France mais aussi le premier distributeur de boissons destinées au circuit hors-domicile.

Côté production, le groupe compte cinq brasseries dans l'Hexagone, outre son siège social de Rueil-Malmaison. Il dispose également de 71 sites de distribution France Boissons sur l'ensemble du territoire métropolitain, qui livrent chaque jour en boissons 46 000 clients.

Bref, pour Caroline Missika, directrice affaires publiques, communication et RSE du groupe, « la France est un marché incontournable » : « une bière sur trois produites en France est brassée par Heineken et la bière Heineken y est la plus consommée. »

Si bien que la France est un creuset d'innovations pour les marques du groupe. Ainsi, en 2023, Desperados Tropical s'est placée en tête des innovations de l'année dans le classement Nielsen IQ, toutes catégories PGC

confondues. Le groupe a également étoffé son portefeuille en lançant la bière Pélican, du nom de sa brasserie située à Mons-en-Barœul (Nord), en déclinaisons blonde et rouge. Deux ans plus tôt, Heineken avait acheté la marque Gallia, qui s'inscrit dans la catégorie des « bières craft », donnant naissance à des produits très différenciés comme la vière, une boisson hybride réalisée à partir de raisins et de levures de bières.

## Un modèle pilote d'énergie biomasse

Le groupe néerlandais ne doute donc pas de l'attractivité du territoire français pour ses investissements industriels innovants. Il a ainsi choisi, parmi l'ensemble de ses sites à travers le monde, la brasserie de Mons-en-Barœul, jugée très mature dans les projets environnementaux, pour mettre en place un projet pilote inédit qui vise à valoriser les drêches (mélange formé par les résidus d'orge cuite au fond des cuves) issues du brassage de ses bières, en les réutilisant pour produire de l'énergie à partir de la biomasse. Ces drêches représentent 85 % du volume de déchets des brasseries. « Cette initiative, explique Caroline Missika, s'inscrit dans la feuille de route RSE d'Heineken, « Brassons un monde meilleur », qui a pour ambition d'atteindre zéro émission nette de carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur en 2040. »

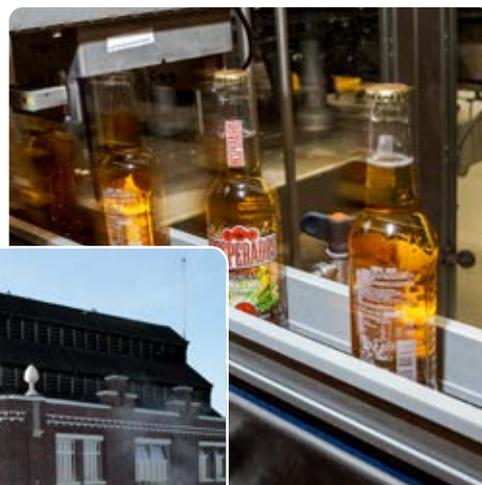
## “ La France est un creuset d'innovations pour les marques du groupe Heineken. ”

Des investissements importants sont engagés pour bâtir les infrastructures nécessaires sur le site de Mons-en-Barœul. Le projet repose en effet sur une technique innovante créée en partenariat avec la société Duynie, partenaire de longue date du projet. Les drêches issues du brassage seront traitées selon un procédé composé de plusieurs mixeurs, centrifugeuses, décanteurs et presses, qui permettront de séparer de façon entièrement mécanique les protéines et les fibres contenues dans les drêches.

Les fibres ainsi récupérées serviront de combustible pour produire de l'énergie à partir d'une chaudière biomasse, qui permettra de contribuer largement à l'alimentation du site et d'augmenter la part d'énergie décarbonée présente dans le mix énergétique de la brasserie. Le projet permettra de réduire d'environ 60 % la consommation annuelle d'énergie fossile (principalement gaz naturel). La valorisation des drêches permettra ainsi l'économie de 20 000 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> d'ici à 2025. « *Ce projet, poursuit Caroline Missika, constitue la première application concrète des engagements pris par Heineken en avril 2022, dans le cadre de sa participation au projet Feed the World, Fuel the Brewery, subventionné par l'Union européenne, un programme visant à réutiliser les coproduits issus du processus de fabrication de la bière. Cette approche circulaire a pour ambition d'être adoptée à grande échelle dans les brasseries du groupe en Europe, et à terme dans le monde entier.* »

### Un territoire agricole stratégique

Autre initiative, Heineken s'emploie à soutenir la filière agricole française pour développer son approvisionnement : c'est ainsi que près de 100 % de l'orge maltée utilisée



**En 2023, Desperados Tropical s'est placée en tête des innovations. L'usine de Mons-en-Barœul va investir dans la valorisation des drêches, soit une économie de 20 000 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> d'ici 2025.**

aujourd'hui pour ses bières produites en France, proviennent de France. Et même un tiers de l'orge utilisée mondialement par Heineken est cultivée en France.

Enfin, le marché français reste stratégique et porteur, malgré une année 2023 lourdement marquée par l'inflation. Si les chiffres sont en baisse, certains segments résistent. C'est le cas du segment des bières supérieures, moins concerné par la baisse des volumes, et de la catégorie « craft », qui « renforce la « premiumisation » du marché, une tendance de fond », estime Caroline Missika. Le marché de la bière a ainsi selon elle « de bonnes assises » : « *les bières de spécialité ont toujours le vent en poupe. De notre côté, le lancement réussi de la marque Pélican en est une bonne illustration.* » Et ce, en ayant suivi une stratégie singulière, le groupe ayant mis d'abord sur le circuit CHR (café-hôtel-restaurant) pour développer la notoriété de cette marque, six mois avant de la lancer en grande distribution.

■ Benoît Jullien (Icaal)

# Ferrero, un air d'Italie dans le bocage

C'est notamment pour la qualité de sa main-d'œuvre et de ses ressources agricoles que Ferrero a choisi la France. Son usine normande est un outil phare pour ses marques Nutella et Kinder Bueno.



## Comment décririez-vous votre implantation industrielle en France ?

**Fausto Rotelli** : Comme la plus normande des entreprises italiennes ! Il y a plus de soixante ans, la famille Ferrero a choisi d'implanter son usine française sur un ancien site textile dans la vallée de l'Austreberthe, à quinze kilomètres de Rouen. Aujourd'hui, notre usine de Villers-Écalles est le premier site de production de Nutella au monde, avec 600 000 pots par jour et le troisième pour Kinder Bueno, avec 2,7 millions de barres. Nous utilisons plus de 50 % d'ingrédients français, notamment 100 % pour le sucre, 80 % pour la farine et 53 % pour le lait. La quasi-totalité du Nutella et des Kinder Bueno classiques que vous trouvez dans les magasins français viennent de cette usine. Et nous exportons même 33 % de sa production en Europe. Au total, Ferrero compte 1 400 salariés travaillant en France, dont 1 000 en Normandie où nous avons aussi implanté notre siège social.



**Fausto Rotelli,**  
directeur des  
relations  
extérieures,  
Ferrero France

## Quelle peut-être l'évolution de cette implantation française dans les prochaines années ?

**F. R.** : Il y a deux maîtres mots pour notre outil industriel : décarbonation et modernisation. Nous sommes résolument dans une voie où nous cherchons à limiter le plus possible notre empreinte environnementale. Nous avons

notamment engagé le changement de fours et de chaudières dans notre usine, pour un fonctionnement à l'électricité. Cela fait sens, puisque nous achetons désormais 100 % d'électricité verte. Et la modernisation globale de l'usine sert à la fois à offrir un plus grand confort à nos opérateurs et à un suivi optimal de nos procédés, tout en permettant d'éviter des pertes et des gâchis de ressources. Pour ce faire, nous avons engagé en 2022 un nouveau cycle d'investissements de 36 millions d'euros, après les 120 millions investis entre 2012 et 2020. Cela montre l'importance de notre site français pour le groupe Ferrero.

## Quels sont, selon vous, les atouts de la France dans l'industrie des PGC ?

**F. R.** : L'implantation de Ferrero, il y a plus de soixante ans, sur un ancien site textile n'a rien d'anodin : il y avait une main-d'œuvre qualifiée et disponible à l'époque. Il est toujours vrai que nous avons une main-d'œuvre très compétente en France. Mais il faut regarder aussi la vérité en face : nous avons besoin de réenchanter le secteur agroalimentaire, qui n'attire plus autant qu'avant, alors qu'il y a des emplois ! Nous avons la chance d'être dans un grand pays agricole, et qui doit le rester. Les territoires picards et normands sont pour nous des terres importantes dans notre approvisionnement, notamment pour le sucre et le lait. Enfin, je dirai que la France est

un marché exigeant, mais qui est très propice aux innovations, et c'est une chance pour Ferrero, au regard de la grande diversification que nous avons opérée depuis 2016 : biscuits, glaces, tablettes, barres céréalières et protéinées, et bien d'autres à venir.

### ... et ses handicaps ?

**F. R. :** J'évoquais la main-d'œuvre, c'est un enjeu pour toute l'industrie agroalimentaire, mais nous avons aussi une formation très qualifiante en France et des lycées agricoles qui préparent l'avenir. Je crois également que les gouvernements successifs ont pris conscience de l'importance de l'alternance et de l'apprentissage pour nos jeunes, quels que soient les métiers, et il y a de beaux progrès dans ce domaine. Je regarde donc l'avenir avec sérénité.

En ce qui concerne les réglementations, on pourra toujours penser qu'elles alourdissent les entreprises, mais chez Ferrero, nous nous sommes toujours fixé des standards très élevés, que ce soit sur la qualité de nos ingrédients, leur empreinte environnementale et sociale, ou encore nos communications, pour qu'elles ne s'adressent pas aux enfants. Quand une réglementation prend forme, elle s'impose à tous, nous préférons le voir comme une manière de niveler le marché par le haut, à condition bien sûr que cela ne remette pas en question notre modèle d'entreprise.

### De quoi auriez-vous besoin pour consolider votre outil français ?

**F. R. :** Il reste des secteurs où l'on peine à recruter, notamment dans l'agriculture et l'agroalimentaire. Bien sûr, les entreprises ont la responsabilité de faire connaître leur savoir-faire et de proposer des conditions de travail attractives, mais il y a sans doute matière à investir dans ces métiers qui sont essentiels, surtout lorsque l'on prône la souveraineté. Beaucoup d'investissements ont été faits sur la souveraineté numérique – tant mieux. À quand la même détermination sur la souveraineté alimentaire ? En cela, le programme France 2030 mérite que l'on mette aussi en avant l'industrie traditionnelle.

### Au sein de votre groupe, comment se déroulent les arbitrages entre les pays ?

**F. R. :** Déjà, nous avons la particularité d'être un groupe familial et mondial. Nous avons les avantages d'un grand groupe, avec un seul actionnaire. La famille Ferrero a toujours pris le temps pour les projets ou les investissements auxquels elle croit. C'est un luxe, dans un monde où tout doit aller toujours plus vite. Il n'y a pas nécessairement de concurrence directe entre pays, car chaque site présente ses particularités et ses spécialités. Nous ne produisons majoritairement que deux produits, Nutella et Kinder Bueno, là où d'autres sites peuvent en fabriquer une dizaine. Mais nous sommes parmi les plus importants pour ces deux marques. Concernant les arbitrages, le groupe adopte généralement une logique de pays à usine pilote, pour expérimenter à une échelle restreinte et tirer des enseignements avant de déployer plus largement.

### L'image France est-elle un avantage pour vos produits ?

**F. R. :** Oui, la France est reconnue pour son excellence agricole, de la même façon que l'italianité a le vent en poupe ! Nous revendiquons ces deux identités, qui ont de nombreux points communs : notamment celui de l'art de vivre et des moments de plaisir partagés. Et ça, ça nous parle forcément !

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

• **L'usine de Villers-Écalles, en Normandie, est le premier site de production de Nutella au monde, avec 600 000 pots par jour.**



# Pour une attractivité “d’attaque”

Dans un rapport<sup>1</sup> remis au gouvernement en décembre 2023, Charles Rodwell, député des Yvelines, propose vingt-huit mesures, réglementaires, législatives ou autres, pour accélérer les investissements industriels en France. Un arsenal stratégique nourrit d’un volume impressionnant d’expériences au plus près de l’économie réelle.



## Vous prônez une politique d’attractivité « d’attaque », vise-t-elle certains secteurs plutôt que d’autres ?

**Charles Rodwell** : Évidemment nous avons des priorités dans certains secteurs stratégiques, où la sécurité des chaînes d’approvisionnement de nos industries est un élément fondamental. C’est un travail commun à mener entre l’État et les industriels, pour renforcer la résilience de ces chaînes de valeur et les sécuriser au fur et à mesure, en remontant ces chaînes par rangs successifs de fournisseurs. À ce stade, nous avons donné la priorité aux secteurs où nous sommes le plus en situation de vulnérabilité, je pense à l’électronique, à tout ce qui est lié à l’énergie, à la santé, à l’agroalimentaire, à l’industrie chimique, et quelques autres qui aujourd’hui définissent ou non la puissance et l’indépendance politique d’un pays vis-à-vis



**Charles Rodwell,**  
député des  
Yvelines, membre  
de la Commission  
des affaires  
économiques  
à l’Assemblée  
nationale

de régions du monde qui ne sont pas des alliés objectifs.

## Cette méthode d’attaque devrait être pilotée par le SGDSN<sup>2</sup>, c’est-à-dire avec une forte inflexion défense nationale, plutôt que par Bercy : aviez-vous en tête l’épisode malheureux d’Exxelia l’année dernière<sup>3</sup> ?

**C. R.** : Oui, absolument. Il y a plusieurs options, on peut aussi s’appuyer sur la Direction générale des entreprises. L’important, ce sont deux caractéristiques. La première : proximité avec la décision politique. Les décisions, et Exxelia en est un bon exemple, doivent être prises parfois à l’heure près. Avec un SGDSN qui est directement rattaché au Premier ministre, vous avez entre les mains le cœur de la décision politique, qui peut être prise dans un temps record pour des opérations extrêmement sensibles. La seconde, le caractère interministériel. Vous devez avoir autour de la table les collectivités, Bercy, l’Énergie, l’Intérieur.

Le SGDSN a un prisme défense, une méthode de travail profondément liée à la sûreté

1 - <https://charlesrodwell.fr/pour-une-politique-dattractivite-dattaque-au-service-de-lindependance-et-de-la-securite-economiques-de-la-france/>

2 - Secrétariat général de la Défense et de la Sécurité nationale.

3 - Cf. <https://www.lesechos.fr/industrie-services/air-defense/defense-lamericaïn-heico-finalise-le-rachat-sensible-du-francais-exxelia-1894840>



© GORDENKOFF/ADOBESTOCK

nationale. Associer la sécurité économique de notre pays à des enjeux de défense nationale sur un plan politique ou diplomatique constituerait une approche extrêmement intéressante. Si c'est la DGE qui prend la tête des opérations, ça me va bien aussi ; mais il faut assurer le caractère interministériel, pour être le plus efficace possible.

**Quelle est l'articulation de ce pilotage avec Business France, dont vous voulez faire un « opérateur global de l'attractivité »<sup>4</sup> ?**

**C. R. :** Business France, selon les retours de dizaines d'investisseurs, fait du bon travail. Ses résultats en termes d'implantations d'entreprises sont extrêmement positifs, notamment depuis la réorganisation de la *Team France Export*<sup>5</sup> et aujourd'hui le début d'organisation de la *Team France Invest*<sup>6</sup>. Mais deux éléments lui manquent.

Le premier : les indicateurs sur lesquels travaillent ses agents restent souvent trop

quantitatifs. On se pose trop peu la question de savoir si un investissement sur le territoire français a des répercussions positives sur le reste de l'économie française, ou si c'est un investissement qui, paradoxalement, va lui nuire. Des indicateurs plus « qualitatifs » doivent être assignés aux agents.

Le second, c'est que ses agents n'ont pas de mandat pour aider un entrepreneur alsacien à s'installer en Paca, un entrepreneur de l'Oise à s'installer en Occitanie. Ça vaut pour les investisseurs français, ça vaut aussi pour les entreprises étrangères implantées en France depuis des décennies et *de facto* souvent considérées comme des entreprises françaises, qui ne sont pas toujours suffisamment accompagnées. Soutenir les entreprises françaises pour développer leur activité dans notre pays doit être la priorité absolue de notre politique d'attractivité. Business France peut mettre en lien le maire de Châteauroux avec des entrepreneurs chinois, taiwanais, américains, coréens ou japonais. Mais quand il s'agit d'attirer des entreprises françaises au cœur de la France, cela se fait

***Soutenir les entreprises françaises pour développer leur activité dans notre pays doit être la priorité absolue de notre politique d'attractivité. Et d'autant plus dans les secteurs où nous sommes en situation de vulnérabilité comme l'agroalimentaire, l'électronique, etc.***

4 - Proposition 8, p 128.

5 - <https://www.teamfrance-export.fr/>

6 - <https://investinfrance.fr/fr/team-france-invest/>

souvent par du bouche-à-oreille : il n'y a pas d'organisation spécifique. Et c'est une perte de valeur pour notre pays. La mission que nous souhaitons assigner à Business France, moyennant un transfert de ressources, par exemple en supprimant le *French Fab Investment Desk*, qui est censé remplir ce rôle mais qui de facto n'est pas suffisamment identifié, c'est de lui permettre d'être l'agence globale de l'attractivité, qui s'adresse autant aux primo-investisseurs étrangers et qu'aux entrepreneurs français. Nous nous sommes appuyés sur deux types d'expériences. Premier type : un tour de France, avec 48 déplacements dans 41 départements, à la rencontre de 200 élus, notamment maires et présidents de région, et 250 chefs d'entreprise ; ce sont eux qui ont inspiré les propositions que nous avons faites.

Second type : on a regardé ce qui au niveau mondial se fait de mieux. Aujourd'hui, c'est l'*Inflation Reduction Act* (IRA), dont l'efficacité est potentiellement létale pour l'industrie européenne. Les États-Unis ont fait une chose très simple : ils ont choisi une priorité. Pas dix, pas cinq, une : cibler l'industrie décarbonée. Les 350 milliards d'euros qu'ils ont mis sur la table vont générer un effet de

levier maximal sur l'investissement privé. Ils n'ont mis que 350 milliards d'euros, mais leur plan de relance est de 1 500 milliards : un effet de levier sur l'investissement privé de l'ordre de 1 200 milliards d'euros. L'autre facteur de réussite de l'IRA, c'est la simplicité d'exécution. D'une part, c'est du crédit d'impôt ; rien de plus simple, au regard des subventions multiples qu'on propose en France et en Europe. D'autre part, vous avez une réunion de cinq heures, avec tout le monde, l'équivalent d'un préfet qui coordonne tout et à la fin de la réunion qui tranche ; l'entreprise envoie les documents justificatifs et les études menées sur tel et tel point, et elle peut s'installer. Ce qui fait qu'on arrive à des délais d'instruction record de quatre ou cinq mois. Troisième point, vous avez une sécurité juridique du porteur du projet : les règles du début et les règles à la fin sont les mêmes. Un domaine où l'on pêche particulièrement en France. D'où notre proposition sur le contrat d'implantation, et la mise à disposition des entrepreneurs étrangers ou français des moyens d'accompagnement de Business France.

**Pour 100 millions d'euros d'investissement pour une entreprise de logistique de produits frais, côté français, l'investisseur obtient une subvention de 500 000 euros, quand côté américain, il obtient un crédit d'impôt de 40 millions. L'investissement se fera aux États-Unis.**

**Pour accélérer les décisions, il existe le forum Choose France pour les entreprises étrangères. Seriez-vous favorable à un Choose France pour les entreprises françaises ?**

**C. R. :** Tout à fait. À partir du moment où on accompagne avec autant de qualité les primo-investisseurs étrangers, il faut offrir la même qualité de service aux entreprises françaises. Mais s'il faut leur offrir la même qualité d'accompagnement, les besoins d'un entrepreneur français et les besoins d'un entrepreneur étranger diffèrent. Les entrepreneurs français cherchent d'abord une analyse de marché très fine dans chaque région, sur un marché national ou européen qu'ils connaissent déjà bien. Un primo-investisseur étranger, lui, a une analyse assez fine du marché européen et de la potentialité du marché français, mais il distingue moins les différences entre l'Occitanie, Paca ou les Pays-de-la-Loire.



© CHLOROPHYLLE / ADBESTOCK

“ Permettre à Business France d’être l’agence globale de l’attractivité, qui s’adresse autant aux primo-investisseurs étrangers qu’aux entrepreneurs français. ”

**Avons-nous les moyens de déployer votre triptyque « sécurité juridique, rapidité, ampleur » inspiré de l’IRA américain<sup>7</sup> ?**

**C. R. :** Un exemple qui résume tout, qui illustre la proposition 22<sup>8</sup> de mon rapport. Une entreprise de logistique de produits frais qui investit dans les dernières années 100 millions d’euros sur l’un des ports français et investit aussi l’équivalent de 100 millions d’euros côté américain dans le port du New Jersey : cinq ans d’investissements équivalents et de même nature de chaque côté.

Côté français, pour un investissement de 100 millions dans un entrepôt assez futuriste, on leur avait promis, après 450 à 500 pages de dossiers, une subvention totale – régionale, nationale et européenne – de 800 000 euros. Et au bout de quelques mois, cet investisseur s’est retrouvé avec une enveloppe totale de 500 000 euros.

De l’autre côté de l’Atlantique, pour un investissement de 100 millions d’euros, l’État fédéral et le New Jersey ont fait une offre commune de crédit d’impôt – moyennant quelques dizaines de pages de dossier qui se résumaient à prouver la solidité de l’entreprise – de 40 millions d’euros sur sept ans. Et le constat au bout de cinq ans, c’est que la feuille de route est tenue et que chaque jalon a été respecté.

Ce qui fait que ce chef d’entreprise m’a dit, Monsieur le Député, je n’ai pas la capacité de convaincre mes actionnaires d’investir en France et en Europe pour ma prochaine tranche d’investissement. Et, malheureusement, la prochaine tranche se fera dans le New Jersey.

La différence d’attractivité qu’a créée l’IRA nous oblige à adopter des mesures beaucoup

plus rapidement et de manière beaucoup plus offensive. Dans l’exemple que je vous ai donné, les États-Unis ont identifié la filière agroalimentaire, notamment les produits frais et leur logistique, comme une activité fondamentale pour leur sécurité alimentaire. Ils ont donc déployé leurs moyens plein feu, et cela a marché.

Nous avons d’excellents résultats en matière d’attractivité depuis des années, mais il faut que nous soyons meilleurs. C’était l’objet du projet de loi industrie verte l’année dernière, qui était une réponse à l’IRA au moins au niveau national. Et cette année, deux rendez-vous majeurs : le projet de loi sur l’attractivité financière de la place de Paris ; et un projet de loi « simplification » ou « Industrie verte II ».

**Dans votre exemple, la force de frappe est la rapidité de déployer un crédit d’impôt.**

**A-t-on les moyens de faire quelque chose à cette échelle ?**

**C. R. :** Il faut qu’on se donne les moyens de le faire. On a créé le crédit impôt industrie verte dans la loi Industrie verte 1, qui est un très bon dispositif. Il faut qu’on élargisse son champ d’application à l’ensemble de l’industrie décarbonée.

Par ailleurs, l’attractivité de la France se joue sur sa stabilité fiscale et réglementaire. Raison pour laquelle je suis, et la majorité aussi, opposé à toute évolution du crédit impôt recherche. Alors que la France a réussi à sauver une part de son industrie, de sa R&D, grâce au CIR, il n’y a aucune raison de le modifier et de créer une instabilité aux yeux de l’investisseur étranger ou français. En revanche, sur ce socle du CIR, par le crédit industrie verte on peut privilégier les investissements dans l’industrie décarbonée. Ce doit être notre ambition.

7 - Cf. exemple d’investissements portuaires cité dans le rapport p. 168.

8 - Cf. le rapport, p. 168.

### Comment effectuer la revue semestrielle des vulnérabilités que vous recommandez ?

**C. R. :** Nous nous sommes rendus en Belgique sur le port d'Anvers-Bruges, deuxième port européen. Y est implantée surtout l'industrie chimique lourde : BASF, Bayer, Engie, Total, Ineos et d'autres. Et il existe une agence d'attractivité, de la région flamande, *Flanders Investment & Trade* (FIT)<sup>9</sup>. Chez FIT, ils sont bien conscients d'avoir entre les mains un port de dimension mondiale, mais aussi une contrainte majeure, c'est que chaque année il n'y a seulement que quelques hectares de foncier disponibles. C'est à l'hectare près que l'organisation du port se décide.

FIT a adopté une organisation très intéressante : tous les trimestres voire tous les deux mois en période d'instabilité, l'agence rassemble les chimistes ; elle leur dit : il nous reste quelques hectares de foncier, qui d'entre vous a un maillon faible dans sa chaîne d'approvisionnement ? Chacun se prépare en amont de la réunion et chacun dit, tel fournisseur N-1, ou telle fourniture N-2, là j'ai une faiblesse dans ma chaîne de valeur...

Deuxième étape, l'industriel et l'agence mènent une étude pour identifier s'il y a un fournisseur belge ou européen qui peut répondre à la demande, ou plusieurs, pour sécuriser cette chaîne d'approvisionnement.

**Rapport de la commission des affaires économiques, remis au gouvernement par Charles Rodwell, en décembre 2023.**



Dans le cas où cette sécurisation n'est pas possible, dans les trois, cinq ans qui viennent selon l'urgence de la situation, FIT déclenche une opération de démarchage offensive sur les marchés mondiaux. Par exemple, pour tel intrant chimique, vous avez quinze fournisseurs à l'échelle mondiale dont six à Houston. FIT va organiser un roadshow extrêmement offensif, à Houston auprès de ces fournisseurs, en embarquant avec elle quatre ou cinq des industriels belges ou européens installés à Anvers. À Houston ils disent à ces fournisseurs : si vous venez vous installer chez nous, on vous offre l'accès à un marché, un site clé en main où l'ensemble des études sont faites, une gamme de services, la filière de formation à côté, la route renforcée pour faire venir votre infrastructure lourde, etc. Vous, il faut que vous consentiez à tel montant d'investissement, à tel niveau d'emploi, à produire tel type de produits. Est-ce que vous êtes d'accord pour vous installer ?

Eh bien, sur les six fournisseurs démarchés, quatre sont intéressés, et FIT fait une offre d'implantation à au moins deux de ces fournisseurs. C'est très performant, parce que délibérément il y a un choix de priorité, là la chimie lourde, par rapport à d'autres types d'industrie. Une concentration des efforts et des moyens. Les industriels sont ravis de cette méthode. Si ça marche chez eux, il n'y a aucune raison que les Français ne puissent pas faire pareil.

### Comment pourrait-on transposer en France, l'exemple belge d'une « agence régionale d'attractivité » ? Au vu des propositions que vous faites par ailleurs, qui serait le coordinateur ? Et qui irait à Houston ?

**C. R. :** Un investisseur de taille mondiale, avant de considérer l'Occitanie ou les Pays-de-la-Loire, considère la France, l'Allemagne ou l'Espagne. Et avant de considérer la France, l'Allemagne ou l'Espagne, il se pose la question de savoir s'il investit en Europe, plutôt qu'aux États-Unis ou en Asie. La matrice de notre politique doit être les grands

9 - <https://corporate.flandersinvestmentandtrade.com/en>

agrégats macro-économiques. Est-ce que nos prix de l'énergie sont compétitifs ? Est-ce que nous pouvons garantir une stabilité réglementaire et fiscale ?

Ensuite, sur l'attractivité spécifiquement française, nous avons regardé ce qui se faisait de mieux en France. Et nous avons constaté que là où ça marche, ça ne dépend pas du législateur et des politiques nationales, mais des acteurs sur place, qui font la politique d'attractivité de leur territoire, par leur capacité à se mettre en « mode projet ». Ainsi à Valenciennes, vous avez, depuis l'installation de Toyota à la fin des années 90, une vraie organisation en mode projet de l'ensemble des acteurs du territoire, élus, État, associations, industriels.

Cette organisation peut se faire à l'échelon de l'agglomération ou de la région, d'un préfet, d'une entreprise. Quelle que soit l'autorité pilote, lorsque vous avez tout le monde autour d'un projet qui fait consensus, ça marche. Pour cela, il y a un élément cardinal, c'est que l'État montre l'exemple. Il y a trop de cas où l'Élu et l'industriel se retrouvent face à deux administrations dont les injonctions sont contradictoires.

Aussi nous proposons de renforcer le pouvoir d'arbitrage et de décision du préfet, et d'installer auprès du préfet de région un sous-préfet chargé du pilotage des implantations industrielles. Pour cela, nous proposons de supprimer toutes les fonctions qui sont censées coordonner et qui sont insuffisamment identifiées – notamment le référent unique à l'investissement, qui dans la majorité des cas ne dispose pas de l'autorité nécessaire pour coordonner l'ensemble des acteurs en mode projet –, et de réhabiliter ce qui a bien marché par le passé, le sous-préfet à la relance, pour en faire un sous-préfet à l'investissement. Cela devra se traduire par une lettre de mission signée par le ministre qui engage toutes les administrations soumises à l'autorité préfectorale, avec des objectifs chiffrés.

### **En résumé, restaurer l'autorité préfectorale ?**

**C. R. :** Exactement, avec des mesures très simples. Par exemple, dans le jargon

des agents de la fonction publique, le « TGV administratif » : il y a des cas d'études environnementales ou archéologiques, où une Dreal ou une Drac, n'ont pas les ressources ou l'expertise nécessaires, et doivent pour un aspect spécifique faire appel à l'expertise de l'administration centrale. C'est parfaitement légitime. Le problème, c'est que lorsqu'un préfet arbitre en défaveur d'une direction départementale ou régionale, cette direction est tentée de faire appel à son ministère de tutelle, pour contrer l'arbitrage du préfet. Nous proposons que la saisine des administrations centrales ne se fasse que par le préfet, ou qu'en lien avec le préfet, qu'une administration déconcentrée, quelle qu'elle soit, ne puisse pas le faire sans l'aval du préfet. Ce n'est pas la révolution, mais ça peut avoir un effet très concret.

### **Vous mentionnez des cas de surtransposition ou surinterprétation<sup>10</sup> des règles européennes. Serait-il possible d'envisager un texte législatif qui s'appuierait sur une revue générale des lois de transposition pour araser le delta réglementaire ?**

**C. R. :** C'est absolument nécessaire. Un exemple, l'administration française demande, de manière quasi-systématique, un inventaire « faune-flore » réalisé obligatoirement sur quatre saisons (douze mois), aux porteurs de projets industriels, alors même qu'aucune disposition ne l'y contraint, ni dans le droit de l'Union européenne, ni dans la loi française. En Allemagne, ces études se font en moyenne sur moins de six mois. Il y a une iniquité flagrante, une différenciation réglementaire qui affecte nécessairement les projets d'implantation en France.

### **Que vise le bouclier réglementaire de cinq ans que vous proposez ?**

**C. R. :** Nous avons regardé ce qui se faisait un peu partout en France, ce qui avait marché, ce qui n'avait pas marché. La solution la plus probante, c'est le contrat d'implantation proposé dans les Hauts-de-France. Le président de région réunit régulièrement les



© VANIA\_ZHUKEVYCH / ADBESTOCK

**La solidarité, entre les opérateurs du négoce, en aval, et les viticulteurs, en amont, fait de la filière cognac une filière en autorégulation assumée en accord avec l'État.**

présidents d'agglomération de sa région et leur dit simplement les choses : il y a une entreprise qui propose d'investir tel montant, mais elle a besoin de 20 hectares. Qui peut faire la meilleure offre ? Ensuite le président de région et la communauté d'agglomération choisie rencontrent avec le préfet l'investisseur et lui disent : vous nous avez demandé tel type de terrain, nous sommes en mesure de vous le proposer, et voici un contrat où nous nous engageons à vous fournir les études faites. Moi, président de région, je m'engage à créer telle filière de formation ; moi, président d'agglomération, je m'engage à refaire telle route ; moi, préfet je m'engage à faire telle chose...

Ça marche, mais la Région rencontre trois problèmes. Le premier : ce contrat n'a aucune valeur juridique propre, c'est une belle lettre d'intention, mais si un jour il y a un problème, à la barre du tribunal, ça ne vaut pas grand-chose. Le deuxième : l'État ne peut pas s'engager, ou sur des sujets minimalistes, ce qui ne suffit pas à rassurer l'investisseur et réduit le champ d'application du contrat. Le troisième : on promet à l'investisseur qu'on a fait toutes les études préalables, qu'on les met à sa disposition. Mais combien de fois arrive-t-il que l'investisseur se rende compte qu'il y a une étude caduque ? Le contrat d'implantation, avec

sa reconnaissance dans la loi, permettrait en grande partie de résoudre ces problèmes.

**Vous mentionnez<sup>11</sup> « les problématiques spécifiques rencontrées par les acteurs de la filière agro-alimentaire et par les fournisseurs de la grande distribution, qui soulignent tous les arbitrages difficiles décidés pour les mettre à contribution dans la lutte contre l'inflation ». Y a-t-il dans vos propositions des mesures qui y répondent ?**

**C. R. :** Deux éléments me paraissent importants : l'identification de ces sites, par un travail conjoint de l'État et des industriels, mais aussi le fait que l'État ne peut pas tout. L'organisation des filières repose, en immense partie, sur la solidarité entre les donneurs d'ordres et les entreprises qui composent la chaîne de valeur. Les exemples sont la filière champagne et la filière cognac. Pour le cognac, vous avez une telle solidarité entre les opérateurs du négoce en aval de la chaîne et les fournisseurs d'intrants, et les viticulteurs en amont que, non seulement c'est une filière en autorégulation assumée en accord avec l'État, mais elle est aussi capable d'anticiper l'évolution de ses marchés sur quinze ans. Le processus est similaire dans la filière champagne. Malheureusement, une bonne part des chaînes de valeur françaises sont incapables de faire ce travail. C'est pourquoi nous proposons une série d'incitations, voire d'obligations.

Par exemple, les achats communs, une vraie revue des filières sur les formations, comme la DGA le fait sur ses grands programmes d'armement avec donneurs d'ordres et sous-traitants, pour éviter que les premiers n'arrachent des compétences aux seconds, affaiblissant leur propre chaîne de valeur. Autre exemple, la proposition très simple de facture exécutoire, pour réduire massivement les délais de paiement et contraindre les entreprises qui refusent de payer leurs sous-traitants en temps et en heure.

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

10 - Cf. le rapport p. 44.

11 - Cf. le rapport, p. 42.

# Aoste, orientation territoires responsables

Tout en s'appuyant sur une forte tradition charcutière, le numéro un des salaisons françaises place le développement durable au cœur de ses investissements.



## Comment décririez-vous votre implantation industrielle en France ?

**Philippe Duriez** : Depuis quarante ans, notre entreprise propose des produits gourmands commercialisés sous les marques Aoste, Cochonou, Justin Bridou et César Moroni, qui s'appuient sur une tradition charcutière, un savoir-faire éprouvé, une exigence de qualité ainsi qu'un engagement sociétal.

En tant que numéro un national de la fabrication de produits de salaisons, notre groupe est spécifiquement expert des catégories saucissons secs et jambons crus. Employant 1 300 personnes sur cinq sites, quatre usines à Saint-Symphorien-sur-Coise dans le Rhône, Maclas dans la Loire, Aoste en Isère et Lescure-d'Albigeois dans le Tarn, et un siège en région lyonnaise, nous réunissons une large diversité de métiers, de la fabrication à la commercialisation de produits de charcuterie et d'apéritif frais, et, à partir du mois d'avril, de produits végétaux sous la marque Better Balance.

## Sur quoi repose votre politique d'investissements pour les années à venir ?

**Ph. D.** : Le groupe Aoste axe sa stratégie dans ses catégories actuelles autour des six objectifs de son programme de



Philippe Duriez,  
CEO d'Aoste  
France et Suisse

développement durable, baptisé « A.G.I.R » : « Acteur gourmand, innovant et responsable ». Ce programme répond à une ambition de transformer l'entreprise en profondeur et ses objectifs sont les suivants : zéro carbone en 2040, zéro rejet en 2030, zéro ingrédient superflu en 2030, 100 % d'emballages recyclés en 2030, 100 % de territoires responsables, 100 % de bien-être animal en 2040.

Le deuxième axe de notre politique d'investissement vise au développement de nouvelles catégories, qui s'inscrivent aussi dans notre programme de développement durable, et répondent aux évolutions des comportements et des envies des consommateurs.

## Quels efforts ces objectifs vont-ils nécessiter ?

**Ph. D.** : Concernant les emballages de nos produits, en parallèle des travaux continus pour réduire l'épaisseur des films, nous avons un plan massif d'investissement et de R&D pour intégrer encore plus de matières recyclées. Nous allons déployer dès cette année, à Saint-Symphorien-sur-Coise, deux nouvelles machines de conditionnement, acquises dans le cadre du plan France 2030. Grâce à elles, nos Bâtons de Berger signés Justin Bridou vont adopter un film recyclable,



**Aoste, numéro 1 français de la fabrication de produits de salaisons, emploie 1 300 personnes sur cinq sites en France, dont quatre usines.**



après un important travail de R&D. De même, nos équipes poursuivent leurs efforts pour que notre marque Cochonou puisse se passer de tout conservateur d'ici à 2030, comme cela est déjà le cas avec le jambon Aoste, depuis 2019.

#### **La décarbonation est-elle un de vos grands chantiers ?**

**Ph. D. :** Bien sûr, et nous travaillons sur la décarbonation de l'intégralité de notre chaîne de valeur, pour contribuer à la neutralité carbone en 2040. Pour nos scopes 1 et 2, l'usine d'Aoste a diminué de 40 % les émissions de gaz à effet de serre de son poste énergétique, en menant une refonte globale de son système frigorifique. S'agissant de nos émissions « amont », nous menons un projet pilote de

filière avec des éleveurs, autour de pratiques agro-environnementales, et nous prévoyons que la totalité des saucissons Cochonou proviendront de cette filière engagée. Je peux aussi mentionner l'ambition d'atteindre notre objectif de zéro rejet autour de notre production industrielle d'ici trois à cinq ans, soit avant l'échéance initialement fixée à 2030.

#### **Vous avez également cité le bien-être animal ainsi que les territoires...**

**Ph. D. :** En effet. Pour le bien-être animal, il s'agit de développer notre filière en augmentant le nombre d'éleveurs qui y participent, et par conséquent le nombre des produits qui en sont issus. Tout cela dans un dialogue permanent avec les acteurs du monde agricole, et en participant à des essais visant

## “ En France, nous avons accès à bon nombre de matières premières agricoles de qualité ainsi qu'à un savoir-faire traditionnel et expert. ”

à améliorer les conditions d'élevage. Notre ambition résumée par le terme de « Territoires responsables » concerne à la fois la qualité de vie au travail de nos salariés et l'implication locale de nos sites. Elle passe d'abord par la montée en puissance d'un programme de sécurité au travail visant à déployer douze bonnes pratiques qui s'inscrivent dans une démarche « zéro accident ». À titre d'exemple, nous organisons la présence d'ostéopathes dans les usines d'Aoste et de Saint-Symphorien-sur-Coise depuis le début de l'année.

### Quels sont les principaux atouts de la France dans votre industrie ?

**Ph. D. :** Le plus important pour nous est qu'en France, nous avons accès à bon nombre de matières premières agricoles de qualité ainsi qu'à un savoir-faire traditionnel et expert dans la production des produits de charcuterie. Et la culture alimentaire est forte toute au long de la chaîne de valeur.

### Le marché français présente-t-il aussi des difficultés spécifiques ?

**Ph. D. :** C'est inévitable et j'en vois cinq majeures, que nous ressentons dans notre fonctionnement opérationnel. Le marché français se caractérise par une forte concurrence qui engendre des contraintes élevées à tous les niveaux. Ensuite, il connaît un très fort pouvoir d'une grande distribution très concentrée. En outre, son dynamisme est ralenti par la faible croissance démographique de la population, ce qui ne contribue pas à soutenir une croissance économique déjà en berne. Enfin, nous connaissons en France dans nos catégories un poids important des marques de distributeur. Conséquence : les acteurs subissent une répartition erratique de la richesse le long de la chaîne de création de valeur, dans une

catégorie historiquement profitable pour les distributeurs, comme cela est documenté par l'Observatoire des prix et des marges.

### De quoi auriez-vous besoin pour consolider votre outil français ?

**Ph. D. :** Avant tout que l'ensemble du système économique puisse passer d'un contexte de défiance et de contrôles en tous genres à un climat de confiance et de construction pérenne, autant avec les distributeurs qu'avec les administrations.

### Au sein de votre groupe, comment se déroulent les arbitrages entre les pays ?

**Ph. D. :** Dans le groupe dont nous faisons partie, les choix résultent de trois critères : leur potentiel de développement, le retour sur investissement qu'ils garantissent et ce qu'ils peuvent attendre de l'écosystème en matière de réactivité et d'efficacité. L'impact environnemental entre bien sûr aussi en ligne de compte. Sur ce point, l'inertie ou le soutien des administrations peuvent être déterminants. Enfin, les choix doivent permettre de capitaliser sur nos marques fortes.

### L'image France est-elle un avantage pour vos produits ?

**Ph. D. :** L'image de la France est un atout dans certains pays importateurs de nos produits finis, tels que l'Allemagne, la Chine ou la Suisse. La France est un pays de gastronomie, c'est un atout majeur pour l'exportation. Toutefois, dans notre pays, les consommateurs préfèrent souvent le prix bas à l'origine française des produits. On ne peut que regretter que la valeur ajoutée perçue reste insuffisante par rapport aux écarts de prix.

■ Propos recueillis par **Antoine Quentin**

# Mars, une tête de pont en Europe

Confiseries, glaces, féculents, aliments pour chiens et chats... Avec une activité diversifiée dans l'Hexagone, le groupe Mars a fait de la France une implantation centrale au cœur de l'Europe. Il y mène des investissements pionniers en matière de transition climatique et ses usines nationales exportent presque trois quarts de leur production



## Comment s'inscrit votre implantation industrielle en France dans l'ensemble du groupe Mars ?

**Romain Dumas** : Le groupe Mars, 100 % familial, est présent dans 80 pays, avec plus de 140 000 salariés, appelés « associés », pour un chiffre d'affaires de 47 milliards de dollars. Sa dimension familiale garantit son indépendance financière et la possibilité d'une vision à long terme : nous pensons en termes de générations, ce qui nous permet d'investir de manière responsable et innovante pour l'avenir. Le groupe est connu pour ses marques de confiserie (M&M's, Snickers, Freudent) mais possède aussi une division food avec le riz Ben's Original, Ebly et Suzi Wan, ainsi qu'une division alimentation animale (Royal Canin, Pedigree, Whiskas, Sheba), qui est désormais la plus importante du groupe. En France, nous avons historiquement un poids agroalimentaire fort, avec huit usines et des cliniques vétérinaires. Une implantation dans nos territoires dont nous sommes fiers. Elle nous honore tout autant qu'elle nous engage. Nous faisons rayonner le savoir-faire local dans les territoires, en



**Romain Dumas,**  
président de  
Mars Petcare et  
Food France  
et représentant  
de Mars en France

France, mais bien au-delà, puisqu'environ 70 % de notre production est exportée.

## Quelle est votre politique d'investissements ?

**R. D.** : Chez Mars, nous ne voulons pas faire de compromis entre croissance économique et urgence climatique. Nous avons publié une feuille de route qui précise notre trajectoire pour atteindre une réduction de 50 % de nos émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030 par rapport à 2015. Nos investissements dans la transition environnementale ne sont pas un compromis entre planète et productivité, entre environnement et emploi, ils sont la condition *sine qua non* d'une croissance durable. Chaque année, environ 90 millions d'euros sont investis dans nos sites industriels. En 2023, ce sont 137 millions d'euros d'investissements que le groupe Mars a investis dans ses usines françaises, pour soutenir leur développement et leur pérennité. Ces investissements répondent à trois objectifs : accélérer notre transition environnementale, moderniser et digitaliser nos lignes de production et augmenter notre



© GIST/ADDBESTOCK



capacité de production, par exemple les deux lignes sachets fraîcheur Mars Petcare à Saint-Denis-de-L'Hôtel, dans le Loiret, ou notre nouvelle ligne M&M's Crispy à Haguenau, dans le Bas-Rhin.

### Comment ces investissements contribuent-ils à la transition climatique ?

**R. D. :** Nous avons déjà accompli de nombreux progrès dans l'ensemble de nos usines. Notre objectif est de travailler à un monde plus vertueux demain pour les hommes et les femmes, les animaux et la planète. Durant les dix dernières années, nous avons réduit de plus de 40 % notre consommation de gaz. Depuis 2018, l'électricité que nous achetons en France est certifiée comme provenant de sources 100 % énergie renouvelable. Au total, nous avons réduit notre consommation d'énergies fossiles – gaz et électricité qui n'est pas issue d'énergies renouvelables – de plus de 60 % depuis dix ans. Et nous allons poursuivre et intensifier nos efforts dans les années à venir, grâce à l'exploration d'énergies renouvelables thermiques (solaire concentré, biométhane, biomasse,

méthanisation, électrification, pompe à chaleur ou autre nouvelle technologie) pour atteindre notre objectif : 100 % de l'énergie achetée ou utilisée par nos usines en France seront d'origine renouvelable en 2040 et contribueront à l'objectif collectif de zéro émission nette à horizon 2050.

### Avec quelles spécificités pour les outils français ?

**R. D. :** Certaines de nos usines en France sont pionnières au sein du groupe en matière de réduction de leur empreinte carbone. Depuis l'année dernière, notre usine de barres glacées de Steinbourg, dans le Bas-Rhin également, est entièrement alimentée par de l'énergie renouvelable. La production de nos barres est totalement déconnectée des énergies fossiles, c'est la première usine du groupe à avoir opéré cette transition. À Haguenau, notre usine de M&M's, la première en Europe, est depuis 2014 très largement alimentée par de la vapeur verte ; 90 % de ses besoins en chaleur sont couverts par de l'énergie issue de la revalorisation énergétique des déchets de villes alentour. Cela a déjà réduit de plus de

***Le blé cultivé pour les produits Eby est 100 % local. Ce sont 1 000 agriculteurs partenaires qui le cultivent dans un périmètre de moins de 50 km autour de l'usine de Châteaudun.***

60 % les émissions de gaz à effet de serre de l'usine par rapport à 2014.

C'est d'ailleurs à Haguenau que nous avons développé le premier pochon M&M's en mono-résine recyclable, qui est un succès et en cours de déploiement à plus large échelle. Nous innovons aussi pour réduire les emballages sur l'ensemble de nos usines, par exemple à Saint-Denis-de-L'Hôtel dans l'usine qui fabrique historiquement les sachets fraîcheur Whiskas et Pedigree, et qui est équipée de nouvelles machines depuis l'année dernière permettant de remplacer les suremballages plastiques autour des boîtes par des caisses en carton.

#### Comment travaillez-vous avec votre amont ?

**R. D. :** L'amont de nos chaînes d'approvisionnement est complètement intégré dans nos objectifs qui portent sur les scopes 1, 2 et 3. Il représente près de 40 % de nos émissions : c'est donc logiquement dans nos filières agricoles que nous investissons le plus pour lutter contre la déforestation, soutenir le recours à de nouvelles protéines pour remplacer le bœuf ou la volaille et repenser l'agriculture au sein de nos territoires, pour protéger les sols avec l'agriculture régénératrice. Nous avons à cœur de rendre nos filières plus modernes, plus durables et plus inclusives. Tous nos efforts en faveur de chaînes d'approvisionnement plus responsables contribuent à valoriser nos filières agricoles françaises, et donc nos territoires.

**Depuis 2023, l'usine de Saint-Denis-de-L'Hôtel, qui fabrique les sachets fraîcheur Whiskas et Pedigree, est équipée de machines permettant de remplacer les suremballages plastiques par des caisses en carton.**



#### Pourriez-vous citer quelques exemples ?

**R. D. :** Nos associés Mars Food sont fiers de la *success story* de notre marque Ebly et de son ancrage 100 % local, *made in Beauce*. Le blé est cultivé à moins de 50 kilomètres de notre usine de Châteaudun, en Eure-et-Loir, par nos 1000 agriculteurs partenaires. C'est une façon concrète de s'approvisionner localement et de faire reconnaître et valoriser le savoir-faire de l'agriculture française à l'étranger, puisque plus de la moitié de la production de l'usine est destinée à l'exportation. Nous sommes aussi très fiers de la signature en 2023 d'un partenariat entre Royal Canin et Soil Capital pour déployer des projets d'agriculture régénérative, en priorité en France et en Belgique, avec 250 agriculteurs qui modifient leurs pratiques agricoles pour mieux protéger les sols et limiter les émissions.

#### Quels sont, selon vous, les atouts de la France pour l'industrie des PGC ?

**R. D. :** La France occupe une place cruciale pour le groupe Mars, non seulement d'un point de vue historique mais aussi pour maintenir une industrie agroalimentaire de premier choix et de qualité, tournée vers l'avenir et au cœur de l'Europe. La France est reconnue pour ses nombreux atouts en matière de main d'œuvre et de savoir-faire, d'infrastructures, d'efforts apportés à la réduction de la fiscalité pour les entreprises et la formation, du coût de l'énergie et de sa volonté de soutenir les industries à se décarboner.

#### ... et ses handicaps ou du moins ses défis ?

**R. D. :** En dépit du fait que l'industrie alimentaire soit le premier employeur en France, les produits de grande consommation ne sont pas toujours pleinement valorisés. Or, les consommateurs sont très attachés à nos belles marques comme M&M's, Snickers, Pedigree, Sheba, Royal Canin, Ben's Original, Ebly. Nous devons protéger notre industrie agroalimentaire en France pour la rendre plus compétitive, avec des relations industrie-commerce plus apaisées, une amélioration du coût du travail, et une meilleure perception du climat social et politique.

“ Si nous gardons nos usines en France et **réussissons la transition écologique**, alors nous protégerons notre agriculture et notre souveraineté alimentaire.”

J'ajouterai que les niveaux de rentabilité de l'industrie agroalimentaire et des produits de grande consommation en France sont trop faibles par rapport à nos voisins européens, à cause d'une politique de déflation menée pendant dix ans. Restaurer notre compétitivité est devenu une priorité ; il en va de la souveraineté alimentaire, de la sauvegarde de nos industries agroalimentaires et de notre agriculture française.

**De quoi auriez-vous besoin pour consolider votre outil français ?**

**R. D. :** Il faut poursuivre les réformes engagées par l'État pour réduire la lourdeur administrative et faciliter les investissements, accélérer la simplification et la lisibilité fiscale. En tant que groupe agroalimentaire exportateur, nous souffrons de l'hyper-régulation, de la surtransposition de la réglementation française et européenne qui ajoute de la complexité dans des usines qui produisent pour plusieurs pays. Nous en appelons à plus de stabilité, surtout pour les normes environnementales. Par ailleurs, au-delà du contexte politique récent, les relations industrie-commerce sont une exception française qu'il est urgent d'apaiser, en évitant d'opposer les acteurs et en consacrant nos efforts collectifs à créer de la valeur tout au long des filières, de la fourche à la fourchette – et à la gamelle. Nous devons protéger ensemble le joyau de notre industrie, éviter la fuite des acteurs, des emplois et des cerveaux à l'étranger. Si nous gardons nos usines en France, si nous réussissons la transition écologique, alors nous protégerons notre agriculture et la souveraineté alimentaire en France.

**Au sein de votre groupe, comment se déroulent les arbitrages entre les pays ?**

**R. D. :** Mars a toutes les raisons de choisir la France et de poursuivre son développement

au cœur de ses territoires en faveur de la création de valeur, en continuant à innover, à produire en France et en renforçant notre présence nationale. Nos sièges sont implantés dans les territoires : Mars Petcare et Food sont situés à Saint-Denis-de-L'Hôtel, le siège global de Royal Canin est implanté à Aimargues, en Occitanie, et le siège de Mars Wrigley se trouve à Haguenau, dans le Bas-Rhin. Pour l'avenir, se pose à nouveau la question de la rentabilité de notre industrie et de la capacité à réaliser une transition climatique très coûteuse avec nos clients, pour rendre les territoires français attractifs. Notre développement passera par la poursuite des investissements pour soutenir cette transition de l'amont à l'aval, sur toute la chaîne de valeur.

Mais la question est plutôt de savoir quels seront les pays à la tête de cette transition. Lorsque nous abordons la question des investissements, il est avant tout question de territoires, de capacités de production et de disponibilité des matières premières. Pour produire en France, il deviendra crucial de sécuriser la disponibilité des matières premières agricoles décarbonées. Les États-Unis investissent massivement dans ce domaine, faisons de même en Europe. Nous devons soutenir une politique agricole de qualité et revoir le prix que l'on accorde à l'alimentation, avec des circuits courts et de l'approvisionnement local. Enfin, il est important que l'industrie agroalimentaire soit mieux valorisée en France, aussi dans les discours politiques qui ont un écho que l'on a tendance à sous-estimer. Bref, nous sommes très fiers de notre empreinte territoriale en France et nous souhaitons être un acteur responsable dans ce grand chantier de revalorisation de tous les maillons de la chaîne.

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

# Herta, un “attachement indéfectible”

Avec deux usines importantes et deux plateformes logistiques, la marque la plus consommée des Français est bien ancrée dans l’Hexagone. Ses investissements s’y sont d’ailleurs renforcés, pour soutenir tant l’innovation que la décarbonation



## De quoi se compose l’offre d’Herta ?

**Charles de Kervénoaël** : Numéro un sur ses marchés, Herta propose une grande diversité de produits de charcuterie et de produits traiteur : jambons, saucisses, aides culinaires, croque-monsieur, pâtes à dérouler, pâtes à pizza..., tous allient qualité, simplicité et accessibilité. Depuis plus de soixante ans, l’entreprise est à l’écoute des consommateurs, dans une démarche d’innovation et d’amélioration du profil nutritionnel de ses produits, afin de devancer leurs attentes et de les aider à consommer mieux.



Charles de  
Kervénoaël,  
PDG d’Herta  
France

## Que représente l’implantation d’Herta en France ?

**C. de K.** : Outre notre siège social situé à Noisy-le-Grand, en Seine-Saint-Denis, Herta dispose de deux sites industriels et de deux sites logistiques en France, qui ont la particularité d’être complémentaires aussi bien pour la production que pour le stockage et la distribution de ses produits. L’usine de Saint-Pol-sur-Ternoise, dans le Pas-de-Calais, a été inaugurée en 1973 et compte plus de 1000 employés. Elle est aujourd’hui le plus important site de fabrication de produits pour notre marque, dont les gammes d’ingrédients (lardons, allumettes, bacons,

poitrines), les Tendre Croc’ ainsi que la majorité des saucisses Knacki et des jambons Le Bon Paris, dont le « Conservation Sans Nitrites » : 70 000 tonnes d’aliments produites chaque année. À Illkirch-Graffenstaden, dans le Bas-Rhin, l’usine, reprise en 1989, emploie plus de 350 personnes. Elle est spécialisée dans les petites séries, notamment les gammes de jambons de poulet, les jambons Le Bon Paris Broche et Fumé, les saucisses Knacki Gourmande, Knacki Végétale, les dés et râpé de jambon, etc. : 17 000 tonnes d’aliments en sortent chaque année. C’est également dans cette usine que sont menés les tests et lancements de nouveaux produits qui peuvent ensuite être transférés sur le site de Saint-Pol.

## Vous disposez également de vos propres outils logistiques ?

**C. de K.** : En effet. Nous avons inauguré en 1991 une plateforme au Meux, dans l’Oise. Avec plus de 120 salariés, c’est notre plus importante plateforme logistique en France : 62 % des volumes d’Herta y transitent, soit 70 000 tonnes stockées puis expédiées. Le Meux assure la distribution de nos produits dans la partie nord de la France. Par ailleurs, nous avons depuis 2004 une plateforme à

Lozanne, dans le Rhône, avec plus de soixante salariés : 38 % des volumes d'Herta passent par ce site, soit 40 000 tonnes de produits par an. Lozanne assure la distribution des produits dans la partie sud de la France.

### Vos usines ont-elles une vocation exportatrice ?

**C. de K. :** Herta France exporte en effet en Belgique, en Allemagne, au Royaume-Uni et en Irlande.

### Quelle est votre politique d'investissements ?

**C. de K. :** À la faveur du nouveau pacte d'actionnaires entre Casa Tarradellas et Nestlé, nos sites bénéficient, depuis 2020, d'un plan d'investissement qui a atteint plus de 140 millions d'euros à la fin de 2023. Ses objectifs reflètent les axes stratégiques du développement d'Herta pour les prochaines années : augmentation des capacités de production, amélioration des conditions de travail, optimisation des procédés de qualité et de sécurité alimentaires, amélioration du service rendu aux clients distributeurs. Notre objectif, avec ce plan ambitieux, est de demeurer la marque la plus achetée par les Français<sup>1</sup>, grâce à des produits sains, innovants et de qualité.

### La France reste donc le cœur de votre activité industrielle ?

**C. de K. :** En effet, cet investissement témoigne de l'attachement indéfectible de l'entreprise aux territoires et de sa volonté de renforcer son savoir-faire agroalimentaire dans le tissu industriel français. C'est aussi un message fort adressé à tous les partenaires des filières agricoles – la France est le premier bassin d'approvisionnement d'Herta pour ses matières premières agricoles carnées (porc et volailles) –, clients distributeurs



et salariés, qui participent, de l'amont à l'aval, au succès quotidien d'Herta.

### Quels sont pour Herta les atouts de la France ?

**C. de K. :** La France bénéficie d'une variété importante de matières premières agricoles, végétales comme animales, avec une vraie qualité de la matière première et un savoir-faire historique en matière d'élevage de porcs comme de volailles. C'est pourquoi Herta est historiquement attachée aux éleveurs français et souhaite maintenir la France comme son premier bassin d'approvisionnements. Nous nous approvisionnons dans plusieurs bassins : Bretagne, Pays de Loire, Centre... Notre politique d'achat peut se résumer à acheter le meilleur dans tous les bassins. Par ailleurs, nous bénéficions en France d'une main-d'œuvre de qualité, avec une certaine facilité à recruter des profils pour tous types de qualification, et une part importante

<sup>1</sup> - Brand Footprint de Kantar.

**Herta dispose de ses propres outils logistiques. 62 % des volumes transitent par la plateforme du Meux (Oise) et 38 % passent par celle de Lozanne (Rhône).**

“ La France est le premier bassin d'approvisionnement d'Herta pour ses matières premières agricoles carnées. ”



**L'usine de Saint-Pol-sur-Ternoise, dans le Pas-de-Calais, qui emploie plus de 1 000 personnes, est le plus important site de fabrication de jambon Le Bon Paris, de Tendre Croc' et de lardons, etc.**

accordée à la formation et au développement de compétences en entreprise. Ainsi, 90 % des salariés d'Herta ont reçu une formation. Nous y consacrons un budget de 1,4 million d'euros par an. J'ajouterai de bonnes infrastructures de transport, dont l'étendue et la qualité valent à la France d'être régulièrement classée parmi les meilleurs réseaux d'infrastructure au monde<sup>2</sup>.

#### Et le poids qu'y a la grande distribution ?

**C. de K. :** En France, la grande distribution se distingue par un maillage et un dynamisme optimal entre hypermarchés, supermarchés et proximité, avec une grande diversité d'enseignes commercialisant des produits de PGC. Notre ambition est de développer et pérenniser les relations commerciales ainsi que le chiffre d'affaires de nos clients distributeurs. Forte de son expertise du consommateur, des catégories et des différents canaux de distribution, Herta est en mesure de répondre aux attentes de ses clients distributeurs et des consommateurs, afin de proposer le bon produit, au bon prix, au bon moment. D'autant que nos consommateurs sont culturellement attachés à l'alimentation, à la gastronomie, avec des attentes fortes sur

les PGC alimentaires en termes de goût, de profil nutritionnel, d'origine...

#### Dans votre groupe, y a-t-il des arbitrages entre les pays ?

**C. de K. :** Herta Foods, la coentreprise fondée entre Casa Tarradellas et Nestlé, a ouvert de nouvelles perspectives de développement (charcuterie et traiteur libre-service) en France, en Allemagne, en Belgique et au Royaume-Uni. Mais les activités d'Herta restent principalement concentrées sur son marché historique, la France.

#### Comment procédez-vous à la décarbonation de votre outil industriel ?

**C. de K. :** Nous sommes bien conscients des enjeux environnementaux. Herta s'est engagée dans une démarche de réduction de son empreinte carbone. Sur la base d'un premier bilan carbone réalisé en 2020 et couvrant l'intégralité de la chaîne de valeur, de l'élevage au consommateur (scopes 1, 2 et 3), nous avons défini une stratégie bas carbone, grâce à la démarche ACT Pas-à-Pas<sup>3</sup> de l'Ademe. À titre d'exemple, Herta a installé à Saint-Pol-sur-Ternoise une chaudière à bois permettant l'économie de plus de 80 % des émissions de CO<sub>2</sub> directes de l'usine, soit une économie annuelle de 15 500 tonnes de gaz à effet de serre. Herta a également diminué sa consommation d'eau de 12 % entre 2022 et 2023 et d'électricité de 9 % entre 2013 et 2017 dans ses usines. Et sur le site logistique de Lozanne, nous avons installé une tour adiabatique permettant de réduire de 80 % la consommation d'eau.

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



<sup>2</sup> - Source : Sénat, Rapport d'information n°858 (2015-2016), déposé le 28 septembre 2016 <https://www.senat.fr/notice-rapport/2015/r15-858-notice.html>

<sup>3</sup> - CT Pas-à-Pas est une formation sur le thème de l'adaptation climatique à l'attention des entreprises qui souhaitent être accompagnées dans le développement et la mise en œuvre de leurs stratégies de décarbonation.

# Vrac, les moyens de la maturité

Il n'avait semblé trouver un modèle économique que dans les magasins spécialisés. Pas assez pour une massification qui réponde aux objectifs politiques qui lui sont assignés. Mais s'il est à la peine dans les GMS, il n'a pas disparu de l'horizon des entreprises du secteur. Avec le collectif « En avant Vrac ! », dont l'Ilec est cofondateur, la recherche d'un modèle adapté avance.



**A** compter du 1<sup>er</sup> janvier 2030, 20 % de la surface de vente des magasins de plus de 400 m<sup>2</sup> devront être consacrés à la vente de produits sans emballage primaire, y compris la vente en vrac<sup>1</sup>. Vœux pieux ? Après l'enthousiasme des débuts, le réalisme des contraintes. C'est ce qui ressort de l'atelier organisé en décembre 2023 par la DGCCRF, « Vente en vrac : comment accélérer son développement ? »<sup>2</sup>.

Les chiffres ne suscitent pas l'optimisme. Après une première tentative sans lendemain d'Auchan en 1999, le nombre de magasins, en particulier spécialisés, l'ayant adopté a progressé de 2010 à 2022, où il a atteint 900 ; le marché a été multiplié par douze et l'offre s'est étoffée des fruits secs – un tiers du marché en valeur – aux produits ménagers, hygiène-beauté, lessive... Mais il a connu un net ralentissement au moment du Covid, en raison des craintes relatives à l'hygiène, et de la crise du bio qui a suivi, dans un climat d'inflation générale : or, le bio représente le plus gros du vrac alimentaire.

Si le vrac concerne encore aujourd'hui plus d'un tiers des foyers<sup>3</sup>, la fréquence d'achat demeure faible (6,4 fois par an) ainsi que sa valeur (53 € par an et par ménage). « C'est un segment de niche, moins de 1 % de part de

le marché », souligne Gaëlle Le Floch, directrice *Strategic Insight* chez Kantar. Même si tous les marchés ne connaissent pas les mêmes tendances, comme l'attestent les bonnes performances du chocolat, du petit déjeuner ou des aliments pour animaux. Les acheteurs de vrac les plus nombreux se trouvent chez les plus de 50 ans et les classes aisées, résidant dans des petites villes ou en agglomération parisienne. « Les premiers adeptes, des profils engagés expliquant la prédominance des magasins spécialisés et bio », estime Gaëlle Le Floch. Pourtant un nouveau profil de consommateurs de vrac semble s'esquisser depuis quelques mois dans des milieux plus modestes.

## Niveau relatif de prix rédhibitoire

Depuis 2020, le nombre d'acheteurs a diminué dans la grande distribution, alors que les circuits spécialisés ont résisté, et représentent 70,6 % des ventes en vrac, avec une fréquence d'achat et un panier deux fois plus élevés qu'en grandes surfaces généralistes (29,4 % du marché en valeur).

1 - Loi Climat et Résilience du 24 août 2021.

2 - [economie.gouv.fr/dgccrf/atelier-vente-en-frac-comment-accelerer-son-developpement-du-vendredi-15-decembre-2023](https://economie.gouv.fr/dgccrf/atelier-vente-en-frac-comment-accelerer-son-developpement-du-vendredi-15-decembre-2023).

3 - 37,6 % en 2023 de pénétration au lieu de 39,3 % en 2021.



**Le format Grand Marché vrac de Day by day réuni dans un même magasin (entre 300 et 400 m<sup>2</sup>) des commerçants issus du terroir local.**

Aux nombres des freins, le manque de praticité, les inquiétudes hygiéniques, les conditions de conservation, l'expérience d'achat (pesée peu pratique, étiquetage et traçabilité décevants), et l'écart de prix dans un contexte inflationniste : il peut aller jusqu'à 30 % par rapport à un produit conventionnel. La production en petites quantités, le travail de manutention, la mise en rayon et en trémie, les pertes produits augmentent le prix du produit vendu en vrac, malgré des coûts moindres de marketing et de publicité. D'une façon générale, observe Gaëlle Le Floch, « le prix reste le frein majeur à l'achat de produits plus durables » : les consommateurs ne se sentent pas des experts à même de comprendre les raisons qui justifieraient l'écart de prix. « C'est la difficulté opérationnelle majeure dans les GMS, en raison du coût humain et de la nécessité d'investir dans des bras pour des catégories de produit à marge faible et à valeur en euros au kilo trop faible pour financer ce coût », analyse Didier Onrait-Bruneau, fondateur de My Retail Box et de l'enseigne Day by day<sup>4</sup>. « Peut-on,

s'interroge Barbara Liamani chez Nestlé<sup>5</sup>, industrialiser ce concept, aussi bien chez l'industriel que le distributeur pour diminuer les coûts de main d'œuvre ? » Même interrogation chez Carrefour : « Avec le vrac, explique Thomas Bou, chef de projet RSE, le "temps homme" est supérieur à celui en libre-service où le consommateur est autonome. Le retour du personnel change le modèle économique ».

### Un nouveau concept

L'expérience Day by day a illustré la création d'un modèle alternatif à celui des produits emballés vendus en grandes et moyennes surfaces à dominante alimentaire. « On ne choisit pas le vrac pour enlever l'emballage, explique Didier Onrait-Bruneau, mais pour remplacer l'emballage-linéaire, ce qui implique d'avoir une considération globale, de réfléchir sur les questions d'hygiène - le produit vendu

4 - Premier acteur du vrac en France, My Retail Box et les enseignes Day by day (65 magasins) et Mademoiselle Vrac (14 magasins) commercialisent plus de 750 produits dans 32 catégories.

5 - Barbara Liamani est global customer supply chain director. Nestlé teste avec Carrefour quatre produits : poudre chocolatée, confiserie, aliments pour animaux et café instantané.

“ D'une façon générale, observe Gaëlle Le Floch, « le prix reste le frein majeur à l'achat de produits plus durables ».”

“ La bonne nouvelle est que le vrac est un domaine où industriels, distributeurs et prestataires collaborent. ”

*en vrac doit être protégé du début jusqu'à sa vente -, d'information, de conservation, de transport, de prix et de compétitivité, pour créer la confiance dans la durée. »*

Pour que les GMS intègrent durablement une offre vrac, l'expérimentation s'impose donc, estime Barbara Liamani : « *Le vrac n'est pas un produit que l'on met dans un emballage différent. C'est par des tests d'ampleur sur la durée et dans différentes catégories de produits, et par les apprentissages partagés pour répondre aux besoins d'harmonisation et d'optimisation que l'on peut aller dans la bonne direction* ».

À condition que les consommateurs soient au rendez-vous. Selon Didier Onrait-Bruneau, « *on assiste à un retour des consommateurs, depuis septembre 2022 d'abord dans les petites villes, puis dans les métropoles depuis l'été 2023. On voit revenir la classe moyenne basse, mais peu de personnes de milieux populaires ; pour elles, il faut trouver un modèle car il faut convertir toutes les populations* ». Et pour imposer de nouvelles habitudes, la première expérience doit être convaincante. « *Le consommateur vient en magasin chercher sa marque, souligne Barbara Liamani. Le levier de l'offre est très important. Si la première expérience se passe bien, il revient.* »

Dès lors que les consommateurs sont nombreux à se dire prêts à renoncer aux emballages<sup>6</sup>, quelles dispositions pourraient favoriser l'essor du vrac, recruter des acheteurs plus réguliers et les fidéliser ? « *Un besoin d'accompagnement s'impose, souligne Gaëlle Le Floch, car les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants sur l'origine des produits, l'écologie, et très vigilants sur leur pouvoir d'achat. Ce sont des leviers d'activation très importants.* »

6 - « 54 % des Français souhaitent accéder à des marques en vrac, remarque Gaëlle Le Floch, et ils sont 73 % parmi ceux qui sont déjà acheteurs de vrac. »

### « En avant Vrac ! », pionnier collectif

La bonne nouvelle est que le vrac est un domaine où industriels, distributeurs et prestataires collaborent. C'est ce que montre l'initiative « En avant Vrac ! », lancée en octobre 2022 et qui a succédé à plusieurs expérimentations pilotes mises en œuvre par de grandes marques dans certaines enseignes et dans différentes catégories de produits, en 2021-2022. Les leçons ont été tirées, les enjeux techniques, logistiques et économiques éclairés, qui ont conduit à la nouvelle étape collaborative, élargie, que représente « En avant Vrac ! », fruit du travail commun de Perifem, de l'Ilec et du Pacte national sur les emballages plastiques, avec de nombreuses entreprises, marques, enseignes et prestataires. Objectif : penser un nouveau modèle avec des offres de produits adaptées, une

• **Le vrac n'est pas « un produit vendu sans emballage ». Pour aller dans la bonne direction, il faut mettre tous les acteurs autour de la table.**



**Chez Day by day,  
40 % des produits  
achetés repartent  
dans un  
emballage issu du  
réemploi.  
On atteint 80 %  
pour la droguerie  
et l'hygiène.**



autre façon de produire, une logistique, une traçabilité, une information des consommateurs, spécifiques au vrac.

Si les enjeux relatifs à la qualité, à l'hygiène, à la traçabilité et à la sécurité sont partagés par les industriels et les distributeurs, les contraintes diffèrent. Pour l'industriel, l'image de la marque est cruciale et tout risque d'hygiène, de sécurité ou même organoleptique, insiste Barbara Liamani, « doit être conjuré

pour éviter la déception des consommateurs ». Les produits vendus en vrac sont conditionnés différemment par l'industriel, l'emballage secondaire est spécifique. Comme le souligne Thomas Bou, il s'agit de savoir comment harmoniser l'emballage secondaire. Car pour le distributeur en GMS, un nouveau type d'emballage et d'équipement sont nécessaires : à la différence des magasins spécialisés, les GMS ne proposent ni vente assistée, ni conseil. Autres contraintes, propres au distributeur : la démarque (au moment de la pesée, lors du transvasement, ou encore dans la gestion des trémies) est importante. L'abandon du produit est fréquent, si la balance ne fonctionne pas, ou si le prix affiché au tarage est trop élevé...

## Simplifier l'acte d'achat

Premier enjeu : la motivation des consommateurs qui les porte vers le vrac est de pouvoir acheter la juste dose<sup>7</sup>. Aussi « En avant Vrac ! » préconise de travailler l'attractivité du rayon en privilégiant cet aspect, en misant sur la visibilité et la simplicité du rayon vrac, et en évitant autant que faire se peut « trop de technologie ».

## Les besoins pour industrialiser

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

**#1**

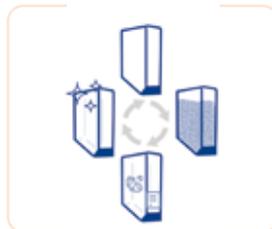
Dimensionnements et spécificités des modules par catégorie de produit



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

**#2**

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



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

**#3**

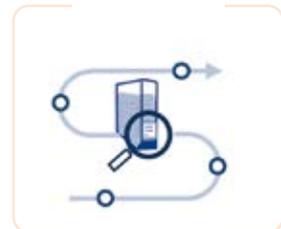
Prise en charge du tarage des contenants consommateurs



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

**#4**

Système d'informations et de traçabilité des produits



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

“ Dans la perception des consommateurs un produit en vrac est un produit sans emballage, qui doit être moins cher. ”

Le deuxième enjeu tient à l'arbitrage des consommateurs entre vrac et emballé, au vu du prix au kilo : comment positionner le vrac en termes de prix. Car dans la perception des consommateurs un produit en vrac est un produit sans emballage, qui a donc quelque chose de coûteux en moins et doit être moins cher. Le consommateur ne le perçoit pas pour ce qu'il est : un produit emballé différemment.

L'offre, troisième enjeu, elle aussi doit s'adapter à l'évolution de la clientèle plus large qu'elle ambitionne de toucher, dont celle des foyers avec enfants. Pour rendre le rayon plus attractif, les marques doivent inventer d'autres façons de consommer leurs produits. Ainsi aux rayons des bonbons ou des céréales, les consommateurs pourraient constituer eux-mêmes l'assortiment de leur choix à la place de l'industriel.

Quatrième enjeu : l'étiquetage. « *Que faire quand il n'y a plus les informations traditionnelles obligatoires figurant sur les emballages ?* », interroge Olivier Andrault, chargé de mission alimentation à l'UFC-Que choisir. Selon lui, « *il faut définir de manière normative les produits qui peuvent être vendus en vrac et ceux qui ne le peuvent pas.* »<sup>8</sup> Il est également nécessaire de communiquer les précautions d'usage, la composition des produits (la question des allergènes notamment) et leur origine. L'étiquette que le consommateur collera sur son contenant après la pesée doit être conçue avec toutes les parties prenantes pour donner les informations indispensables, lisibles, dont celle du prix au kilo<sup>9</sup>. C'est un des chantiers d'« En avant Vrac ! »

Les précautions doivent également porter sur le contenant, le matériau adapté pour éviter les migrations, les modalités de conservation et d'utilisation. L'information doit suivre le produit au moment de son utilisation, l'étiquette étant obligatoire sur le contenant. Et le consommateur peut désormais

apporter son propre contenant. « *Et l'étiquette, ajoute Sophie Palauqui, responsable du pôle RSE et marketing de l'Illec, doit être repositionnable si le consommateur change de contenant et transvase le produit.* »

Cinquième enjeu : l'aspect environnemental. Les consommateurs voudraient ne plus gaspiller<sup>10</sup>. À cet égard, observe Barbara Liamani, « *il faut encourager les contenants réutilisables, plus le consommateur réutilise un emballage, plus l'impact environnemental diminue* ». « *40 % des produits achetés chez Day by day repartent avec un emballage issu du réemploi. Le chiffre monte à 80 % pour la droguerie, l'hygiène, ce qui est considérable sur le plan de l'impact environnemental* », indique Didier Onrait-Bruneau.

### « Vracabilité » technique et commerciale

Les professionnels se sont donc intéressés aux leviers susceptibles de favoriser l'acte d'achat en vrac, qu'il s'agisse du prix, du contenant, de l'affichage, et aux solutions techniques appropriées. Ainsi qu'à la nécessaire harmonisation. Il s'agit ainsi que les poches (ou sacs à vrac), quelle que soit l'enseigne, soient interopérables et réemployables<sup>11</sup>. Adaptables à toutes les « stations d'accueil ».

Pour que les produits soient « vracables », ils doivent pouvoir s'écouler aisément dans ces systèmes de stations d'accueil, appelés à remplacer les trémies rechargeables en magasin (qui caractérisent les premières

7 - Voir à cet égard la restitution de l'étude « Action plus » conduite pour l'Illec et Citeo en 2021, <https://www.illec.asso.fr/bibliotheque/17216>.

8 - C'est l'objet du décret n° 2023-837 du 30 août 2023 établissant la liste des produits qui ne peuvent pas être vendus en vrac pour des raisons de santé publique.

9 - Dans le cas du vrac en trémies, elles peuvent être digitalisées sur la trémie avec un QR-code.

10 - La phase consommation du cycle de vie des produits représente le tiers du gaspillage alimentaire, soit 30 kg par personne et par an (<https://www.ecologie.gouv.fr/gaspillage-alimentaire>).

11 - 2 % des transactions se font avec des contenants réemployables dans la grande distribution aujourd'hui, le reste avec un emballage à usage unique.

## “ Au coeur des enjeux, la massification : proposer des solutions harmonisées, pour déployer à grande échelle le vrac en grande distribution.”

expérimentations du vrac en GMS mais ne répondent pas à toutes les exigences sanitaires pour de nombreux produits). Il est aussi souhaitable, ajoute Thomas Bou, qu'au moment du tarage « le consommateur puisse mesurer l'évolution du prix au fur et à mesure qu'il se sert, comme à la station essence ».

Et comment communiquer l'offre vrac ? La réunir en un même endroit dans le magasin paraît plus pertinent que de la disperser dans chaque rayon, mais cette seconde option est plus pratique pour la comparaison des prix entre vrac et emballé... L'offre promotionnelle ? Pour Didier Onrait, il ne faut pas se tromper de modèle : « Il y a contradiction entre la montée en volume avec baisse de prix, quand l'objectif est la juste dose. Il est des modèles économiques traditionnels de la distribution incompatibles avec le vrac. »

Une conférence « En avant Vrac ! »<sup>12</sup> a présenté le 30 janvier dernier, un Registre des Solutions Harmonisées, fruit des travaux d'une année de réflexion entre les acteurs de la chaîne de valeur du vrac, industriels, distributeurs et apporteurs de solutions réunis dans ce collectif<sup>13</sup>. Au cœur des enjeux, la question de la massification : proposer des solutions harmonisées, pour déployer à grande échelle le vrac en grande distribution. Massifier l'offre, aussi bien celle des marques nationales et celle des marques de distributeurs : la réunion des opérateurs a commencé d'en faire émerger les moyens.

### Expérimentation ambitieuse

« C'est un vrai sujet de collaboration qui s'offre aux industriels et aux distributeurs, trop souvent accaparés par des sujets qui les opposent », a souligné le 30 janvier Richard Panquialt, président-directeur général de l'Ilec : un « travail collaboratif » qui peut « inspirer industriels et distributeurs sur les

sujets de décarbonation ou d'énergie, où leurs préoccupations convergent ». Pour Franck Charton, délégué général de Perifem, « l'inflation verte ou le financement de la mise en conformité avec les normes environnementales vont nous conduire à davantage œuvrer collectivement ». Et de souligner le caractère des « livrables » élaborés par les seize groupes de travail d'« En avant Vrac ! » : délibérément en open source : ils sont réunis dans un Registre de solutions harmonisées pour massifier le vrac en libre accès sur le site enavantvrac.fr. Maître mot : l'interopérabilité entre les acteurs, sous plusieurs aspects : la « vracabilité » en magasin des produits ; la définition d'un contenant industriel compatible avec toutes les stations d'accueil de vrac en magasin, les potentialités de réemploi dans le cadre du vrac ; la prise en charge des contenants utilisés par les consommateurs ; le système d'information et de traçabilité des produits.

« En avant Vrac ! » aborde maintenant l'étape suivante : la phase 2 ou phase pilote, pour passer de la théorie à la pratique. Elle va consister en l'expérimentation, en 2024, des solutions arrêtées dans le Registre dans quinze magasins<sup>14</sup>. « Pour développer les solutions techniques, les expérimenter en magasin et analyser les résultats, sur le plan environnemental, économique et étude consommateur » indique Christine Bourge. À suivre donc.

■ Jean Watin-Augouard

<sup>12</sup> - Cf. le communiqué de presse avec Perifem, Ilec, Pacte National Emballages Plastiques, « En avant Vrac ! » lance une étape décisive pour le déploiement du vrac dans les magasins, <https://www.ilec.asso.fr/bibliothèque/21309>.

<sup>13</sup> - Quatre catégories de produits : épicerie, aliments pour animaux, entretien et hygiène beauté. Sept enseignes et trente apporteurs de solutions ont rejoint « En avant Vrac ! ».

<sup>14</sup> - Auchan, Intermarché, Leclerc, Carrefour, Match et peut-être Système U.

# Paysan Breton, grande marque territoriale

Dans une filière laitière exposée aux risques de souveraineté alimentaire, la marque phare des coopératives laitières associées dans Laïta œuvre au renouvellement humain et écologique de l'élevage.



## Derrière la marque bien connue Paysan Breton, la société coopérative Laïta : combien d'éleveurs rassemble-t-elle en France ?

**Jean-Marie Le Bris** : La société coopérative Laïta est issue de la fusion, en 2009, des branches laitières des coopératives Even, Terrena et Eureden. Ce sont donc neuf éleveurs qui siègent périodiquement à son conseil d'administration, trois par coopérative mère. Laïta défend ainsi aujourd'hui les intérêts de 2 250 exploitations laitières dans le grand Ouest (Bretagne et Pays de Loire). La marque Paysan Breton est un élément de fierté partagée par tous nos éleveurs laitiers. D'autant qu'il s'agit d'une marque territoriale, dans une région pauvre en AOC.

## De combien de sites de conditionnement dispose Laïta, et combien représentent-ils d'emplois directs ?

**J.-M. Le B.** : Laïta compte six sites industriels en propre, représentant 3 150 emplois directs.

## Qu'est-ce que l'innovation pour des marques de produits laitiers ?

**J.-M. Le B.** : Vaste question, l'approche peut être différente selon les catégories. Pour donner un exemple, Paysan Breton a été la première marque à proposer un beurrier en carton recyclable.



• **Jean-Marie**  
• **Le Bris,**  
• **directeur PGC,**  
• **Laïta**

## Quelles sont vos actions, bilan et ambitions pour la décarbonation de vos activités (bilan et trajectoire carbone...)?

**J.-M. Le B.** : Une nouvelle mesure de l'empreinte carbone de Laïta a été faite en décembre 2023. Les scopes 1 et 2 représentent 5 % de notre empreinte carbone ; le scope 3 hors amont laitier 9 % ; le scope 3 amont laitier 86 %.

Nous avons travaillé à une certification SBTi (*Science Based Targets initiative*)<sup>1</sup> de notre bilan, en vue d'une soumission de notre dossier en 2024. Nous avons signé une lettre d'engagement avec SBTi, qui consiste en trois trajectoires de réduction des émissions en 2030-2032 par rapport à 2022 : pour les scopes 1 et 2, environ - 46 % ; pour le scope 3 hors amont laitier, environ - 28 % ; pour le scope 3 amont laitier : environ - 33 %. Ces trois volets sont en phase de confirmation.

## Et pour la réduction des déchets d'emballages ?

**J.-M. Le B.** : Nous avons depuis plusieurs années une politique emballages claire et volontariste qui vise à supprimer l'ensemble de nos emballages inutiles (par exemple avec la suppression des blisters sur nos pots de

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

## “ Privilégier le papier et le carton et viser à la recyclabilité de nos emballages constituent un des piliers de notre stratégie ”

fromage fouetté Madame Loïk) et à réduire en taille et en épaisseur tout emballage à son strict minimum nécessaire pour assurer un bon usage et une bonne conservation de nos produits. Privilégier les matériaux papier et carton (exemple : beurrier carton Paysan Breton) et viser à la recyclabilité de l'ensemble de nos mix emballages constituent aussi un des piliers de notre stratégie (par exemple avec le lancement en 2023 de notre sachet emmental « Râpé Paysan Breton » 350 grammes en Mono PE recyclable).

**Laïta s'est engagé à réduire ses émissions :**

- scopes 1 et 2 de 46 %
- scope 3 hors amont laitier de 28 %
- et scope 3 amont laitier de 33 %.

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

**J.-M. Le B.** : Cet objectif franco-français est souvent mal compris, car il ne donne pas de moyens ni de solutions techniques permettant de l'atteindre. Il va, de plus, souvent à l'encontre des autres objectifs des

directives SUP ou loi Agec, qui visent toutes à rendre les emballages plus recyclables et donc plus circulaires. Le règlement européen sur les emballages et déchets d'emballage, dit PPWR, adopté le 22 novembre 2023, qui vise à standardiser les objectifs dans les pays de l'UE, est beaucoup plus équilibré et pragmatique sur ce point. On parlera toujours demain de réduire, et de rendre recyclable, c'est une amélioration continue. Quant au réemploi, il pourra avoir du sens à terme, quand il s'imposera comme préférable à l'usage unique au vu des analyses comparées de cycles de vie.

### Conduisez-vous des actions en faveur de la biodiversité ? De la préservation des ressources en eau ?

**J.-M. Le B.** : Notre objectif est de construire une politique de biodiversité Laïta 2023 (glissement à fin 2024). Nous sommes en train de former une équipe industrie transverse pour la biodiversité qui sera opérationnelle au deuxième trimestre 2024. Et un partenariat a été engagé avec l'association environnementale Bretagne Vivante ; un diagnostic biodiversité est ainsi en cours sur l'un de nos sites de fabrication, à Ploudaniel, par Bretagne Vivante. Les autres sites suivront.

### Contribuez-vous à la formation et à l'installation de jeunes éleveurs ? Et à favoriser la transmission des exploitations ?

**J.-M. Le B.** : Évidemment, et c'est un enjeu prioritaire pour nous ! Nous accompagnons les installations par une aide financière et un suivi rapproché, et de la formation technique et de gestion. Quant aux transmissions, dans la foulée des États généraux de l'installation et de la transmission en Bretagne<sup>2</sup>, nous



©EMMANUELLE PAIN

<sup>2</sup> - Voir par exemple <https://www.bretagne.bzh/presse/communiqués-dossiers/etats-generaux-de-linstallation-transmission-a-lheure-des-conclusions-les-premieres-actions-en-ligne-de-mire>.

travaillons avec toutes les parties prenantes pour les faciliter le plus possible.

**À l'élevage est associée l'image d'un métier où l'on ne connaît pas les vacances : comment un groupe coopératif peut-il contribuer à ce qu'elle ne le soit plus ?**

**J.-M. Le B. :** Les nouvelles générations veulent vivre leur métier d'éleveur de la manière la plus équilibrée possible, en profitant plus que leurs prédécesseurs de leurs week-ends et de leurs vacances. Pour cela, il convient de travailler sur l'organisation de l'exploitation, sur la robotisation et l'automatisation de certaines tâches, ainsi que sur la taille critique de l'exploitation, qui permet de mieux assumer un partage des tâches. Laïta coordonne les travaux de ses trois coopératives maisons mères dans ce sens.

**Avec la hausse des coûts et la tendance baissière de la collecte, l'élevage français doit-il changer de modèle ?**

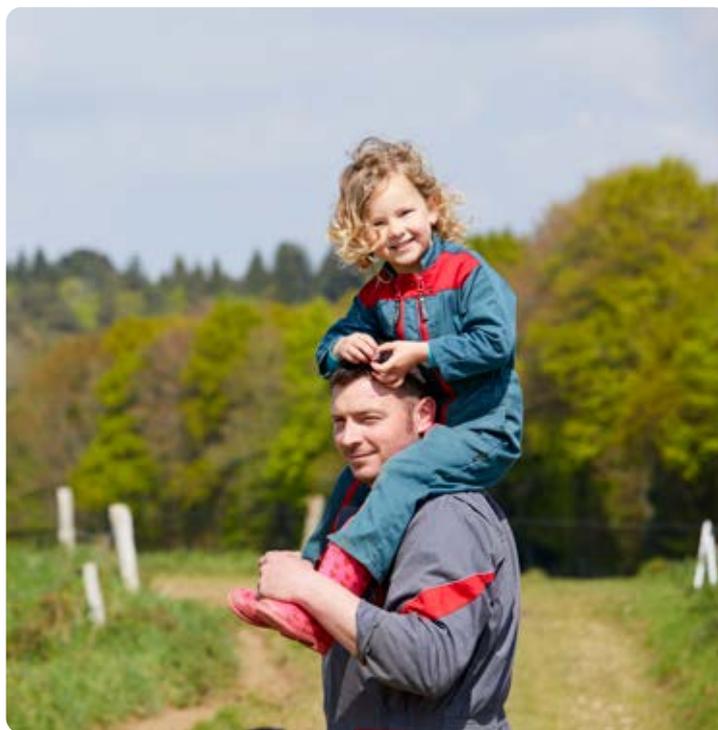
**J.-M. Le B. :** Comme dans de nombreux pays développés, nous connaissons une crise des vocations agricoles et subissons une pyramide des âges défavorable. Il est impératif qu'un éleveur laitier puisse vivre dignement de son métier sur le long terme, avec une juste rémunération ainsi qu'un équilibre de vie professionnelle-personnelle acceptable. Il est probable que l'éleveur de demain sera encore plus performant techniquement, plus digitalisé, plus agile, plus fin dans sa gestion, et qu'il pilotera une exploitation de taille plus importante qu'aujourd'hui.

**La souveraineté alimentaire de la France est-elle menacée dans ses filières laitières ?**

**J.-M. Le B. :** Oui ! La collecte de lait est en baisse continue depuis des années et ça risque fort de continuer.

**Quelle a été depuis deux ans l'évolution de vos coûts hors « prix de gros agricoles » : énergie, transport, matériaux d'emballages... ?**

**J.-M. Le B. :** Elle a connu une hausse importante. Et ça va continuer en 2024.



**En quoi consiste votre partenariat avec l'application « Too good to go » ?**

**J.-M. Le B. :** Nous avons signé le pacte « Too good to go », charte d'engagement autour des dates de consommation qui inclut notamment des actions de pédagogie contre le gaspillage auprès de toutes nos parties prenantes, ce dont témoigne le site Paysan Breton.

**Laïta a conclu des conventions avec les Restos du Cœur, les Banques alimentaires et le Secours populaire. En quoi consistent-elles ?**

**J.-M. Le B. :** Ces conventions donnent de la visibilité aux dons, avec des garanties de volumes, ce qui est une demande des associations. Elles prévoient également la possibilité d'autres actions à moyen terme : mécénat d'équipements (camions par exemple), ou de salariés. Nous étudions aussi la possibilité d'opérations promotionnelles avec un cagnottage 100 % au bénéfice de l'association choisie.

■ Propos recueillis par **François Ehrard**

*Un éleveur laitier doit pouvoir vivre dignement de son travail sur le long terme, avec une juste rémunération ainsi qu'un équilibre vie professionnelle-personnelle acceptable.*

# LDC, plan de décarbonation pérenne

Acteur de poids de l'agroalimentaire français, le groupe volailler complète sa feuille de route pour tenir l'objectif de l'Accord de Paris.



## Quels sont les enjeux particuliers de la décarbonation pour un groupe comme LDC ?

**Dylan Chevalier :** Pour nous, l'important est de proposer une alimentation bas carbone suivant les deux volets de la sobriété et de la séquestration. Comme souvent dans l'agroalimentaire, nous avons un scope 3 très large : c'est en amont que la majeure partie des émissions de notre chaîne de valeur se situe. Avec 85 % de notre activité dans la volaille et 15 % dans le traiteur, la production agricole et particulièrement, l'alimentation des animaux, sont l'enjeu majeur. Il nous faut donc, pour atténuer les émissions de gaz à effet de serre, fédérer l'ensemble de nos chaînes de valeur, non seulement nos éleveurs partenaires mais aussi nos fournisseurs de matière première à l'origine de l'alimentation des animaux. Il y a aussi l'enjeu des énergies consommées dans nos usines, nos transports et la logistique ou encore chez



**Dylan Chevalier,**  
directeur RSE,  
groupe LDC<sup>1</sup>

nos fournisseurs. Nous n'avons pas attendu pour travailler la maîtrise de l'énergie sur nos sites et avec nos éleveurs, mais les objectifs d'une trajectoire de décarbonation sur les trois scopes nécessitent une amplification des investissements en ce sens.

## De quelle manière ?

**D. C. :** Pour la décarbonation, notre travail consiste en l'élaboration d'une stratégie d'atténuation - réduire notre impact - mais aussi d'adaptation : le réchauffement climatique a, par exemple, des conséquences sur la ressource en eau. Quelles actions devons-nous initier immédiatement pour garantir la résilience de l'entreprise dans les années qui viennent ? Une réflexion globale est nécessaire : l'eau ou la biodiversité, même si elles ne sont pas directement concernées par la réduction des GES, ont des liens étroits avec les émissions et leurs impacts, et vont dans le même sens que la décarbonation.

## Où en êtes-vous en termes de trajectoire ?

**D. C. :** Nous sommes dans une phase de travail pour publier notre stratégie d'ici à la

1 - LDC en bref : 5,9 Mds € de CA (+ 2,3 Mds en cinq ans), dont 22 % à l'export ou à l'international. 102 sites 23 400 salariés, 8 300 éleveurs partenaires. Marques : Le Gaulois, Maître Coq, Loué, Marie, Poule et Toque, Nature et Respect... <https://www.ldc.fr>.



fin de l'année. Je ne peux pas encore communiquer une définition chiffrée de notre trajectoire, mais elle sera dans une direction de type 1,5°C de l'Accord de Paris alignée SBTi (*Science Based Targets initiative*). Nous sommes en train de mesurer le bilan carbone des trois scopes à l'échelle du groupe selon la méthode du GHG Protocol (*Greenhouse Gas Protocol*). Deux cabinets nous accompagnent, Carbone 4 pour le volet décarbonation et Axa Climate pour le volet adaptation et biodiversité, afin d'analyser toutes les données d'évaluation à partir de l'année de référence 2022, et publier un premier bilan au mois de juin prochain.

Notre bilan carbone est quasiment finalisé, il ne nous reste plus qu'à vérifier certaines hypothèses. Reste aussi à achever notre travail sur le climat et la biodiversité pour définir le plan d'atténuation et d'adaptation que j'évoquais. Enfin, nous venons de lancer l'évaluation des plans d'action sur les métriques d'émissions de carbone et de biodiversité, avec pour celle-ci la difficulté qu'il n'existe pas encore de critères consensuels pour évaluer les effets de telle ou telle action.

La somme de tout cela doit nous permettre de valider notre capacité à suivre une trajectoire ambitieuse alignée avec le 1,5°C de l'Accord de Paris.

#### **Votre trajectoire intégrera-t-elle un objectif zéro carbone ?**

**D. C. :** Notre objectif est bien de viser la neutralité : la question est de définir à partir de quand. L'approche SBTi engage à privilégier la sobriété. Mais, pour un groupe agroalimentaire, le scope 3 Flag (*Forest, land and agriculture*), les émissions liées aux activités agricoles, présente chaque année des objectifs différents des autres : scope 3 hors Flag (*émissions non agricoles*), 1 ou 2. Les trajectoires de ces quatre périmètres peuvent varier, même si on peut viser un objectif moyen annuel d'environ 4 % d'émissions de carbone en moins pour être aligné.

#### **Et qu'en est-il de la séquestration ?**

**D. C. :** Nous ne l'avons pas encore évaluée, car elle n'est pas prioritaire par rapport à l'engagement de réduction. Dans l'agriculture, l'approche SBTi a bien intégré, de manière

**Les partenaires de LDC, fabricants ou distributeurs d'aliments pour les volailles, mettent en place des recettes bas carbone utilisant des céréales locales et limitant les intrants.**

scientifique, que l'agriculture ne peut pas être à zéro émission puisqu'elle est à la fois une cause d'émissions mais surtout la solution majeure de captation du carbone. C'est une vraie chance pour nous qui sommes connectés au monde agricole par des contrats de partenariat avec nos éleveurs, avec lesquels nous avons plus de 50 ans d'histoire.

Les éleveurs portent déjà de nombreuses initiatives pour produire de l'énergie renouvelable à partir de biomasse agricole, de solaire, d'éolien... et ils pratiquent de plus en plus l'agroforesterie, que nous encourageons. C'est le bon sens paysan. Nous allons poursuivre dans cette voie à leurs côtés par des actions les plus collectives possible pour être efficaces : formation, accompagnement et valorisation. Nous n'avons pas toutes les réponses à ce stade mais ce sera un axe essentiel pour participer à l'effort de décarbonation.

**Le site de Sablé-sur-Sarthe est équipé des dernières technologies permettant d'agir pour la décarbonation : refroidissement à l'ammoniac, récupération d'énergie, capteurs de mesure de consommation en temps réel.**

**Par rapport à d'autres groupes, n'êtes-vous pas trop prudents dans vos annonces ?**

**D. C. :** L'agriculture et l'agroalimentaire sont dans le temps long et nécessitent de bien mener, et progressivement, des actions pérennes, quitte à mettre un peu plus de

temps, plutôt que des actions de décarbonation à court terme qui, plus tard, ne permettraient peut-être pas de viser la neutralité ou qui iraient à l'encontre d'autres enjeux tels que ceux de la biodiversité.

**Pourriez-vous détailler votre politique d'investissements en la matière et comment la décarbonation s'y intègre ?**

**D. C. :** Le budget d'investissement du groupe est d'environ 300 millions d'euros par an et la décarbonation y participe déjà. Près de 20 % de nos investissements sont directement orientés vers les enjeux sociétaux et environnementaux.

Outre les investissements, il y a des actions déjà engagées sur les trois scopes. Ainsi, au printemps 2023, nous avons réussi à réduire de 75 à 80 % la consommation de gaz de la salle des machines qui alimente l'ensemble des activités de notre site majeur de Sablé-sur-Sarthe. Ce n'est pas vraiment un investissement au plan financier, car nous avons déjà un outil équipé des dernières technologies (refroidissement à l'ammoniac, récupération d'énergie, capteurs de mesure de consommation). Mais il nous restait à en optimiser de manière très réactive la régulation. Nous avons multiplié les capteurs pour connaître les consommations en temps réel, avec des pas de temps très courts, pour optimiser les réglages de façon permanente. Cela, alors que nous avons déjà une technologie très économe, installée en 2017, par rapport aux technologies précédentes qui nous avait déjà permis d'économiser des énergies fossiles.

Mais il nous restait du gaz pour chauffer l'eau de nos activités de transformation. Nous avons alors développé un partenariat avec l'entreprise irlandaise d'ingénierie Coolplanet, et l'ensemble de nos équipes techniques se sont mobilisées pour optimiser le fonctionnement des équipements énergétiques. Grâce à des données finement mesurées, on parvient à régler le fonctionnement de manière très rapide, et le recours au gaz est réduit à son strict minimum. Dans ce cas, il n'a pas été nécessaire de mobiliser



le capex, mais cette optimisation de la régulation n'est pas forcément duplicable partout et nécessitera de nouveaux équipements sur d'autres sites. Elle réserve néanmoins des marges de décarbonation considérables.

### D'autres exemples ?

**D. C. :** On peut citer, dans l'alimentation des animaux, le travail de nos équipes de l'amont et nos organisations de production partenaires, qui suivent les éleveurs et sont fabricantes ou distributrices d'aliments des volailles. Elles mettent progressivement en place des recettes bas carbone qui utilisent des céréales locales dont les émissions sont plus faibles, limitant l'utilisation d'intrants, améliorant le travail du sol...

En outre, un autre partenaire, Metex (Metabolic Explorer) conçoit sur son site d'Amiens, Nøøvistago, des acides aminés issus de la fermentation de betteraves locales. Ces acides aminés participent de plus en plus aux recettes pour y réduire la quantité de protéines végétales et répondre aux besoins des animaux de façon précise. C'est à la fois un recours à une ressource locale et un outil de reconquête de notre souveraineté alimentaire, par rapport au soja importé. Cette action représente un coût important mais a un impact fort sur les émissions de carbone. Enfin, j'ajouterais les travaux en cours pour développer les biocarburants dans notre flotte de camions. Nous lançons cette initiative et envisageons de la développer.

### L'importante politique de croissance externe de LDC et les acquisitions<sup>2</sup> qui en résultent compliquent-t-elles l'élaboration de votre feuille de route ?

**D. C. :** En réalité, le groupe lorsqu'il se développe cherche à être plus fort sur tous les plans, financier et extra-financier. Or, sur ce dernier point, la dimension carbone est importante. Les croissances externes vont dans le sens de notre mission de souveraineté alimentaire, voie royale pour permettre à des consommateurs locaux de consommer une alimentation locale (ce qui est aussi vrai pour nos activités internationales, en Pologne

notamment) : on ne peut pas faire plus vertueux en termes de parcours, d'un point de vue social, emploi, etc. Nos acquisitions sont réfléchies et nos équipes sont habituées à ce développement dont elles sont fières. L'entrée de nouveaux collègues dans notre périmètre est à la fois un défi et un plaisir, il nous apporte toujours des savoir-faire et des visions complémentaires qui contribuent à notre stratégie sociétale et environnementale.

“ Près de 20 % de nos investissements sont directement orientés vers les enjeux sociétaux et environnementaux. ”

### La branche traiteur présente-t-elle une empreinte plus faible ?

**D. C. :** Légèrement, puisqu'elle représente 15 % de l'activité du groupe et de 10 à 15 % des émissions globales. Le scope 3 y est plus faible puisqu'il y a une multiplicité d'ingrédients. En outre, notre pôle traiteur valorise également nos propres volailles pour certaines recettes, ce qui contribue à réduire son impact. L'essentiel des leviers se situant sur les achats de denrées, le travail se concentre avec nos fournisseurs pour que leur propre trajectoire profite à nos marques. Ils y travaillent bien sûr ; reste à collecter la donnée fiable, qu'elle soit conforme aux méthodes de référence pour être valorisée dans nos produits finis. Notre pôle traiteur connaît aussi les enjeux énergie et autres que j'ai évoqués.

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

2 - Récemment : Routhiau (encore soumise à l'accord de l'Autorité de la concurrence lors de l'écriture de ces lignes), Les Délices de Saint-Léonard, ou en 2009 les acquisitions majeures d'Arrivé (Maitre Coq), de Marie, ou, en 2015, de la branche volailles d'Avril, outre les développements en Pologne, en Belgique ou au Royaume-Uni.

# Fret21, levier technique de la décarbonation

Le transport reste l'un des premiers leviers de la décarbonation des PGC. Lancée fin 2015 avec l'Ademe, l'initiative Fret21<sup>1</sup> est l'un de ses principaux outils. Les entreprises s'y engagent suivant quatre axes dont les enjeux évoluent parallèlement : taux de chargement, distances parcourues, modes de transport et achats responsables.



ENGAGEMENTS  
VOLONTAIRES POUR  
L'ENVIRONNEMENT  
transport et logistique

## Quelle est votre vision des origines de Fret21 ?

**Yann Viguié** : Œuvrant dans les transports depuis plus de trente ans, j'ai rejoint l'AUTF il y a six mois pour prendre en charge Fret21 et tous les programmes de décarbonation du transport de marchandises, dont le récent projet *Remove*<sup>2</sup> (« Report modal et verdissement »). Fret21 a été créée au moment de la Cop 21 à l'initiative des chargeurs pour accompagner la décarbonation du fret. Aujourd'hui, cette démarche s'inscrit dans le programme EVE porté par l'Ademe : Engagement volontaire de réductions des émissions de CO<sub>2</sub>, s'étalant sur trois ans. Nous en sommes déjà à la troisième mouture, EVE3, alors que EVE2 s'achève. Plus d'un millier d'entreprises y sont sensibilisées et un peu plus de 400 y ont adhéré.



Yann Viguié,  
délégué au  
développement  
durable de  
l'AUTF\*.

## Quelles sont les évolutions de ce programme depuis EVE1 ?

**Y. V.** : Essentiellement la technique et les modes de décarbonation. Au moment d'EVE1, nous avions encore un parc diesel sans

perspective claire de décarbonation. Avant le renouvellement des véhicules, il y a eu d'abord l'optimisation des chargements puis la conduite économique. Aujourd'hui, les obligations européennes - « *Fit for 55* », soit 55 % de décarbonation à échéance 2030 - vont avoir des effets sur les équipements, d'autant que l'objectif est de 100 % en 2050. Cependant, qu'il s'agisse d'hydrogène, d'électrique ou de biocarburants, le problème est qu'il n'y a pas, pour l'instant, de ressources pour tous dans ces domaines.

## Que devrait apporter EVE3 ?

**Y. V.** : C'est encore en négociation, mais ce sera la prolongation du programme avec de nouveaux objectifs en nombre d'entreprises et en tonnes de CO<sub>2</sub> à économiser. Le système est mature. À la décarbonation des flottes de poids lourds vont s'ajouter des modèles alternatifs à la route. C'est l'ambition du programme *Remove* également porté par l'Ademe et signé l'an dernier, pour promouvoir notamment la massification des flux grâce au rail ou à la voie d'eau.

## Pour les entreprises, quelles sont les étapes de l'adhésion ?

**Y. V.** : La première, c'est la sensibilisation. L'AUTF est l'association mère dont la structure

1 - Fret21 est un engagement volontaire ayant pour objectif d'inciter les entreprises qui agissent en tant que donneurs d'ordres des transporteurs à mieux intégrer l'impact des transports dans leur stratégie développement durable. <https://fret21.eu>

2 - <https://www.eve-transport-logistique.fr/programme-remove-aap>

\* Association des utilisateurs de transport de fret.

spécifique, Fret21, génère une telle activité qu'elle a été filialisée le 1<sup>er</sup> janvier dernier : AUTF Services. Nous avons cinq chargés de mission qui contactent les entreprises ou organisent des webinaires pour cette sensibilisation. Ensuite, Éco CO2<sup>3</sup> entre en lice pour monter les dossiers. Car l'engagement est une autre paire de manches : il faut s'engager à une réduction d'au moins 5 % des émissions sur trois ans. Certains doivent parfois reporter, faute de capacité du marché à en absorber le surcoût. Enfin, la troisième étape est de renouveler l'engagement sur trois ans, voire d'évoluer vers la labellisation, avec un audit externe qui vérifie que les objectifs sont atteints. Seulement une cinquantaine d'entreprises y ont accédé pour l'instant.

### Comment est évalué le respect des engagements et par rapport à quel référentiel ?

**Y. V. :** L'Ademe propose tous les outils de base, puis Éco CO2 monte les dossiers techniques avant que des cabinets de conseil sélectionnés accompagnent les démarches de transition. Il faut d'abord calculer le bilan carbone, ce qui est normalement une obligation mais dont l'absence n'est pas sanctionnée. Le transport de voyageurs – train, avion... – s'y est converti, mais celui de marchandises ne s'en est pas encore pleinement saisi.

### Concernant l'axe du taux de chargement, la mutualisation semble moins une solution...

**Y. V. :** Oui, c'est une question complexe. Il y a des verrous réglementaires : on ne peut pas forcément mutualiser son transport avec celui de son voisin. Par ailleurs, les grandes entreprises sont déjà dans une démarche de massification qui ne rend pas prioritaire la mutualisation. Le renouvellement du parc est devenu leur priorité, que ce soit en compte propre ou avec des prestataires. La question du taux de chargement n'est pas aussi facile qu'il y paraît. Tout dépend d'où l'on part et où l'on va, du type de produits, de la possibilité

de rechargement. Dans certains cas, on peut arriver à 100 % de charge au retour, mais dans d'autres on reste bloqué à 0, si bien qu'on parle souvent d'une moyenne de 50 %...

### Concernant les distances parcourues, l'optimisation ne touche-t-elle pas davantage le transport amont plutôt que le transport aval ?

**Y. V. :** Oui, la massification des flux amont est souvent beaucoup plus facile. Dès qu'on aborde le transport aval, on se heurte à la géographie urbaine, à la livraison du dernier kilomètre.

### Saura-t-on vraiment se passer du pétrole ou du gaz ?

**Y. V. :** Il n'y aura pas de solution unique. C'est une question de mix énergétique. Nous ne pouvons pas décréter quel type de véhicule il faut aujourd'hui acheter. Entre les ZFE (Zones à faibles émissions), les contraintes de coûts, la construction des véhicules en petites séries, les aides..., difficile d'adopter des positions définitives.

### La crise ukrainienne a-t-elle contraint les entreprises à ralentir leur démarche ?

**Y. V. :** Oui et non. La flambée des cours a pu encourager certaines à se poser plus rapidement la question de la décarbonation, donc à accélérer leur transition. A contrario, nous nous retrouvons, notamment en Île-de-France, avec des capacités de méthanisation excédentaires, car les entreprises qui avaient investi dans ce type de véhicules ont dû, pendant la crise, les laisser au garage.

### On parle depuis longtemps du multimodal, qui semble pour l'heure un grand échec. Est-il envisageable d'imaginer une relance du train, voire du fluvial ?

**Y. V. :** On doit l'imaginer. Aujourd'hui, la route a gagné. Malgré de lourds investissements, dans le fret ferroviaire surtout, un peu moins dans la voie d'eau, la route représente 87 % du transport. Doubler la part des autres modes est un objectif affiché par les pouvoirs publics, mais la route représenterait encore 75 %. Des expérimentations aidées pendant un ou deux

3 - Éco CO2 accompagne les organisations et les citoyens pour réduire leur impact environnemental par le changement des comportements.

ans pourraient pérenniser le modèle, mais rien n'est acquis. On retrouve d'ailleurs là les questions du taux de chargement et du retour à vide. D'autant que certains sillons ferroviaires sont saturés. En revanche, la voie d'eau garde de véritables opportunités et pourrait tripler sa part modale, et ce, sans investissement supplémentaire.

**Comment la démarche Fret21 intéresse-t-elle la RSE globale ?**

**Y. V. :** Dans les entreprises, les personnes qui s'occupent des sujets environnementaux et sociaux ne sont souvent pas les mêmes :

responsables achats ou logistiques d'un côté, DRH de l'autre... Cependant, le monde du transport l'a compris. Il manque de personnel, éprouve des difficultés de recrutement, et doit donc effectuer un important travail d'image. C'est déjà plus attractif de disposer d'un véhicule propre, non polluant, à zéro émission, plutôt que de rouler avec un vieux diesel. Chez les chargeurs, les conditions de travail sont moins pénibles, avec des conventions collectives plus favorables. Donc le croisement Fret21-RSE est en train de se faire.

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






**Comment Tereos a adhéré à Fret21**

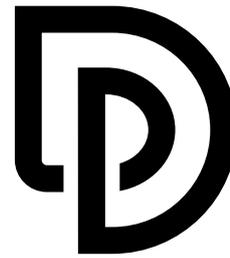
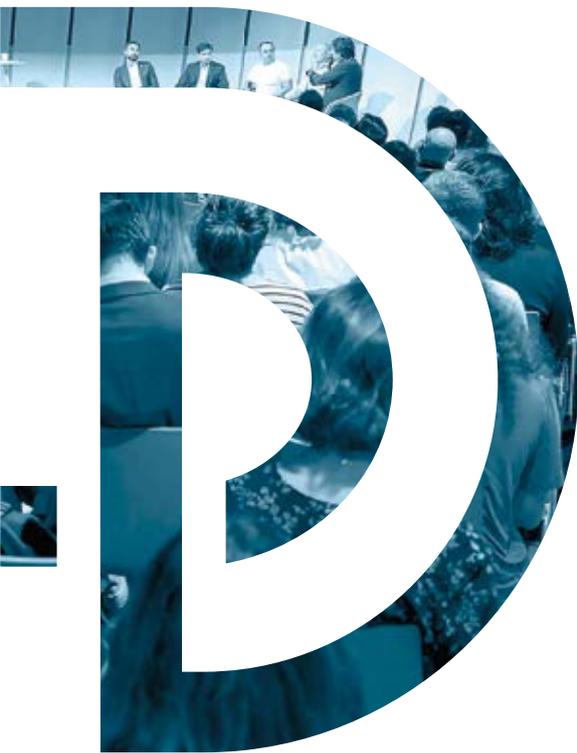
Tereos vient de rejoindre Fret21 avec un engagement de réduction de 6 % de ses émissions liées au transport de marchandises en trois ans, soit 6 300 tonnes de moins par an avant 2026. Pour Pierre-Antoine Roller, *manager supply chain* de Tereos, « ce premier engagement a fait office de prise de conscience collective de l'impact environnemental lié à notre gestion du transport ».

Le groupe coopératif sucrier a organisé des ateliers pour identifier 22 initiatives : conversion à des véhicules électriques, utilisation du gaz ou de biocarburants alternatifs au gazole, développement du multimodal en privilégiant, quand cela est possible, le ferroviaire, le fluvial ou le maritime... « Le réseau ferroviaire est parfois déjà connecté à nos sites de chargement, explique Pierre-Antoine Roller, or il permet de réduire quasiment de 90 % les émissions de CO2 par rapport au camion. »

« Nous ambitionnons d'utiliser plus de biocarburants », ajoute Loïc Kerkhove, *supply chain director*. Par ailleurs certains clients français continuent de commander 25 tonnes de marchandises là où les transports de l'entreprise sont capables d'en servir 30 tonnes : la loi nous autoriserait à franchir ce palier, nous allons donc les inciter à adopter cette approche environnementale », remarque Loïc Kerkhove, qui assure avoir bon espoir de voir pérennisée la démarche Fret21 de Tereos avec un renouvellement de ses engagements.

- **Camion**
- **bioéthanol**
- **Tereos et fret**
- **ferroviaire sur**
- **le site de**
- **Connantre,**
- **dans la Marne.**

© MICHEL BLOSSIER POUR TEREOS



# PRODURABLE

*La communauté des acteurs & des solutions de l'économie durable*

*Parlons valeur(s)*

Un événement

Sous le haut patronnage de



2 jours

250 conférences

250 partenaires

650 intervenants

**Découvrez le programme !**

9 & 10 octobre 2024

**Palais des congrès**

Paris • 17<sup>e</sup> édition



@produrable



LE SALON INTERNATIONAL DE L'ALIMENTATION

# LEMON ON THE CAKE\*



\* Citron sur le gâteau, SIAL Paris met à l'honneur son emblème pour célébrer ses 60 ans. Cette édition anniversaire rassemble tous les acteurs de la food pour inspirer, favoriser des rencontres et créer des opportunités.

VOTRE BADGE À  
**-50%**

**EARLY BIRD**  
jusqu'au 16 juin

Rendez-vous sur [sialparis.fr](https://sialparis.fr)

PARIS — 19 – 23 Octobre 2024