



Serge Papin,
ministre

DOSSIER

Les coûts de la transition : décrypter l'inflation verte



DOSSIER

Étude Rexecode

FNSEA

Diane Masure,
agricultrice

DGE

The Shift Project

Geco Food Service

Témoignage
Pepsico

Tribune Apad

JURIDIQUE

Déséquilibre
significatif :
le retour ?

TENDANCE

Sciences et
entreprises :
de la défiance à
la « désience »

RSE

Bonduelle

DIGITAL

IA, la revanche
des cols bleus

L'IA, assistante
à assister

BONNES PRATIQUES

Blédina

Marketing
responsable

Envie d'illuminer le PALMARÈS 2026?



BOOSTEZ LA VISIBILITÉ
DE VOS INITIATIVES
DE MARKETING
RESPONSABLE !

Directions Marketing, Communication, RSE,
PME, ETI ou Grands groupes,
Entreprises de tout secteur...

C'est le moment de candidater !

Téléchargez le dossier de candidature sur notre site
Et envoyez votre candidature à berenice@transformationpositive.fr



PALMARÈS 2026 RÉUSSIR AVEC
UN MARKETING
RESPONSABLE

Transition verte : empêchés d'agir ?

La transition écologique s'impose à l'ensemble de l'économie, chaîne des produits de grande consommation comprise. Elle a un coût réel, mesurable, qui se chiffre en centaines de millions d'euros pour les acteurs économiques, même s'il reste souvent invisible au consommateur – quelques centimes sur le prix final. C'est ce que révèle l'étude sur l'inflation verte menée par Rexecode pour l'Ilec¹ : non pas une simple addition, mais une cascade de surcoûts liés à l'amélioration environnementale des produits et de leur commercialisation, du champ au rayon.

Pour l'alimentaire, l'offre produits représente 90 % de l'empreinte carbone. La quasi-totalité des efforts et des surcoûts de décarbonation doit donc être portée par les seuls maillons industriels et agricoles. En amont, l'agriculture évolue vers des pratiques agroécologiques qui nécessitent des investissements lourds, imposent des surcoûts et une prise de risque : baisse des rendements, donc des revenus. Les industriels transforment leurs outils, revoient leurs ingrédients, décarbonent leurs procédés. Ces efforts se chiffrent en centaines de millions par an pour les seuls adhérents de l'Ilec, dont une partie est absorbée dans les marges.

Mais tout ne peut être porté seul. Les distributeurs investissent dans la logistique et les énergies décarbonées, mais détiennent aussi le pouvoir décisif sur le prix affiché en rayon. La question n'est donc pas de savoir si la transition écologique coûte. Elle coûte, c'est documenté. La question est de savoir qui supporte ce coût. Aujourd'hui, le refus systématique de reconnaître ces surcoûts dans les négociations commerciales place l'industrie devant un choix impossible : renoncer aux investissements verts ou voir ses marges s'effondrer. Ce n'est ni tenable ni équitable. Mesurer ces surcoûts, c'est sortir du débat stérile entre verdissement imposé et refus du coût. Organiser leur répartition équitable entre acteurs, c'est garantir la viabilité de la filière tout entière.



*Nicolas Facon,
Président & directeur général*

1 - Étude économique sur la mesure de « l'inflation verte » pour la grande consommation, Rexecode-Ilec, 2026

Revue éditée par l'Ilec

36 rue Brunel, 75017 Paris
Téléphone : 01 45 00 00 37
www.ilec.asso.fr

Directeur de la publication
Nicolas Facon

Responsable de la rédaction
Sophie Palauqui

Comité de rédaction
Nicolas Facon, François Ehrard,
Sophie Palauqui,
Virginie Thomas, Benoît Jullien (Icaal),
Jean Watin-Augouard

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

Régie publicitaire
Régis Laurent SEEP 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

JURIDIQUE

6

**Déséquilibre significatif :
le retour ?**

Daniel Diot, Ilec

TENDANCE

9

**Sciences et entreprises :
de la défiance
à la «dés science»**

Entretien avec Grégoire Biasini,
cabinet Palomar

RSE

15

**Bonduelle B-Corp,
et après ?**

Benoît Jullien, Icaal

DIGITAL

57

**IA, la revanche
des cols bleus**

Entretien avec David Fayon, expert

60

**L'IA, assistante
à assister**

Entretien avec Sarah Bailey, cabinet
Simmons & Simmons



BONNES PRATIQUES

65

**Blédina Brive,
des bébés au grand âge**

Entretien avec Pascal Sagot, Blédina

56

**Marketing responsable : grandes
tendances et marques pionnières**

Sophie Palauqui, Illec

18 DOSSIER

**Les coûts de la transition :
décrypter l'inflation verte**



Tant par les investissements qu'elle suppose que par les nouvelles pratiques qu'elle impose, la transition environnementale a un coût. Mais qui doit en payer le prix ? *La Voix des Marques* ouvre ce débat qui suppose une solidarité des acteurs.

**20 – Inflation verte : plus dans les comptes
que dans les têtes**

Jean Watin-Augouard

22 – Une addition objective des efforts fournis

Entretien avec Raphaël Trotignon, Rexecode

**25 – PepsiCo, le choix d'assumer les coûts de la
transition**

Entretien avec Séverine Lepers, PepsiCo

26 – « Productivité et éveil des consciences »

Entretien avec Serge Papin, ministre des PME,
du Commerce, de l'Artisanat, du Tourisme
et du Pouvoir d'achat

29 – Poids du réglementaire et efforts des filières

Entretien avec Olivier Dauger, FNSEA

**36 – Des transitions agricoles tangibles
mais peu comprises**

Entretien avec Diane Masure

39 – Du carbone au cœur des sols

Tribune du réseau Apad

41 – « L'inflation verte peut être pilotée »

Julia Nguyen, Direction Générale des Entreprises

**46 – Pour un changement de modèle agricole
choisi et positif**

Entretien avec Clémence Vorreux et Capucine
Laurent, The Shift Project

**52 – Hors-domicile : transition en mal
de financement**

Entretien avec Frédérique Lehoux, Geco Food Service

Déséquilibre significatif : le retour ?

La chambre commerciale de la Cour de cassation a confirmé la condamnation d'un distributeur qui avait imposé à certains fournisseurs des remises supplémentaires sans contreparties, pratique constitutive d'une soumission à un déséquilibre significatif.



Dans son arrêt « Intermarché » du 7 janvier 2026¹, la chambre commerciale de la Cour de cassation a rendu une décision qui détonne par rapport aux derniers arrêts rendus en matière de pratiques restrictives, et en particulier celui du 25 juin 2025 portant sur la pratique nommée « taxe Lidl ».

Lors de plusieurs tables rondes, les juges ont exprimé leur réticence à l'égard des pratiques restrictives de concurrence que sont l'avantage disproportionné ou sans contrepartie, et le déséquilibre significatif, qui les conduit, selon certains d'entre eux, à se poser en « juge du prix ». En ce sens, dans l'affaire « taxe Lidl » la décision afférente de la Cour d'appel de Paris, plus que celle de la Cour de cassation du 25 juin², avait paru fragiliser le droit des pratiques restrictives, le juge d'appel ayant trouvé normal qu'un distributeur exige des remises supplémentaires remettant en question le prix convenu, pour la seule raison que les industriels concernés étaient référencés chez un concurrent, en l'occurrence Lidl.



Daniel Diot,
secrétaire général,
Illec

La décision de ce 7 janvier va en sens contraire, et met un coup d'arrêt à une évolution de la notion de soumission ou de tentative de soumission à un déséquilibre significatif qui tendait à la rapprocher de celle d'abus de dépendance économique.

De l'analyse du contrat aux conditions de sa signature

Le déséquilibre significatif a remplacé en 2008 la notion d'*abus de puissance d'achat*, qui n'avait jamais permis d'appréhender efficacement les pratiques illicites en matière de négociation. Il est conçu alors, dans l'esprit du législateur, comme la limite à la libre négociabilité, principe fondateur de la « Loi de modernisation de l'économie » du 4 août 2008 : le tarif (comprendre le prix des produits) est librement négociable, sans avoir à justifier l'écart entre le point de départ et

1 - Pourvoi n°23-20.219 | Cour de cassation, <https://www.courdecassation.fr/decision/695e107875782d5f060d1763>

2 - Cf. <https://www.illec.asso.fr/bibliotheque/23384/category/31>

le point d'arrivée. Mais cette négociabilité doit avoir une limite.

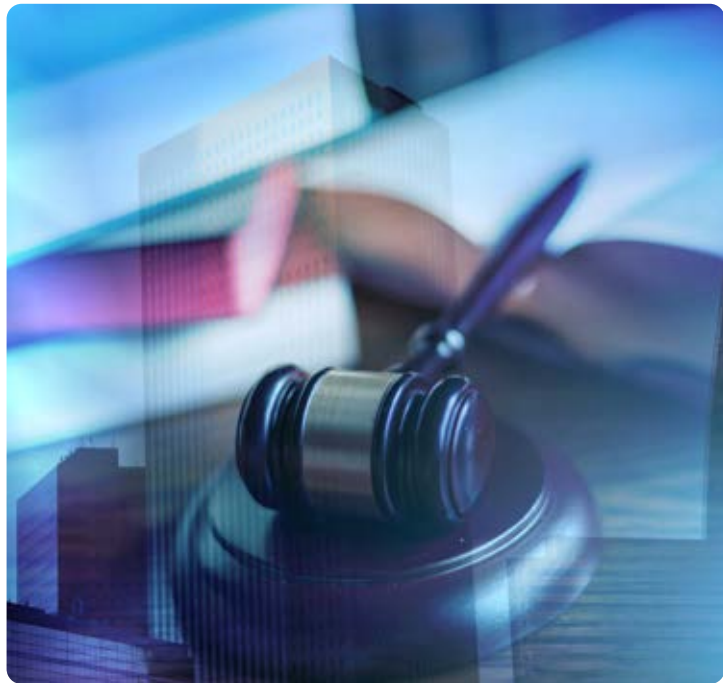
Les tribunaux ont été saisis dès 2009 d'une vague d'assignments à l'initiative du secrétaire d'État au Commerce Hervé Novelli, dont l'objectif était de permettre aux juridictions de fixer les conditions d'application de la notion. Les premières décisions étaient largement favorables aux industriels, dans la mesure où les juges se fondaient sur une analyse du contrat, et plus précisément de clauses jugées en elles-mêmes abusives.

Cette analyse était conforme à la fois au texte littéral (déséquilibre dans les droits et obligations du contrat), et au principe d'interdiction *per se*, qui caractérise le droit des pratiques restrictives de concurrence : une pratique ou une clause est interdite en soi, nonobstant tout autre élément exogène, comme le rapport des forces entre les parties.

L'analyse des juges a cependant évolué au fil du temps. D'abord, dans plusieurs décisions donnant droit aux arguments des distributeurs, les tribunaux ont considéré qu'une clause créant un déséquilibre pouvait être balancée dans ses effets par une ou plusieurs autres clauses. Les distributeurs ont toutefois peiné à faire la démonstration de l'existence de telles clauses.

Ensuite, la notion de soumission ou de tentative de soumission a conduit les juridictions à considérer que le rapport des forces entre les parties signataires devait être pris en considération. Ainsi, avant de démontrer le déséquilibre significatif, il faudrait selon certaines décisions démontrer que la pratique a été imposée et que la partie qui l'a subie ne l'a acceptée que sous la contrainte. Poussant le raisonnement jusqu'au bout, certaines décisions estiment qu'il doit être démontré que le contrat n'a pas pu être négocié par la victime du déséquilibre significatif.

Cette évolution de l'interprétation des juges tendait à rapprocher la notion de déséquilibre significatif, pratique abusive relevant du titre IV du livre IV du Code de commerce, de celle d'abus de dépendance économique existant en droit de la concurrence, au titre II du même livre du Code.



© THODONAL / ADBESTOCK

Retour à la lecture initiale

L'abus de dépendance économique n'a jamais véritablement permis en droit français d'appréhender le sujet qu'il entend combattre, les juges étant particulièrement stricts en matière de démonstration. D'abord, il faut prouver l'existence d'un lien de dépendance. Ensuite, démontrer l'abus. Enfin, en droit de la concurrence, il est nécessaire d'établir les effets anticoncurrentiels sur le marché...

En matière de déséquilibre significatif, il faut d'abord établir la soumission ou la tentative de soumission, ce qui s'apparente à une analyse du rapport des forces entre les parties. Ensuite vient la démonstration du déséquilibre.

Pour ces raisons, la DGCCRF a été de plus en plus réticente à aller sur le terrain judiciaire, d'autant que le temps de ce dernier est long : le recours aux sanctions administratives est plus facile, plus efficace. Mais il ne permet d'appréhender en l'état que les manquements aux règles de forme.

Dans son arrêt du 7 janvier, la Cour de cassation rend une décision particulièrement intéressante, qui peut être de nature à

Le déséquilibre significatif ne doit résulter que de la seule analyse des droits et des obligations réciproques définies au contrat. Peu importe l'identité des parties et le rapport de force, seule compte l'analyse de l'équilibre des clauses au contrat.

redonner à l'administration l'envie d'aller en contentieux judiciaire sur le fondement du déséquilibre significatif.

Alors qu'Intermarché estimait que le rapport des forces entre les parties était en faveur des industriels, ce qui selon l'enseigne empêche la caractérisation de la soumission, la Cour adopte une lecture littérale de la définition du déséquilibre significatif, qui ne doit résulter que de la seule analyse des droits et des obligations réciproques définies au contrat : « *L'absence d'asymétrie dans la puissance économique respective des parties n'exclut pas la mise en œuvre de pratiques constitutives d'un déséquilibre significatif.* »

Cet attendu est fondamental : peu importe l'identité des parties et le rapport de force, seule compte l'analyse de l'équilibre des clauses au contrat. La Cour de cassation revient ici à une appréciation plus proche du droit des contrats et plus conforme à la définition légale (soumission ou tentative de soumission conduisant à un déséquilibre significatif « *dans les droits et obligations des parties* », sous-entendu dans le contrat).

La Cour va même jusqu'à considérer que, dans certains cas, l'analyse globale qui porte à considérer qu'un déséquilibre dû à une clause peut être rééquilibré par une autre n'est pas pertinente.

Dans le cas d'Intermarché, les demandes de compensation de marges relevaient d'un « plan d'action national » de l'enseigne, distinct et déconnecté des relations contractuelles spécifiques avec tel ou tel industriel, répondant à une logique globale de recherche de compensation de marge uniforme. Dès lors, « *en pareilles circonstances* », l'appréciation du déséquilibre significatif s'analyse valablement par la comparaison entre les remises exigées par l'enseigne et les contreparties (inexistantes au cas d'espèce). À défaut d'une telle analyse, dit la Cour, la légitimation des demandes de compensation de marges reviendrait à conférer aux enseignes une possibilité de modifier unilatéralement le prix uniquement pour des raisons de recherche d'une rentabilité meilleure.

Dès lors qu'on touche au prix...

Enfin, l'arrêt du 7 janvier semble s'inscrire dans la lignée de la décision du 25 janvier 2017³, qui visait des pratiques similaires de la part de l'enseigne Leclerc. Le litige est né de l'exécution d'un plan d'action national d'Intermarché « *ayant, par nature, pour objet et pour effet de bouleverser l'équilibre contractuel et économique, puisqu'il consiste, dans une logique de compensation de marge, étrangère à l'objet des négociations et de la coopération commerciale, à imposer de manière uniforme aux fournisseurs de remises substantielles, (...) qui reviennent sur le résultat des négociations annuelles en affectant l'élément central qu'est le prix* ». Cette référence explicite au prix fait écho aux débats doctrinaux qui ont suivi la publication de l'arrêt « *taxe Lidl* » (arrêt de la Cour de cassation du 25 juin 2025), certains estimant que cette décision traduisait une volonté du juge de ne pas se positionner sur le prix. Or au cas d'espèce, la Cour vise spécifiquement cet élément, qui plus est « *central* », de la relation commerciale. La position exprimée dans le cas présent semble donc conforter l'analyse selon laquelle les dispositions du Code de commerce que sont l'avantage sans contrepartie et le déséquilibre significatif ont vocation à s'appliquer à tout le moins aux clauses qui affectent le prix, si ce n'est au prix lui-même, ce que la Cour de cassation affirmait déjà dans la décision du 25 janvier 2017 condamnant Leclerc pour des pratiques similaires.

Les prochaines décisions en matière de déséquilibre significatif seront donc intéressantes à observer. Par définition, les pratiques restrictives ont vocation à s'appliquer aux éléments constitutifs du prix, principale source de déséquilibre, de disproportion, voire de fictivité. Les services de la DGCCRF se trouvent ainsi confortés dans leur action et ne doivent pas hésiter à envisager ces fondements juridiques pour lutter contre les pratiques abusives.

■ Daniel Diot

3 - <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000033944273/>

Sciences et entreprises : de la défiance à la “dés science”

Pour les entreprises, s'appuyer sur les avancées scientifiques entre dans l'équation de la performance. Parfois attaquées sur l'usage qu'elles en font, que peuvent-elles dire, quand la science elle-même est mise en question ?

Dans votre essai¹, vous dites que la science est attaquée en France ; n'est-ce pas un peu excessif ?

Grégoire Biasini : Le constat de l'essai que nous avons écrit avec Karine Berger *Quand la France se détourne de la science*² est le développement d'un terreau de « dés science ». La science est attaquée à travers plusieurs phénomènes : les vérités alternatives bousculent la vérité scientifique, l'idée de progrès est contestée, de nombreuses recherches ou innovations suscitent l'hostilité.

Ces phénomènes se constatent dans de multiples enquêtes d'opinion qui montrent que notre société est défiante, inquiète et émotive. Et la science est au cœur du diagnostic, avec une défiance croissante envers la science elle-même (en trente ans, le nombre de Français pensant qu'elle apporte plus de bien que de mal a été divisé par deux), un déploiement des croyances alternatives, notamment chez les jeunes, une détermination de moins en moins rationnelle de la compréhension des phénomènes scientifiques (un Français sur deux s'en remet davantage à son expérience personnelle pour avoir une opinion sur un sujet scientifique qu'à l'avis d'un expert de la question).



Grégoire Biasini,
Fondateur du cabinet de conseil Palomar*

Certes, la France n'est pas dans la situation d'attaques officielles comme celles provoquées par l'administration Trump aux États-Unis, mais le terreau est là, et c'est pour cela que nous lançons ce signal d'alerte !

Dans quels domaines la défiance à l'endroit de la science vous a-t-elle paru récemment la plus manifeste ?

G. B. : L'hostilité envers les vaccins est l'une des manifestations les plus marquantes de la défiance envers la science. Avec des conséquences dramatiques, la rougeole tue à nouveau aux États-Unis par exemple. Le climato-scepticisme est bien entendu un autre exemple frappant.

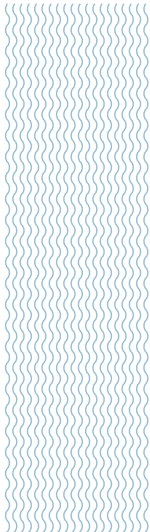
En France, la polémique sur le déploiement des compteurs Linky était une situation marquante de développement de peurs sans fondement. Rappelons-nous également l'hostilité aux OGM, la violence du débat sur les nanotechnologies, interrompu de ce fait par la Commission nationale du débat public, etc.

... Et dans quels secteurs de l'activité sociale et économique ?

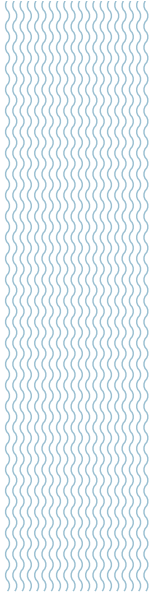
G. B. : Toute entreprise dont les activités ou les produits mettent en jeu des notions de risque sanitaire ou environnemental est concernée par cette situation. Le champ est donc très large. Cela concerne localement toute activité industrielle, autour des sites, ou les projets d'infrastructures, et bien entendu tous les secteurs de consommation grand public de produits alimentaires, cosmétiques, pharmaceutiques, technologiques, etc.

* Palomar aide les organisations à protéger leur réputation et à améliorer l'acceptabilité de leurs activités. Grégoire Biasini a créé la conférence « communication de crise » à Sciences-Po en 2004, et enseigné à HEC ou aux Arts et Métiers.

1 - Grégoire Biasini et Karine Berger, *Quand la France se détourne de la science*, Odile Jacob 2025.



“Le déficit de culture scientifique est une partie de l’explication du développement de la défiance envers la science.”



Le rejet de l’expertise scientifique serait-il plus marqué en France qu’ailleurs ?

G. B. : Il y a en France un scepticisme, voire une suspicion, envers les institutions au sens large qui est tout à fait marqué et, dans les enquêtes comparant les membres de l’OCDE, en général supérieur à la moyenne. L’expertise scientifique n’est pas toujours rejetée en tant que telle, mais elle est mise en concurrence avec l’expérience personnelle, l’avis du voisin, les croyances du groupe. Et dans le doute, ce sont ces dernières qui l’emportent. Nous citons une étude américaine (Kahan, 2015, Yale) qui a montré une corrélation, chez les sympathisants du parti conservateur, entre le niveau d’études et la mise en cause de l’origine humaine du réchauffement climatique : plus on a fait d’études, plus on le conteste ; dans ce cas, l’appartenance à un camp est devenue le principal moteur d’affirmation d’une croyance scientifique !

En France, le sondage Ifop sur les croyances des jeunes et la consommation de réseaux sociaux (Fondation Jean Jaurès, 2023)² montre la même influence de l’opinion politique : l’idée que les vaccins ARN-m détruisent les organes des enfants est adoptée par moins de 5 % des centristes mais par 48 % des sympathisants RN. Si la détermination religieuse était classique dans l’histoire des oppositions à la science, la polarisation politique est un phénomène récent, d’ampleur croissante.

Comment expliquez-vous la méfiance envers certaines innovations alimentaires, et y a-t-il un genre particulier d’innovations plus propre à la susciter ?

G. B. : L’alimentation a évidemment un statut particulier car l’imaginaire qui lui est associé est fortement symbolique et puissant puisque nous ingérons, et donc faisons pénétrer dans notre corps, des éléments extérieurs. Que l’on se préoccupe de ce qu’ils sont et comportent est parfaitement légitime.

D’une façon générale, les opinions se construisent largement autour des représentations que l’on se fait des sujets. Il est donc logique qu’on retrouve autour de l’alimentation une méfiance vis-à-vis de tout ce qui paraît transformé et artificiel, leurs méfaits étant constamment répétés dans les médias, et *a contrario* une confiance pour ce qui est compris comme étant naturel.

Si les entreprises veulent espérer se faire entendre sur des sujets scientifiques, elles doivent prendre en considération ces représentations. C’est particulièrement vrai sur l’aspect du danger. Nous avons mené avec Alain Mergier une étude sur les évolutions du rapport au danger : en distinguant risque et menace, nous

2 - <https://www.ipsos.com/fr-fr/obsco-2022-fr>



© BILLYPHOTOS.COM / ADDRESSSTOCK

L'hostilité envers les vaccins est l'une des manifestations les plus marquantes de la défiance envers la science. Avec des conséquences dramatiques, la rougeole tue à nouveau aux États-Unis.

avons constaté que l'existence d'un sentiment de menace empêche, littéralement, d'entendre et donc *a fortiori* d'adhérer aux discours rationnels d'évaluation des risques. Une communication doit intégrer ces écarts de représentation pour être efficace.

face aux accusations péremptoires qui utilisent le registre émotionnel pour emporter l'opinion.

En quoi les réseaux sociaux diffèrent-ils du café du Commerce dans la propagation des croyances et des défiances ?

À quelles conditions la neutralité de la science peut-elle être aujourd'hui garantie ?

G. B. : Il faut une nouvelle gouvernance, une meilleure objectivation des connaissances (et des doutes), et une clarté sur les intérêts en jeu. Aujourd'hui, le soupçon de conflit d'intérêts est un levier massif de discrédit, de mauvais doute, de mise en cause. Il est essentiel de le lever, pour éviter d'en arriver à des situations absurdes où une expertise n'est plus demandée au meilleur expert d'une question car il a nécessairement, y compris dans un travail académique, des liens avec une industrie, mais à un autre, moins expert mais sans ces liens...

Les experts sont-ils toujours unanimes ?

Dans le cas contraire, qui est légitime pour les départager ?

G. B. : La science a toujours donné une place au débat, y compris aux polémiques. La méthode scientifique elle-même, au cœur de la démarche de progrès des connaissances, emploie le doute et la controverse pour aboutir à une conclusion, qui pourra n'être que temporaire en attendant de nouveaux progrès des connaissances.

Cette méthode scientifique est aujourd'hui retournée contre la science pour sacraliser le doute et empêcher le progrès. La construction d'un consensus scientifique permettant de valider une connaissance reste incontournable, mais elle est fragile

G. B. : Les réseaux sociaux jouent un rôle majeur dans la propagation des rumeurs et des vérités alternatives. Les algorithmes confortent les croyances installées en faisant monter les contenus qui les étayent. L'absence de régulation brouille les hiérarchies entre le sérieux et le clownesque, le valide et le perçu, plus largement le vrai et le faux.

Giuliano da Empoli (*Les Ingénieurs du chaos*, 2019) a montré comment les réseaux sociaux peuvent être utilisés à des fins de propagande et de construction de mouvements d'opinion. Ils offrent une caisse de résonance incroyable aux populismes dans toutes leurs formes, qui savent les utiliser en maniant les modes accusatoires, l'émotion, la suspicion.

Donc s'il y a des similitudes entre le Café du commerce et les réseaux sociaux, la différence de volume est massive !

Constatez-vous qu'il y a des entreprises plus sérieuses que d'autres dans le recours aux allégations scientifiques ?

G. B. : Le marketing a tendance à pousser un peu loin les allégations. De nombreux exemples polémiques dans l'alimentation, la cosmétique ou la santé ont montré les précautions que les

“Les réseaux sociaux offrent une caisse de résonance incroyable aux populismes, qui savent les utiliser en maniant les modes accusatoires, l’émotion, la suspicion.”

entreprises devraient prendre pour ne pas être accusées de “washing”, qu’il soit vert ou autre. Ces abus alimentent la défiance et donc la situation de « dés science ». Il est indispensable que les entreprises intègrent, dans la construction de leurs allégations, les risques de mise en cause qu’elles peuvent générer. Tout ne pouvant pas être dit sur une étiquette, c’est un dispositif global de réassurance qui doit être conçu, afin d’apporter la juste information, et ses éléments de preuve.

Si la science établit qu’un intrant n’est pas dangereux pour la santé humaine, mais qu’il a des effets nocifs pour l’environnement, l’expertise scientifique peut-elle affirmer l’un et taire l’autre ?

G. B. : Assurément non. Si nous plaçons pour l’objectivation des connaissances scientifiques sur tout sujet qui s’y prête, c’est pour clarifier les doutes réels ou supposés et permettre de prendre des décisions éclairées. Le dispositif d’information doit être global, mais il peut être adapté aux enjeux des publics, selon les types d’utilisation ou de contact qu’ils ont avec tel ou tel produit ou intrant, par exemple entre celui qui épand des phytosanitaires et le consommateur des pâtes alimentaires en bout de chaîne.

L’innocuité d’un intrant peut-elle être rigoureusement plaidée avec l’argument des seuils acceptables mais dans la négligence d’effets cocktails potentiels ?

G. B. : Les mises en cause de la notion de dose et de seuil sont l’une des clés d’activation des craintes sanitaires. L’effet cocktail en fait partie, mais aussi

les notions de faible dose ou d’effets de long terme. C’est toute la logique de Paracelse³, liant dose et poison de façon linéaire, qui est remise en question. Peut-on alerter sur un risque potentiel non démontré ? Je crains qu’on ne s’en sorte plus si l’on spéculer sur des risques non connus... Cette question de la compréhension des risques est au cœur des mécanismes que nous décrivons dans notre essai : puisque le progrès des connaissances peut révéler des effets délétères de substances ou matériaux (amiante ou dioxine pour les crises sanitaires et environnementales les plus connues en France), comment rassurer ?

Une acception radicale du principe de précaution peut annihiler toute volonté de développer des produits ou technologies, car il n’est pas toujours possible, tant s’en faut, de répondre à la question de garantir l’absence de tout risque aujourd’hui méconnu. L’absence de preuve n’est pas la preuve de l’absence.

Alors comment faire ? J’ai développé dans le cadre d’un programme de recherche, avec Alain Mergier, une méthode d’anticipation de l’acceptabilité et de construction du dialogue avec les parties prenantes qui permet, au cas par cas, de nouer une relation constructive avec les publics destinataires des produits ou innovations des entreprises, et apporte des pistes pour sortir de cette impasse. Au-delà des principes, il n’y a pas de recette générale, mais des approches au cas par cas.

La défiance envers la science peut-elle contrarier la capacité de la France à relever les défis alimentaires de sécurité, de durabilité, de nutrition ?

G. B. : Elle produit des effets lorsqu’elle nourrit l’hostilité aux

³ - Médecin et philosophe suisse du XV^e siècle.



© PROD. NUMÉRIK / JULIEN EICHINGER / ADOBESTOCK

projets ou aux innovations. Le rapport Draghi a montré que l'écart d'investissement dans l'innovation entre l'Europe et les États-Unis ou la Chine est au cœur de notre décrochage économique.

S'il ne s'agit pas de s'en remettre aveuglément à toute science, on commence à mesurer les conséquences problématiques de cette défiance dans nos économies.

Quelles pistes proposez-vous pour rétablir la confiance du public ? Quels rôles les scientifiques et les entreprises industrielles devraient-ils tenir ?

G. B. : Pour éviter les risques de la « dés science », où plus personne ne sait qui croire ni que croire, il est urgent de réagir.

Premier aspect, l'enseignement scientifique doit être renforcé. Il faut une politique volontariste d'éducation, mais aussi d'information, afin de redonner le goût de la science. Le déficit de culture scientifique est une partie de l'explication du développement de la défiance envers la science.

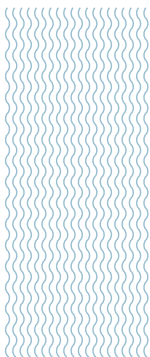
Deuxième aspect, le niveau de doute et de défiance de notre société doit être pris en considération : là se trouve une grande partie du rôle des scientifiques. Il y a un enjeu majeur de gouvernance des décisions et d'objectivation des informations. Inspirons-nous des Britanniques, qui ont créé un référent pour les médias et un autre pour les décisions publiques. Leur rôle est de clarifier l'état des connaissances sur tout sujet scientifique, afin de donner à ceux qui informent comme à ceux qui décident une information objective et incontestable. Cette information concerne autant ce que l'on sait que ce que l'on ne sait pas, et elle crée les conditions d'une décision éclairée. Nous avons également mentionné la nécessité d'explicitier les intérêts pour lever les suspicions de conflits.

Enfin, à l'échelle des organisations dont les activités nécessitent d'interagir avec des parties prenantes, en particulier le grand public pour les entreprises industrielles ou de grande consommation, chacune doit revoir sa façon de construire ses arguments et de communiquer. Il faut mener un travail spécifique, qui repose sur la prise en compte des enjeux d'acceptabilité et des écarts de représentation, des croyances, des intérêts, de l'ensemble des biais dont nous avons parlé.

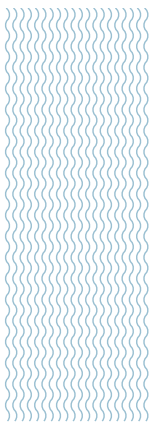
Les communications descendantes doivent être réévaluées, notamment sur les allégations. Dans un autre registre, il ne suffit pas de faire de la concertation sur un mode incantatoire ; il faut un dialogue tenant compte des règles de construction de la confiance. Dans ce type de démarche, on mesure là encore qu'il est important de clarifier ce que l'on ne sait pas comme ce que l'on sait... Des méthodes innovantes existent, qui permettent de faire entendre une voix raisonnable, d'écarter les fantasmes des vérités alternatives, de renouer des liens de confiance.

Les entreprises doivent-elles et peuvent-elles mieux communiquer sur les bénéfices et les risques de leurs innovations ?

G. B. : Les entreprises ont un rôle à jouer. Il leur faut commencer par éviter les allégations abusives et contestables. Pour parler à leurs publics, elles doivent utiliser les nouveaux modes de construction de la confiance : comprendre que la verticalité de l'autorité, quelle qu'elle soit, ne fonctionne plus, et construire des relations de façon horizontale. C'est au moment de concevoir les projets et leurs



“C’est au moment de concevoir les projets et leurs arguments que les entreprises doivent anticiper leur acceptabilité, et prendre en compte les représentations et biais de leurs publics.”



arguments qu’il faut réaliser ce travail d’anticipation de l’acceptabilité, et de prise en compte des représentations et des biais de leurs publics.

C’est un processus plus complexe et plus long en amont des communications, mais il permet d’anticiper les risques d’oppositions et de trouver les moyens de les contenir. Le temps passé au début peut être largement rentabilisé par l’évitement du temps perdu ensuite, sans parler des traces indélébiles laissées par les polémiques !

Les entreprises doivent-elles s’impliquer dans le débat scientifique ? Être un pont entre la recherche scientifique et la société ?

G. B. : Les entreprises dont les activités ont des dimensions scientifiques sont *de facto* parties prenantes des débats de société autour de la science. Elles sont directement confrontées au soupçon d’une partie de l’opinion qui, en France, considère qu’elles défendent leurs intérêts avant tout, y compris au détriment de la santé ou de l’environnement s’il le faut. Cette hostilité recoupe d’ailleurs souvent dans cette partie de l’opinion une défiance plus large envers le capitalisme, les entreprises et les mécanismes de marché.

Ce qui est certain, c’est que l’acceptabilité tient directement à l’intérêt perçu de ce qui est proposé. Les OGM n’apportaient rien directement au consommateur, mais qui conteste l’utilité des téléphones portables ?

Lever les réticences des publics sur toute question impose de s’inscrire dans une démarche d’objectivation des connaissances, des bénéfices et limites de la proposition, de reconnaissance des doutes résiduels, de clarification des intérêts. Tout cela est souvent résumé sous le mot de transparence. C’est un concept confus, mais les mécanismes de défense des activités, des innovations et des projets doivent intégrer ces processus que nous avons mentionnés : c’est le prix à payer pour lever le soupçon et réduire l’hostilité. Dans le long terme, ce que l’on met finalement sous le concept de développement durable ou de RSE, c’est une façon de renouer la confiance et de regagner l’adhésion des parties prenantes.

■ Propos recueillis par **François Ehrard**

Bonduelle B-Corp, et après ?

Le groupe agroalimentaire a rejoint le club assez restreint des entreprises certifiées B-Corp, ouvert en France par Danone. Une exigence renforcée pour des pratiques souvent pionnières en matière de durabilité.



Calendrier tenu. Bonduelle, le groupe familial français présent dans plus de 100 pays qui entend « *inspirer la transition vers une alimentation plus végétale* », a achevé fin 2025 la certification B-Corp de l'ensemble de ses activités. Un chantier engagé plusieurs années auparavant et structuré en vagues successives¹ : « *Nous avons fait le choix de nous faire certifier en trois vagues pour assurer la montée en expérience et sécuriser l'aboutissement de la certification*, explique Céline Barral, directrice RSE de Bonduelle. Les dernières phases se sont déroulées selon un schéma proche des premières, mais avec une efficacité accrue liée à notre courbe naturelle d'apprentissage : meilleure appropriation des standards, plus grande rapidité d'exécution, accompagnement plus structuré des entités. »

De fait, les filiales certifiées en fin de processus ont présenté un niveau de maturité supérieur grâce à cette courbe d'expérience. « *Plus*



Céline Barral,
directrice
stratégie,
marques et
impact,
Bonduelle

on certifie d'entités, plus on devient efficace et plus les pratiques s'améliorent », résume Céline Barral. D'autant que le référentiel B-Corp est appelé à progresser à moyen terme, abandonnant le système de points et de moyenne au profit d'une note minimale imposée dans chaque catégorie de critères. Cela pour favoriser la logique de progrès : une entité ne pourra plus être très mauvaise dans certaines pratiques et le compenser avec de meilleurs points dans d'autres.

“Nivellement par le haut”

Conséquence, les entreprises devront accéder à un niveau supérieur pour conserver leur certification dans un délai de trois ans, reproduisant la logique d'amélioration continue à l'œuvre notamment avec les standards d'assurance-qualité. « *Même si nous sommes ravis de célébrer notre certification*, souligne Céline Barral, *la capacité à faire progresser nos pratiques est pour nous le plus important.* » Ainsi, les filiales qui ont obtenu les premières la certification doivent déjà élever leurs standards au niveau des meilleures

1 - Cf. Bonduelle : comment devient-on B-Corp ? La Voix des Marques n°14, page 10 et Bonduelle près du 100 % B-Corp, <https://www.ilec.asso.fr/actualites/actualite/22300>.

performances internes. La directrice RSE appelle cela « *nivellement par le haut* ».

En France, et plus généralement en Europe, les dimensions sociales seront par exemple travaillées afin de renforcer l'alignement entre pays des pratiques et niveaux d'exigence. « *En fonction des pays, explique Céline Barral, on peut avoir des approches différentes sur la diversité ou l'inclusion. Les nouveaux standards vont pousser l'écosystème à aller chercher un niveau plus élevé, à répliquer les meilleures pratiques.* »

Sur le plan environnemental, l'industriel entend décliner des feuilles de route précises

par domaines d'activité : chacun – agriculture, industrie, logistique – aura des objectifs chiffrés spécifiques, notamment en matière de réduction des consommations d'eau et d'énergie, de limitation du gaspillage et d'optimisation des intrants. Bonduelle fait partie des entreprises agroalimentaires qui militent activement pour l'agriculture régénératrice, fondée sur les couverts végétaux, la réduction du labour, la baisse des intrants ou une gestion raisonnée de l'eau, une agronomie adaptée aux contraintes propres à chaque bassin de production. C'est pourquoi le groupe emploie environ 200 « *chefs de plaine* », salariés



Une Bonduelle nouvelle

A la faveur de l'obtention complète de la certification B-Corp, le relancement de la marque Bonduelle s'inscrit dans une logique d'harmonisation internationale : après toute l'Europe ou presque, elle est désormais déployée aux Etats-Unis. Un nouveau design d'emballage, conçu par l'agence Carré Noir, est déployé dans l'ensemble des pays. En France, il est déjà visible sur certaines références et doit s'étendre à l'ensemble du rayon conserves, avant un déploiement sur le surgelé et le traiteur.

Cette refonte accompagne l'élargissement du portefeuille produits vers des offres de repas prêts à l'emploi, notamment dans le surgelé. Le groupe cite le lancement de la gamme Pasta Poêlée au rayon surgelé, plats de pâtes et légumes prêts en cinq minutes, destinés à répondre à l'évolution des usages alimentaires.



“ Nous n’avons pas la prétention de tout faire parfaitement, mais ces actions **constituent un facteur de cohérence dans un contexte où les industries font face à des injonctions contradictoires.** ”

chargés d’aider les agriculteurs partenaires dans leurs choix sur le terrain. « *L’objectif est de préserver les sols et les gens qui les travaillent* », résume Céline Barral.

Double matérialité

La conjoncture planétaire fait plus qu’appeler ces mutations, elle les rend indispensables, au vu de l’exposition croissante aux aléas climatiques et aux risques réputationnels. « *La cartographie des risques issue de la double matérialité*, indique Céline Barral, *sert de base à des plans d’anticipation.* »

Liant performances financière et socio-environnementales, la « double matérialité » accompagne la communication extra-financière introduite par la directive européenne encadrant les obligations d’information sur la durabilité des entreprises (“CSRD”)². Très en ligne avec la certification B-Corp, cette directive permet une lecture harmonisée et transparente des divers indicateurs RSE. En dépit des modifications des seuils récemment introduites par la Commission européenne, Bonduelle reste pleinement éligible à la directive et à l’analyse de double matérialité. « *De toute façon, nous n’entreprenons pas ces démarches pour cocher les bonnes cases*, assure Céline Barral, *nous le faisons pour protéger notre modèle d’affaires. Quand on travaille avec la terre, il est vital de préserver les sols, les rendements et les écosystèmes humains.* » Le fait que ses responsabilités combinent durabilité, marketing et planification stratégique témoigne de cette intrication : « *Tout fonctionne de concert. Ce n’est pas une démarche à côté du business, c’est une condition de sa pérennité.* »

Certification à promouvoir

Bonduelle promet que la certification B-Corp sera valorisée à grande échelle dès cette année. Tous les emballages intégreront le logo B-Corp, représentant des milliards de points de contact avec les consommateurs. D’autant que Bonduelle a élargi son portefeuille de produits vers des plats prêts à l’emploi destinés à répondre à l’évolution des usages – un tiers des Français cuisineraient moins d’une heure par semaine – tout en maintenant un positionnement majoritairement classé A ou B au Nutri-Score.

En outre, une campagne de communication européenne va être déployée de mars à l’été. La notoriété du label reste limitée. Les consommateurs perçoivent bien ce label comme un signal vertueux mais ils n’en connaissent pas toujours le détail des pratiques. Parallèlement, la communication au niveau du groupe explique les fondamentaux de cette certification et son intérêt pour les agriculteurs, les salariés et toutes les parties prenantes.

Greenwashing, vœux pieux, bonnes intentions calculées ? « *Nous n’avons pas la prétention de tout faire parfaitement*, répond Céline Barral, *mais ces actions constituent un facteur de cohérence dans un contexte où les industries font face à des injonctions contradictoires. Notre certification ne repose pas sur de l’auto-déclaration, mais sur une validation garantie par un audit externe indépendant.* »

Le leitmotiv du groupe, c’est que le travail de la terre et celui des hommes qui en ont la charge restent le fondement de son activité ; la durabilité de ses pratiques n’est pas une option mais une condition vitale : sans revendication utopique, la croissance de ses marques et de ses revenus l’oblige à tendre vers des pratiques irréprochables.

■ **Benoît Jullien (Icaal)**

2 - Cf. CSRD, bientôt la première vague, La Voix des Marques n°16, page 60 et La CSRD, point d’équilibre, La Voix des Marques n°16, page 65.



Les coûts de la transition : décrypter l'inflation verte

L'impact économique des efforts environnementaux a été un temps supplanté par la reprise de l'inflation. Depuis, tout le monde s'interroge sur la fameuse « inflation verte ». Après la réalisation de l'étude « La mesure de l'inflation verte » par Rexecode pour l'Ilec, différents acteurs livrent leur analyse : gouvernement et service public, experts, industriels fournisseurs ou agriculteurs.

20

**Inflation verte : plus dans les comptes
que dans les têtes**

Entretien avec Jean Watin-Augouard

22

Une addition objective des efforts fournis

Entretien avec Raphaël Trotignon, Rexecode

25

**PepsiCo, le choix d'assumer les coûts
de la transition**

Entretien avec Séverine Lepers, PepsiCo

26

« Productivité et éveil des consciences »

Entretien avec Serge Papin, ministre
des PME, du Commerce, de l'Artisanat,
du Tourisme et du Pouvoir d'achat

29

**Poids du réglementaire et efforts
des filières**

Entretien avec Olivier Dager, FNSEA

36

**Des transitions agricoles tangibles
mais peu comprises**

Entretien avec Diane Masure

39

Du carbone au cœur des sols

Tribune du réseau Apad

41

« L'inflation verte peut être pilotée »

Julia Nguyen, Direction Générale des Entreprises

46

**Pour un changement de modèle agricole
choisi et positif**

Entretien avec Clémence Vorreux et
Capucine Laurent, The Shift Project

52

**Hors-domicile :
transition en mal de financement**

Entretien avec Frédérique Lehoux,
Geco Food Service

Inflation verte : plus dans les comptes que dans les têtes

La transition écologique a un coût, c'est-à-dire un ensemble de surcoûts tout au long de la chaîne de création de valeur, qui reste méconnu. Les prix des produits, plus ou moins directement, s'en trouvent augmentés. Comment objectiver ces surcoûts, et la qualité environnementale des produits ? Tel est l'enjeu de l'étude "Mesure de l'inflation verte" conduite par Rexecode pour l'Ilec.



Les industriels du secteur PGC voient grandir depuis quelques années une nouvelle contrainte économique : « l'inflation verte ». Un nouveau risque financier : les surcoûts de la transition écologique. Un nouvel enjeu commercial : associer la grande distribution à la prise en considération de ces surcoûts. Un même défi : assurer la pérennité des entreprises.

Le rapport *Étude économique sur la mesure de « l'inflation verte » pour la grande consommation*, réalisé par Rexecode pour l'Ilec, défriche le sujet et trace des voies. Jean Pisani-Ferry, cité par l'étude¹, prévient « le débat n'est plus sur l'existence du risque ou du surcoût, mais sur les moyens de le maîtriser et de gérer collectivement cette nouvelle réalité économique ».

Au commencement, une injonction contradictoire ou double contrainte : les industriels

sont confrontés aussi bien à la pression sur les prix exercée par les distributeurs, alléguant le pouvoir d'achat de leurs consommateurs, qu'à la nécessité d'une transition écologique qui se traduit par un cadre réglementaire de plus en plus contraignant (lois Agéc et Climat) et ses surcoûts « verts » structurels pour la chaîne de création de valeur (décarbonation, agroécologie, biodiversité). Les supporter dans leur intégralité peut être périlleux.

Compilant divers travaux économiques, Rexecode entend « objectiver la notion et la réalité des surcoûts liés à la transition écologique », et les expliquer pour les faire reconnaître. Selon l'OCDE, « le surcoût que nous subissons n'est pas un choc uniforme, mais une transformation dont l'impact est profondément inégal »².

Première cause des surcoûts verts, l'amélioration de la qualité environnementale des



© TO LOVE / AKAPON / NEW AFRICA / NANSAN / ADOBESTOCK

produits, souvent perçue de manière abstraite par les consommateurs car « immatérielle », mais pourtant réelle. « L'inflation verte n'est pas une hypothèse, c'est le scénario par défaut d'une transition subie. Notre objectif collectif doit donc être de piloter la transition par l'investissement pour minimiser ce coût macroéconomique désormais avéré », souligne une étude de la Banque de France³. Le rapport mentionne le fait que « les entreprises s'engagent publiquement, et font de plus en plus de reporting (CSRD) et publient des indicateurs de performance clés (KPIs)

sur la réduction des émissions de CO₂, consommation d'eau... ». Preuves de leur engagement, la multiplication des labels (bio, HVE...) et certifications (Ecocert...). Leur obtention et leur maintien « représentent des coûts significatifs pour les entreprises ».

La durabilité repose sur quatre dimensions de qualité : sanitaire, environnementale, circulaire et agricole. L'enjeu est de rendre cette valeur, immatérielle, visible.

1 - Les Incidences économiques de l'action pour le climat, France Stratégie, 2023.

2 - Les Effets conjugués des prix de l'énergie et de la taxe carbone sur la performance économique et environnementale des entreprises françaises du secteur manufacturier, OCDE, 2020.

3 - Transition vers la neutralité carbone : quels effets sur la stabilité des prix ? Banque de France, 2023.

“Les industriels sont confrontés aussi bien à la pression sur les prix (...) qu'à la nécessité d'une transition écologique (...) et ses surcoûts « verts » structurels...”

La durabilité, valeur immatérielle

Quatre catégories de qualité ressortent : la qualité sanitaire et de formulation (dont les réductions ou suppressions de substances controversées), la qualité environnementale et climatique (réduction de l'empreinte carbone, ressources en eau...), la qualité liée à l'économie circulaire (emballage, réemploi) et la qualité agricole et éthique (agroécologie, biodiversité). « *L'enjeu majeur est de rendre cette valeur visible* », souligne le rapport. De fait, « *le prix facial d'un produit ne capture pas bien le gain de bien-être, plus sain, plus durable, plus éthique, pour le consommateur* ». Il convient donc de « *ne pas perpétuer l'illusion que ces améliorations n'ont aucun coût et aucune valeur* ». Ainsi, au moment de la commercialisation,

« *il ne s'agit plus de discuter seulement d'un prix, mais de faire connaître la valeur totale du produit* ».

Comment exprimer la valeur des spécifications additionnelles des produits ? Il suffit, recommande le rapport, d'« *interroger les acheteurs finaux sur le prix qu'ils seraient prêts à payer pour ne pas avoir à renoncer à l'usage du produit* ». Les consommateurs, justement, sont-ils prêts à payer davantage dès lors que bon nombre souhaitent « *consommer responsable* » comme le souligne le Baromètre de la consommation responsable (GreenFlex, Ademe, Kantar, Opinionway...) ? Les critères qui progressent le plus dans les motivations d'achat sont l'intérêt pour la santé, l'origine France et la durabilité des produits. Il demeure néanmoins un écart entre l'intention et l'acte d'achat.



UNE ADDITION OBJECTIVE DES EFFORTS FOURNIS

Raphaël Trotignon, directeur du pôle énergie-climat de Rexecode

Comment sensibiliser aux coûts de la transition verte des consommateurs tiraillés entre vouloir et pouvoir d'achat ?

Raphaël Trotignon : Pour les consommateurs, payer un peu plus pour des produits « verts » ne peut être acceptable que s'ils reconnaissent la valeur additionnelle associée, qui peut être très différente selon les composantes considérées (climat, biodiversité, santé, eau, recyclage...). S'ils n'accordent aucune valeur aux bienfaits environnementaux associés, ils ne voudront probablement pas payer plus cher, même peu. La plupart des sondages montrent que les consommateurs sont demandeurs de produits présentant une meilleure qualité environnementale, surtout quand elle procure un bénéfice individuel, par exemple pour la santé, un peu moins quand ce bénéfice est collectif, climatique par exemple. Pour les responsabiliser, il faut sortir de la seule logique du prix le plus bas et expliquer que l'inflation verte est aussi un investissement dans une qualité supérieure, qui peut être rentable à plus long terme puisqu'il évite pour l'avenir d'autres coûts (moindres dépenses de soin, moindres dommages climatiques, qui seront directement ou indirectement payés par les ménages).

C'est à cette condition que le consentement à payer pourra progresser.

Comment favoriser parmi les acteurs professionnels la négociation et le dialogue ?

R. T. : Pour les producteurs, l'enjeu est de ne pas entrer dans une logique fermée consistant à vouloir à la fois retransmettre l'intégralité des hausses de coûts directs qu'ils subissent et à refuser toute hausse de coûts indirects de la part de leurs propres fournisseurs. Il faut engager un dialogue éclairé sur la base de faits et chiffres objectifs. C'est un travail d'explicitation et de mesure des « coûts verts » qui s'ajoutent le long des chaînes de valeur pour en reconnaître le nécessaire partage équitable. Il faut évidemment en bout de chaîne que le distributeur et les consommateurs acceptent eux aussi de payer un peu plus cher, sinon on aboutit à une dégradation de la situation économique des producteurs.

Il faut armer les équipes commerciales avec la mécanique économique décrite dans l'étude : être capable de tracer et d'expliquer la « cascade de coûts » (énergie, matières, réglementations) qui s'accumule le long de la chaîne de valeur jusqu'au produit fini.

Comment traduire la valeur immatérielle en valeur économique, reconnue et acceptée ? Fort d'une recension de 90 articles, Rexecode observe en premier lieu que sur le plan du « *cadre macroéconomique* », la notion d'inflation verte est reconnue par la littérature économique, entre autres par le rapport de Jean Pisani-Ferry qui met l'accent sur les enjeux liés au climat.

L'inflation est alimentée par trois facteurs principaux :

- La hausse du prix des matières, car la transition est gourmande de certains métaux.
- La hausse de la tarification carbone, le prix du quota carbone étant passé de moins de 10 € en 2018 à 80 € en 2023.
- Enfin, l'effet de normes obligeant à produire certains biens de manière plus coûteuse.

Diffusion en cascade sans reflet fidèle dans le prix

S'intéressant en second lieu à la structure et à la diffusion des coûts, Rexecode observe que l'inflation verte « *est concrète et peut être objectivée le long des chaînes de valeur* » : « *Le prix final en rayon n'est pas un point de départ mais le point d'arrivée d'une cascade de répercussions.* » Une étude des Presses des Mines évoque une « cascade de répercussions » : « *Pour les marques de grande consommation, résume Rexecode, le surcoût final est l'accumulation des chocs transmis par une chaîne de valeur hétérogène* » telle que le « *partage du fardeau* » est de « *57 % pour les entreprises, 43 % pour les consommateurs* »⁴.

Les coûts directs des uns sont les coûts indirects des autres, et chaque maillon de la chaîne a ses propres contraintes. Un tel processus d'objectivation conduit à déconstruire l'idée que l'inflation verte serait un prétexte opportuniste pour faire passer des hausses de prix, en s'appuyant sur la réalité incontestable de ces coûts et des relations économiques au sein des filières.

Dans l'enquête qualitative que vous envisagez, qu'attendez-vous des entretiens que vous allez réaliser avec les acteurs de la chaîne de la valeur ?

R. T. : L'étude actuelle a posé un cadre, qui établit la réalité de l'inflation verte au niveau macroéconomique, décrit ses mécanismes et sa complexité, en particulier pour le secteur des produits de consommation. Une seconde phase permettrait de compléter et nourrir ces raisonnements, qui restent encore assez largement abstraits, avec des exemples de terrain, dans une logique d'illustration au niveau « micro ». Chaque filière subit des contraintes réglementaires uniques qui ne peuvent être traitées par des généralités. Nous attendons de cette série d'entretiens qu'ils fournissent des exemples chiffrés et concrets, peut-être en choisissant un produit spécifique, ou en étudiant une dimension commune à plusieurs produits (par exemple les emballages). Le but est d'arriver à des

chiffres parlants, à des exemples concrets, plus à même de convaincre dans le débat public ou dans les discussions entre acteurs économiques que des notions générales, même fermement reconnues par la littérature économique.

Peut-on également parler d'une inflation verte chez les distributeurs ? De quelle nature est-elle ? Comment doivent-ils la gérer dans les négociations ?

R. T. : Absolument. Comme les industriels, les distributeurs subissent des coûts opérationnels accrus (logistique décarbonée, reporting, consommation énergétique des magasins...). Ils sont donc partie prenante de la problématique comme les autres, et tout à fait à même de reconnaître les coûts qui s'imposent à leurs fournisseurs, puisqu'ils en subissent eux-mêmes directement. Ils ont en outre un rôle important puisque leur politique de distribution (prix psychologiques, marketing...) détermine aussi le prix que les consommateurs vont finalement voir s'afficher en magasin. Le prix en rayon est l'addition objective des efforts fournis par les producteurs et par les distributeurs, et le reflet d'un fardeau qui doit bien à un moment être partagé.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

“En grande consommation, l'industriel est le récepteur en bout de chaîne d'une cascade de surcoûts, et sa capacité de répercussion est « fortement contrainte »...”

Le prix final en rayon vu par le consommateur ne reflète pas exactement le prix négocié entre le distributeur et le producteur.

En grande consommation, l'industriel est le récepteur en bout de chaîne d'une cascade de surcoûts, et sa capacité de répercussion est « fortement contrainte » en raison de la concurrence sur le marché et de la forte élasticité de la demande des consommateurs. Aussi « le prix final en rayon vu par le consommateur peut ne représenter que très imparfaitement le prix négocié entre le distributeur et le producteur ». Reste que le surcoût final est pour lui une accumulation objective, non un choix stratégique : « Il est la somme composite et traçable de multiples surcoûts diffus qui se sont agrégés à chaque étape de la chaîne de valeur. » Dès lors, l'enjeu est la gestion de ce surcoût, comme le souligne une étude réalisée par Harvard : « La transmission des coûts n'est pas une simple cascade, c'est une cogestion négociée le long de la chaîne de valeur. Chaque maillon, du fabricant au distributeur, peut jouer un rôle qui détermine l'impact final sur le consommateur »⁵. Enfin, et c'est un aspect crucial de la réflexion à laquelle conduit la recension de Rexecode :

« La notion d'inflation verte est hétérogène et ne peut être traitée par des généralités ». Les surcoûts diffèrent selon les secteurs d'activité et les filières, et les défis réglementaires qui leur sont spécifiques, selon des structures de coûts très disparates, sans omettre la taille des entreprises, avec une asymétrie forte entre les PME et les grands groupes, leur exposition à la concurrence internationale, avec un cadre réglementaire susceptible parfois de porter une distorsion de concurrence. Reste qu'une certitude générale traverse la littérature économique compilée par Rexecode : « Le coût de l'action est inférieur au coût de l'inaction ».

La question n'étant plus « faut-il la transition », mais « comment la finance-t-on de manière efficace et équitable », une réglementation intelligente est indispensable, favorisant en particulier des signaux-prix clairs (marché du carbone, fiscalité écologique lisible...), et la reconnaissance de la valeur environnementale des produits et de son coût. Cette reconnaissance passe par le prix, signal économique de cette amélioration. Ici, le soutien des consommateurs est primordial, ce qui suppose qu'ils perçoivent un effet direct sur leur bien-être. Aussi, « l'information du consommateur sur la réalité de ce qui est demandé aux producteurs, les mécanismes à l'œuvre, le but recherché par les politiques environnementales, et le dialogue constructif qui se noue tout le long de la filière »⁶ sont indispensables à l'acceptabilité d'une légitime valorisation verte.

■ Jean Watin-Augouard



© DENIS KURBATOV / ADBESTOCK

4 - « La tarification du carbone et ses répercussions », Les Notes de La Fabrique, Presses des Mines, 2022.

5 - Markups and Cost Pass-through Along the Supply, Harvard 2025.

6 - « Fighting Climate Change : International Attitudes toward Climate Policies », American Economic Review, 2025.

PepsiCo, le choix d'assumer les coûts de la transition



Avez-vous des surcoûts liés à un programme d'accompagnement des agriculteurs qui vous approvisionnent ?

Séverine Lepers : Chez PepsiCo, nous souhaitons agir concrètement pour réduire l'empreinte environnementale de notre amont agricole, notre premier poste d'émissions de GES en France et dans le monde. Nous nous sommes donné pour objectif de déployer des pratiques agricoles régénératrices sur plus de quatre millions d'hectares dans le monde d'ici à 2030. Soutenir financièrement et techniquement les agriculteurs dans cette transition vers des pratiques durables représente évidemment un investissement majeur pour notre groupe. C'est aussi une nécessité pour nous permettre de poursuivre notre activité demain, tout en atteignant nos engagements SBTi¹ : zéro émission nette en 2050. Par l'accompagnement des filières agricoles, et grâce à des projets collectifs comme Re'Col'Te (« Régénérer collectivement les territoires »), porté par Earthworm Foundation et soutenu par l'Ademe, ou Soil Capital, nous pourrions atteindre nos objectifs. En France, nous travaillons avec près de 2 000 agriculteurs, qui cultivent les pommes de terre, le tournesol et le colza nécessaires à la production de nos chips Lay's.



Séverine Lepers,
directrice Corporate Affairs,
PepsiCo

Quels surcoûts d'emballage assumez-vous et dans quelle proportion pèsent-ils sur vos coûts globaux ?

S. L. : Les emballages sont essentiels pour garantir la praticité et la sécurité alimentaire de nos produits. Nous connaissons leur empreinte environnementale. C'est pourquoi nous avons une stratégie qui vise à réduire la quantité de plastique que nous utilisons, à accroître l'utilisation de matériaux recyclés, et à encourager le recyclage de nos emballages en fin de vie. Nous investissons pour réinventer nos emballages, et minimiser le plastique à usage unique. Concrètement, depuis 2022, l'ensemble de nos bouteilles sont totalement composées de plastique recyclé rPET hors bouchon et étiquette. Cette initiative permet, selon un rapport de l'Ademe, de diminuer de 70 % les émissions de GES par rapport à une bouteille en plastique. Cependant, elle constitue un investissement annuel majeur puisque la matière recyclée coûte environ une fois et demie plus chère que la matière vierge.

D'autres initiatives, comme l'incorporation progressive de rPE dans nos films de regroupement, ou le déploiement du premier emballage composé à 50 % de matière d'origine végétale (en bilan massique) dans l'ensemble de nos gammes Lay's (sauf « Multipack », « Cuite au four » et « Gourmet ») sont déployées et représentent aussi un surcoût significatif.

Comment l'État peut-il aider les entreprises de PGC à absorber les surcoûts liés à la transition écologique tout en préservant la compétitivité et le pouvoir d'achat des ménages ?

S. L. : Nous avons besoin de travailler avec toute notre chaîne de valeur, pour mieux répartir les surcoûts entre les différents acteurs : agriculteurs, industriels, distributeurs et consommateurs. Aujourd'hui, le consommateur n'est pas encore prêt à payer plus pour des considérations environnementales ; alors qu'il y consent pour des ingrédients de meilleure qualité, « sans » ou labellisés. Il faut donc mutualiser les aides et financements par des dispositifs de compensation ou d'incitation (fiscale, bonus-malus) proposés par l'État, afin de soutenir les surcoûts de la transition écologique : les primes à l'incorporation de matière recyclée, comme le prévoient les systèmes de responsabilité élargie du producteur, sont un bon exemple.

¹ - Science Based Targets Initiative.

“Productivité et éveil des consciences”

Pour le ministre des PME, du Commerce, de l'Artisanat, du Tourisme et du Pouvoir d'achat, le retour économique de l'investissement vert et les attentes de mieux-disant écologique devraient permettre un équilibre.



Selon vous, le terme d'« inflation verte » est-il pertinent et correspond-il déjà à une réalité ?

Serge Papin : Le concept peut être utile, à condition de l'aborder avec discernement. Oui, la transition écologique a un coût pour les entreprises, et il est normal qu'une partie de ce coût se retrouve dans les prix. C'est une réalité. Mais soyons vigilants avec les concepts : l'inflation verte ne doit pas être un prétexte pour renoncer à une ambition écologique, ou un argument de vente creux qui justifierait automatiquement des hausses de prix. Ce serait contre-productif et, à terme, néfaste pour la consommation. Notre responsabilité collective, c'est de trouver le bon équilibre. La concurrence joue ici un rôle clé : elle sanctionnera les excès et valorisera les démarches sincères et efficaces.

Certains efforts en faveur de l'environnement peuvent s'avérer rentables (eau, énergie, emballage...).

D'autres peuvent l'être aussi, surtout au vu du coût potentiel de la non-action. Le but ne serait-il pas de faire en sorte que toute action de transition soit économiquement positive, au moins à terme ?

S. P. : Disons les choses : le coût de l'inaction est largement supérieur au coût de l'action. La question de la rentabilité est parfois

balayée par celle de la nécessité. Mais je crois qu'il faut retourner le raisonnement : dans un monde où l'enjeu environnemental s'impose à tous, l'adaptation au changement climatique devient un avantage concurrentiel. Prendre le leadership sur ces sujets, ce n'est pas un coup d'épée dans l'eau. C'est un pari rationnel, presque un pari de Pascal : ceux qui investissent aujourd'hui seront les plus solides demain. L'État joue aussi sa part en aidant au financement de cette adaptation.



Serge Papin,
ministre
des PME,
du Commerce,
de l'Artisanat,
du Tourisme
et du Pouvoir
d'achat.

A contrario, est-il compréhensible que certaines transitions soient différées, voire oubliées, en raison de leur coût ?

S. P. : Ne jouons pas les ayatollahs. Venant de l'entreprise, pour avoir travaillé avec les industriels, je sais que ce sont des choix complexes qui sont coûteux et comportent des risques pour les entreprises qui les font. Mais il y a une question de vision à long terme et de cohérence stratégique. Mon expérience me montre qu'une entreprise engagée est gagnante dans la durée : meilleure image, anticipation des réglementations, investissements moins coûteux que s'ils sont différés, et capacité à entraîner tout un secteur. Surtout pour les grandes entreprises représentées par l'IleC : l'effet d'entraînement est un point majeur. Je garde en tête la suppression des substances controversées que nous avons menée chez



« **Au lancement des Accords de Paris, l'élan était là. Aujourd'hui, on a tendance à le perdre de vue, surtout avec les coups de boutoirs et de climato-scepticisme de dirigeants comme Donald Trump.** »

U : ceux qui ont agi tôt ont pris une longueur d'avance. À la puissance publique de maintenir le bon rythme : avancer sans déstabiliser, mais avancer réellement. Et de reconnaître ceux qui font le job et le font bien !

Comment les politiques publiques – nationale ou européenne – peuvent-elles résoudre les contradictions entre le souhaitable et le possible ?

S. P. : Il n'y a qu'une méthode qui marche : aucune politique publique n'est juste si elle n'est pas discutée avec ceux qui devront l'appliquer. Mais sur le climat et l'environnement, il faut aussi assumer des niveaux d'ambition élevés. J'ai connu les Accords de Paris à leur lancement : l'élan était là. Aujourd'hui, on a tendance à le perdre de vue, surtout avec les coups de boutoirs et de climato-scepticisme de dirigeants comme Donald Trump, alors que la nécessité d'agir est plus que jamais évidente. C'est pour cela qu'il faut penser ces transitions non pas comme des contraintes,

mais comme des opportunités de développer des avantages concurrentiels.

Quel est alors le rôle de la puissance publique dans ce domaine : laisser-faire, légiférer, subventionner... ?

S. P. : Les trois mon général, de manière cohérente. En matière de subvention, la France s'est dotée de moyens pour aider les entreprises dans cette transition : la loi Industrie verte, le crédit d'impôt recherche (CIR), le crédit d'impôt innovation (CII), France 2030. Ils accompagnent l'innovation et l'investissement. La législation, elle, fixe un cadre et sanctionne les comportements déviants ou les pratiques qui ne peuvent plus être acceptées. Mais cela doit aller de pair avec la mise en valeur des exemples à suivre. Et il faut laisser faire aussi les acteurs : si l'on voit la transition écologique sous l'œil de l'avantage concurrentiel à acquérir, alors les acteurs adopteront par eux-mêmes les bons comportements.

“ L'équilibre se trouvera entre la productivité **grâce à l'investissement (...)** et **l'éveil des consciences, qui favorisera la reconnaissance des avantages concurrentiels écologiques.** ”

“ Si l’on voit la transition écologique sous l’œil de l’avantage concurrentiel à acquérir, alors les acteurs adopteront par eux-mêmes les bons comportements. ”

La comptabilité environnementale (Care)¹ ou les méthodes promues par la directive européenne CSRD², dont la simplification en cours est accusée de constituer un recul, sont-elles un moyen de sortir par le haut de ce dilemme ? Ces outils sont-ils adaptés à tous les types d’entreprises, de secteurs, de problématiques ?

S. P. : Oui, à condition d’éviter l’excès. La France a défendu une révision de la CSRD qui conserve l’esprit de la directive sans tomber dans une boulimie procédurale. L’ambition n’est pas le dogme. Ces outils doivent éclairer la décision, pas paralyser l’action. Ils doivent être proportionnés aux réalités des entreprises, des secteurs et des chaînes de valeur. Ça sera ma vigilance.

Si inflation verte il y a, qui doit en supporter le coût, une majeure partie des investissements revenant à l’amont ?

Comment l’Etat envisage-t-il d’accompagner les entreprises de PGC pour absorber les surcoûts liés à la transition tout en préservant le pouvoir d’achat des ménages ?

S. P. : Ce n’est pas à l’État d’absorber les coûts, mais à lui d’accompagner les entreprises – y compris en matière de subventions –, et c’est ce que fait la France. Le débat récent sur les aides aux entreprises a d’ailleurs complètement obturé cette question, et c’était à ce titre problématique. Le rôle de l’État, c’est de maintenir le cap. Le pire serait l’instabilité : changer de règles, changer d’objectifs, envoyer des signaux contradictoires. La législation donne de la visibilité, et la visibilité permet l’investissement, l’investissement la productivité. C’est ainsi que l’on protège à la fois les entreprises et le pouvoir d’achat.

Les différents projets de scoring peuvent-ils permettre une valorisation venant compenser les coûts engendrés par les transitions ?

S. P. : Oui, j’y crois. Regardez le Nutri-Score : il est devenu un repère majeur pour les consommateurs, non seulement pour comparer des produits entre eux, mais aussi pour distinguer ceux qui jouent le jeu de la transparence et ceux qui ne le font pas. Un scoring environnemental crédible peut devenir un véritable levier de valorisation.

Comment sensibiliser les consommateurs à la nécessité d’éventuels surcoûts ?

S. P. : Vous voulez mon sentiment profond ? Ce n’est pas au consommateur d’intégrer l’idée de ces surcoûts. Qu’on explique au citoyen le défi que représentent l’adaptation au changement climatique et la transition écologique, que l’on rappelle les investissements qu’ils nécessitent, c’est normal. C’est le commerçant qui parle : s’il entend « surcoût », il entendra « plus cher ». L’équilibre se trouvera entre la productivité grâce à l’investissement tout au long de la chaîne de valeur, qui permettra de contenir les coûts, et l’éveil des consciences, qui favorisera la reconnaissance des avantages concurrentiels écologiques. La législation doit servir de catalyseur de cette réaction chimique. C’est de l’optimisme fataliste. Car, à ma connaissance, nous n’avons toujours pas trouvé de planète de secours.

■ Propos recueillis par **Daniel Diot**

1 - De "Comprehensive Accounting in Respect of Ecology".

2 - <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32022L2464>

Poids du réglementaire et efforts des filières

Aux premières loges de la transition écologique, l'agriculture est singulièrement exposée au risque d'« inflation verte ». Mais toute la chaîne alimentaire dépend d'elle, et doit en assumer solidairement les contraintes. En en finissant avec la pression sur les prix et exigences moindres à l'import.



Comment la FNSEA évalue-t-elle les retombées des réglementations environnementales sur la compétitivité des exploitations agricoles françaises ?

Olivier Dauger : La réglementation environnementale a freiné le développement des capacités de production des agriculteurs, dont les concurrents internationaux ne connaissent pas les mêmes normes. Elle a conduit à une déprise de la production agricole au profit d'une hausse des importations, sans que l'environnement en sorte gagnant. La FNSEA reconnaît la nécessité des transitions environnementales, qui répondent à une attente légitime et sont un facteur de compétitivité à long terme, car les pratiques agricoles dépendent aussi de la qualité des sols ou du climat. Plutôt qu'adopter une écologie normative voire punitive, les pouvoirs publics doivent aider les exploitants à faire de la transition une opportunité économique.



Olivier Dauger,
élu référent climat
énergie carbone
de la FNSEA

Justement, quel est votre regard sur ces politiques publiques ?

O. D. : On ne peut que constater un grand décalage entre des objectifs ambitieux et la réalité des moyens mobilisés. L'évaluation

économique des surcoûts est absente des processus de planification écologique. Cette déconnexion d'avec la réalité économique est incompréhensible pour la profession agricole.

Par exemple ?

O. D. : La Stratégie nationale bas carbone¹ demande de réduire de 30 % la consommation des engrais azotés de synthèse ou d'atteindre 21 % de surfaces en agriculture biologique d'ici à 2030. L'agriculture biologique est en crise depuis plusieurs années, faute d'une demande suffisamment forte, ce qui se traduit par une stagnation voire une réduction des surfaces. On ne peut pas attendre des transformations aussi massives sans proposer de solutions aux agriculteurs.

Faudrait-il de nouveaux États généraux de l'alimentation, centrés sur la transition et l'acceptabilité des surcoûts associés ?

O. D. : Je ne pense pas que cela soit très efficace. Ceux de 2018 prétendaient déjà intégrer les surcoûts liés à la mise en place de

1 - Cf. <https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/strategie-nationale-bas-carbone-snbc>

pratiques plus durables. L'enjeu serait plutôt de déterminer une nouvelle vision pour l'agriculture, permettant aux pouvoirs publics d'être plus contraignants dans la répercussion des surcoûts. Aujourd'hui, cette répercussion se fait dans le cadre d'une négociation commerciale qui tient trop peu compte des coûts de production.

Les politiques publiques vous semblent-elles vouées à l'échec ?

O. D. : Les politiques publiques sont fragmentées, insuffisantes, elles ne permettent pas le passage à l'échelle. La planification écologique annoncée en grande pompe en 2022 a fourni des résultats fort peu significatifs. Pas plus que les consommateurs, l'État ne se donne les moyens de ses attentes. L'organisation des filières est l'angle mort majeur des politiques environnementales, qui fonctionnent essentiellement à la subvention, alors que les agriculteurs demandent du revenu par la valorisation de leurs produits.

L'hétérogénéité en taille des entreprises agricoles freine-t-elle l'adoption de solutions « vertes » compatibles avec un niveau de compétitivité satisfaisant ?

O. D. : Le principal frein à l'adoption de pratiques plus durables tient à la faible capacité économique et financière des exploitations. La transition nécessite des investissements lourds et potentiellement une hausse des charges ou une baisse des volumes, ce qui nécessite une marge suffisante pour absorber le surcoût temporaire. Les plus petites exploitations ont en moyenne une productivité du travail plus faible que celle des grandes, qui peuvent répartir certains coûts fixes (machinisme, bâtiments, salariés, administration, etc.) sur un volume de production plus

important. Mais une meilleure productivité grâce à la taille ne garantit pas systématiquement un meilleur revenu : il dépend d'autres facteurs, à commencer par le prix de vente des produits et le niveau des coûts. D'ailleurs, des exploitations de petite taille peuvent dégager une marge importante lorsqu'elles disposent d'un facteur différenciant fort (AOP, marché de niche, etc.).

Quels mécanismes d'accompagnement la FNSEA juge prioritaires pour éviter que la transition écologique ne fragilise les revenus agricoles ?

O. D. : Il est nécessaire d'assurer un cadre équitable de concurrence, pour éviter que la transition ne dégrade la compétitivité de la ferme France. Cela passe en premier lieu par une protection aux frontières contre les importations déloyales et donc par la mise en œuvre d'une réciprocité des normes dans les accords de libre-échange. On en est encore loin ! Ensuite, il est impératif de débloquer d'importantes sources de financement pour accompagner les transitions dans les fermes. Les financements publics sont un levier, mais ils ne sauraient seuls prendre en charge la totalité des surcoûts. Les agriculteurs souhaitent avant tout mieux vivre de leurs activités grâce au partage de la valeur et moins dépendre de subventions compensatoires, souvent temporaires et entraînant des charges administratives supplémentaires. Les marchés carbone sont une solution intéressante, dont le développement a été accompagné par la profession agricole avec la création du Label bas carbone (LBC) et de la société France Carbone Agri.

Le contexte économique actuel du marché carbone, en particulier celui du LBC, ne permet néanmoins pas de massifier les transitions, faute d'une demande suffisante, alors

“Aujourd'hui, la répercussion des surcoûts se fait dans le cadre d'une négociation commerciale qui tient trop peu compte des coûts de production.”

Quelques domaines d'investissement

Filières végétales

Gestion des sols pour concilier fertilité, stockage de carbone et résilience face au changement climatique :

- réduction du travail du sol,
- implantation de haies,
- rotations plus longues,
- agroforesterie,
- légumineuses,
- cultures intermédiaires,
- fertilisation de précision.

Pour y parvenir, nécessité d'équipements (semoir pour semis direct, outils numériques pour agriculture de précision) et nouveaux types d'intrants (engrais organiques, énergies renouvelables).



Filières animales

- Traitement des effluents (installations de stockage, couverture des fosses, méthanisation),
- optimisation de la conduite du troupeau,
- sélection génétique,
- et alimentation animale (modification des rations, développement du pâturage...).

Plus généralement, outils d'aide à la décision, numérique agricole, pilotage des apports, suivi des performances. Ainsi que formation, conseil, échange de pratiques et accompagnement de long terme...

Outre la question des investissements et des coûts monétaires, un aspect trop peu abordé est la gestion des risques : il ne s'agit pas d'une dépense immédiate mais d'une plus forte exposition, plus ou moins pérenne, aux aléas, qui peut décourager les exploitants. Des assurances se développent pour mieux couvrir ces risques, mais les mécanismes sont encore balbutiants, en raison notamment de la difficulté à isoler les risques de transition des risques « normaux ».



même que la rémunération de l'agriculteur est en moyenne faible (33 €/t équivalent CO₂). Le marché carbone est globalement en cours de restructuration autour de crédits et de méthodes plus robustes, afin de générer plus de confiance des acheteurs et des consommateurs. Mais il n'apparaît pas à moyen terme comme une solution à grande échelle.

La solution serait-elle dans la production elle-même ?

O. D. : Les démarches au sein des filières seront plus structurantes à terme que les aides publiques ou les crédits carbone. Le modèle de l'exploitation, donc du revenu agricole, dépend de la valorisation des produits jusqu'aux consommateurs. Cela passe par des contrats pluriannuels qui garantissent une visibilité et une stabilité des primes dans le temps, et un partage de la valeur proportionnel aux efforts de chaque acteur de la chaîne de valeur. Les primes matérialisent l'implication économique des industriels et

des consommateurs dans la transition. Elles permettent d'intégrer progressivement les externalités environnementales dans les prix alimentaires, là où les aides publiques les subventionnent sans les internaliser, et où les crédits carbone évoluent dans un marché déconnecté des réalités agricoles et des débouchés alimentaires. Le financement associant industriels, coopératives et agriculteurs – des coalitions d'acteurs comme PADV (Pour une Agriculture du vivant)² ou Earthworm³ – permet de mutualiser les ressources et d'engager une transition à l'échelle du système de l'exploitation.

Précisément, comment aller plus loin dans la répartition des surcoûts verts entre agriculteurs, industriels, distributeurs et consommateurs ?

O. D. : Les agriculteurs sont les opérateurs de la transition, mais ils ne peuvent en être les seuls financeurs. Il est nécessaire d'organiser une répercussion des surcoûts dans une logique de responsabilité partagée sur l'ensemble de la chaîne de valeur. En ce sens, les industriels et les distributeurs ne peuvent pas se limiter à exiger des cahiers des charges de durabilité sans organiser simultanément leur financement et soutenir l'accompagnement des agriculteurs. L'aval dépend aussi de la capacité des agriculteurs à maintenir leur outil productif – ce qui passe notamment par des pratiques plus durables et résilientes – et doit donc les y aider. Enfin, le consommateur est central, car les entreprises de l'aval évoluent dans un cadre concurrentiel et commercial contraignant, où les transitions sont difficiles à envisager avec des consommateurs qui souhaitent une agriculture plus durable mais rechignent à en payer le prix. L'agriculteur n'ayant pas la maîtrise de son prix de vente et n'ayant généralement pas d'accès direct aux consommateurs, l'aval joue un rôle clé pour renforcer la compréhension et l'acceptabilité par les consommateurs de coûts plus élevés.

Contraintes techniques ou financières de la transition agricole

- Valorisation insuffisante des produits durables sur les marchés par l'aval ;
- Distorsions de concurrence y compris au niveau intra-européen, entraînant une baisse de compétitivité et une limitation des marges trop forte pour massifier les transitions ;
- Coûts d'investissement (matériel agricole, formation, conseil, etc.) et charges opérationnelles (intrants plus coûteux, entretien des haies, main-d'œuvre supplémentaire, etc.) supplémentaires ;
- Baisse de productivité ou manque de débouchés pour de nouvelles productions (légumineuses, etc.) ;
- Incertitude sur les rendements face aux aléas climatiques ;
- Acquisition de nouvelles compétences, besoin de retours d'expérience ou de références locales ;
- Intégration au système de production, une pratique rentable et maîtrisée devant être compatible avec le fonctionnement global de l'exploitation ;
- Lourdeur administrative des dispositifs de financement (labels, cahiers des charges, etc.), complexité des diagnostics et coûts d'intermédiation (bilans carbone, etc.).

2 – Cf. PADV, *le sol base du vivant*, La Voix des Marques n°16, page 37.

3 – Cf. *Le ver de terre pour symbole*, La Voix des Marques n°16, page 34.



© MARGARET BURLINGHAM / ADOBESTOCK

Que recommandez-vous alors ?

O. D. : Organiser les filières autour de l'intégration de ces surcoûts suppose de les mesurer – et d'évaluer les surcoûts liés à l'absence de transition, qui sont plus élevés. Ensuite, j'ai déjà évoqué une contractualisation de long terme intégrant les objectifs environnementaux dans une logique de financement et de construction partagés des cahiers des charges, et une répercussion jusque dans les prix alimentaires avec un accompagnement renforcé des consommateurs. Il faut mettre un frein à la logique de la montée en gamme sans répercussion des coûts. Quelles que soient les transitions, nous avons besoin d'une agriculture de production et de produits standards, pour lesquels la France est aujourd'hui déclassée face à la concurrence internationale.

Le modèle de l'agriculture régénératrice participe-t-il de ce mouvement ?

O. D. : Si l'agriculture régénératrice manque encore d'une définition stabilisée, malgré des progrès en ce sens, elle est un système particulièrement pertinent, basé sur la vie du sol,

qui conjugue durabilité environnementale et résilience agronomique. Mais son déploiement suppose du temps, alors que le contexte économique empêche d'envisager l'avenir sereinement dans de nombreuses filières. D'où la nécessité d'un accompagnement non seulement pour compenser les surcoûts lors de la période de transition, mais aussi pour pérenniser une hausse du revenu en créant de la valeur ajoutée à partir de la qualité environnementale ou « régénératrice » des produits.

Quelle est selon vous l'ampleur de la distorsion de concurrence dont profitent des produits importés issus de pays moins-disants sur le plan environnemental ?

O. D. : La distorsion de concurrence est forte et structurelle dans de nombreuses filières : 57 % de l'empreinte carbone de l'alimentation des Français proviennent de produits importés, au lieu de 52 % en 2010. Cette progression de cinq points en une décennie génère une véritable fuite du carbone : les efforts réalisés par l'agriculture sont en partie neutralisés par le recours croissant à des

« L'agriculture régénératrice est un système pertinent, basé sur la vie du sol, qui conjugue durabilité environnementale et résilience agronomique. »

« S'agissant du dialogue avec les consommateurs, les organisations agricoles doivent communiquer sur les efforts réalisés, expliquer les réalités techniques, les coûts et les risques assumés par les agriculteurs. »

productions étrangères, souvent issues de pays aux normes environnementales moins exigeantes. Autrement dit, la pression environnementale est déplacée géographiquement plutôt que réduite globalement. Or les produits importés bénéficient de coûts de production plus faibles, notamment parce qu'ils ne supportent pas les mêmes contraintes réglementaires. Tant que la pression sur les prix restera le principal critère d'arbitrage du pouvoir d'achat en France, et tant que les exigences environnementales ne seront pas symétriquement appliquées aux produits importés, les agriculteurs se heurteront à une distorsion de concurrence. D'autant plus injuste qu'ils sont davantage pénalisés lorsqu'ils engagent des efforts de transition.

Le Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF) est-il efficace pour protéger les filières agricoles françaises ?

O. D. : Avec le MACF, en l'état actuel, l'agriculture européenne se tire clairement une balle dans le pied. D'une part, le mécanisme

consiste à taxer les engrais azotés de synthèse importés, mais le surcoût de cette taxe est répercuté sur les agriculteurs européens par les importateurs, car les agriculteurs en dépendent. De leur côté, les agriculteurs extra-européens peuvent utiliser ces mêmes engrais puis exporter leurs produits dans l'UE sans subir une taxation équivalente. C'est donc la double peine pour les agriculteurs français, qui doivent s'acquitter de la taxe carbone mais ne sont pas protégés des importations non assujetties à cette taxe.

Quelle est l'appréciation de la FNSEA sur le label Origin'Info ? Au-delà d'AB (Agriculture biologique) ou HVE (Haute Valeur environnementale), une labellisation mieux reconnue de l'action environnementale des exploitations est-elle souhaitable ?

O. D. : Origin'Info a été conçu pour améliorer la transparence de l'origine des ingrédients et permettre aux consommateurs de privilégier un produit français. Hélas, il est trop peu présent en rayon et mérite des efforts de déploiement importants. D'autres labels



© M. STUDIO / ADBESTOCK

“ Si les filières et les politiques publiques ne s’alignent pas sur une vision cohérente, l’appel à un « sursaut national » des consommateurs restera sans suites. ”

vont dans le bon sens en reconnaissant l’engagement environnemental des agriculteurs. Ainsi, sans avoir directement vocation à valoriser des produits français, le label HVE est un label français qui apporte une garantie sur l’action de nos producteurs. Qu’il s’agisse d’AB ou de HVE, la labellisation doit s’accompagner de réels débouchés et d’une meilleure valorisation. La simple labellisation ne suffit pas à le garantir. L’expérience de l’agriculture biologique montre que même une forte reconnaissance par les consommateurs ne protège ni des crises de débouchés ni de la pression sur les prix. Plus généralement, la FNSEA met en garde contre le risque de multiplier le nombre des labels et de créer de la confusion chez les consommateurs, qui peinent déjà à s’y retrouver.

Dans quel sens la FNSEA voit-elle évoluer la disposition des consommateurs à payer le surcoût de produits plus vertueux ? L’appel récent de la ministre de l’Agriculture à un « sursaut national »³ chez les consommateurs peut-il être entendu ? Les organisations agricoles s’adressent-elles assez aux consommateurs ?

O. D. : La FNSEA observe une évolution contradictoire des attentes des consommateurs. La disposition à payer un surcoût pour des produits plus vertueux reste limitée et très dépendante du contexte économique. Tant que le pouvoir d’achat demeure un déterminant central, si les filières et les politiques publiques ne s’alignent pas sur une vision cohérente, l’appel à un « sursaut national » des consommateurs restera sans suites. S’agissant du dialogue avec les

consommateurs, le rôle des organisations agricoles est non seulement de communiquer sur les efforts réalisés, mais aussi d’expliquer les réalités techniques, les coûts et les risques assumés par les agriculteurs. Mais ce dialogue ne peut se substituer à des mécanismes économiques structurants.

Les évolutions qui s’ébauchent ne sont-elles pas une chance pour l’agriculture française de restaurer sa place par la reconnaissance de ses initiatives ? Et à long terme un levier pour revaloriser l’offre alimentaire dans son ensemble ?

O. D. : La promesse d’une meilleure reconnaissance et d’un meilleur revenu grâce à la durabilité était au cœur du discours sur la « montée en gamme » prononcé par Emmanuel Macron en 2017. Ont suivi les ÉGA puis les lois Égalim. Près de dix ans plus tard, les promesses n’ont pas été tenues, tant s’en faut. Les lois Égalim n’ont pas atteint leurs objectifs et ne sont encore que partiellement appliquées ; le revenu agricole est encore en moyenne insuffisant ; le nombre d’agriculteurs a continué de diminuer ; et l’agriculture française, prise dans les contradictions de la société, continue de perdre des parts de marché. Les agriculteurs n’attendent pas de l’aval ni des consommateurs une « reconnaissance » symbolique ; ils attendent d’eux qu’ils soient prêts à payer le prix des transformations qu’ils demandent. Et ils attendent un renforcement du revenu, du modèle économique et de leur compétitivité dans un contexte de concurrence internationale particulièrement virulente. C’est pourquoi la FNSEA a demandé l’inscription de la souveraineté alimentaire dans la Loi d’orientation agricole.

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

3 - Cf. Souveraineté alimentaire : la ministre de l’Agriculture appelle les consommateurs au « sursaut national », Les Echos du 7 décembre 2025.

Des transitions agricoles tangibles mais peu comprises

En haut de la chaîne, la valorisation des démarches de décarbonation, ou de préservation des sols et de la biodiversité, est un parcours d'obstacles en plus d'un surcoût initial.



Pouvez-vous vous présenter, ainsi que votre exploitation ?

Diane Masure : J'ai une exploitation de 115 hectares en grandes cultures, dans le sud de l'Aube, sur des sols argilo-calcaires superficiels, à potentiel de production moyen. J'ai repris la ferme il y a treize ans. J'y cultive du blé, un peu de colza, mais aussi des semences (graminées et légumineuses comme la vesce ou la luzerne), des lentilles, pois chiches ou pois, ainsi que du chanvre. Je pratique l'agriculture de conservation des sols depuis la reprise de l'exploitation. J'en ai été convaincue dès le départ, par ma formation d'ingénieure agronome, et encore davantage par les résultats observés concrètement dans ma ferme, tant sous l'aspect économique que sous l'aspect agronomique.



Diane Masure,
agricultrice

Comment voyez-vous l'évolution de votre exploitation, les investissements réalisés et à venir ?

D. M. : Je m'inscris pleinement dans l'agriculture de conservation des sols (ACS) telle que définie par la FAO : un sol couvert en permanence par une succession de cultures récoltées et d'intercultures laissées au sol, l'absence de travail du sol, et la recherche d'une grande diversité d'espèces. Ce système me permet d'améliorer la fertilité de mes sols,

par l'augmentation de la matière organique, de la vie biologique et de la biodiversité ; de renforcer la résilience de l'exploitation face au changement climatique, par une meilleure rétention de l'eau, moins d'évapotranspiration, des parcelles plus accessibles après les pluies, une biodiversité adaptée ; et de diminuer mes charges pour un rendement équivalent.

Je souhaite poursuivre dans cette voie, en améliorant notamment la maîtrise des adventices, sachant que j'évite le travail du sol comme moyen de désherbage. Les investissements à venir seront limités : essentiellement le renouvellement des tracteurs. Le matériel nécessaire au système est déjà en place : semoir, pulvérisateur, broyeur, moissonneuse.

Quelles sont les contraintes ou surcoûts que vous subissez du fait des exigences ou de la réglementation environnementales ?

D. M. : Aujourd'hui, le principal problème est le manque de cohérence et d'uniformité des labels. Certaines exigences deviennent même contre-productives. Le label HVE était une bonne idée à l'origine, mais conçu surtout pour la viticulture et insuffisamment promu et adapté aux grandes cultures. Bien que mon exploitation soit certifiée HVE, je ne valorise aucun produit avec ce label.



J'ai produit du blé sous de nombreux cahiers des charges : CRC, Label Rouge, Harrys, LU, nutrition infantile ("Babyfood")... Ce sont des référentiels intéressants et bien construits, mais souvent déconnectés de la réalité du terrain. Surtout, la multiplication des contrôles, audits et documents à fournir pour chaque contrat est épuisante. À un moment, la charge administrative dépasse le bénéfice économique, ce qui m'a conduit à renoncer à ces labels, même si mes pratiques restent conformes à leurs exigences.

Mon exploitation est également engagée dans le Label bas carbone grandes cultures

du ministère de la Transition écologique¹. Pour éviter le double comptage des crédits carbone, je ne peux donc pas contractualiser avec certaines filières bas carbone.

Enfin, depuis 2019, l'Association pour la promotion d'une agriculture durable (Apad) a créé un label spécifique à l'agriculture de conservation des sols². Malgré des critères souvent équivalents à ceux des filières existantes, ce label reste très difficile à valoriser économiquement.

1 - <https://label-bas-carbone.ecologie.gouv.fr/quest-ce-que-le-label-bas-carbone>

2 - <https://www.apad.asso.fr/le-label-au-coeur-des-sols>

“Depuis 2019, l'Association pour la promotion d'une agriculture durable (Apad) a créé un label spécifique à l'agriculture de conservation des sols.”

“À rendement équivalent, le mode d'exploitation plus vertueux est plus rentable : il consomme moins de matériel, de carburant, d'azote, et libère du temps de travail.”

À cela s'ajoutent : un excès de normes qui freine l'innovation et maintient l'agriculture dans des cadres pensés pour des systèmes anciens ; une accumulation de taxes (produits phytosanitaires, azote...) ; une charge mentale permanente liée à la peur de l'erreur administrative ; un temps de production perdu consacré à la gestion administrative.

Redoutez-vous un effet négatif de vos pratiques de réduction de l'empreinte environnementale sur votre productivité à court terme ? En espérez-vous un effet positif sur votre productivité à terme ?

D. M. : Il peut y avoir une légère baisse de

rendement dans les premières années de transition. En revanche, il y a une stabilisation des rendements sur le long terme, avec beaucoup moins de variations lors des années climatiquement difficiles ou exceptionnellement favorables. Surtout, à rendement équivalent, le mode d'exploitation plus vertueux est plus rentable : il consomme moins de matériel, moins de carburant, moins d'azote, et libère du temps de travail.

Disposez-vous d'un accompagnement technique ou financier suffisant pour investir dans la transition écologique ? Si oui, de qui ?

D. M. : Lorsque j'ai commencé en ACS en 2012, j'ai eu la chance de pouvoir m'appuyer sur un voisin déjà engagé dans ces pratiques. Très rapidement, un groupe d'une quinzaine d'agriculteurs s'est structuré avec l'appui de la chambre d'agriculture. Mon adhésion à l'Apad m'a ensuite permis d'approfondir les aspects techniques, de bénéficier de formations, et de m'impliquer dans la promotion de l'ACS auprès des institutions et du grand public.

Il serait favorable de financer les cinq premières années de transition, le temps pour l'agriculteur de maîtriser les techniques et d'en observer les bénéfices. Le Label bas carbone aurait pu être un levier pertinent, mais trop peu d'entreprises s'engagent aujourd'hui dans l'achat de crédits carbone agricoles³.

L'accompagnement technique reste également limité par le manque de recul scientifique : les techniciens apprennent encore beaucoup aux côtés des agriculteurs, faute d'investissements suffisants en recherche par le passé.



³ - Achat promu sur le site www.ducarboneaucoeurdessols.fr.

TRIBUNE

Du carbone au cœur des sols



De nombreux projets de « compensation carbone » sont mis en œuvre à l'autre bout de la planète, avec nous agissez localement en France et soutenez la transition des agriculteurs vers une agriculture plus durable, localisez des actions climat tangibles et certifiées par l'État, en France et au plus près de votre entreprise.

Avec les crédits carbone générés par les agriculteurs de l'Apad (Association pour la promotion d'une agriculture durable)¹, les entreprises contribuent à favoriser la transition vers une agriculture plus durable en agissant sur la biodiversité, l'eau et le carbone.

Notre modèle s'appuie sur l'agriculture de conservation des sols, telle que définie par la FAO : des sols non travaillés et couverts toute l'année par une succession de cultures et d'intercultures variées pour assurer un nouvel équilibre écologique. Cette agriculture permet de produire tout en restaurant la fertilité des sols, protégeant la biodiversité, préservant l'eau et favorisant le puit de carbone d'un sol en bonne santé.

Outre la réduction des engrais et une moindre utilisation des tracteurs, ce qui réduit les

émissions de gaz à effet de serre, ces pratiques permettent surtout de stocker du carbone dans les sols. Les premiers chiffres issus des calculs de la méthodologie du Label bas carbone grandes cultures font apparaître un stockage moyen dans les sols (3,3 t eq. CO₂/ha/an) supérieur aux émissions moyenne de gaz à effet de serre (2,2 t eq. CO₂/ha/an). Les fermes de l'Apad vont au-delà du bilan net zéro ; plus elles produisent, plus elles réduisent le CO₂ eq. de l'atmosphère !

Les crédits carbone générés reposent sur la méthode grandes cultures du Label bas carbone, créée par le ministère de la Transition écologique et reconnue pour sa robustesse scientifique. C'est un label d'État, qui donne toutes les garanties de qualité et d'intégrité pour les entreprises qui souhaitent accélérer leur stratégie climat. L'arrêté du 5 septembre 2025² introduit la cessibilité illimitée et

rétroactive de ces crédits : une fois vérifiés, ils peuvent être échangés, sans limitation de leur nombre de transactions, favorisant leur circulation et la liquidité du marché (article 26). Ces évolutions rendent aussi le Label bas carbone pleinement compatible avec le cadre européen de rapportage extra-financier des entreprises (défini par la directive "CSRD"³). Le projet « Du carbone au cœur des sols » porté par l'association regroupe 150 des agriculteurs de l'Apad qui souhaitent valoriser leurs pratiques par des crédits carbone. En tant que mandataire, la "SAS Au cœur des sols" met sur le marché 150 000 crédits carbone générés par les agriculteurs de l'Apad de 2023 à 2027.

Valoriser les bonnes pratiques c'est motiver la transition du monde agricole !

Plus d'informations:

www.ducarboneaucoeurdessols.fr
ou prendre contact:
partenariat.carbone@aucoeurdessols.com



1 - <https://www.apad.asso.fr/>

2 - <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000052201236>

3 - <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fr/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>

Comment percevez-vous la répartition de la valeur ajoutée et des surcoûts le long de la chaîne, jusqu'au consommateur final ?

D. M. : Dans un contexte où les consommateurs seraient prêts à payer davantage pour des produits issus de filières durables, on

pourrait imaginer une répartition des surcoûts de la transition tout au long de la chaîne de valeur. Cependant, l'exemple des produits issus de l'agriculture biologique montre bien la difficulté de vendre plus cher aux consommateurs. Cette tendance devrait

donc également concerner les produits issus de l'agriculture de conservation des sols.

Il faut donc trouver d'autres solutions pour financer la transition. L'idéal serait de soutenir directement le modèle de production, au travers d'un paiement pour services rendus⁴, organisé à l'échelle de l'exploitation. Certains acheteurs ont mis en place des programmes rémunérant la réduction des émissions de carbone des productions agricoles, sous forme de primes, indexées sur la tonne de matière première achetée. Cependant, ces dispositifs ne compensent qu'en partie les investissements réalisés par les agriculteurs, et sont donc peu incitatifs. De plus, chaque acheteur propose son propre programme, spécifique à chaque filière, ce qui complique la gestion pour les exploitants.

“Un financement des surcoûts via un paiement pour services environnementaux rendus, à l'échelle de l'exploitation serait l'option la plus efficace pour les agriculteurs.”

Le Label bas carbone, lui, permet en principe de valoriser la décarbonation de l'ensemble de l'exploitation par la vente de crédits carbone. Encore faut-il trouver un acheteur, et obtenir un prix suffisant, ce qui ne va pas de soi. Or les deux dispositifs – primes privées et crédits carbone – ne sont pas cumulables, par souci d'éviter la double comptabilisation du carbone.

Dans tous les cas, un financement des surcoûts à l'échelle de l'exploitation serait l'option la plus efficace pour les agriculteurs. Le paiement pour services environnementaux rendus (préservation de l'eau, de la biodiversité, des sols, stockage du carbone, lutte contre l'érosion...) peut être assuré par des acteurs privés comme par des acteurs publics. Mais on ne peut vraiment bien juger de ces services qu'à la maille locale d'une

exploitation, « biodiverse » car concernée par plusieurs filières, pas à celle d'une filière considérée toute seule (par exemple le blé...).

Quelles attentes avez-vous vis-à-vis des industriels et des distributeurs pour mieux valoriser vos efforts environnementaux ?

D. M. : Avant tout, une reconnaissance réelle des agriculteurs comme experts de terrain, et une rémunération des bénéfices environnementaux générés par leurs pratiques. Les agriculteurs ne sont pas de simples supports de communication. La reconnaissance doit être concrète : respect des personnes et valorisation économique réelle de leurs apports. Cela passe par l'achat de crédits carbone – qui sont trop peu fréquents –, la mise en place de paiements pour services environnementaux territoriaux, et des partenariats structurés, avec des organisations comme l'Apad.

On pourrait rêver d'un système de paiement « hors filière », m'a dit un collègue agriculteur : un paiement qui irait directement de l'acheteur au producteur, basé non pas sur le produit acheté, mais sur les efforts fournis par l'agriculteur. La valeur de cette rémunération serait définie par un organisme indépendant, chargé d'établir un cahier des charges et d'en vérifier le respect sur les exploitations. Une large part de ce financement pourrait provenir des importations de produits agricoles, de manière à soutenir et encourager les productions françaises par ce mécanisme.

Et qu'attendez-vous de l'État et de l'Europe ?

D. M. : De l'État, un financement clair et durable de la transition, par exemple une prime à la transition sur cinq ans comme pour l'agriculture biologique. De l'Europe, un soutien significatif aux piliers mesurables de l'agriculture de conservation des sols, comme la durée des couverts végétaux.

■ Propos recueillis par **Sophie Palauqui**

4 - De tels services sont visés par le dispositif public de « paiements pour services environnementaux » (PSE), cf. <https://pse-environnement.developpement-durable.gouv.fr> (NDLR).

“L’inflation verte peut être pilotée”

La politique et les dispositifs mis en place au niveau du gouvernement visent à intégrer les coûts des transitions environnementales dans un modèle économique vertueux.



Nous constatons déjà des exemples d'augmentations de prix liées à la transition environnementale. C'est le cas avec les différentes taxes sur le carbone, dont certaines ont un effet direct sur la facture des consommateurs, alors que d'autres sont moins directement perceptibles. Les entreprises, soumises à la tarification carbone depuis les années 2000, se sont déjà familiarisées à cet enjeu. Dans le secteur des PGC, il faut toutefois remettre les choses en perspective. La transition environnementale n'est pas le principal responsable de l'inflation observée ces dernières années. Celle-ci a été d'abord causée par le renchérissement de l'énergie fossile et des intrants agricoles, lié aux crises géopolitiques. Selon l'IGF¹ et l'OFPM², ces deux facteurs expliquaient près de 90 % de la dynamique des prix agricoles et 70 % des coûts industriels en 2022. Il faut donc faire attention quand on parle d'inflation verte : la transition environnementale va bien sûr générer des coûts, mais de manière beaucoup plus progressive et plus incrémentale que l'inflation générale, qui est marquée par des pics extrêmes, imprévisibles



Julia Nguyen,
directrice de
projet industries
agroalimentaires
à la Direction
générale des
entreprises*

et non maîtrisables. Enfin, l'augmentation des dépenses liées à la transition sera très variable d'un secteur à l'autre, nécessitant un suivi attentif et différencié.

Rappelons d'abord que face aux risques écologiques la non-action a un coût collectif important. Un certain nombre d'études indiquent qu'elle coûterait plus cher que l'action (non-atténuation des crises, inadapation des activités) et aurait des conséquences délétères à long terme : plus nous attendons, plus cela peut coûter cher. Selon la Banque de France et le réseau *Network for Greening the Financial System*³ (NGFS), en France un scénario de *statu quo* ferait perdre 11,4 points de PIB d'ici à 2050, tandis que pour la Cour des comptes chaque euro investi permettrait d'économiser jusqu'à trois euros de dommages.

Investissements payants

Les entreprises de PGC, en particulier agroalimentaires, doivent agir dans plusieurs dimensions : efficacité énergétique, décarbonation, gestion de l'eau, économie circulaire, biodiversité, empreinte de l'amont agricole... Toutes ces dimensions ne présentent pas des perspectives identiques de retour sur investissement. L'efficacité énergétique et la décarbonation, par exemple, offrent un retour sur investissement, plus ou moins rapide, en

1 - Inspection générale des finances, <https://www.igf.finances.gouv.fr/sites/igf/accueil.html>.

2 - Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires, <https://observatoire-prixmarges.franceagrimer.fr>.

3 - Réseau pour le verdissement du système financier. Créé en 2017, son secrétariat est hébergé par la Banque de France.

* Service de l'industrie, Direction générale des entreprises, ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique



particulier pour les entreprises soumises au systèmes d'échange de quotas d'émissions de l'Union Européenne comme celles de la première transformation agricole : toute opération de décarbonation réduit le montant de quotas carbone payé chaque année.

Si l'on prend l'économie circulaire, les défis sont plus variés, plus complexes. Les filières PGC consomment par nature beaucoup d'emballages, ce qui nécessite une réorganisation profonde de l'écosystème : développement de filières de recyclage ou de réemploi, pédagogie auprès des consommateurs, nouvelles lignes de conditionnement, innovation dans les matériaux... Ces investissements sont importants et les filières de valorisation

doivent encore trouver leur équilibre. En tout état de cause, il est encourageant de constater que les objectifs d'économie circulaire ont favorisé l'émergence d'innovations majeures développées de manière très proactive par les entreprises (utilisation de plastique recyclé, nouvelles matières, consignes, allègement...).

Diversité des aides d'État à la transition

Le ministère de l'Économie et la DGE abordent cette problématique à trois niveaux. D'abord, nous accompagnons concrètement les entreprises dans leur transition avec des dispositifs de soutien financier : France Relance,

“Pour le secteur agroalimentaire, nous avons développé un ensemble d'outils qui visent à soutenir la transformation du modèle productif en lien avec l'amont agricole.”

“Le Plan eau constitue un bel exemple de collaboration fructueuse entre l'État et les entreprises pour élargir leurs ambitions sur les projets de sobriété hydrique.”

puis France 2030, qui représente plus de 50 milliards d'euros de dépenses uniquement destinés à l'innovation, à la transition et à la compétitivité. Ensuite, nous travaillons sur un cadre réglementaire à la fois ambitieux et réaliste, en dialogue constant avec les filières, pour identifier les points de friction et adapter les modalités de mise en œuvre lorsque c'est nécessaire, sans renoncer aux objectifs. Enfin, nous veillons à la compétitivité de nos entreprises face à la concurrence internationale. C'est l'enjeu des discussions sur la préférence européenne et, plus généralement, sur l'équité entre nos entreprises et celles qui importent en France afin d'éviter que nos entreprises soient pénalisées pour leurs efforts.

Des dispositifs complémentaires ont été mis en place pour aider les entreprises dans ces transitions. France 2030, doté de 54 milliards d'euros, mobilise des moyens considérables pour soutenir l'innovation et la transformation industrielle. Plusieurs appels à projets visent la décarbonation industrielle (Décarb Ind, Décarb Flash, BCIAT⁴), le fond chaleur et les certificats d'économie d'énergie les complètent. Ont également été mis en place des crédits d'impôt ciblés, comme le crédit d'impôt pour l'industrie verte (C3IV), pour soutenir les investissements verts dans l'industrie, et bien d'autres dispositifs.

Pour le secteur agroalimentaire, nous avons développé un ensemble d'outils qui visent à soutenir la transformation du modèle productif en lien avec l'amont agricole. L'appel à projets « Résilience et Capacités agroalimentaires 2030 » vise à renforcer la résilience du système alimentaire français en soutenant des projets structurants pour les filières agroalimentaires. Le fonds Industries agroalimentaires (fonds I2A) a également été lancé avec une contribution de l'État de 200

millions d'euros. Il vise notamment à créer un nouveau fonds d'une taille cible de 500 millions d'euros pour investir dans les entreprises agroalimentaires françaises en fonds propres, en capital-développement, capital-transmission, et en consolidation, dans leurs projets de modernisation et de transition écologique. C'est un dispositif inédit qui entérine une nouvelle forme de soutien public pour cette filière, avec une logique gagnant-gagnant pour l'État et les entreprises. Enfin, le dispositif Praam (Prise de risque amont aval et massification) accompagne la réduction de l'usage des produits phytopharmaceutiques dans les exploitations agricoles.

Travaux européens sur le coût de la transition agricole

Il existe d'autres dispositifs mais ces trois outils sont très représentatifs de notre action, car ils ambitionnent de couvrir à la fois les défis de la transition écologique et de la compétitivité. L'objectif de ce soutien est que chaque entreprise, quelle que soit sa taille, trouve les moyens d'avancer dans sa transition sans compromettre sa rentabilité. Enfin, la transition ne requiert pas toujours ou pas uniquement un soutien public financier, loin de là. Bien d'autres actions peuvent être menées pour soutenir les entreprises. Le Plan eau, en particulier son volet réglementaire, constitue un bel exemple de collaboration fructueuse entre l'État et les entreprises pour élargir leurs ambitions sur les projets de sobriété hydrique. Les décrets « REUT » ont levé des verrous réglementaires en autorisant la réutilisation de certaines eaux recyclées dans le processus industriel. Nous pouvons également évoquer le chantier de l'affichage environnemental alimentaire qui, après l'affichage environnemental textile, vise à mieux

4 - Biomasse chaleur pour l'industrie, l'agriculture et le tertiaire.

“L'enjeu est que les consommateurs contribuent **davantage à des surcoûts choisis plutôt qu'à une inflation subie et volatile.**”

informer le consommateur sur l'empreinte environnementale des denrées grâce à un score calculable en ligne. Cette initiative peut être une occasion de capitaliser sur les avantages concurrentiels de la France en matière de transition, du point de vue par exemple de son mix énergétique décarboné, en particulier pour le volet transformation.

Enfin, une des actions primordiales pour favoriser la transition est l'équité entre la production nationale et les produits importés sur le territoire national. La France est pionnière et motrice sur la transition, la qualité nutritionnelle, la durabilité, que ce soit dans

les conditions de production, de culture ou d'élevage. Revenir en arrière et dégrader cette caractéristique précieuse serait dommageable. Néanmoins, la réciprocité doit davantage devenir la norme, c'est une conviction qui anime les services de l'État quelles que soient les filières concernées.

Nécessaire partage des coûts

Ce sujet intéresse toutes les strates de notre société : entreprises, consommateurs, État. Des travaux se tiennent actuellement au niveau européen pour déterminer comment piloter le coût de la transition agricole (signal prix carbone sur les émissions agricoles, cadre réglementaire pour la certification du carbone aux frontières...), qui a de fortes retombées pour les acteurs agroalimentaires. L'enjeu est de trouver des solutions de financement de la transition partagées et acceptables pour tous. Au niveau français, les administrations s'organisent pour identifier les actions clés favorisant la transition, et le partage des coûts est au cœur de ces réflexions. Un consensus émerge : un partage entre les acteurs est nécessaire.

Une première source de financement importante réside dans les partenariats au sein des filières. Des acteurs complémentaires peuvent mutualiser des investissements structurants, par exemple pour développer des infrastructures de recyclage, optimiser la gestion de l'eau ou moderniser les outils de production. Il y a aussi les banques et les assurances qui doivent s'engager pleinement. Les banques proposent des prêts verts à taux bonifiés et intègrent de plus en plus de critères RSE dans leurs décisions de financement. Les assurances peuvent moduler leurs primes en fonction des efforts environnementaux des entreprises. Ces acteurs financiers progressent, mais il y a encore du chemin à parcourir pour que leur soutien soit à la hauteur des enjeux de transition. Les fonds d'investissement spécialisés dans la transition environnementale tiennent aussi un rôle crucial : les fonds voués au secteur agroalimentaire sont encore trop peu nombreux, c'est pourquoi nous avons lancé i2A.



“Une des actions primordiales pour favoriser la transition est l'équité entre la production nationale et les produits importés sur le territoire national.”

Savoir vanter les investissements pour la transition

Enfin, les consommateurs doivent aussi participer à la transition. Pour cela, il est nécessaire de leur transmettre les bonnes informations et de valoriser les produits les plus vertueux. La labellisation de certains produits, comme les « bio », un peu plus chers, permet de diversifier l'offre. Répercuter le coût n'est toutefois pas toujours évident, que ce soit vers le distributeur ou vers le consommateur : les tensions dans la chaîne de valeur sont connues. Plus l'effet en termes de prix final est contenu, plus c'est envisageable. Pour que le consommateur l'accepte, il faut aussi qu'il comprenne pourquoi il paie plus cher : valoriser les investissements pour la transition à travers une communication lisible est indispensable.

De ce fait, une revalorisation de l'offre est non seulement possible d'un point de vue social mais également souhaitable d'un point de vue industriel, si les surcoûts ne compromettent pas l'accessibilité des produits du quotidien indispensables aux consommateurs. C'est là un équilibre délicat mais essentiel. L'enjeu est que les consommateurs contribuent davantage à des surcoûts choisis plutôt qu'à une inflation subie et volatile. Financer la transition et renforcer notre autonomie stratégique est préférable à subir l'inflation générale créée par les crises.

Prévoir les transitions de chacun

Pour conclure, l'inflation reste un sujet central, car le pouvoir d'achat figure parmi les priorités de l'État. Le soutien à la compétitivité des entreprises est une autre priorité, car il faut préserver et renforcer notre souveraineté industrielle. L'articulation entre la lutte

contre l'inflation et la transition ne doit pas être vécue comme une contradiction. Elle doit nous pousser à connaître et à prendre en compte la situation des acteurs économiques concernés. Quels sont leur contexte, leurs objectifs, leurs difficultés mais aussi les leviers dont ils disposent et qu'ils peuvent activer pour planifier leur avenir ? Il faut prévoir avec discernement les transitions de chacun des protagonistes et les engager dès à présent pour piloter le coût de la transition. Ce coût de la transition s'apprécie différemment d'une filière à l'autre, d'un acteur à l'autre, d'un produit à l'autre. L'inflation que nous avons connue ces dernières années a été induite par une explosion du coût des intrants carbonés dans un contexte géopolitique instable. L'inflation « verte » ne peut pas être écartée, mais elle peut être davantage anticipée et pilotée. Enfin, dans le secteur agroalimentaire, le principe de marche avant du prix dans les négociations commerciales est au cœur du système Égalim, qui a été mis en place pour encadrer le passage des coûts de production vers la distribution et *in fine* vers les consommateurs. C'est un système et, en tout état de cause, un objectif clé, *a fortiori* pour les PME. Certains acteurs demandent des évolutions du cadre, la question sera étudiée par l'État comme elle l'est régulièrement, en concertation avec les filières.

■ Julia Nguyen

Pour un changement de modèle agricole choisi et positif

Au-delà de sa vocation alimentaire, l'agriculture a un rôle environnemental majeur, et un fort potentiel de décarbonation. Mais le temps des « niches » d'innovation est passé : atteindre une économie bas carbone et résiliente requiert une mobilisation globale autour des atouts du secteur, et de s'affranchir du court terme.



Comment situez-vous l'empreinte de l'agriculture par rapport à celles des autres secteurs que vous avez étudiés ?

Clémence Vorreux : L'agriculture est un secteur bien spécifique. En matière climatique, elle contribue aujourd'hui à 18 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) nationales, avec la spécificité que ces émissions sont très majoritairement d'origine non énergétique, car non issues directement de la consommation de carburants fossiles, mais générées par des processus biologiques (méthane des ruminants, azote des fertilisants). Aux émissions directes des activités agricoles (de l'ordre de 74 MtCO₂e - équivalent CO₂) s'ajoutent des émissions indirectes (de l'ordre de 25 MtCO₂e), parfois non comptabilisées dans le secteur agricole, qui sont essentiellement liées à la fabrication des fertilisants azotés et des autres intrants, à la fabrication



Clémence Vorreux,
coordinatrice
agriculture &
alimentation¹,
The Shift Project



Capucine Laurent,
conseillère spéciale
agriculture &
alimentation,
chef de projet
« Manger en 2050 »,
The Shift Project

des aliments pour animaux importés, au transport des marchandises et aux émissions du secteur énergétique induites par les consommations finales de l'agriculture (raffineries entre autres).

Par ailleurs, les émissions de gaz à effet de serre liées à la transformation et à la commercialisation des produits agricoles par l'industrie agroalimentaire française (sucreries, transformation des céréales, industries laitières...) sont aussi à considérer pour avoir une vision complète des enjeux. En 2015, les émissions de gaz à effet de serre de l'industrie agroalimentaire représentaient environ 12 % des émissions de l'industrie manufacturière française.

Serait-ce une activité particulièrement néfaste ?

C. V. : Non, car le secteur agricole est dans le même temps l'un des rares secteurs économiques permettant un stockage additionnel de carbone, sous certaines conditions et

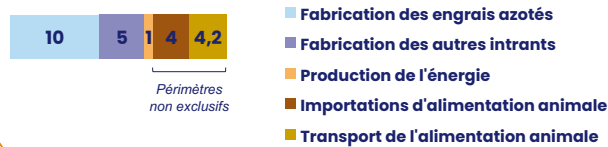
1 - « Le think tank de la décarbonation de l'économie », <https://theshiftproject.org>.

Climat et écosystèmes | Des impacts du système agricole

Émissions directes du secteur agricole (MtCO₂e, 2022)



Émissions indirectes du secteur agricole (MtCO₂e, ordres de grandeur 2021 et 2022)



... Et des impacts et interactions avec les écosystèmes

Biodiversité
Milieux aquatiques
Air
Sols

Sources : CITEPA, SGPE, IDDRI

avec les pratiques adéquates, dans les sols et les parcelles agricoles : l'estimation du potentiel de stockage additionnel est de 30 à 50 MtCO₂e/an, à comparer aux émissions directes actuelles du secteur agricole, de 74 MtCO₂e. Ce potentiel peut être réalisé en mettant en place les pratiques adéquates, et aussi et surtout à condition de commencer par cesser de déstocker le carbone, par exemple en arrêtant le retournement des prairies et en maintenant l'élevage herbager. Le secteur agricole permet aussi la production d'une biomasse non alimentaire servant à la décarbonation d'autres secteurs économiques (biomatériaux, bioénergie, biochimie). Cette particularité est aussi un facteur de risque : de nombreux secteurs comptent sur la biomasse agricole pour décarboner leurs activités (produire de l'énergie, des biomatériaux, de l'alimentation domestique ou à exporter). Or nous avons montré qu'il ne sera pas possible de répondre à tous ces besoins à la hauteur des ambitions formulées, tant s'en faut, ce qui risque d'occasionner des conflits d'usages, et ultimement de mettre à mal nos objectifs. En ordre de grandeur, l'estimation des besoins supplémentaires en biomasse (souveraineté,

bioénergies, puits de carbone, usages non énergétiques) à l'horizon 2030 est de + 34 MtMS (matière sèche) par an.

Quels sont les faiblesses et les atouts de l'agriculture pour la décarbonation, et le degré d'urgence ?

C. V. : Le secteur agricole et par ricochet l'ensemble du système alimentaire sont très vulnérables aux chocs énergétiques et géopolitiques. En effet, ils sont totalement dépendants d'intrants pour fonctionner (le pétrole représente par exemple 72 % du carburant des machines agricoles, gaz fossile, engrais, etc.). Or le secteur a tendance à n'en prendre conscience que lors des crises et ne fait pas assez d'effort pour réduire ces dépendances. On peut estimer que la violence des chocs liés à la guerre en Ukraine (+ 22,9 % de hausse des prix de production agroalimentaires entre janvier 2022 et juillet 2023 en lien avec la hausse des prix du gaz, selon France Stratégie) ou aux représailles douanières de Trump, ou encore l'ampleur des pertes lors des dernières inondations et vagues de chaleur (déjà 28,3 Mds € de pertes dans la production agricole européenne du fait des aléas climatiques selon la BEI, et jusqu'à 40 Mds €

estimés en 2050 selon un scénario médian), sont le résultat d'une impréparation critique. Nous avons perdu du temps, il faut accélérer pour amortir les prochains chocs.

Comment ?

C. V. : Les leviers de transformation sont connus. Nous les avons étudiés dans notre rapport « Pour une agriculture bas carbone », résiliente et prospère : faire évoluer l'élevage vers des systèmes autonomes et économes, reconfigurer la fertilisation pour s'affranchir des engrais de synthèse, assurer le rebouclage des cycles, réduire, décarboner et produire de l'énergie, et maintenir et augmenter le stockage de carbone. Les pratiques à développer sont documentées par la recherche, on sait ce qu'il faut changer. En revanche, le secteur est structuré de manière très complexe et à flux tendus, ce qui complique les transformations et nécessite une restructuration radicale. Par ailleurs, il s'agit d'un secteur confronté à d'autres défis majeurs, indépendants des enjeux écologiques mais qui ont tendance à préoccuper prioritairement les acteurs économiques et politiques.

Quel est le poids des interactions avec l'écosystème global (IAA, logistique, etc.) ?

Capucine Laurent : Le secteur agricole ne peut pas fonctionner indépendamment de son écosystème, physique et économique. L'industrie agroalimentaire lui apporte des débouchés et, lorsque ces débouchés manquent, la production se détourne, comme le montre le cas des légumineuses, pour lesquelles les filières font aujourd'hui défaut. Le secteur agricole ne peut fonctionner sans les maillons de la logistique : le transport intervient depuis la fabrication des intrants jusqu'à l'approvisionnement des magasins, en passant par les différentes étapes de la transformation.

À l'échelle domestique, et plus encore à l'échelle internationale, le secteur du fret est largement dépendant du pétrole, l'essentiel des produits alimentaires étant transporté en camions et cargos. On oublie trop souvent que le faible coût de cette énergie et son

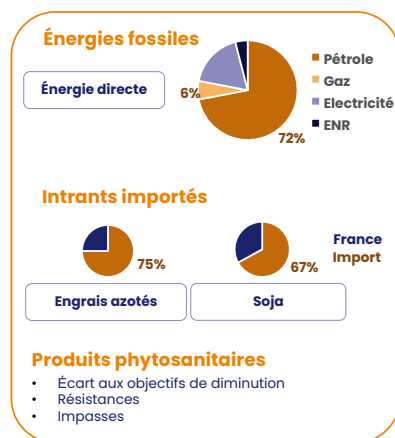
abondance sont des conditions fondamentales du bon fonctionnement de ces chaînes de valeur mondialisées. Le stockage est également un enjeu majeur, indispensable au bon fonctionnement de l'ensemble du système. Or les acteurs des différents maillons de la chaîne oublient parfois que de ces interactions découle une interdépendance critique, qui signifie que les vulnérabilités sur un maillon sont en fait le problème de toute la chaîne.

Quel regard portez-vous sur l'état de l'industrie agroalimentaire, et des industries de PGC connexes, cosmétiques par exemple ?

C. L. : L'industrie alimentaire a de plus en plus conscience de l'impératif de réduire ses émissions de gaz à effet de serre et commence à comprendre l'urgence de s'adapter au changement climatique. Des acteurs industriels réalisent leur bilan carbone, même si parfois avec un scope trop limité, et définissent des plans d'action, d'ambition variable. Souvent, ils ont engagé des démarches pour améliorer leur approvisionnement ou pour aider leurs fournisseurs dans l'évolution de leurs pratiques. Des démarches collectives se mettent en place (Covalo, Transitions...). Mais on reste loin d'un engagement de la totalité des acteurs, qui agissent souvent en solo, sans s'inscrire dans une dynamique collective portée par leur secteur.

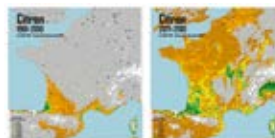
Par ailleurs, et c'est la plus grosse lacune selon nous, ils n'ont que rarement travaillé à identifier leurs vulnérabilités et dépendances dans une approche prospective. Ils cherchent à répondre aux attentes institutionnelles normatives (baisser leurs émissions), éventuellement à poursuivre des objectifs d'affichage RSE, mais ils continuent de se projeter dans un monde où l'énergie restera peu chère et abondante, et où ils trouveront toujours à s'approvisionner pour peu qu'ils diversifient leurs fournisseurs dans le monde, sans anticiper les risques liés au changement climatique et à son corollaire : l'accès à l'eau. Cet angle mort de leur réflexion les empêche de mener un vrai travail stratégique et collectif afin de sécuriser leur secteur dans l'ensemble

Intrants et changement climatique | Des dépendances et des vulnérabilités



Une vulnérabilité intrinsèque au changement climatique

- Phénomènes aigus (sécheresses, inondations, gels tardifs...)
- Évolution chronique



Évolution des aires de répartition (horizon 2070-2100)
Exemple du citron Source : S. Zaka (AgroClimat 2050)

Cultures
annuelles
vs.
Cultures
pérennes

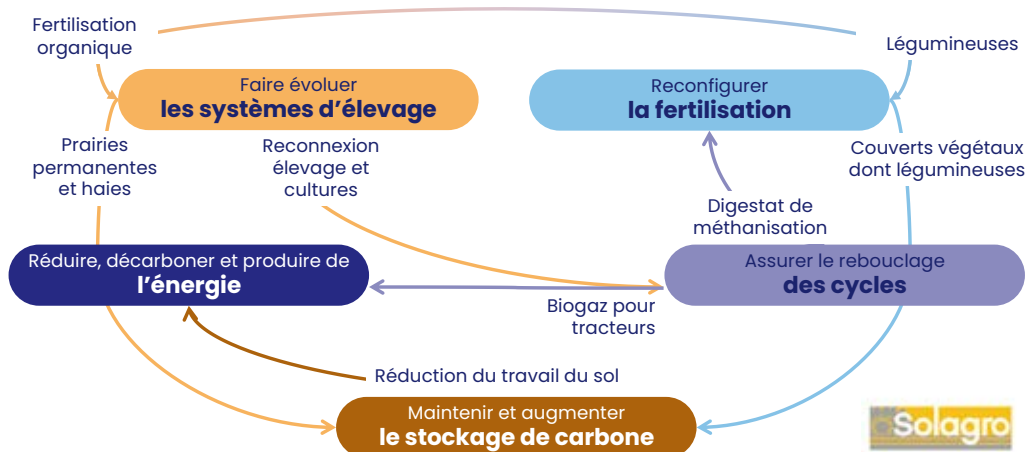
Une exacerbation des contraintes sur les ressources

Eau
Besoins d'irrigation
Stades critiques

Sols
Surface Santé
Érosion physique

Biodiversité
Semences
Génétique

Leviers de transition | Une approche nécessairement systémique



de la chaîne de valeur. C'est ce que nous cherchons à faire dans le cadre du projet « Manger en 2050 » : permettre une prise de conscience collective autour de la vulnérabilité du secteur alimentaire dans son ensemble, créer du consensus autour de leviers de transition ambitieux, et favoriser un passage à l'action rapide et à l'échelle.

Quels doivent être les grands axes de la transition agroécologique, nature, outils et moyens ?

C. V. : Dans notre rapport « Pour une agriculture bas carbone », nous montrons que la transition agroécologique repose sur un ensemble cohérent de leviers systémiques, qui doivent être mobilisés simultanément

et massivement. Il ne s'agit pas d'options alternatives parmi lesquelles choisir, mais de moyens complémentaires d'une trajectoire crédible. Un premier axe concerne l'évolution des systèmes d'élevage. Il s'agit avant tout de préserver les systèmes autonomes et économes, ainsi que les prairies permanentes, qui jouent un rôle clé pour le climat, la biodiversité et la résilience des exploitations. Les leviers incluent une atténuation des émissions de méthane issues de la fermentation entérique (de l'ordre de - 15 %) grâce à diverses pratiques autour de l'alimentation et de la conduite des troupeaux, un ralentissement de la décapitalisation des cheptels de ruminants (afin de tenir un rythme de diminution d'environ 1 % par an jusqu'à 2050) et une meilleure valorisation des effluents d'élevage, notamment par la méthanisation, à hauteur d'environ 50 %.

Voilà pour l'élevage, qu'en est-il des cultures ?

C. V. : Un deuxième axe porte sur la reconfiguration de la fertilisation, afin de réduire fortement la dépendance aux engrais de synthèse. Cela passe par une augmentation significative des surfaces en légumineuses (multipliées par trois), la généralisation des couverts végétaux, le développement de cultures à bas niveau d'intrants. Mais il est également nécessaire d'engager la décarbonation de la fabrication des engrais minéraux résiduels, idéalement sur le territoire européen. Ces leviers permettent à la fois de réduire les émissions indirectes et de renforcer l'autonomie des systèmes agricoles.

Productions animales et végétales sont-elles antagonistes ?

C. V. : La transition repose précisément sur le rebouclage des cycles, en particulier de l'azote et de l'alimentation animale.

Cela implique un développement de la polyculture-élevage à l'échelle des exploitations, voire des territoires, ainsi qu'une vérification systématique de l'équilibre des bilans azotés et fourragers. L'amélioration du recyclage des nutriments est essentielle pour limiter les pertes, réduire les importations et renforcer la cohérence des systèmes.

Que deviennent les débouchés non alimentaires naguère décriés ?

C. V. : L'énergie est un autre pilier. Il s'agit à la fois de réduire les consommations, de les décarboner et de produire de l'énergie renouvelable. Les leviers identifiés permettent une amélioration de l'efficacité énergétique d'environ 21 %, et une décarbonation totale de l'énergie résiduelle, reposant pour un tiers sur l'électrification, un tiers sur le biogaz et un tiers sur les biocarburants. Le secteur agricole dispose par ailleurs d'un fort potentiel d'autonomie énergétique, voire de surplus, avec environ 160 TWh de production pour 65 TWh de consommation.

Enfin, un dernier axe fondamental est de maintenir et augmenter le stockage de carbone dans les sols et la biomasse. Cela suppose d'arrêter le déstockage de carbone, notamment en maintenant au maximum les prairies permanentes. En effet, la seule perte de prairies actuelle rend le secteur des terres agricoles émetteur de dix millions de tonnes d'équivalent CO₂ par an, mettant à mal les efforts réalisés par ailleurs.

Une fois cela atteint, il sera nécessaire de généraliser l'agriculture de conservation des sols, avec une multiplication par huit des couverts d'interculture, la réduction du travail du sol sur 80 % des surfaces, et de développer l'agroforesterie et les haies, respectivement sur 10 % des terres arables et 5 % des prairies.

“Les consommateurs ont besoin d'un cadre adapté, qui favorise des choix de consommation responsables sans qu'aucun des acteurs n'ait à faire acte de militantisme.”

Ces transformations généreront-elles des surcoûts, voire une inflation verte durable ?

C. V. : C'est là un enjeu majeur. Ces mutations ne pouvant être réduites à des améliorations à la marge, elles impliquent un changement radical de paradigme. Au-delà du plafonnement des rendements observé ces dernières décennies, les leviers nécessaires et les pratiques identifiées conduiront nécessairement à des surcoûts et à des manques à gagner par rapport à la situation actuelle, en raison des conséquences de ces actions sur les rendements, des investissements nécessaires ou des besoins de diversification.

Ces phénomènes sont en grande partie inhérents à la réduction de l'abondance des énergies fossiles (engrais en particulier). Ainsi, il est indispensable d'admettre un changement radical de la tendance à l'œuvre et de repenser les mécanismes économiques associés à la situation antérieure. Et il faut bien sûr repenser le modèle global du système alimentaire, pour répondre à la question inévitable : qui paie, et comment ? D'autant que ces évolutions n'apporteront pas ou peu de bénéfices à court terme. Leur effet positif ne se mesurera que sur le temps long, par une meilleure résilience face aux crises climatiques, énergétiques et géopolitiques. Ainsi, les mécanismes économiques actuels, qui valorisent structurellement les bénéfices de court terme, ne permettent pas de créer le cadre incitatif dont ont besoin les acteurs économiques – de l'agriculteur au restaurateur – pour jouer leur rôle dans cette transition.

Une valorisation économique des transitions est-elle envisageable ?

C. L. : Dans le cadre actuel, elle est possible sur des marchés de niche et pour des populations favorisées. Mais l'enjeu n'est pas de créer des niches : il est de faire évoluer l'agriculture dans sa globalité. Or à cette échelle, dans le cadre actuel où la vente de produits issus de productions environnementalement moins-disantes et moins coûteuses, notamment étrangères, est possible, les mieux-disants seront toujours pénalisés. C'est pourquoi il faut réviser le cadre dans

son ensemble, pour dépasser les niches et permettre la massification de la transition agroécologique.

Comment intervient le consommateur, citoyen, acheteur et « destructeur final », dans cette chaîne d'enjeux ?

C. L. : Attendre que le consommateur-citoyen éprouve une épiphanie de conscience pour changer le système nous condamne à l'échec. Dès lors qu'on est d'accord sur le fait que l'enjeu n'est pas de développer des niches mais de changer le système dans sa globalité, et que l'on tient compte des travaux sur les comportements des consommateurs, il est important d'entendre leurs attentes – plus de santé, plus d'environnement –, mais de ne pas compter sur eux pour choisir le produit plus cher quand un autre moins cher est disponible à côté. Si les agriculteurs, les industriels ou les distributeurs ont besoin d'un cadre favorable pour évoluer, les consommateurs ont aussi besoin d'un cadre adapté, qui favorise des choix de consommation responsables sans qu'aucun des acteurs n'ait à faire acte de militantisme.

Quels scénarios voyez-vous s'esquisser ?

C. L. : Pour l'économie, le plus probable est une répétition des chocs et des crises climatiques, énergétiques et géopolitiques. On peut dessiner un avenir où l'on attend que ces crises soient suffisamment convaincantes et déstabilisantes pour décider de changer de modèle. C'est un pari risqué, car cela obligera à changer trop tard dans un système d'autant plus contraint et instable, avec moins de moyens, et plus de problèmes urgents à résoudre. On peut sinon entrevoir un avenir où la connaissance et la réflexion stratégique et collective à notre disposition auront créé les conditions d'un changement de modèle non plus subi et douloureux, mais choisi et positif, et qui permettra que ces chocs incontournables nous affectent moins violemment. C'est le pari que nous faisons avec le projet « Manger en 2050 ».

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

Hors-domicile : transition en mal de financement

La restauration collective est appelée à accélérer sa transition, mais aux exigences d'Égalim se sont ajoutées d'autres, sur fond d'inflation ou de tensions budgétaires.

Résultats : une dynamique, mais de nombreux freins.



Quel regard portez-vous, avec vos adhérents, fournisseurs de la restauration collective, sur les obligations de la loi Égalim qui vous incombent ?

Frédérique Lehoux : Ces obligations se compliquent d'un quiproquo majeur : la confusion entre proportion dans l'assiette et proportion du budget d'achat. La loi du 30 octobre 2018 instaure l'obligation de consacrer 50 % du budget annuel d'achat de denrées à des produits dits durables et de qualité, dont au moins 20 % de bio. On parle bien d'une part de dépense, et non d'une part de volume. Or ces produits coûtent plus cher, et en période d'inflation où le prix est encore plus que d'habitude le critère principal, l'écart entre valeur et volume s'est encore plus creusé.



Frédérique Lehoux, directrice générale de Geco Food Service¹

Quelles conséquences cela a-t-il sur les achats alimentaires des collectivités ?

F. L. : Prenons l'exemple de la restauration scolaire. Les études² évoquent un budget denrées autour de 2,21 euros par repas. En fléchir 50 % vers certaines catégories implique de consacrer un peu plus d'un euro aux produits répondant à ces critères. Par construction, ils sont plus chers, c'est d'ailleurs l'esprit du texte : revaloriser la production agricole et tirer la qualité vers le haut. Mécaniquement, si la ligne budgétaire n'augmente pas, le volume de ce « périmètre Égalim » diminue, générant en effet de bord une pression sur le reste du budget, les 50 % dits conventionnels qui permettront de nourrir tout le monde.

La liste de ce panier de catégories est-elle claire ?

F. L. : Elle est à la fois claire et source de complexité ! La loi a défini neuf catégories. Certaines sont simples à comprendre et à acheter : le bio, les signes officiels de qualité,

1 - Geco Food Service est une association regroupant des entreprises fournisseurs des marchés de la consommation hors domicile (CHD), restauration commerciale et collective (scolaire, hospitalière, carcérale, d'entreprises...) qui se partagent environ à parité le nombre de repas servis. La plupart des industries, alimentaires ou non alimentaires, qui y adhèrent vendent également des produits en grande distribution.

2 - Ademe 2023 : Coûts complets et recettes financières de la restauration scolaire : quelles marges de manœuvre pour la transition écologique ? Enquête 2019 de la Fondation Nicolas Hulot et Réseau Restau'Co.



© ROBERT KNESCHKE / ADOBESTOCK

certaines certifications, le commerce équitable, etc. C'est lisible, donc facile à comptabiliser. Mais d'autres catégories sont beaucoup plus sujettes à interprétation. Exemple typique : la prise en compte du coût des externalités environnementales liées au cycle de vie du produit. Ainsi exprimé, personne ne peut visualiser un produit précis. Ou encore la notion de performance environnementale, ajoutée par des textes ultérieurs : comment un acheteur public mesure-t-il et prouve-t-il que ce qu'il a acheté relève de cette catégorie ? Et comment peut-il le déclarer correctement ?

Quelle était la position de Geco Food Service au moment du vote de la loi en 2018 ?

F. L. : Nous estimions que son ambition était positive, car la France sait produire de la grande qualité. Mais nous avons aussi alerté sur le fait que la montée en gamme supposait des moyens. Des produits plus qualitatifs, plus rémunérateurs pour les agriculteurs, plus exigeants, ont un coût. En outre, nous

avons déjà identifié deux risques. D'abord un risque de filière : il fallait que les filières puissent fournir ; or l'on a mis la charrue avant les bœufs en ne sécurisant, ni la capacité d'offre, ni le financement. Ensuite, le risque d'effet de bord que j'ai déjà mentionné : 50 % du budget captés par des produits plus chers obligeaient à des arbitrages difficiles sur le reste.

Vous n'étiez pas seuls à le dire...

F. L. : Non. Dès les États généraux de l'alimentation, une grande partie de la filière – organisations agricoles, acteurs de la restauration collective, réseaux de gestion directe, des grossistes et distributeurs, etc. – ont largement partagé ce diagnostic. Des travaux avaient même tenté d'estimer le surcoût. On a parlé de 0,99 euro par repas pour financer l'ensemble des ambitions. Peu importe ce montant, ce qui compte est l'ordre de grandeur et la leçon à en tirer : la transition coûte, en investissement comme en fonctionnement.

Enseignement de la crise du Covid :
« quand les écoles ont fermé, on a réalisé que pour certains enfants le repas scolaire était le plus équilibré de la journée ».

Ces objectifs s'imposaient à partir de janvier 2022. Quatre ans après, où en est-on ?

F. L. : Il y a des progrès réels, mais il faut rester prudents : les résultats sont très hétérogènes. Dans la restauration scolaire, on observe globalement une dynamique plus favorable. Plusieurs collectivités territoriales ont mis des moyens ou fait une priorité du sujet dans leur politique alimentaire. En revanche, la restauration hospitalière est loin de l'atteinte des objectifs Égalim. Adapter la restauration hospitalière implique une approche systémique, et je pèse mes mots. Les équipes sont impliquées mais les budgets ne suivent pas.

Le suivi apporté par la plateforme Ma Cantine³ offre-t-il une photo fiable ?

F. L. : C'est une avancée importante, mais il ne faut pas en surinterpréter la précision. Le principe est simple : les acteurs de restauration collective doivent déclarer leurs achats sur une plateforme mise en place par le ministère de l'Agriculture, Ma Cantine, et les données consolidées font ensuite l'objet d'une publication, avec un décalage temporel (publication début 2026 de la synthèse des déclarations opérées en 2025 portant sur les achats 2024).

La restauration collective permet souvent de tester des solutions puis, parfois, de les faire migrer vers d'autres circuits. C'est un laboratoire du quotidien.



© SPRESSMASTER/ADDBESTOCK

À l'origine, il fallait déjà embarquer quelque 81 000 établissements ! Et, encore une fois, certains critères n'étaient pas facilement traçables : si la caractéristique Égalim n'apparaît pas clairement sur la facture ou sur le produit, l'acheteur ne peut pas la déclarer. C'est pourquoi, progressivement, les acteurs ont amélioré la traçabilité, les référentiels, les libellés... Peu à peu, la représentativité du panel a progressé, permettant de passer d'une couverture de 20 à près de 50 % des acteurs de restauration collective. C'est déjà bien, mais la photographie reste imparfaite : selon les types de restauration et au-delà de la moyenne nationale, l'échantillon peut être déformé. En revanche, l'outil permet d'identifier sur quels segments, quels territoires, quels types d'établissements, quelles catégories de produits, il faut porter l'effort.

Quel est l'engagement des équipes de restauration collective sur ces questions ?

F. L. : La restauration collective est un secteur méconnu, mais porté par une culture du service public et une dimension sociale forte. La crise du Covid l'a rendue visible : quand les écoles ont fermé, on a réalisé que pour certains enfants le repas scolaire était le plus équilibré de la journée. La mobilisation des équipes est indubitable, et d'autant plus impressionnante que sont venus s'ajouter des volets végétalisation, plastique, formation, réorganisation des cuisines, adaptation des marchés publics...

L'arrivée du menu végétarien obligatoire a-t-elle vraiment changé la donne ?

F. L. : Oui, parce que la loi introduit un menu végétarien hebdomadaire obligatoire, mais aussi plus largement un esprit de diversification des protéines. Beaucoup de chefs n'avaient pas l'habitude de cuisiner végétarien dans un cadre collectif, avec des

³ - <https://ma-cantine.agriculture.gouv.fr/accueil>
Les derniers résultats publiés : https://ma-cantine.agriculture.gouv.fr/static/documents/rapport-bilan-statistique-EGALIM_2025.pdf

“Des produits plus qualitatifs, plus rémunérateurs pour les agriculteurs, plus exigeants ont un coût.”

contraintes nutritionnelles et d'acceptabilité. Il ne s'agit pas simplement d'incorporer des légumineuses ; il faut des recettes, des textures, des produits faciles à mettre en œuvre, compatibles avec les équipements et surtout effectivement consommés par les convives.

Comment les entreprises agroalimentaires ont-elles répondu à ces nouvelles contraintes ?

F. L. : Elles ont stimulé un important travail de R&D : des bases culinaires à partir de légumineuses, des préparations adaptées, des formats professionnels, des solutions qui laissent au chef une marge de création en cuisine tout en sécurisant l'équilibre nutritionnel et la régularité. C'est là un terrain d'innovation intéressant : la restauration collective permet souvent de tester des solutions puis, parfois, de les faire migrer vers d'autres circuits. Les contraintes ne sont pas les mêmes qu'en restauration commerciale, mais la collective constitue un laboratoire du quotidien.

Des exemples ?

F. L. : Ils ne manquent pas, comme ceux qui visent à encourager les enfants à manger davantage de légumes, ou des solutions qui améliorent à la fois la qualité organoleptique et la facilité de mise en œuvre. Le hors-domicile est un terrain propice pour les surgelés, les aides culinaires, des formes qui n'existent pas encore en grande consommation...

Comme vous le disiez, tout cela a un coût. On parle d'inflation verte : comment se mesure-t-elle selon vous ?

F. L. : En restauration collective, le convive ne paie jamais le coût complet du repas. En scolaire, le reste à charge est variable, parfois très faible, voire nul selon les politiques territoriales. À l'hôpital, le patient ne

sait pas ce que coûte réellement son plateau. La vraie question est donc de savoir comment les financeurs – État, collectivités, etc. – absorbent le surcoût. Dès lors, le constat est des plus simples : les restaurations qui ont bénéficié de moyens progressent, celles qui ne les ont pas reçus n'atteignent pas les objectifs.

Et finalement, l'effet de bord que vous évoquiez sur les 50 % conventionnels s'est-il produit ?

F. L. : Il se produit mécaniquement dès que le budget n'augmente pas. Une part fixe consacrée à des produits plus chers signifie moins de marge sur le reste. Il faut donc chercher des volumes, des produits faciles à cuisiner. Tout dépend ensuite des arbitrages locaux : certains choisissent de revoir les menus, de réduire certains grammages, le gaspillage, de travailler les recettes...

Une vague d'inflation « classique » est venue se superposer en 2021-2024. Comment les marchés publics l'ont-ils amortie ?

F. L. : Très mal au pic du phénomène. Les marchés publics sont par nature rigides. Pendant la flambée des prix, certains contrats ne pouvaient plus s'appliquer en matière de clauses butoirs, de révision de tarifs, etc. Sans oublier des appels d'offres infructueux, aucune entreprise ne pouvant candidater à un prix devenu irréaliste. D'où forcément de fortes tensions sur les livraisons... La filière a beaucoup œuvré, notamment par des actions auprès des pouvoirs publics pour obtenir des assouplissements indispensables et éviter que le système ne se bloque. Dans ce contexte, la priorité des acheteurs n'était plus de monter en gamme, mais d'assurer la continuité du service – l'assiette – avec un budget sous pression.

Et s'est ajoutée la nouvelle réglementation environnementale sur le plastique...

F. L. : En effet, cela a entraîné une transformation industrielle et opérationnelle du modèle, notamment pour la liaison froide. La fin de l'utilisation des contenants alimentaires plastiques de cuisson, de réchauffage et de service à partir de 2025 signifiait revoir les chaînes de production, de conditionnement, de refroidissement, de transport, de remise en température, et enfin de service. Bon nombre de cuisines centrales fonctionnaient avec des barquettes plastiques operculées, réchauffées ensuite en restaurant satellite. La solution a souvent été un retour vers des bacs « gastronomes » en inox, un matériel qui génère de la manutention, de la logistique, des investissements, de la formation, des changements d'organisation en cuisine... C'est pourquoi je disais précédemment que l'inflation verte n'est pas seulement dans l'assiette mais aussi dans l'outil.

Les quotas Égalim ont suscité beaucoup de critiques dans les entreprises alimentaires, où en sont-elles ?

F. L. : La contrainte était forte, et le calendrier, serré. Cependant, ce cadre légal a créé une demande. Pour un industriel, proposer une offre comptabilisable dans le panier Égalim, c'est rendre un service majeur à l'acheteur public. Cela supposait de développer de nouvelles gammes, parfois sans décrocher de budget. Ainsi, des acteurs ont lancé des innovations entrant dans des catégories considérées comme Égalim qui, finalement, en seront retirées à la fin de cette année. Nous sommes nombreux à regretter que les produits issus d'exploitations agricoles bénéficiant de la Certification environnementale sortent du panier Égalim fin 2026 : c'est stopper une dynamique qui avait demandé du temps pour être déployée.

L'esprit de la loi était-il bien de soutenir les filières françaises, donc l'origine France ?

F. L. : L'esprit, oui. Mais le droit, c'est autre chose. Le cadre européen de la commande publique empêche de mentionner l'origine France comme un critère direct. De ce fait, certains acheteurs peuvent être tentés par des produits importés moins chers pour atteindre les objectifs en valeur. Le Conseil national de la restauration collective (CNRC) a proposé des outils⁴ pour les aider, notamment par la saisonnalité, les exigences de fraîcheur, des critères de performance, des modalités logistiques, des lots pertinents...

Finalement, le cadre Égalim valorise-t-il l'offre et les filières, comme prévu ?

F. L. : Cela a créé une vraie dynamique, mais également des déceptions. Après des efforts considérables pour adapter leurs gammes, les entreprises se sont heurtées à une réalité frustrante quand, au niveau politique, l'achat alimentaire et la transformation des outils n'ont pas été suffisamment financés. Et, c'est un comble, on en vient à accuser la restauration collective de ne pas atteindre les objectifs ! Les pouvoirs publics devraient réaliser que l'achat alimentaire n'est pas seulement un coût mais aussi un investissement dans la santé publique, dans la qualité nutritionnelle, dans la souveraineté alimentaire, dans l'outil industriel, dans la formation, dans la transition écologique. Fixer des objectifs ambitieux est nécessaire, mais si l'on ne met pas les financements en face, on fabrique de la déception.

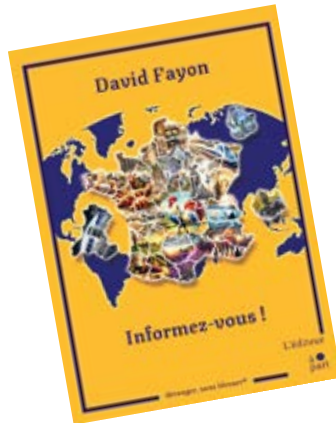
■ Propos recueillis par **Benoît Jullien (Icaal)**

4 - <https://agriculture.gouv.fr/substitution-des-plastiques-en-restauration-collective-publication-dun-nouveau-guide>

“Certains acheteurs peuvent être tentés par des produits importés moins chers...”

IA, la revanche des cols bleus

Les flux d'information redéfinissent, sur fond d'intelligence artificielle, les dynamiques de pouvoir et d'innovation dans les entreprises. Et redistribuent les opportunités et les risques.



L'IA a-t-elle pour effet de redéfinir la valeur sociale du travail humain ?
IA et exploitation massive des données redéfinissent-elles le pouvoir décisionnel dans les entreprises ?

David Fayon : L'IA redéfinit la valeur sociale du travail en automatisant certaines tâches mais en renforçant aussi l'importance de la créativité, de l'ancrage culturel et du savoir-faire humain. Nous avons vécu sept étapes de l'information¹, de la transmission orale aux IA génératives, en passant par l'avènement de l'écrit, les médias puis Internet et les réseaux sociaux. Ces étapes ne se remplacent pas mais s'ajoutent, ce qui aboutit à une prolifération de données, à l'image des énergies (bois, charbon, pétrole, gaz, hydrogène, nucléaire, renouvelables), leur production et leur consommation qui ne font que croître dans un processus entropique. Chaque façon de produire et de consommer l'information présente des défauts. La transmission orale génère des déformations entre celui qui parle, celui qui écoute et qui comprenant plus



David Fayon,
expert en
transformation
digitale¹

ou moins, va transmettre à son tour. Les IA génératives sont pour leur part non exactes mais probabilistes. Elles comportent des biais et peuvent produire des hallucinations. En grande consommation, la différenciation devient plus difficile, d'autant que les IA vont uniformiser le contenu produit dans un usage marketing ou commercial. Les marques ont intérêt à miser sur l'authenticité pour se distinguer et fidéliser leur clientèle. Quant au pouvoir, à chaque étape technologique, les dirigeants ont craint qu'il ne leur échappe, et leur réflexe a toujours été de contraindre l'accès aux outils nouveaux, alors même que leurs employés et leurs clients les utilisent. Ce fut le cas pour le téléphone (1970), le mèl (1990), les réseaux sociaux (2010) et désormais les IA génératives (2025). Les marques qui misent sur le volume avec des marges faibles peuvent utilement exploiter des signaux faibles que ces moyens fournissent, grâce à des algorithmes. C'est particulièrement vrai avec les réseaux sociaux, mais plus délicat avec les IA génératives, où il existe des biais et une uniformisation du contenu qui favorisent la chasse au politiquement incorrect – lequel peut pourtant être le révélateur d'une tendance, un signal d'alerte avant

¹ - Auteur d'*Informez-vous !* L'Éditeur à part, 2025, il anime le site éponyme <https://davidfayon.fr>.

² - Cf. *ibid.* Les sept péchés capitaux des intelligences artificielles génératives.

Les sept étapes de l'information

ÉTAPE	NATURE	DÉTENTEURS DE L'INFORMATION	ACTION	LIMITE
1	Transmission orale	Aînés (pouvoir du savoir et de la sagesse) et experts	Écouter pour apprendre, parfois interagir	Perte de connaissance si pas d'enregistrement
2	Transmission écrite	Tablettes, papyrus puis avènement du livre	Lire et emmagasiner l'information	Destruction de l'information (incendie, inondation, Fahrenheit 451)
3	Hiérarchisation écrite	Encyclopédie et dictionnaire	Naviguer au fil des pages au gré du hasard	Obsolescence lente des données
4	Presse écrite	Journalistes d'information et d'investigation via des experts	Lire en sélectionnant l'information qui nous intéresse	Recherche de données passées difficiles même si la numérisation le permet en partie
5	Radio et télévision	Journalistes d'information et d'investigation via des experts	S'informer parfois en zappant ou en menant une action parallèlement	Approche généraliste vs spécialiste selon les chaînes
6	Internet et web	Moteurs de recherche, Wikipédia, etc.	Surfer sur les liens hypertextes avec sérendipité	Nécessaire d'avoir un accès au réseau ou que celui-ci soit disponible
7	Intelligence artificielle générative	LLM qui se nourrissent de données	Formuler sa demande avec un prompt. Analyse et retraitement humain	Probabiliste et non exactitude, grande consommatrice de données et d'énergie

© Informez-vous !, David Fayon.

un boycottage ou une rumeur malveillante. Cependant, les grands volumes de données sont, par ailleurs, souvent matière à optimisation, par exemple dans la logistique et la gestion des stocks. Amazon et Alibaba le font très bien. La pression concurrentielle pousse à innover, et l'entreprise qui sait exploiter une technologie la première prend de l'avance.

L'algorithme peut-il légitimer certaines décisions au détriment des expertises humaines ?

D. F. : Lorsqu'une décision a des conséquences humaines, financières ou environnementales notables, elle doit être validée par un expert humain. Il faut qu'il soit le copilote qui valide ou réfute les résultats produits par une IA et les LLM (modèles larges de langage de type ChatGPT, Gemini, DeepSeek ou Mistral). Comme les IA génératives se nourrissent de données, il est nécessaire, pour une entreprise ou une marque, que sur son site internet, sa page Wikipédia, sa présence sur les réseaux sociaux, soient perçus fidèlement et positivement, car c'est là que les IA puiseront les éléments pour répondre aux questions des internautes.

Mais il faut être conscient des règles du jeu pour mieux en tirer profit, et il faut des garde-fous, des tests réguliers d'outils en évolution permanente. Par exemple, la version 5.1 de ChatGPT est à peine utilisée que la 5.2 est déjà annoncée, dans un combat sans merci entre les acteurs... Cela passe aussi par des

formations sur l'information et les IA en interne. Du côté de la gouvernance, une supervision humaine est nécessaire, avec un comité d'éthique et des responsabilités associées. Cela peut concerner par exemple les actions de « recrutement » d'une marque. Du côté de la communication, il convient de veiller à la qualité des données publiées et d'assurer une cohérence éditoriale. Les entreprises doivent aussi avoir conscience que les contenus produits par les IA peuvent être faux ou trompeurs – biais ou hallucinations – ou non alignés avec leurs valeurs.

Dans quelle mesure l'IA renforce-t-elle le pouvoir de surveillance sur les salariés et comment encadrer éthiquement ces pratiques ?

D. F. : L'IA est ce que nous en faisons pour le meilleur comme pour le pire. Des statistiques sur l'usage de ces outils peuvent être facilement effectuées. L'IA améliore la productivité et permet d'accomplir des actions qui étaient impossibles ou très difficiles. La question est de choisir lesquelles. En grande consommation, c'est tant pour les clients et pour les salariés : ce peut être des caméras de surveillance pour prévenir des vols ou vérifier la nature des fruits et légumes, le poids de produits en libre-service pour éviter des erreurs de caisse ; ce peut être des outils de mesure de la production aux caisses, en libre-service ou non. Mais aussi des outils d'analyse de sentiments sur les réseaux

sociaux. Les champs d'application sont vastes. Toutefois, il convient de veiller à ce qu'il n'y ait pas d'atteinte à la vie privée et qu'au préalable les usages de l'IA soient consignés dans une charte collaborative et évolutive. La responsabilité sociale des entreprises suppose le respect de la dignité de chacun. Pour cela des principes peuvent être retenus : transparence et consentement quant à l'enregistrement des données et en vertu du droit positif (RGPD), droit à la déconnexion pour les salariés, principe de non-discrimination et de finalité du traitement automatisé, principe de proportionnalité, validation humaine pour les décisions importantes, comité d'éthique traitant des risques et des retombées dans une démarche d'amélioration permanente.

Quels peuvent être les effets de l'IA sur le dialogue social ?

D. F. : Nous avons encore peu de recul. L'IA peut être utilisée tant par les syndicats que par le patronat. Ce que je vois est le risque que des IA parlent aux IA, si on s'abrite trop derrière elles sans point de vue critique : les syndicats préparent des argumentaires avec l'IA et ils sont réfutés par des IA du patronat, et vice versa. L'IA peut accélérer les processus décisionnels avec le résumé de tracts syndicaux ou l'établissement de contre-argumentaires dans le cadre d'un rapport de force. Pour ne pas tomber dans le travers de l'IA vers l'IA, il est nécessaire que l'IA devienne un outil de transparence et de confiance avec un but : rendre les données sociales plus lisibles et accessibles, sans déshumaniser le dialogue par un combat de prompts entre humains. À cet effet, la transparence des sources et la formation des acteurs sociaux à une utilisation efficiente de l'IA et à son usage critique est un préalable nécessaire.

L'IA accentue-t-elle ou réduit-elle les inégalités entre cols blancs et cols bleus, siège et usine, centres et périphéries ?

D. F. : L'IA permet une revanche des cols bleus, qui ont été attaqués par la robotisation depuis la machine à tisser de Jacquard et

même avant. L'IA brouille les frontières entre tâches manuelles et intellectuelles, ce qui redistribue les cartes. Les IA concurrencent désormais les cols blancs, et nul ne sera à terme épargné, certains métiers seront transformés et non supprimés. Mais elles peuvent conduire à une convergence *mainstream* des contenus et des décisions où l'humain sera relégué à un rôle d'opérateur. Il faut en avoir conscience. L'IA fait fi de toute organisation bureaucratique, au même titre que les startups, qui ont incité les grandes organisations à aplatir leurs niveaux hiérarchiques pour être plus réactives dans un monde complexe et incertain.

Les politiques de formation à l'IA prennent-elles réellement en considération tous les métiers et niveaux ?

D. F. : Il est pertinent pour chacun en entreprise de se fixer des plages horaires pour tester les outils, les expérimenter dans le cadre de son travail ou de ses évolutions possibles. Les IA bien utilisées peuvent augmenter la curiosité intellectuelle. Des échanges de bonnes pratiques entre employés au vu de leur utilisation des outils permettent de faire grandir les équipes. Cependant, il est essentiel que chacun ait accès aux mêmes opportunités de formation, quel que soit son niveau. Les managers doivent encourager une culture d'apprentissage continu et valoriser les efforts de progression, plutôt que d'avoir les yeux rivés sur les résultats à court terme. Cela permettrait aussi d'endiguer la grande démission et la démotivation des talents, dans une société où l'ascenseur social est en panne. La documentation de cas d'usage réussis peut en outre créer une mémoire collective et éviter que le savoir reste concentré chez quelques experts – eux-mêmes susceptibles de quitter l'entreprise. Les équipes doivent aussi être sensibilisées aux biais et aux limites des outils, afin de développer un esprit critique. Enfin, instaurer des temps d'échange entre métiers est de nature à favoriser la cohésion.

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

L'IA, assistante à assister

Gain de temps, champ documentaire centuplé, créativité démultipliée, l'IA peut beaucoup, mais c'est toujours une personne humaine qui sera l'ultime responsable, et tant mieux pour la propriété intellectuelle. Ce qui appelle quelques précautions en entreprise.



En tant que juriste, qu'est-ce qui a changé dans votre pratique depuis l'émergence de l'IA ?

Sarah Bailey : L'intelligence artificielle a profondément transformé la pratique du droit de la propriété intellectuelle. Au quotidien, l'IA s'est imposée comme un outil d'assistance incontournable à plus d'un titre. Chez Simmons & Simmons, nous avons eu à cœur de l'intégrer à notre pratique quotidienne et de développer des outils ad hoc.

Nous avons ainsi mis sur le marché Rocketeer, un outil développé et distribué par le cabinet qui a pour objectif d'aider les avocats spécialisés en droit des marques dans leurs prises de décision et dans l'évaluation des chances de succès d'un dossier.

En se fondant sur une base de données composée de milliers de décisions européennes, Rocketeer prédit les issues de conflits entre marques en une fraction de seconde, et fournit à nos équipes une liste détaillée de décisions similaires. Il s'agit là d'un gain de temps considérable.



Sarah Bailey,
avocate associée
chez Simmons &
Simmons, spécialiste
de la propriété
intellectuelle

Comment l'IA peut-elle être intégrée comme levier d'innovation stratégique sans fragiliser la maîtrise des actifs immatériels de l'entreprise

S. B. : Le principal retour que nous avons de nos clients sur ce point est que l'IA constitue un formidable levier de créativité, permettant d'aller plus vite et plus loin dans la conception de produits ou services. Toutefois, son intégration doit être pensée en fonction des attentes du public et des spécificités sectorielles. Dans certains domaines, l'utilisation de l'IA est attendue, voire valorisée, tandis que dans d'autres, elle peut susciter des interrogations quant à l'authenticité ou la qualité des produits créés avec son apport. Je pense notamment au luxe.

Lorsque l'on choisit de l'utiliser, il faut maintenir un contrôle humain à chaque étape clé, notamment s'agissant d'actifs immatériels, pour faire acte de création ou d'invention. En effet, une œuvre ou un brevet ne pourront être rattachés à la personne physique ou morale qui les a conçus qu'à la condition que celle-ci puisse démontrer en être à l'origine.



© PESHKOVA/ADBESTOCK

Il est donc impératif que les utilisateurs d'IA veillent à modifier, retoucher, analyser, documenter, valider les résultats produits par une IA et ne se contentent pas de les exploiter tels quels.

Qui est juridiquement responsable d'une création, d'une décision ou d'un dommage issu d'un système d'IA utilisé dans l'entreprise ?

S. B. : La question de la responsabilité juridique liée à l'IA est complexe et dépend du contexte d'utilisation. Les développeurs peuvent être responsables en cas de défauts intrinsèques à l'outil, mais l'utilisateur reste responsable de la manière dont il utilise l'IA mise à sa disposition et de l'usage qu'il décide de faire des résultats produits par elle. À titre d'exemple, les conditions d'utilisation de Chat GPT prévoient que l'utilisateur reconnaît que les informations transmises par ce modèle de langage ne sont pas toujours exactes.

Dans ces conditions, il lui appartient de s'assurer de l'exactitude des résultats obtenus.

Cette responsabilité est la sienne, non celle du fournisseur.

Pour anticiper ces enjeux, il est crucial de former les utilisateurs, ce qui est d'ailleurs une obligation pour les entreprises depuis le 2 février 2025 et l'entrée en vigueur de l'article 4 du règlement IA¹ mais aussi de conserver une traçabilité des instructions données (prompts), afin de pouvoir les mobiliser en cas de litige. S'agissant des risques liés à la propriété intellectuelle, il est également important de sensibiliser les équipes à ne pas demander à l'IA d'imiter, de copier ou d'intégrer des contenus protégés dans une production de l'IA.

Là encore, afin de limiter les risques, il est impératif que l'humain reste au cœur des utilisations, pour vérifier les livrables utilisés, les adapter le cas échéant et réduire les risques de voir la responsabilité de l'utilisateur engagée.

Il est impératif que les utilisateurs d'IA veillent à modifier, retoucher, analyser, documenter, valider les résultats produits par une IA et ne se contentent pas de les exploiter tels quels.

1 - <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=OJ:L:202401689>

Y a-t-il des menaces réputationnelles et éthiques spécifiques que l'IA fait peser sur une marque et sur la responsabilité personnelle des dirigeants ?

S. B. : Oui, l'IA soulève des enjeux réputationnels et éthiques majeurs. Aux yeux d'un consommateur, il existe une différence fondamentale entre une création humaine et une production générée par une machine. C'est ce qu'a brillamment montré Intermarché avec le succès mondial de son dessin animé réalisé sans IA par une société de production française. Un usage trop intensif de l'IA dans la communication ou le rapport au client peut affecter la perception que le public a d'une marque ou plus globalement d'une entreprise.

Sur le plan éthique, l'IA pose des questions relatives au respect des droits d'auteur, à la rémunération des créateurs dont les œuvres ont été utilisées pour entraîner le modèle ou pour générer une création spécifique. Enfin, la question des biais inhérents à chaque modèle d'IA est centrale, particulièrement lorsque ces outils sont utilisés en lien avec des humains. Pour les entreprises, cette question des biais est particulièrement sensible dans les usages de l'IA en lien avec les fonctions RH.

Le juriste doit jouer un rôle central dans l'identification des risques, la mise en conformité et l'accompagnement des équipes, afin de garantir une utilisation responsable et sécurisée.

Les productions assistées ou générées par l'IA peuvent-elles être protégées par le droit de la propriété intellectuelle ?

S. B. : Le droit actuel de la propriété intellectuelle refuse, en principe, d'accorder une protection à des créations totalement générées par l'IA, faute d'auteur humain identifiable. S'agissant des inventions, dans les affaires du générateur d'inventions "Dabus"², plusieurs offices de propriété intellectuelle ont refusé l'enregistrement d'un brevet dont l'inventeur identifié était ce modèle d'IA. En revanche, il est possible de protéger des œuvres ou des inventions résultant d'une collaboration entre l'humain et l'IA, à condition de pouvoir, si nécessaire, démontrer l'apport créatif ou le rôle inventif de l'utilisateur. Sur le plan contractuel, afin de s'assurer de la titularité des créations générées à l'aide de l'IA, il est recommandé d'exiger des salariés ou prestataires qu'ils ne réutilisent pas les livrables pour nourrir leurs modèles d'IA, plus généralement d'interdire la fourniture ou l'usage de contenus entièrement générés par l'IA sans

2 - Le 17 septembre 2019, une demande de brevet inhabituelle est déposée simultanément dans plusieurs juridictions mondiales. Pour la première fois en droit des brevets, l'inventeur désigné n'est pas un être humain, mais une intelligence artificielle baptisée Dabus, acronyme de *Device for the Autonomous Bootstrapping of Unified Sentience* (« Dispositif d'amorçage autonome d'une sensibilité de synthèse »).



“ Un usage trop intensif de l’IA dans la communication ou le rapport au client **peut affecter la perception que le public a d’une marque** ou plus globalement d’une entreprise.”

apport humain quantifiable, et d’exiger une transparence totale du processus de développement. Ces adaptations, qui peuvent être intégrées à des contrats de prestation de service ou de travail, permettent de sécuriser les droits et de limiter les risques de contentieux.

Dans la mesure où les lois, traités, règlements et la jurisprudence sont écrits et publics, la donnée juridique devrait se prêter au mieux à l’investigation de l’IA ; y a-t-il à l’expérience des risques spécifiques de « faux » associés aux corpus juridiques ?

S. B. : L’IA est un outil précieux pour l’analyse et la recherche juridiques, mais elle n’est pas infaillible. En effet, un risque majeur réside dans la génération de « faux », lorsque l’IA cite des sources inexistantes ou inexactes. Dans le langage de l’IA, on appelle cela des hallucinations. Elles peuvent être très convaincantes, et dans plusieurs pays, des avocats ont été condamnés pour avoir, faute de vérification, produit devant les tribunaux des décisions inventées par l’IA. Il est donc impératif de s’assurer que les résultats produits par l’IA sont conformes à la réalité et de ne jamais se fier aveuglément à ses suggestions.

Comment sécuriser l’usage de données (internes et externes) pour entraîner ou utiliser une IA, sans enfreindre les droits de tiers ?

S. B. : Il est important de s’assurer que les données utilisées pour entraîner ou alimenter une IA ne portent pas atteinte aux droits de tiers. Il convient de vérifier l’origine des données, d’obtenir les autorisations nécessaires et de respecter les droits d’auteur, les droits sur les bases de données, les secrets d’affaires et la réglementation sur les données personnelles. En outre, et cela ne va pas toujours de soi, il ne faut bien sûr pas utiliser l’IA

pour copier un concurrent, un auteur à succès ou une publicité innovante, etc. Afin de limiter les mauvais usages et les risques afférents, l’adoption de chartes internes, la formation des équipes et des procédures de vérification sont impératives.

Quels effets l’IA a-t-elle sur la politique de brevets et de protection du savoir-faire : faut-il déposer plus, moins, autrement ? Le secret devient-il plus stratégique que le brevet ?

S. B. : Les affaires Dabus ont confirmé que pour la vaste majorité des offices de propriété industrielle dans le monde, l’IA ne peut être reconnue comme inventeur. Toutefois, la simple utilisation de l’IA dans le processus d’invention n’exclut pas la brevetabilité. L’inventeur doit être une personne physique, mais il peut s’être aidé d’un outil d’IA. Hormis cet aspect, l’IA n’a pour l’heure pas d’effet visible sur l’appréciation de la brevetabilité des inventions. Certains ont pu se demander si son usage systématique ne devait pas donner naissance à une « personne de métier augmentée », élevant les exigences des offices en matière d’activité inventive. À ma connaissance, aucune décision n’a été rendue en ce sens. Par ailleurs, l’IA pourrait faciliter l’invalidation des brevets en rendant plus réalisable l’examen de la validité de vastes portefeuilles de brevets, aujourd’hui difficiles à mettre en œuvre.

Si ces éléments peuvent, à terme, affecter les stratégies de protection par le brevet, il ne s’agit pas d’une remise en question fondamentale du régime des brevets, qui restent plus protecteurs que le secret et sont à privilégier lorsque l’entreprise est en mesure de surveiller les comportements des acteurs du marché et d’éventuelles pratiques contrefaisantes de leur part.

Le département juridique d'une entreprise est-il au premier rang de ceux dont l'IA transforme les métiers ?

S. B. : Les départements juridiques et les cabinets d'avocats sont en première ligne de la transformation induite par l'IA. Chez nos clients les plus en pointe, nous constatons des usages divers, des simples relectures, comparaisons et traductions de documents à l'utilisation d'outils permettant de simuler des négociations contractuelles. En substance, les outils d'IA permettent d'automatiser certaines tâches, d'améliorer la gestion documentaire et d'accélérer la recherche d'informations. Cela libère du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée, telles que l'analyse stratégique, la gestion des risques et l'accompagnement de l'innovation. Mais cela pose la question de la formation des jeunes juristes. Bon nombre de tâches désormais automatisables sont en effet celles qui, traditionnellement, permettaient aux jeunes juristes ou avocats d'apprendre leur métier. Il convient donc d'adapter nos méthodes de formation et sans doute de former les jeunes plus tôt à prendre part à des tâches stratégiques, à forte valeur ajoutée.

Quelles mesures une entreprise doit-elle prendre pour répondre au mieux aux exigences réglementaires (RGPD, règlement IA, conformité sectorielle) dans une stratégie d'innovation fondée sur l'IA ?

S. B. : La mise en conformité des entreprises avec les réglementations liées à l'IA est un processus complexe demandant beaucoup de travail sur un temps long et qu'il est difficile de résumer. On peut toutefois souligner quelques principes essentiels. En premier lieu, il revient à l'entreprise de s'assurer qu'elle ne fait pas usage de solutions IA interdites au sens du règlement IA. En outre, ce règlement requiert d'apprécier les risques que représente l'outil IA. Le juriste devra donc procéder à une qualification de l'outil, en collaboration avec le département IT si nécessaire, afin de déterminer le niveau de risque au regard du règlement IA et des obligations qui en découlent pour l'entreprise. Cela suppose,

en amont, une gouvernance permettant au service juridique d'être informé préalablement au déploiement des outils d'IA, afin de pouvoir qualifier l'outil et de déployer le plan de mise en conformité approprié.

En second lieu, il faut garder à l'esprit que le RGPD a vocation à s'appliquer lorsque des données personnelles sont traitées au moyen d'un outil d'IA. Il importe donc d'intégrer, de mesurer et de tenir compte de ce qu'impliquent les outils d'IA utilisés dans le traitement de données personnelles par l'entreprise. En particulier, dans la mesure où tant le RGPD que le règlement IA imposent des obligations de transparence, le juriste devra sensibiliser les équipes à la nécessité d'un niveau d'information approprié, tenant compte des informations requises au titre des deux textes.

Enfin, le règlement soumet déjà les entreprises à des obligations de formation de leur personnel à l'usage de l'IA. Les formations visées doivent compléter celles qui, en principe, sont déjà en place pour sensibiliser les équipes aux précautions et bonnes pratiques à adopter afin d'assurer le respect du RGPD. Au regard des problématiques soulevées par l'IA, le juriste doit jouer un rôle central dans l'identification des risques, la mise en conformité et l'accompagnement des équipes, afin de garantir une utilisation responsable et sécurisée.

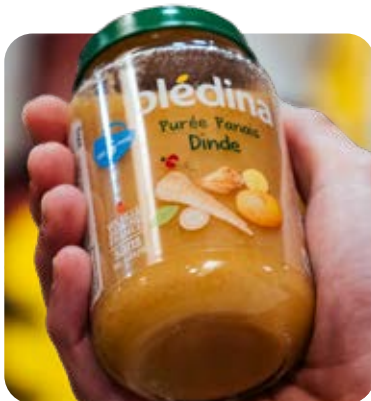
Face à la généralisation de l'IA, le véritable avantage concurrentiel va-t-il se situer plutôt dans la technologie, les données, la capacité d'orchestration, la culture d'entreprise ou la vision du dirigeant ?

S. B. : L'automatisation et la simplification de nombreuses tâches, loin de déporter les avantages concurrentiels vers les machines vont, à mon sens, les concentrer dans la capacité des humains peuplant une entreprise à veiller à la bonne mise en œuvre de ces outils, à s'assurer qu'ils sont utilisés à bon escient et en conformité avec la vision stratégique de l'entreprise.

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

Blédina Brive : des bébés au grand âge

L'usine experte des petits pots infantiles (chaque jour un demi-million avec 250 recettes) participe à la politique de relocalisation décidée par Danone, qui y investit 7 millions d'euros entre 2025 et 2026¹. Non seulement elle augmente ses capacités, mais elle se diversifie dans la nutrition médicale.



En quoi le site de Brive est-il stratégique pour Danone ? Et « pôle européen » ?

Pascal Sagot : Le site de Brive-la-Gaillarde est l'un des sites les plus stratégiques pour Danone, car il concentre un savoir-faire unique autour de la nutrition infantile. C'est ici que sont fabriqués les petits pots Blédina, un produit emblématique nécessitant un niveau d'exigence particulièrement élevé en matière de qualité, de sécurité et de maîtrise des procédés.

Au-delà de ce rôle historique, Brive prend aujourd'hui une dimension plus large en intégrant la production de nutrition médicale. Cette diversification renforce son importance, puisque le site devient un véritable pôle de compétences capable de répondre à des besoins nutritionnels variés, allant de la petite enfance aux personnes fragilisées. Cette double expertise lui confère une portée européenne. Car si 70 % des volumes produits sont destinés au marché français, le reste est exporté, notamment en Europe.



Pascal Sagot,
directeur du site
Blédina de
Brive-la-
Gaillarde.

Depuis quand Brive est-il le site des petits pots ? Quelles sont les spécificités de cette production ?

P. S. : Depuis 1973, Brive est le berceau des petits pots Blédina. Cette spécialisation s'est construite au fil des décennies autour d'un niveau d'exigence élevé, propre à la nutrition infantile. Avec plus de cinquante ans d'expérience, la fabrication des petits pots repose sur des standards de qualité parmi les plus stricts du marché, une sélection rigoureuse des matières premières, une traçabilité complète et des procédés industriels conçus pour garantir sécurité et constance. Ce savoir-faire s'appuie également sur un ancrage territorial fort, car une grande partie des ingrédients utilisés proviennent de filières françaises, souvent locales, engagées dans des pratiques agricoles durables.

D'où les 3 500 tonnes supplémentaires sont-elles rapatriées ?

P. S. : Ces volumes proviennent de la réorganisation et de l'optimisation de nos productions en Europe, avec la volonté stratégique de concentrer la fabrication des petits pots à

¹ - Cf. Danone, un naturel du Nord, La Voix des Marques n°19, page 52.

Brive. Le site dispose d'un savoir-faire historique, d'équipes expertes et d'outils modernes qui permettent d'augmenter les capacités en toute sécurité. Cette montée en puissance fait de Brive l'un des sites référents de Danone pour les petits pots *Made in France*.

Quand a démarré le programme « Sauvez William » ?

P. S. : Lancé en 2021, le programme « Sauvez Williams » vise à préserver une variété de poire française menacée et à soutenir une filière agricole locale. Il s'inscrit dans une démarche de long terme, notamment grâce à des contrats passés avec des agriculteurs pour une durée de quinze ans. « Sauvez Williams » vise à protéger la biodiversité, à sécuriser des débouchés pour les producteurs et à valoriser des fruits issus de terroirs français. Grâce à ce programme, 34 000 poiriers ont été plantés en collaboration avec nos sept agriculteurs partenaires.

Les premiers petits pots élaborés à partir de cette filière sont sortis de l'usine fin 2025. Ce lancement marque une étape importante, car il permet de transformer des volumes significatifs de poires Williams françaises et de donner une visibilité durable à cette filière auprès des consommateurs.

Grâce au programme « Sauvez Williams », 34 000 poiriers ont été plantés. Les premiers petits pots élaborés à partir de cette filière sont sortis de l'usine à la fin de l'année dernière.



Des actions analogues sont-elles menées avec d'autres matières premières ?

P. S. : Danone mène d'autres initiatives structurantes pour soutenir des filières agricoles françaises. À titre d'exemple, le programme « Pachamama », lancé en 2020, est une initiative portée par Danone afin de renforcer des filières agricoles françaises durables, en travaillant main dans la main avec des producteurs engagés. L'objectif est de sécuriser des approvisionnements de qualité tout en accompagnant les agriculteurs dans la transition vers des pratiques plus responsables, plus résilientes et mieux rémunérées. Ce programme repose sur des partenariats de long terme, des engagements contractuels et un accompagnement technique qui permettent de garantir une matière première fiable, tracée et issue de modes de production respectueux des sols et de la biodiversité. C'est un exemple concret de la manière dont Danone soutient les territoires et construit des filières solides au service de la qualité nutritionnelle.

Étant donné le besoin de réassurance des parents pour l'alimentation infantile, comment évoluent vos engagements et leur formulation ?

P. S. : Cette réassurance des parents est un enjeu majeur. Danone renforce ses engagements autour de trois priorités : la qualité des ingrédients, la transparence et la sécurité. Cela passe par des filières françaises exigeantes, des cahiers des charges stricts et une communication plus claire sur l'origine des matières premières et les procédés de fabrication. Danone a mis en place un programme destiné aux parents, qui leur permet d'échanger ou d'obtenir un conseil personnalisé par téléphone, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 : l'objectif est de leur permettre de comprendre précisément ce qu'ils donnent à leurs enfants, et de leur proposer des produits qui répondent aux attentes les plus élevées en matière de sécurité et de nutrition.

Pourquoi l'usine intègre-t-elle la nutrition médicale? Et même met l'accent sur ce domaine ?

P. S. : L'intégration d'une ligne pour la nutrition médicale fait écho à l'évolution profonde de notre société, marquée par le vieillissement de la population et l'augmentation des maladies chroniques. Les personnes âgées ou fragilisées ont des besoins spécifiques, souvent liés à la dénutrition ou à une perte d'autonomie progressive, et nécessitent des produits adaptés, faciles à consommer et riches sur le plan nutritionnel. En intégrant une ligne de production pour ces produits sur le site de Brive, Danone répond à une demande croissante tout en s'appuyant sur un savoir-faire solide en matière de nutrition spécialisée.

De quels produits s'agit-il ?

P. S. : Le site produira une partie des crèmes Fortimel, des produits destinés aux personnes souffrant de dénutrition ou ayant des besoins nutritionnels spécifiques. Ces crèmes se distinguent par leur densité nutritionnelle élevée, leur richesse en protéines et leur formulation adaptée aux besoins des personnes âgées ou fragilisées. Elles sont conçues pour être faciles à consommer, tout en apportant un apport énergétique et protéique suffisant.



Face aux maladies chroniques ou au vieillissement, quels sont les axes d'innovation ?

P. S. : Les innovations portent principalement sur l'adaptation des formules aux besoins des personnes âgées ou fragilisées : enrichissement en protéines, textures plus faciles à avaler, formats pratiques, et produits pensés pour prévenir la perte d'autonomie. L'objectif est de proposer des solutions nutritionnelles qui s'intègrent facilement dans le quotidien et qui contribuent à améliorer la qualité de vie.

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

Une partie des crèmes Fortimel qui sont destinées aux personnes âgées ou fragilisées va bientôt être produite à Brive-la-Gaillarde.



Le site stratégique de Brive-la-Gaillarde spécialisé, depuis 1973, dans la nutrition infantile.

Marketing responsable : grandes tendances et marques pionnières

Le marketing responsable s'impose en réponse aux attentes sociétales et à la nécessité de réinventer la relation entre marques et citoyens-consommateurs. Les dossiers du Palmarès « Réussir avec un marketing responsable 2025 » offrent un riche panorama des pratiques innovantes et des clés de réussite. Aperçu transversal des lauréats du secteur des produits de grande consommation.



Une innovation transformatrice

L'innovation est le moteur du marketing responsable. Mais elle ne se limite pas à la création de nouveaux produits, elle s'étend à la transformation des modèles de production, de distribution et de communication.

Dans sa démarche d'écoconception, **Nestlé Dessert** a supprimé les films plastiques sur ses lots de tablettes, les remplaçant par des stickers papier, ce qui représente une réduction de 34 tonnes de plastique par an. Ce changement qui pourrait sembler secondaire porte sur plus de soixante millions de tablettes, et a nécessité une transformation et un investissement industriel majeurs. Il s'agissait d'assurer l'efficacité de la production, en maintenant des cadences au moins aussi bonnes qu'avec la solution précédente, dans une des plus grandes usines de chocolat en Europe. Envergure industrielle et humaine : ce projet concerne deux sites (une usine, un site logistique), mobilisant une trentaine de personnes quotidiennement. Les clients distributeurs ont reconnu l'innovation, notamment sur leurs supports de communication, et ils encouragent le reste du marché à suivre cette voie en supprimant également les films de regroupement en plastique.



Sophie Palauqui
responsable des
pôles RSE et
marketing, Iléc

Maison Verte conçoit des campagnes porteuses de messages responsables (produits écolabellisés, mise en avant du format recharge, vision inclusive de la famille), et avec une mesure précise de leur empreinte carbone numérique. Cette initiative pionnière dans la grande consommation vise à aligner la communication avec les valeurs de cette marque et à réduire l'empreinte environnementale du digital.

Labeyrie Fine Foods réinvente sa gouvernance de filière en créant le fonds collectif « Un Pacte positif » présidé par la sphère agricole, pour piloter la transition des filières blé et pois chiche vers l'équitable et le régénératif. Cette innovation structurelle permet aux agriculteurs de décider des projets agromonomiques à financer. La filière elle-même devient l'acteur du changement.

Vico a structuré sa démarche RSE, le « Goût de bien faire », dans l'ensemble de son activité, du champ au sachet. La marque a entièrement revu ses recettes pour les proposer sans additifs, ni huile de palme ; elle s'appuie sur un réseau local de 45 agriculteurs partenaires (pour certains depuis trois générations) installés dans les 100 kilomètres autour de son usine de Vic-sur-Aisne (Picardie) et les accompagne vers l'agriculture régénératrice.



Elle réduit aussi son empreinte environnementale avec 57 tonnes de plastique économisées par an et des emballages moins encrés. Une mutation globale qui redéfinit son modèle industriel et agricole.

Enfin, **Fleury Michon** crée une rupture dans l'offre alimentaire, en lançant les Tranches Végé, une nouvelle catégorie de protéines végétales, accessibles en prix, riches en fibres, Nutri-Score A, et à faible empreinte carbone (moins 80 % par rapport à la viande). Le taux de réachat élevé (50 %) et la forte intention d'achat témoignent de l'adhésion des consommateurs. Cette innovation, qui a nécessité plusieurs années de R&D, répond à la demande croissante d'offres végétales et démocratise l'accès à une alimentation plus durable.

L'environnemental, mais aussi le social

Le marketing responsable se développe de plus en plus sur un axe social en plus de l'environnemental, en intégrant l'insertion, la lutte contre le gaspillage, la valorisation du monde agricole...

Re-Belle agit contre le gaspillage alimentaire et la précarité en transformant des fruits et légumes invendus en confitures artisanales dans un chantier d'insertion. En partenariat avec Monoprix, 160 tonnes de fruits et légumes ont été collectées dans des magasins d'Île-de-France ainsi que dans un entre-

pôt francilien. Ces produits, initialement destinés à être jetés, sont cuisinés en Seine-Saint-Denis. Depuis 2017, Re-Belle génère un chiffre d'affaires proche d'un million d'euros et accompagne une centaine de parcours d'insertion.

J'achète fermier est une marque qui place le goût du naturel et la juste rémunération des agriculteurs au cœur de sa démarche. Ses produits laitiers sont fabriqués directement à la ferme par les éleveurs partenaires, à partir de leur lait et grâce à un conteneur transformé en atelier et installé à la ferme. La marque œuvre à une réelle connexion entre l'amont agricole et les consommateurs. Labellisée commerce équitable, elle garantit la rémunération des agriculteurs pendant trois ans, avec des volumes et des prix définis sur la base des coûts de production ; elle crée des emplois directs dans les fermes, et rend les filières plus attractives.

Enfin, **Handi Gaspi** avec sa marque Kignon incarne une démarche doublement engagée : contre le gaspillage alimentaire et pour l'insertion professionnelle de personnes handicapées. La biscuiterie valorise des coproduits alimentaires et crée de l'emploi, tout en misant sur la gourmandise et l'accessibilité en prix.

Valeur partagée et communication transparente

Le marketing responsable vise à créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes : outre l'entreprise, consommateurs, employés, partenaires. Les projets présentés au palmarès 2025 font tous la démonstration d'un effet fédérateur parmi les salariés autour de valeurs communes et de fierté interne. La mobilisation collective est un levier de réussite, favorisant la coopération transversale. Les initiatives responsables améliorent la perception et la prescription de la marque : meilleure image, retours positifs des consommateurs et des distributeurs, mobilisation des équipes et des partenaires, fournisseurs ou prestataires. La sincérité et la transparence sont des piliers du marketing responsable. Les



marques s'appuient sur des labels, des audits et des preuves concrètes pour garantir le sérieux de leur démarche, la capacité à raconter une histoire simple et authentique étant un facteur d'adhésion.

Saint Louis Sucre fait évoluer toute sa gamme de sucre de canne vers le commerce équitable Max Havelaar depuis 2024-2025. Une innovation de rupture : au lieu de lancer un produit éthique, Saint Louis Sucre transforme ainsi toute sa gamme, première marque nationale en France à oser le faire. Une manière radicale d'activer l'équité et la transparence comme cœur de marque.

Maison Verte obtient le label Ecoprod pour ses contenus média, J'achète fermier est certifiée Agri-éthique. Ces certifications assurent la fiabilité des engagements et rassurent les consommateurs.

Re-Belle communique avec une totale transparence sur la traçabilité des invendus et l'accompagnement des personnes en insertion. Les animations en magasin, les étiquettes et les supports digitaux portent des messages explicatifs clairs.

Nestlé Dessert a valorisé, sur tous ses supports de communication, le passage au papier pour l'ensemble de ses lots, avec ce message : « Nestlé Dessert dit stop au suremballage plastique : la tablette de chocolat préférée des Français passe au papier. »

Vision de long terme et amélioration continue

Les démarches responsables s'inscrivent dans des trajectoires stratégiques à horizon

2030 à 2050, avec des objectifs chiffrés et des plans d'action évolutifs.

Labeyrie Fine Foods vise 60 agriculteurs accompagnés, 800 hectares en conversion, moins 20 % d'émissions de CO₂ d'ici à 2030.

Maison Verte expérimente, mesure et étend sa démarche d'écoconception média à l'ensemble de ses marques. **Kignon** déploie son modèle de fabrication « *plug and play* » chez des industriels partenaires, et intégrant les travailleurs handicapés aux équipes.

Céréral Bio accompagne ses producteurs dans la transition agroécologique, avec un objectif de 100 % d'ingrédients cultivés en agroécologie d'ici à 2030. Le tofu Céréral Bio émet quarante fois moins de CO₂ qu'un steak haché, et la marque touche plus de quarante millions de consommateurs par ses contenus pédagogiques. Avec sa démarche le « Goût de bien faire » pour ses chips,

Vico est en constante amélioration, pour orienter la demande vers des choix plus responsables. La marque a visé le déploiement de son programme d'agriculture régénératrice pour la totalité du groupement, des packs partiellement imprimés sur toutes les références chips en 2025 ; puis en 2026, les autres marques d'Intersnack (Curly, Monster Munch, Chips de Lentilles, Apérifruits) rejoindront l'initiative, et enfin l'adhésion au programme Pour une Agriculture du Vivant.

Le marketing responsable s'affirme comme une dynamique globale, intégrant l'innovation, la mesure des retombées, la création de valeur partagée, la transparence et la vision de long terme. Les exemples du Palmarès « Réussir avec un marketing responsable 2025 » montrent que la réussite repose sur la mobilisation collective, la cohérence des engagements et la capacité à incarner une histoire porteuse de sens.

■ Sophie Palauqui



ET SI UN NOUVEAU MODÈLE D'AFFAIRES ÉTAIT VOTRE MEILLEUR ATOUT FACE AUX CRISES ?

L'APPROCHE UNIQUE DE LA CEC POUR RÉUSSIR CE DÉFI



NOS RÉUSSITES EN CHIFFRES

28	1 500	1 000	100%
parcours depuis la création	entreprises embarquées	Feuilles de Route rendues	de couverture nationale en 2026

**EN 2026, PRENEZ UN COUP D'AVANCE FACE AUX CRISES
EN PARTICIPANT À UN PARCOURS CEC.**

cec-impact.org



**POUR UNE NOUVELLE ÉCONOMIE.
PLUS VIVANTE. PLUS JUSTE. PLUS ROBUSTE.**

La CEC, association d'intérêt général, aide les dirigeants à concevoir des modèles d'affaires durables dans un contexte instable. Elle mobilise experts et scientifiques, s'appuie sur l'intelligence collective et accompagne la transformation des organisations. 1 500 se sont déjà engagées dans des stratégies concrètes qui régèneront l'économie, l'environnement et les territoires.

Les marques ne comptent plus seulement
par ce qu'elles disent, mais par ce qu'elles font :

BIENVENUE DANS L'ÈRE DE L'ACT-TELLING*

Planning stratégique · Plateforme de marque

Raison d'être · B Corp · Société à Mission

Positionnement · Narratif RSM · Brand content

Référentiel d'offre responsable

Création · Communication RSE

Formation « green claims »



TOP 25
des meilleures
agences marketing,
communication
& digital 2025

Décideurs Magazine

Quelques clients récents

**agnès.b, Aigle, Alpro, ba&sh, Galeries Lafayette,
La Voix du Nord, Le Slip Français, Newton Offices,
Paris La Défense, Petit Bateau, Pom'Potes...**



UTOPIES®

BUSINESS NOT AS USUAL

* Act-Telling = langage de preuves