

Rapport d'activité IleC 2025

(présenté à l'AGO du 4 juin 2026)

Gouvernance	2	Décarbonation	16
Contexte	2	REP Emballages	17
Relations industrie-commerce	3	Charte solidaire	18
Négociations 2025	3	Communication	19
Négociations 2026	5	Prises de parole	19
L'IleC et les enseignes	7	Supports publics	19
Attentes agricoles	7	Publications réservées aux adhérents	20
Enjeux publicitaires	7	Études et recherches	21
Contrôle et jurisprudence	8	Autres études	22
DGCCRF	8	Indicateurs de conjoncture	23
Autorité de la concurrence	9	Activités des collègues	24
Jurisprudence	9	Affaires publiques	24
CEPC	10	Commercial	25
Cadre législatif	10	E-commerce	26
Égalim-Descroaille	10	Efficacité digitale	27
Action et rendez-vous institutionnels	11	Environnement	28
L'IleC en première ligne en Europe	12	Europe	28
"Restrictions territoriales"	14	DNV (forces de vente)	29
Action au plus haut niveau	14	Juridique	31
Digital	15	Marketing de la marque	31
IA	15	RSE	32
E-retail media	15	Ressources humaines	33
Réemploi	16	Supply Chain	34

Gouvernance

L'Ilec a enregistré en 2025 les adhésions de deux sociétés : Renova et The Magnum Ice Cream Company. Il a pris connaissance en fin d'exercice du départ – à compter du 1er janvier 2026 – de la société 3M.

Le conseil d'administration s'est réuni onze fois en 2025, dont trois fois en formation ouverte aux autres dirigeants d'entreprises adhérentes. Il a connu cinq renouvellements parmi ses membres au titre de sociétés déjà représentées (Heineken, Aoste, General Mills, Ferrero, Coca Cola EP). Il s'est élargi pour accueillir les représentants de trois nouvelles sociétés (Beiersdorf, McCormick, Nutrition & Santé).

Il a adopté lors d'une AGE une modification de son objet social statutaire, afin d'affirmer sa représentativité au regard d'un secteur (les PGC) en même temps que d'une profession (fabricants), et de pouvoir agir sur le fondement de l'article L. 490-10 du Code de commerce¹.

Contexte

En dépit d'un indice de confiance des ménages bloqué à un niveau voisin de celui observé lors de la crise sanitaire, d'un poste alimentaire contraint et plus que jamais variable d'arbitrage dans le budget des ménages, et d'un niveau d'épargne élevé, le marché français des PGC-FLS a connu un certain regain en 2025, et même atteint un nouveau record à 140 milliards d'euros, en progression de 1,8 % sur un an (cumul annuel mobile).

Compte tenu de la récession du marché en 2024, cette croissance a été modeste. Mais l'inflation n'y a joué qu'un rôle limité, s'établissant, selon l'indice Circana des prix de la demande, à 0,6 % après 0,5 % en 2024 : 0,5, mais seulement 0,2 % en HM et 0,3 % en drive. C'est la proximité, à + 1,5 %, qui a tiré la valorisation. Pas au point d'enrayer la tendance dans le DPH, qui après son pic relatif de 2022-2023 a connu en 2025 une deuxième année de déflation, y ramenant le prix des marques à leur niveau de 2018. Tous PGC, et considérés du point de vue des prix de l'offre par NielsenIQ, les prix ont baissé en 2025, de 0,8 %, et le « mix » n'aura abouti qu'à une valorisation fragile. 2025 a d'ailleurs été un exercice animé en promotions, qui a atteint, à 21,9 % du chiffre d'affaires PGC-FLS, son niveau le plus élevé depuis 2009.

N'empêche, l'année 2025 aura été la première depuis 2014, hormis la période Covid, à avoir connu une croissance simultanée en volumes et en valeur. Une croissance des volumes modeste, de 1,5 % selon NielsenIQ, et une déflation touchant principalement les marques : ces « grandes

¹ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000034161232/2022-02-26

marques des grands groupes » ont renoué avec leur rôle d'étalons dans la comparaison entre enseignes : tous produits PGC-FLS, ce sont donc elles qui ont connu la croissance en valeur la plus modeste.

Pour le troisième hiver de suite, les agriculteurs ont sorti début 2025 les tracteurs des hangars pour aller manifester. Moins virulent qu'un an auparavant peut-être, le climat agricole était néanmoins vif (et devait se tendre de nouveau en fin d'exercice chez les éleveurs touchés par une épizootie de dermatose nodulaire contagieuse) et revendicatif, pour demander la mise en œuvre des promesses de simplification, d'assouplissement des contrôles et de soutien aux filières faites l'année précédente et malmenées par un calendrier politique chaotique. Dans ce contexte, le respect des lois Égalim visant à garantir leur revenu est demeuré tout au long de l'année un sujet de controverse entre l'industrie et la distribution.

L'exercice a vu par ailleurs s'accroître le mouvement de concentration à l'aval, avec cinq enseignes représentant près de 79 % du marché GSA, dont 63 % pour les trois premières, Leclerc, Carrefour et Intermarché, en croissance chacune, qu'elles l'aient dû à leur dynamisme intrinsèque ou à des acquisitions : celles de Cora par Carrefour ou d'une partie de Casino par Intermarché, qui ont fait sentir leurs effets en année pleine pour la première fois en 2025 – année qui aura vu aussi l'annonce par Intermarché de substantielles emplettes dans les parcs de magasins d'Auchan et Colruyt.

Le paysage commercial a été en outre marqué en 2025 par l'émergence de nouvelles alliances : en février, celle réunissant Intermarché, Auchan et Casino, lancée sous le nom d'Aura en septembre précédent, laissait la primeur à l'alliance de droit néerlandais Everest à laquelle elle avait adhéré. En juillet, Carrefour et Coopérative U annonçaient la naissance de Concordis, centrale d'achat délocalisée à Bruxelles. Dans les deux cas, une cinquantaine de fournisseurs allaient être visés, et appelés à entamer les négociations 2026 bien avant la fin de la période où ils sont libres selon la loi française d'adresser ou de ne pas adresser encore leurs CGV à leurs clients.

Relations industrie-commerce

Négociations 2025

À l'orée des négociations 2025, à l'automne 2024, les industriels avaient pour la plupart fondé leur position sur l'estimation d'une augmentation générale des coûts à l'exception de l'énergie. Les entreprises étaient nombreuses à planifier des investissements environnementaux, notamment en décarbonation, moins nombreuses à s'attendre à pouvoir en répercuter le coût

dans leurs prix de cession. Mais l'optimisme n'était pas toujours de mise non plus quant à la prise en compte des surcoûts des matières premières agricoles, les clients étant portés à contester par principe l'option (« 3 ») retenue par sept entreprises agroalimentaires sur dix pour en attester l'acquittement.

Dès le début des discussions les adhérents avaient avisé l'Ilec de certaines pratiques contestables, sur lesquelles il avait conduit des enquêtes pour en mesurer l'ampleur, avant le cas échéant d'en alerter la DGCCRF, demandeuse d'informations émanant des industriels. Parmi ces pratiques, des demandes d'avantages globalisés pour plusieurs pays, des conditions préalables d'alignement ou de dérive commune entre enseignes d'une alliance, d'une façon générale l'absence d'étanchéité entre composantes de l'alliance, des demandes de garanties de marges ou de contournement de l'encadrement promotionnel... Autant d'effets de l'emprise des alliances à l'achat entre concurrents, à l'échelon national ou à l'international, où les centrales de « services » ont rivalisé de pressions pour s'immiscer dans la négociation sur l'achat.

À l'approche de l'échéance, les enseignes se sont montrées agressives dans les médias, notamment à l'endroit de l'Ilec, et nerveuses au comité interministériel de suivi, où elles avaient évité de se faire représenter à un haut niveau, alors que le respect d'Égalim par les centrales internationales étaient au centre des prises de position des représentants des industriels et de l'agriculture, et des préoccupations de la ministre de l'Agriculture, inquiète de leurs retombées sur les PME.

Il résulta de ce climat tendu qu'à la fin du cycle de négociations 2025, dans le périmètre Ilec 66 % seulement des discussions avaient abouti à un accord signé, niveau historiquement bas, avec un maximum de 40 % concernant les centrales délocalisées. L'Ilec s'est attaché à faire connaître la nature des difficultés rencontrées par ses adhérents à la DGCCRF, qui a diligenté de nombreux contrôles. Il a rappelé à ses adhérents les règles prévalant depuis 2023 en l'absence d'accord à la date butoir (dispositif « Descrozaile »), dont il a fallu cependant constater qu'il n'avait pas rempli son office.

Dans l'ensemble, les centrales délocalisées s'étaient affranchies du formalisme requis, ignorant les cours des MPA quand ils étaient à la hausse, ou en annulant la prise en compte par des exigences exorbitantes de déflation sur d'autres postes, exigence de déflation préalable systématique dans le DPH. Les entreprises n'ayant pas choisi la décriée « option 3 » n'ont pas été mieux traitées que les autres. L'effet négatif des alliances internationales à l'achat sur la sanctuarisation de la MPA était évident, et c'était aussi avec ces alliances que les négociations

n'avaient pas été bouclées à la date butoir. Sur l'ensemble des adhérents de l'Ilec, la part du CA négociée à l'étranger était supérieure à 50 %, à 80 % dans le DPH.

Mais le plus étrange en ce début 2025 a tenu aux métamorphoses touchant le montage juridique d'une alliance délocalisée. Des fournisseurs qui avaient cru négocier avec une entité apprenaient qu'ils l'avaient fait en réalité avec une autre, en attendant la confirmation d'une troisième. Droits belge, néerlandais, français et même suisse se trouvaient invoqués à un étage ou à un autre, selon un schéma de plus en plus éloigné de celui qui avait été présenté aux autorités de concurrence avant les négociations. L'Ilec et son conseil ne se sont pas fait faute d'attirer l'attention desdites autorités sur ces contorsions.

En avril, l'enquête de l'Ilec sur les « négos 2025 » livrait ses résultats : un prix 3 net loin des besoins exprimés, en évolution nulle en médiane, mais de + 2 % en moyenne du fait de certaines catégories très inflationnistes, comme le café ; la prise en compte des besoins en matières premières agricoles tombée à 55 % (pourcentage moyen des besoins couverts, à comparer avec l'exigence légale de 100 %), des plans d'affaires d'une ambition dégradée.

Au fil des mois, divers désagréments devaient entacher les relations commerciales : demandes de renégociations pour des compensations de marges ou opérations diverses ; reprise de la guerre des prix allant jusqu'au constat de prix anormalement bas ; déductions au titre de litiges tarifaires... Cependant, les plans d'affaires étaient jugés plutôt correctement appliqués, et la consommation repartait de l'avant. Les marques, malmenées lors de la période de forte inflation, se refaisaient une meilleure place dans le chariot des consommateurs.

Négociations 2026

Dès la fin de l'été les exigences des alliances à l'achat se sont faites pressantes pour préparer le cycle des accords 2026 avant les échéances ultimes prévues par les textes, qui prévoient qu'en France la négociation a pour socle les CGV, dont l'envoi est borné au 1er décembre. Le droit français étant contesté par les alliances délocalisées, les demandes se sont multipliées en vue d'accords signés dès le début de l'automne, moyennant des alignements de conditions sans précédent – certains clients demandant une compensation de marge au titre de ce qu'ils prétendaient avoir perdu en n'ayant pas demandé une baisse tarifaire plus forte ! Et nombre de fournisseurs qui négociaient encore en France faisaient l'objet de pressions pour rejoindre le cercle enchanté des alliances internationales, au titre des achats et des services.

Pour ceux qui entraient dans le périmètre de ces centrales délocalisées, 40 % des négociations avaient de fait commencé avant l'envoi de leurs CGV. L'une de ces alliances faisait donner

d'emblée sa structure de services pour exercer une pression systématique sur tous les industriels convoqués dans son périmètre. Des centrales de services présentant toutes une nouvelle dérive injustifiable, leur coût étant passé de 0,4 à 0,7 % ou plus du CA en cinq ans, soit pour la dernière année connue 1 Md€, tandis qu'à l'achat les demandes de déflation en tiroir proliféraient d'un client à l'autre : demandes de dérives différenciées, de contractualisation des NIP, de migration du 4 net dans le 3 net, d'alignement entre clients concurrents, d'exigence de signature simultanée dans plusieurs pays, de menaces d'arrêt de commandes. Cependant, un sondage Ilecc montrait que certains fournisseurs avaient réussi à éviter de contracter avec ces coquilles aussi vides qu'onéreuses.

Dans ce paysage des alliances à l'achat, dont les pratiques, grâce à l'action de l'Ilecc, ont été au fil des mois de plus en plus questionnées par les politiques et par les médias, un certain souci de distinction s'est fait jour peu à peu, certaines cherchant à se démarquer des pratiques et de l'opacité organisationnelle de la pire – avec laquelle les responsables commerciaux en étaient au début de l'automne à ne pas savoir avec qui ils allaient négocier, ni où, ni dans quelle langue.

C'est dans ce climat qui s'envenimait qu'un projet de charte a été adressé à l'Ilecc et aux autres représentants début novembre, émanant des ministres du Commerce et de l'Agriculture, décliné en trois axes : traitement différencié des PME, mesures destinées à « *favoriser un climat apaisé* » en excluant les pratiques agressives (telles que les RDV les week-ends) et promotion de l'origine France des produits agricoles, en excluant des négociations délocalisées les produits fabriqués par des coopératives agricoles, ou contenant plus de 80 % de MPA d'origine française. L'Ilecc s'est prêté à la discussion du projet tout en rappelant ses fondamentaux : respect de l'équilibre contractuel, des lignes directrices en matière de pénalités, absence de compensation de marges, promotion des clauses de révision et de renégociation, application du droit français... Puis la distribution s'étant montrée suspicieuse à l'endroit du texte proposé par les ministres, l'Ilecc s'est plus attaché à son existence même qu'à son contenu.

Le souhait de l'apaisement a finalement été revendiqué par tous, autour du pronostic d'une « *inflation maîtrisée* ». Puisque la charte² évoque une « *application stricte du cadre juridique* », la « *qualité des relations participant de la souveraineté du pays* », le « *respect mutuel des obligations* », l'Ilecc, quoique sans illusions particulières, a entendu prendre la distribution au mot, et en faire un point d'ancrage pour ses adhérents dans leurs discussions, et pour lui à l'occasion des comités interministériels de suivi – dont le premier prévu le 15 décembre fut finalement reporté d'un mois. Il a mis à profit la discussion de ce texte pour rencontrer la

² <https://www.ilecc.asso.fr/bibliotheque/24021>

nouvelle déléguée générale de la FCD, dont le mandat paraissait moins va-t-en-guerre que celui de sa prédécesseuse.

L'Ilec et les enseignes

L'exercice 2025 a commencé par un échange tendu avec Intermarché, cette enseigne s'étant emportée par voie de presse contre une prétendue « *attaque coordonnée* » visant la centrale Aura, et avait adressé à l'Ilec, ainsi qu'à l'Ania, un courrier reprenant la teneur de ces accusations.

En octobre, le conseil d'administration de l'Ilec a reçu trois dirigeants de Carrefour, venus présenter les ambitions de la centrale Concordis. Le ton était au dialogue et les bonnes intentions indéniables, à défaut pour les orateurs d'être toujours éclairants sur certains points sensibles, comme les critères de sélection des industriels dans le périmètre Concordis ou les critères de mesure de la performance.

Attentes agricoles

Le conseil d'administration a reçu en juillet le président de la FNSEA, qui a décrit un secteur marqué par un âge moyen élevé, un taux de renouvellement d'un sur deux en moyenne toutes filières, une faible rentabilité moyenne des capitaux, l'hétérogénéité des tailles d'exploitations, un foncier très réglementé, l'importance du portage, un déficit de formation en gestion, un revenu difficile à apprécier du fait de la porosité entre le privé et le professionnel. mais globalement insuffisant. Il a plaidé pour la construction le prix en marche avant à partir des interpros, plus de dialogue dans les relations verticales, un discours commun de l'agriculture et de l'industrie auprès des consommateurs sur la valeur, l'innovation et la nécessité de décarboner, et dit sa crainte que les industriels ne s'approvisionnent plus autant en France.

Enjeux publicitaires

En mai le conseil d'administration de l'Ilec a reçu des représentants de TF1, qui ont exposé les ambitions de leur groupe, pour relayer par le streaming (TF1+) les audiences en déclin de la télévision linéaire, et monétiser cette audience à travers la publicité, grâce à des investissements massifs dans ses programmes, et à l'ouverture de l'accès à la publicité à des acteurs de taille moyenne, pour concurrencer YouTube et autres plateformes. Mais TF1 s'est aussi dite intéressée par l'ambition de la grande distribution de mener des campagnes de promotion en télévision, ce dont les autres chaînes et surtout les médias de la presse écrite et radio se sont alarmés. La rumeur ayant couru d'un texte de loi ou de décret destiné à assouplir dans ce sens

l'encadrement de la publicité télévisée des enseignes, l'Ilec s'est rapproché des syndicats de la presse écrite pour entendre leur point de vue.

Contrôle et jurisprudence

DGCCRF

En tout début d'exercice, avisée du tour que prenaient les négociations avec les alliances à l'achat, la DGCCRF a adressé à la FCD un courrier l'invitant à mettre en garde ses adhérents contre les demandes d'alignement. Ce courrier restera cependant sans effets, et dans les mois qui ont suivi la résolution de l'administration a paru s'émousser.

En mai, l'Ilec lui a présenté ses observations sur les cas de mauvaises pratiques, la DGCCRF, à défaut de pouvoir contrôler la sanctuarisation des MPA, paraissant désireuse de se concentrer sur le formalisme et l'économie du contrat. D'où la recherche d'informations sur les demandes d'alignement, la pratique de la « générosité », la sollicitation des forces de vente ou les centrales de services. L'Ilec s'est employé à documenter ces points.

Le mois suivant, la DGCCRF suscitait un rendez-vous avec l'Ilec pour évoquer le retour de la guerre des prix, le non-respect du SRP, ou des renégociations hors crises sectorielles susceptibles de les justifier. Il lui a été confirmé que les trois quarts des grands fournisseurs avaient dû faire face l'hiver précédent à des demandes d'alignement (et s'y plier), que ces demandes avaient été des conditions préalables à la négociation des prix convenus, et qu'aucune contrepartie n'avait accompagné ces avantages financiers dans 90 % des cas.

La fausse note dans l'action de la DGCCRF est venue de son initiative de procéder à la révision de ses lignes directrices relatives aux pénalités logistiques, au motif que les lois Egalim 2 et Descrozaille auraient soulevé des questions d'interprétation nouvelles. L'Ilec a rencontré en octobre sur ces sujets le bureau 3C, et s'est trouvé ainsi que ses adhérents désagréablement surpris un mois plus tard en prenant connaissance du projet de l'administration : il semblait reposer sur un état du droit où n'auraient laissé leur empreinte ni la loi Égalim, ni la loi Asap, ni la loi Descrozaille : « droit » générique à adresser des pénalités, dissociation de celles-ci de la notion de préjudice, libre définition de la catégorie de référence des manquants par le distributeur, porte ouverte à des « services logistiques » sans nombre... L'Ilec a aussitôt fait part à Bercy de son incompréhension devant la contradiction entre ce projet et la loi en vigueur.

Autorité de la concurrence

Évoquant le cas d'une alliance internationale qui se présente comme un grossiste, centralise tous les flux financiers avec les fournisseurs, et revend à une alliance française chargée des commandes, tandis que les enseignes s'occupent des assortiments, l'Ilec et son conseil Vogel & Vogel ont soulevé en février devant l'Autorité de la concurrence le problème de l'opacité d'un tel système, et d'un schéma très différent de ce que les promoteurs de l'alliance concernée à l'échelon français lui avaient initialement notifié. Il a réitéré sa démarche en mai auprès du nouveau rapporteur général de l'Autorité, rencontré à la demande de celui-ci. La conformité du schéma de négociation des alliances avec ce qu'elles avaient notifié et les demandes d'alignement entre enseignes françaises ont retenu son attention. L'Ilec a rappelé ce qu'étaient la doctrine et les décisions du Conseil de la concurrence trente ans plus tôt devant des « super-alliances » autrement moins nocives que celles d'aujourd'hui et pourtant objets de sanctions.

En décembre l'information a circulé qu'une série de fournisseurs seraient exclus du périmètre de ladite alliance – c'est-à-dire épargnés par elle –, effet d'une demande tardive de l'Autorité en ce sens, mais sans le moindre éclairage des critères ayant présidé au choix des uns et des autres. Outre cette opacité, l'Ilec a fait valoir le fait que cette exclusion revenait à reconnaître implicitement les problèmes posés par les alliances. Il a lancé une procédure de signalement concernant l'une d'entre elles.

Jurisprudence

Par un arrêt du 29 janvier la Cour de cassation a définitivement condamné Intermarché et **Casino** à des amendes d'un montant total de 4 millions d'euros pour pratiques restrictives de concurrence dans les négociations que leur centrale d'achat Inca-A menait avec ses fournisseurs.

Intermarché a été condamné en appel le 30 avril à 19 millions d'euros d'amende pour absence de transparence *dans* des contrats signés avec ses fournisseurs au niveau international. Et la Scaparf a été sanctionnée pour avoir imposé un objectif de taux de service hors d'atteinte.

Fin juin la Cour de cassation a confirmé la décision d'appel d'octobre 2023 qui avait débouté la DGCCRF de son action contre **Leclerc** – pour sa pratique d'imposer une remise additionnelle assise sur le chiffre d'affaires des produits référencés à la fois par lui et par Lidl. Une décision saluée par le distributeur comme un grand succès qui n'en était en réalité pas un, puisque motivée par une simple question d'instrument juridique. Ce que l'Ilec souligna dans un communiqué qui suscita de l'autre côté un dépit un peu véhément.

La Cour d'appel de Paris a dénié dans sa décision du 30 avril l'intérêt à agir de l'Ilec dans son contentieux avec **Amazon**.

CEPC

L'Ilec est représenté à la Commission d'examen des pratiques commerciales. Si cette instance n'a pas eu une activité éminente intéressant le secteur de la grande consommation en 2025, elle a cependant rendu cinq avis, dont l'un « *relatif à une demande d'un professionnel portant sur la vente à perte et l'encadrement des promotions dans le cadre de la mise en place de contrat de mandat concernant les nouveaux instruments promotionnels* »³.

Cadre législatif

Égalim-Descrozaille

Le climat politique n'a pas été en 2025 plus propice qu'en 2024 à d'ambitieux chantiers législatifs visant les relations industrie-commerce, d'autant moins que les mesures promises, nombreuses, intéressant l'agriculture trouvaient difficilement à aboutir dans un climat agité. L'Ilec a eu pour priorité la bonne application du droit existant. La ministre du Commerce annonça bien lors du comité de suivi des négociations de février que la conclusion des négociations internationales servirait de base de réflexion pour l'élaboration d'un nouveau texte. L'annonce n'a pas eu de suite.

En avril a été en revanche adoptée la proposition de loi « Travert » prolongeant jusqu'au 15 avril 2028 le SRP majoré et l'encadrement promotionnel. Au cours du parcours législatif l'Ilec s'est employé avec succès à en faire enlever la suppression de l'encadrement promotionnel dans le DPH.

En septembre a été déposée une nouvelle proposition de loi, « Ronceret-Travert », visant à prolonger à l'identique jusqu'en mars 2028 l'article 9 de la loi Descrozaille traitant du dispositif en cas d'absence d'accord à la date butoir, disposition que l'auteur du texte voté en avril n'avait alors pas souhaité inclure. L'Ilec s'est félicité d'une initiative qui alignait les échéances expérimentations Égalim et Descrozaille, sur un article dont l'application occasionnait encore des interrogations parmi les industriels. Mais l'année s'est achevée sans que cette « PPL » ait trouvé place dans le calendrier parlementaire.

³ https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/cepc/media-document/cepc-avis-25-3.pdf

La fin de l'exercice a été marquée par l'annonce et la constitution au Sénat d'une commission d'enquête sur « *les marges des industriels et de la grande distribution* », à l'initiative du groupe écologiste, avec pour rapporteuse Antoinette Guhl et pour présidente la sénatrice LR Anne-Catherine Loisier. Ambition affichée : formuler des « *recommandations pour garantir la transparence des prix* ».

Action et rendez-vous institutionnels

Comme lors des exercices précédents, l'Ilec a poursuivi son travail d'information des pouvoirs publics (parlementaires, Bercy, Agriculture, Médiation agricole), dans un contexte d'instabilité politique.

Tout au long de l'exercice l'Ilec a multiplié les contacts politiques autour de deux questions majeures : celle des alliances de distributeurs et du respect du droit français en France ; celle, au niveau européen, de la révision de la directive sur les pratiques déloyales, avec l'ambition de la voir s'étendre à toutes les tailles d'entreprises et de faire adopter un principe proche de la notion d'avantage sans contrepartie.

Le gouvernement Bayrou entré en fonctions peu avant le début de l'année, n'a pas bouleversé les relations de l'Ilec avec l'exécutif du fait du maintien de plusieurs ministres (Industrie, Agriculture, Transition écologique) auprès desquels le dialogue était déjà noué, et d'une nouvelle secrétaire d'État au Commerce elle aussi bien connue de l'Ilec, ou encore du fait du maintien de conseillers importants auprès de nouveaux ministres. L'Ilec a rencontré en avril la ministre de l'Agriculture Annie Genevard, qui s'est montrée soucieuse des intérêts de l'industrie et sensible à la position de l'Ilec sur les alliances internationales, d'achat et de services, et sur les sommes qui y sont gaspillées. Le même mois il a été auditionné à l'Assemblée nationale.

La chute du gouvernement début septembre a eu pour conséquence la perte d'interlocuteurs à Bercy, tandis qu'à l'Agriculture la même ministre tenait la barre – motif de satisfaction pour l'Ilec qui s'est de nouveau fait le défenseur de la meilleure coordination entre à l'Économie et à l'Agriculture. Avec d'autant plus légitimité qu'au périmètre d'Annie Genevard avait été ajouté, pour la première fois depuis 2018, l'Agroalimentaire. Côté ministère du Commerce, et du « Pouvoir d'achat », de plein exercice et haut placé dans l'ordre protocolaire, les premières prises de position de Serge Papin, venu de la distribution dont il avait été longtemps une personnalité phare, inspirèrent cependant quelque incertitude. Il ne tarda pas à exprimer sa volonté de se placer en « *médiateur* » entre les industriels et les distributeurs, mais dans la

« Charte d'engagements mutuels dans le cadre des négociations commerciales 2025-2026 »⁴
l'attachement à un traitement différencié des entreprises selon leur taille portait la marque de l'ancien président de Système U. L'Ilec a de nouveau rencontré la ministre de l'Agriculture en novembre.

À Matignon, l'Ilec a - dans la même période - rencontré le directeur de cabinet adjoint et le conseiller consommation et commerce, le cabinet du Premier ministre Sébastien Lecornu s'étant vu confier le traitement des sujets d'où Serge Papin avait été déporté eu égard à ses liens récents avec Auchan – enseigne adhérente de l'alliance internationale Everest, au centre des polémiques. L'Ilec a mis à profit ce rendez-vous pour alerter ses interlocuteurs sur le manque d'audience de la représentation de la France à Bruxelles dans le dossier des alliances européennes, ou dans celui de la révision de la directive pratiques déloyales.

Avec ces divers interlocuteurs, ainsi qu'avec d'autres au Sénat et à l'Assemblée, l'Ilec a partagé son suivi de l'évolution d'un panier de produits de marques considérés sous l'aspect de leur prix de cession et de leur prix de vente aux consommateurs. L'étude avait été conduite en début d'exercice sur les données des deux exercices précédents. Avec le résultat éloquent d'un écart moyen de 36 % en septembre 2024, elle a suscité un grand intérêt.

L'Ilec en première ligne en Europe

Un Forum Industrie et politique s'est tenu le 2 avril autour de Pierre Bascou, directeur général adjoint de la DG Agriculture à la Commission européenne, chargé des autorités de contrôle. L'orateur a exposé la position de Bruxelles sur la révision de la directive OCM, l'application de la directive pratiques déloyales, les centrales internationales et les législations nationales, notamment les lois Égalim.

Des sujets qui ont fort occupé l'Ilec en 2025.

La grande distribution a en effet multiplié au cours de l'année les efforts pour obtenir une mobilisation de Bruxelles contre les lois Égalim et le caractère de lois de police de diverses mesures du Code de commerce. Et elle a réclamé des règles spécifiques contre les pratiques de « restriction territoriale » imputées aux marques. L'Ilec a été actif auprès de la Commission et des parlementaires européens. Il a œuvré à resserrer les liens entre ses homologues en Europe, comme l'italienne Centromarca, dont il a reçu les dirigeants à Paris au mois de juin. Il a conduit des actions de formation auprès des directeurs affaires publiques des groupes européens, qui n'abordent pas le sujet des alliances avec leurs interlocuteurs à Bruxelles. Il a concentré ses

⁴ Cf. *supra*, <https://www.ilec.asso.fr/bibliotheque/24021>.

efforts en direction de l'Allemagne (BVE-Markenverband), où les milieux agricoles sont loin d'entretenir comme en France avec l'industrie des relations fructueuses.

À l'automne, l'AIM a exprimé le souhait de voir l'Ilec s'impliquer plus avant au niveau de l'UE, où l'action d'influence de la distribution grandissait, notamment pour opposer le droit européen au droit français (plainte d'Eurocommerce contre la loi Descrozaille et dénigrement des lois Égalim) à propos des alliances à l'achat, la doctrine de la Commission étant pro-alliance. – une directrice AP de la FCD est même devenue rapporteuse d'un avis du CESE près la Commission prônant d'empêcher les autorités de concurrence de se coordonner pour contrôler les alliances, un conflit d'intérêt manifeste.

L'Ilec a cherché à faire amender le projet de règlement relatif aux autorités de contrôle⁵, pour insérer la nécessité d'une action contre les alliances et pour protéger les lois de police nationales. Le sujet a été abordé sous l'aspect agricole auprès de la DG Agri à Bruxelles. L'AIM a soutenu les amendements proposés par l'Ilec. En septembre s'est tenue à Bruxelles, à l'initiative de l'Ilec, à quelques jours du vote en plénière du Parlement européen sur cette proposition de règlement et d'un rapport de la Commission préparant la révision de la directive pratiques déloyales, une table ronde qui a réuni des députés au PE et des députés français, la FNSEA, et pour l'industrie l'Ilec, l'Ania, Centromarca Portugal, l'AIM, le Markenverband et le BABM. Un consensus s'est dégagé sur le caractère dégradé des pratiques commerciales à l'échelon européen, la DGCCRF s'est dite favorable au contrôle des alliances en tant que barrières à l'accès aux marchés, et les participants ont fait le constat de l'inertie des autorités de concurrence devant tout ce qui ne ressortit pas au droit des concentrations.

Cette action a permis de faire adopter en commission Agriculture du Parlement européen des amendements au projet de règlement, visant à étendre la directive pratiques déloyale, à faire des pratiques déloyales des alliances une priorité des autorités de contrôle, à agir contre les alliances qui contournent les lois nationales protégeant les fournisseurs et les agriculteurs. Amendements qui devaient être ensuite édulcorés en « trilogue » – où l'on vit des représentants français de la DG Agri à la Commission attaquer la position du Parlement qui avait le soutien de Paris. Du moins le règlement mentionnait-il les alliances à l'achat dans ses considérants, plaçant le sujet au premier plan.

⁵ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fr/TXT/PDF/?uri=COM:2024:576:FIN>

“Restrictions territoriales”

Le sujet des « contraintes territoriales » ou “TSC” a été encore en 2025 monté en épingle par les distributeurs, qui voudraient pouvoir acheter sur tout autre marché européen que le français les mêmes produits que ceux qui s’y trouvent, et faire financer la livraison par les fournisseurs français. Ils accusent les industriels d’arrêts unilatéraux de livraison, de réduflation, d’accords de gamme contraints, etc. Un récit malheureusement très entendu au plus haut niveau de la Commission, pour qui le pouvoir de marché est du côté des fournisseurs. La « Stratégie marché unique » de Bruxelles a recensé dans un document cadre des « barrières au marché »⁶ incluant les « contraintes territoriales » au sens où les entend Eurocommerce. Les industriels se sont recommandés de la démarche de bonnes pratiques volontaires *Supply Chain Initiative*⁷ de 2013 pour que la question soit abordée de façon pragmatique et circonstanciée, plutôt que par une liste noire inscrite dans la loi. **Action au plus haut niveau**

L’Ilec a rencontré en mai le vice-président exécutif de la Commission européenne Stéphane Séjourné, qui supervise la DG Marché intérieur, traditionnellement hostile aux industriels dans leurs différends avec la distribution. Il a parlé avec lui compétitivité et souveraineté industrielle en relation avec les alliances, doctrine de concurrence de Bruxelles à géométrie variable selon qu’elle vise l’industrie ou la distribution, exclusion de la directive pratiques déloyales des entreprises au-dessus de 350 millions d’euros de CA. Stéphane Séjourné s’est engagé à renforcer la part de voix de l’industrie au sein de la Commission.

Dans les mois suivants, cette part de voix a tardé à apparaître. Et le vice-président de la Commission « à la Prospérité et à la Stratégie industrielle » n’était plus sur le sujet, alors qu’Eurocommerce avait déposé une plainte auprès de la Commission contre l’article 2 de la loi Descrozaille (caractère de lois de police des lois Égalim) comme contraire aux traités et aux libertés fondamentales du marché intérieur, soutenue par des eurodéputés CDU-CSU. Avec l’Ania, la FNSEA-JA, Pact’Alim, la Coopération agricole, l’Ilec a alors adressé une lettre à l’intention de Stéphane Séjourné et du commissaire à l’Agriculture contestant les arguments d’Eurocommerce et rappelant le droit européen – ainsi qu’à Emmanuel Macron et Sébastien Lecornu pour les appeler à défendre Égalim.

Son audition le 14 octobre par des parlementaires français n’a pas dissipé

⁶ https://commission.europa.eu/news-and-media/news/bringing-down-barriers-single-market-create-opportunities-all-2025-05-21_fr

⁷ <https://extranet.ilec.asso.fr/bibliotheque/2082>

L'ambiguïté du vice-président de la Commission, relativement au Règlement sur les autorités de contrôle et incidemment sur la question des alliances. Le cabinet Séjourné n'a pas répondu à la lettre commune de l'Ilec, l'Ania et les représentants agricoles. En fin d'exercice, la DG Agri semblait encore plutôt en soutien des industriels, mais Eurocommerce avait réussi à annihiler auprès de la présidente de la Commission sa velléité de faire valoir l'effet indirect des alliances à l'achat sur l'amont.

Digital

L'Ilec s'était donné pour feuille de route 2025 d'approfondir des enjeux d'information produit et e-commerce (interopérabilité des standards, pratiques des places de marché), de compléter ses travaux sur l'e-retail media par l'étude des organisations ad hoc, et de défricher un sujet nouveau : l'usage de l'IA dans la relation commerciale, déjà en usage chez les distributeurs (analyse des coûts, sélection des négociateurs, optimisation des assortiments, des agendas des discussions, rédaction de clauses...).

IA

Sur ce dernier sujet, l'Ilec a organisé en mars une matinée d'information avec un riche parterre d'invités sur le rôle croissant de la donnée dans la relation commerciale, avec des débats animés par Yves Puget, directeur de la rédaction de LSA, qui ont réuni des représentants de L'Oréal et de Carrefour, le cabinet d'avocats Linklaters, la startup de génération d'images Pimento et le Hub Institute. Une centaine de personnes ont participé à la matinée, commerciaux, juristes et marketeurs. Une enquête a été conduite à partir de mai parmi des responsables comptes clés de onze sociétés volontaires, pour explorer les cas d'usage et objectifs d'apprentissage – entretiens individuels avec le responsable du pôle digital à l'Ilec, sans qu'aucune information sensible ait pu être dévoilée aux participants du groupe, l'Ilec se limitant à analyser et à restituer les enseignements sans mention d'entreprise, et le matériel ayant fait l'objet d'une validation juridique avant et après chaque réunion.

E-retail media

Autre thème d'étude nouveau en 2025 : l'étude des organisations pour l'e-retail media chez les industriels. Elle est en effet disparate, les entreprises ayant des besoins, des niveaux de maturité et des expériences divers. Un groupe de travail s'est employé à comparer les pratiques par une double approche qualitative et quantitative, en vue d'une restitution anonyme et agrégée, sous la forme d'une note que l'Ilec a diffusée en novembre à ses adhérents⁸.

⁸ <https://extranet.ilec.asso.fr/bibliotheque/23938>

Par ailleurs, L'Ilec a été reçu en juin par le cabinet de Clara Chapaz, ministre déléguée à l'IA et au Numérique, et lui a fait connaître le secteur qu'il représente, qui n'était pas spécifiquement identifié par cette administration.

Questions environnementales et sociales

Réemploi

Le projet de Citeo "ReUse", sur l'expérimentation du réemploi dans quatre régions ayant été présenté à l'Ilec, l'Ilec a demandé à Citeo de renoncer à un lancement précipité sans garanties juridiques, et de prendre l'initiative des discussions sur la répartition des coûts, en vue de faire valider le projet ReUse par l'Autorité de la concurrence. L'avis de l'Autorité était encore attendu à la fin de l'exercice.

Décarbonation

Après la venue à l'Ilec en février des responsables de Périfem, dont Bertrand Swiderski, son président, mais aussi directeur RSE de Carrefour et la FCD, qui ont présenté le projet d'échange de données carbone de l'enseigne, l'année a vu l'avènement du projet "Less" ("*Low emission sustainable sourcing*"), porté par les deux associations de distributeurs : un outil de collecte des données carbone des fournisseurs sur une interface unique, pour faciliter la collecte, le traitement et le suivi par les distributeurs.

Les fédérations (Ania, Fébea, Fher, Pact'Alim, Feef, Ilec) ont pris acte ensemble auprès de Périfem et la FCD de l'initiative Less, qu'elles ont jugée bienvenue à la place des questionnaires disparates des enseignes, tout en appelant à des garanties sur la qualité des données et leur utilisation. L'Ilec a demandé que GS1 soit intégré aux travaux autour de la transmission des données, afin que le bénéfice de la plateforme soit paritaire et garantisse une interopérabilité internationale. Une communauté d'intérêt GS1 a été lancée le 3 juin, ouverte à tous les acteurs et représentant toutes les parties-prenantes.

Le 6 juin, la FCD et Périfem choisissaient la startup Open Climat pour administrer la plateforme. OpenClimat, qui travaillait déjà avec plusieurs industriels, s'est positionné en tiers de confiance et a affirmé l'ambition d'aller dans le sens de la collecte de données « au produit ». Objectif prématuré pour la plupart des industriels, alors que les données « à l'entreprise » sont encore loin d'être toujours comparables. Sur cette question et d'autres l'Ilec a engagé le dialogue avec OpenClimat. Par ailleurs, avec l'Ania, la Fébea, la Fher et la Feef, il a adressé un courrier à la FCD et à Périfem pour exposer les principes que partagent tous les industriels, pour un bon usage de

cette plateforme (liberté d’y adhérer, compatibilité GS1, conformité au droit de la concurrence, propriété des données, nécessité de rester dans un périmètre commun à toutes les enseignes, importance de bien définir le périmètre de la prestation. Et pour mentionner certaines difficultés que les parties devaient lever, comme le manque de langage commun, de fiabilité des données carbone, ou la disparité des méthodes de calcul. Parallèlement, il a encouragé GS1 France à œuvrer d à une communauté d’intérêt pour standardiser les échanges de données carbone.

Sollicitée par Perifem et la FCD sur les règles de fonctionnement, l’Autorité de la concurrence a considéré⁹ que l’outil n’est pas anticoncurrentiel, tout en attirant l’attention sur les conditions d’accès à la plateforme (coût, non-discrimination), la méthode de calcul de l’empreinte carbone (comparabilité et robustesse,,), les mécanismes de pilotage (informations sensibles), la communication des engagements de décarbonation (risque d’alignement sur les moins-disants).

Pour assurer la bonne gouvernance de la plateforme un comité des parties prenantes (fédérations d’industriels et de distributeurs) a été mis en place. Le lancement officiel de Less a lieu le 12 novembre, suivi le lendemain d’un autre événement chez GS1, pour valider le cadre des travaux attendus sur la structuration ses échanges.

REP Emballages

La filière REP emballages ménagers est arrivée en 2025 à un moment charnière. Un rapport conjoint de l’IGF et de l’IGEDD publié en 2024¹⁰ avait prôné des changements dans la gouvernance des REP, et le coût de la REP emballages ménagers avait doublé en cinq ans, promis à augmenter encore. Le sujet a fait son chemin l’année suivante à l’agenda politique. L’Ilec s’est donné pour objectif de porter la voix de ses adhérents sur les enjeux communs aux secteurs alimentaires et non alimentaires, en coordination avec les autres fédérations (Ania, Fher...) : coûts, évolution du modèle, gouvernance, articulation entre les textes applicables, avec le souci de promouvoir l’exclusion des coûts de la REP de la négociation commerciale.

En avril le conseil d’administration de l’Ilec a reçu Jean Hornain, directeur général de Citeo, autour des enjeux de la filière. Alors que depuis la loi Agec, avec des objectifs désormais par matériau, les obligations autres que la collecte pour recyclage se sont développées, la croissance des contributions ne s’est pas accompagnée toujours d’une meilleure performance du recyclage. Écopar et Citeo ont défendu auprès des pouvoirs publics un modèle renouvelé où les industriels paieraient non plus selon les objectifs mais selon les performances, avec à terme la perspective

⁹ <https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/communiqués-de-presse/développement-durable-lautorite-publie-des-orientations-informelles-relatives>

¹⁰ <https://www.igedd.developpement-durable.gouv.fr/performances-et-gouvernance-des-filières-a-a4040.html>

pour eux de prendre la main sur la gestion de la filière hors collecte par les communes, dans le sens d'une harmonisation européenne puisqu'ailleurs dans l'UE ce sont les homologues de Citeo qui passent des contrats pour piloter le recyclage. L'Ilec s'est efforcé d'appuyer la démarche. À l'automne, l'administration (DGPR) a refusé les tarifs de Citeo, qui représentaient déjà une hausse substantielle de l'écocontribution annuelle globale des industriels. Finalement, elle a agréé un barème comprenant des hausses de 20 à 31 % selon les matériaux.

Par ailleurs, tout au long de l'exercice a plané la menace d'une taxe plastique susceptible de se glisser dans le projet de loi de finance 2026. La France payant chaque année 1,54 Md€ au titre de la non-atteinte des objectifs en matière d'emballages plastiques recyclés, dont 700 M€ pour les emballages ménagers, plusieurs parlementaires ont demandé à Bercy le transfert de cette charge sur les industriels. L'Ilec et quatre autres fédérations (Ania, Fébea, Fher, FCD) se sont accordés sur une note de position commune exposant que les industriels sont déjà engagés dans la transition écologique des emballages, que la mesure serait sans effets avérés sur le recyclage et préjudiciable à la compétitivité. L'issue de la question semblait très incertaine, et le retard dans l'adoption du PLF, dû à l'instabilité gouvernementale, n'a pas permis en fin d'exercice de la trancher (elle devait se solder en janvier 2026 par un Budget sans taxe plastique).

Sur la question de l'écocontribution dans la négociation commerciale, l'Ilec a accueilli avec intérêt la proposition de loi que le député Stéphane Delautrette a déposé en avril, avec le soutien de la plupart des groupes, visant à rendre obligatoire l'affichage du montant de l'écocontribution par une ligne séparée sur les factures B2B. Un moyen de distinguer sans conteste le montant ristournable et l'écocontribution, et de favoriser la répercussion de celle-ci dans les prix. Le texte initial n'incluant malheureusement pas le secteur des PGC, l'Ilec a réuni les diverses fédérations d'industriels du secteur autour d'une position commune en vue de demander de l'y inclure. La proposition de loi Delautrette n'ayant toutefois pas trouvé en 2025 sa niche parlementaire, la démarche n'a pu avoir de suite.

Charte solidaire

Une journée a été organisée le 10 avril à Orléans, entre l'Ilec et les associations partenaires Banques alimentaires et Dons solidaires. Plusieurs entreprises adhérentes y étaient représentées, ainsi que l'équipe de l'Ilec. En amont de cette journée, l'Ilec avait lancé parmi ses adhérents un appel à des dons exceptionnels auquel quatre avaient répondu. En novembre, l'Ilec a pris part au lancement de la collecte nationale annuelle des Banques alimentaires. Il a relayé en cours d'année des informations ou alertes utiles auprès de ses adhérents, permettant

notamment de trouver in extremis les suppléants de partenaires des Banques alimentaires qui s'étaient désistés d'une opération.

Communication

En 2025, l'Ilec s'est assuré une présence et une écoute fortes dans les médias. Si l'actualité a moins soutenu le trafic de ses outils de communication propres, son audience sur les sujets chauds où il était attendu s'est encore renforcée.

Prises de parole

Le président de l'Ilec s'est exprimé dans les médias audiovisuels (BFM, TF1, RMC – France Inter, France Info) et écrits (Le Figaro, Les Echos, LSA, ...) tout au long de l'exercice, il a même été sursollicité pour le faire. Au total, c'est près de quatre-vingts contacts journalistiques Off et On.

Supports publics

L'Ilec a pris la parole sur ses propres supports et sur les réseaux sociaux. La **lettre numérique bimensuelle la Voix des marques**, sélection d'articles publiés en ligne, a été adressée vingt fois en 2025 à deux mille six cents contacts parmi les pouvoirs publics, la presse, les organisations professionnelles, des experts, des profils académiques et meneurs d'opinion (elle est aussi adressée aux adhérents de l'Ilec, près de mille sept cents personnes). Une **déclinaison imprimée de la Voix des marques** a publié trois numéros, adressés à deux mille neuf cents contacts, adhérents de l'Ilec ou autres destinataires. Au total, 108 articles et documents ont été publiés sur le site public en 2025, et 60 ont fait l'objet d'une sélection dans la revue quadrimestrielle. Au cours de l'année, vingt et un directeurs généraux, directeurs affaires publiques, RSE ou marketing d'entreprises de marques ont contribué aux contenus, et une ministre en exercice s'y est exprimée. Le site public ilec.asso.fr a reçu **62 175** visiteurs en 2025, moins que les deux années précédentes – baisse qu'expliquent un peu un nombre d'envois moindre de la *Voix des marques* numérique, qui génère la moitié du trafic sur le site public, et surtout une moindre exposition aux interpellations politiques, passé la période de forte inflation 2022-2023.

Réseaux sociaux

L'Ilec a poursuivi en 2025 son activité sur les réseaux sociaux X et LinkedIn. Les travaux et les matinées thématiques de l'Ilec y ont fait l'objet de publications synthétiques dans un esprit de vulgarisation. Le fil X de l'Ilec comptait au 31 décembre 1 002 abonnés, en baisse de 2 % sur un an, qui traduit la relative désaffection qu'a connue ce réseau dans les milieux politiques et

économiques français. Le compte LinkedIn comptait au 31 décembre 6 270 abonnés, en progression de 14 % sur un an.

Campagne des marques

La campagne collective 2025 a eu lieu sur le réseau social LinkedIn, en trois vagues de communication (juin, septembre, novembre) avec pour chacune 4 à 5 posts avec une vidéo décrivant un engagement porté par une marque de l'Ilec. Quatorze marques se sont jointes à l'opération, chacune ayant choisi un engagement propre et l'ensemble est sous la signature commune « Les grandes marques s'engagent », renvoyant sur le site de la campagne Les grandes marques s'engagent. Celui-ci, distinct de celui de l'Ilec a eu 47 793 visiteurs uniques au second semestre, période où s'est déroulée la campagne 2025 sur les réseaux sociaux, il rassemble 140 exemples d'actions de cinquante marques.

Dossier Spécial LSA « entreprises de marques »

Une demi-douzaine d'entreprises se sont associées au partenariat Ilec-LSA, en contribuant au contenu ou comme annonceurs, en vue de la publication d'un dossier grandes marques à l'automne. Ce dossier d'une vingtaine de pages¹¹ a mis en avant les apports économiques et sociaux des marques, leur résilience, leur capacité à attirer les consommateurs dans les points de vente, leurs investissements dans les innovations et la transition écologique, et dans le made in France.

Ce dossier, paru en octobre, et conçu à l'instar de celui de 2016¹², a été de nature à consolider les bonnes relations de l'Ilec avec le magazine de référence du secteur.

Publications réservées aux adhérents

Au 31 décembre 2025 il y avait 1 680 contacts dans la base adhérents de l'Ilec. Ces adhérents inscrits aux divers comités, bureaux ou ateliers ont reçu chaque vendredi *la Lettre des adhérents*, publication numérique qui met en avant des informations exclusives sur l'action de l'Ilec, de brèves synthèses d'actualité, une veille presse, des ordres du jour de réunions, des présentations faites lors des réunions, des événements auxquels l'Ilec a été associé. Le taux d'ouverture de cette lettre hebdo a varié entre 35 et 40 %. Les articles qui y figurent sont hébergés dans la partie du site (***extranet.ilec.asso.fr***) accessible aux seuls adhérents disposant d'un identifiant.

¹¹ <https://www.lsa-conso.fr/pourquoi-les-grandes-marques-reprennent-des-parts-de-marche-dossier,464200>

¹² <https://www.lsa-conso.fr/special-grandes-marques-les-raisons-de-leur-dynamisme,229998>.

Cet envoi est complété par l'instrument d'alerte que constitue le **FI@shilec**, adressé dans un format homologue à celui de la *Lettre hebdo* ; il a eu vingt-six livraisons en 2025, pour traiter de l'évolution réglementaire, des actions de l'administration, de la jurisprudence en matière commerciale, de la correspondance de l'Ilec avec les pouvoirs publics, des pratiques commerciales ou des projets de conventions ou conditions d'achat émanant de grands clients, des initiatives RSE, ou pour annoncer un événement.

La *Lettre des adhérents* et le *FI@shilec* suscitent les trois quarts du trafic de l'extranet, qui a reçu en moyenne hebdomadaire 717 visiteurs uniques en 2025, pour un total annuel de 41 200 sessions.

Études et recherches

Les enquêtes réalisées par l'Ilec en 2025 ont visé à éclairer ses adhérents et à informer les pouvoirs publics. Elles ont apporté des résultats robustes et représentatifs, notamment dans le domaine commercial. Elles ont fait l'objet de présentations devant les comités dans un souci de transversalité. Au regard du droit de la concurrence et en accord avec les services juridiques de ses adhérents, l'Ilec observe des règles strictes dans la restitution des enquêtes qu'il conduit auprès d'eux. Les questions relatives au domaine commercial sont toujours juridiquement justifiées. Il dispose souvent d'informations plus détaillées que celles qu'il restitue à ses adhérents, et les réserve aux pouvoirs publics qui en sont demandeurs.

Enquêtes internes (questionnaires adressés aux adhérents)

Dans le domaine commercial, l'observatoire de *suivi des négociations*, réalisé tous les quinze jours durant la période des négociations annuelles, évalue l'état d'avancement des discussions avec les grands clients, les détails étant réservés aux membres du gouvernement. Un autre questionnaire du même type, consacré à la *dimension internationale* des relations industrie-commerce, précède chaque réunion du comité Europe.

Les autres questionnaires qui ont été adressés aux adhérents de l'Ilec ont porté sur :

- L'évaluation des *besoins tarifaires* et des sous-jacents tarifaires, incluant les coûts spécifiques de la transition verte et autres investissements « RSE », les investissements médias et innovation ;
- Le *bilan quantitatif et qualitatif des négociations* annuelles ;
- Le *taux de service mensuel* et sur les éventuelles pénuries de matières premières, d'emballages, de transport ou de main-d'œuvre susceptibles d'altérer la qualité des flux ;

- Les *pénalités logistiques* reçues et acquittées en 2024 (l'enquête a révélé que les montants de pénalités *émises* par les clients comme ceux des pénalités *acquittées* avaient continué à diminuer pour la deuxième année d'affilée) ;
- Le *poids des centrales délocalisés dans l'agriculture française* ;
- Le *poids des centrales internationales de services* ;
- Les *organisations commerciales* (structures et effectifs, visites de magasins, gestion des accords internationaux de services et des clients délocalisés) ;
- Les *actions caritatives 2025*, dans le cadre du partenariat de l'Ilec avec les associations de lutte contre la précarité.

Principale nouveauté en 2025 : l'Ilec a conduit, sur la base du questionnaire validé l'automne précédent par le cabinet Vogel, une étude des *évolutions comparées entre les prix de cession 3 net et les PVC HT*. Une enquête rendue anonyme où n'apparaissent que des unités de besoin où opèrent plusieurs acteurs, sans possibilité à la lecture des résultats d'identifier les produits concernés. Ce « panier Ilec » a confirmé l'hypothèse de hausses de PVC supérieures à celles des prix de cession. L'écart était de 36,4 % en septembre 2024 après 38,5 % fin 2023 ; entre 2023 et 2024 le prix 3 net avait augmenté de 23 €, le PVC de 31 € ; les écarts de taux de marge brute étaient considérables d'une référence à l'autre, y compris à l'intérieur d'une même catégorie : entre 10 et 70 % voire plus. Ce « panier » a été partagé avec les institutionnels et la FNSEA où il a eu un grand écho.

Autres études

Inflation verte

L'Ilec a confié en 2025 à Rexecode une étude qui a fait l'objet de deux réunions de cadrage visant à objectiver les coûts liés à la décarbonation et à la transition écologique, l'enjeu étant d'en faire reconnaître la réalité dans le débat public et dans les relations commerciales. Elle a été conçue en deux étapes : d'abord un état des lieux des travaux et des réglementations, ensuite une analyse approfondie des conséquences pour les entreprises et des stratégies mises en place, sur la base d'un questionnaire adressé aux adhérents de l'Ilec.

Rexecode a présenté en novembre le résultat de la première phase. Si la question initiale avait été la part de l'évolution réglementaire dans l'inflation, d'autres dimensions se sont imposées. La diversité des aspects a conduit à procéder d'abord à une revue de la littérature économique, qui montre que l'inflation verte est bien reconnue du côté académique, qu'elle résulte d'une cascade objective de surcoûts, mais qu'elle est très hétérogène selon les produits et les objectifs

sociétaux impliqués, et n'est souvent pas monétisée, restant donc méconnue non seulement des consommateurs mais à chaque maillon de la diffusion des coûts, où se pose la question de la répercussion et de son acceptabilité.

Rentabilités comparées

L'étude de la rentabilité comparée des distributeurs et des industriels de PGC en France, confiée au Pr Simon Parienté, a été actualisée en 2025 avec des données, issues des comptes de la base Diane, portant sur 2023 (données ROCE : profit opérationnel sur actif d'exploitation). Elle a embrassé un échantillon qui lui confère un niveau de représentativité inégalé. Elle fait état d'une rentabilité des distributeurs indépendants de 14,9 % qui se tasse un peu mais reste élevée, et d'un résultat moyen négatif (– 4,9 %) pour les intégrés (plombés par Casino). Pour les IAA, le ROCE est stable à 10,2 %, mais variable selon les catégories, les plus exportatrices étant les plus rentables. Le ROCE est à la hausse, à 13,5 %, dans le DPH.

Note sur les TSC

Une note Ileco répondant aux attaques sur de supposées « restrictions territoriales » préjudiciables aux consommateurs, une thèse que la distribution n'a que trop accréditée à Bruxelles, a été diffusée en septembre¹³. Elle montre que les écarts de prix entre pays répondent à des raisons légitimes et que les enseignes sont les premières à les pratiquer avec leurs MDD. Cette note a été traduite à l'intention des homologues de l'Ileco en Europe.

Indicateurs de conjoncture

Le suivi de la conjoncture fait partie de l'activité traditionnelle de l'Ileco, à partir de données issues notamment de l'institut Circana. La distinction par types de marques mise en place à la demande de l'Ileco par Circana permet de rendre compte de la concurrence exercée par les MDD et les premiers prix. Une segmentation des fabricants de marques nationales les distingue en quatre groupes, selon le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise.

¹³ <https://www.ilec.asso.fr/bibliotheque/23560>

Activités des collèges

L'exercice 2025 a connu une forte participation aux réunions de la plupart des comités et bureaux, organisés en mode hybride le plus souvent.

Affaires publiques

L'exercice 2025 a été marqué par la transformation du bureau affaires publiques en comité affaires publiques. Cette évolution a répondu à un constat simple : au fil des années, les effectifs dédiés aux affaires publiques au sein des entreprises adhérentes ont été sensiblement renforcés, rendant nécessaire un passage à un format plus ouvert. Le comité affaires publiques s'est réuni pour la première fois en septembre. Bureau et comité confondus, l'instance a tenu cinq réunions au cours de l'exercice.

Ces réunions ont permis d'assurer le suivi de l'ensemble des activités de l'Ilec et de définir les tactiques propres à poursuivre les objectifs arrêtés par le conseil d'administration. Au printemps, l'attention s'est portée en priorité sur la proposition de loi Travert visant à prolonger jusqu'en avril 2028 le SRP majoré et l'encadrement des promotions, dont le parcours législatif a tenu l'Ilec en première ligne. Sur le volet européen, le bureau a permis à l'Ilec de définir et de présenter la tactique qu'il entendait poursuivre dans le cadre des discussions autour du règlement relatif à la coopération des autorités de contrôle chargées d'appliquer la directive sur les pratiques commerciales déloyales, texte à fort enjeu pour la défense du cadre législatif français.

Le bureau puis le comité ont enfin servi de cadre à l'élaboration de la feuille de route que l'Ilec s'est fixée à la suite du recrutement d'un nouveau responsable des affaires publiques. Ce document, validé par le comité affaires publiques de septembre puis par le conseil d'administration d'octobre, a tracé deux grands objectifs : préserver le cadre législatif existant en matière de relations industrie-commerce, et alerter de façon plus systématique les pouvoirs publics et les parlementaires sur les évolutions structurelles du marché de la grande distribution. Cette ambition s'est concrétisée dès l'automne par une intensification des rendez-vous institutionnels, avec pour horizon de disposer d'interlocuteurs politiques au fait des pratiques en cours au moment des négociations commerciales 2026.

Commercial

Le comité s'est réuni onze fois en 2025, en présence d'un avocat du cabinet Vogel & Vogel, conformément aux règles de renforcement de contrôle. Le format hybride des réunions a permis, sur les 270 inscrits, une fréquentation entre 60 à 70 personnes tout au long de l'année.

Les négociations commerciales 2025 ont été particulièrement tendues, notamment avec les centrales internationales délocalisées. Cela s'est traduit par un taux de signature faible à l'échéance : au 4 mars, dans le périmètre IleC 66 % d'accords étaient signés, ce qui est historiquement bas.

Les centrales délocalisées se sont affranchies du formalisme (non-respect de la date butoir) et ont présenté des contrats en déséquilibre. Les cours des MPA ont été ignorés quand ils étaient à la hausse. En DPH, la déflation a été systématiquement demandée comme préalable. En alimentaire la prise en compte des hausses de coûts de la MPA a été effacée par la déflation des demandes sur les MPI.

À cela s'est ajouté un changement d'architecture d'Aura-Everest annoncé à quelques semaines de la date butoir, ce qui n'a pas manqué de soulever de nombreuses questions d'ordre juridique.

L'actualité des marchés et des clients a été présentée tout au long de l'année afin de suivre les évolutions et de permettre à chacun de se projeter. Des retours ont été faits sur les comités de suivi des négociations commerciales, l'état agrégé et anonyme de la contractualisation, l'analyse IleC des mauvaises pratiques répertoriées.

La transversalité avec les autres instances a été assurée (les enquêtes menées auprès du comité Europe, les potentielles modifications des lignes directrices par la DGCCRF en matière de pénalités logistiques, etc.)

Chaque séance a fait l'objet d'un questionnaire préalable, validé par notre cabinet d'avocats, afin de suivre les données de marché dans le périmètre des adhérents de l'IleC en termes de chiffre d'affaires et de volumes. Les autres questions visaient principalement le respect de la réglementation dans le cadre des négociations (date butoir, sanctuarisation MPA, demandes promotionnelles additionnelles, etc.).

L'IleC a mis fin à toute restitution enseigne par enseigne, même si la collecte de données à ce niveau s'est poursuivie, afin d'informer les pouvoirs publics ou d'alerter certaines enseignes de problématiques spécifiques. Une dizaine d'enquêtes « Flash » ont été adressées aux directeurs commerciaux ; elles portaient notamment sur des demandes d'alignement tarifaire, des déréférencements, des menaces de rupture de relations commerciales, des renégociations post-

accord 2025 ainsi que sur le maintien de la date butoir, en faveur duquel une quasi-unanimité s'est exprimée. Bon nombre de ces enquêtes n'ont toutefois fait l'objet d'aucune restitution.

Chaque support de présentation a été relu et validé en amont par notre cabinet d'avocats. Par ailleurs, depuis septembre 2025, de nouvelles règles de diffusion des documents de l'Ilec ont été mises en place : les présentations susceptibles de contenir des éléments relevant de la stratégie de l'association, dont la divulgation à des tiers pourrait nuire à l'efficacité de son action, ne sont plus mises en ligne. Un compte rendu est désormais mis en ligne à l'issue de chaque réunion.

Le secrétaire général de l'Ilec est intervenu devant le comité afin de présenter le guide de conformité de l'Ilec, couvrant notamment les bonnes pratiques de participation aux visioconférences, les nouvelles règles de communication interne et externe, les principes directeurs encadrant la gestion des instances, l'adaptation des règlements intérieurs des bureaux ainsi que les procédures de participation et de révocation.

Mathieu Pouard et Sébastien Henault, de la société Revenu 3Net Solutions, ont présenté au comité commercial d'avril leur outil de « digitalisation du processus de négo » qui permet d'avoir une vision instantanée, globale ou détaillée de chaque compte jusqu'à la ligne produit, de gérer les NIP, le surfacture, les accords internationaux, offrant ainsi au négociateur le temps nécessaire pour se concentrer sur « la stratégie, la posture et le pilotage ».

E-commerce

Le comité s'est réuni à sept reprises au cours de l'année, avec une participation comprise entre 25 et 40 membres.

Chaque réunion débute par une mise à jour de l'Ilec sur les derniers développements réglementaires en matière de relations industrie-commerce, ainsi qu'un état des lieux du respect, par les enseignes, des réglementations en vigueur. Sont ensuite abordés des thèmes spécifiques au e-commerce et au e-retail media, à travers l'intervention de sociétés spécialisées du secteur. Au cours de l'année, les sociétés suivantes sont intervenues : Retail for Brands, Bascule, Advantage Group, Uber Advertising, WPP Media, Datalift et Horrea.

Effacité digitale

L'activité 2025 s'est inscrite dans le fil des chantiers décidés depuis le lancement du pôle digital en 2022. Plusieurs points ont été autant de motifs de satisfaction :

- La matinée consacrée à l'IA le 21 mars a été marquée par la qualité des interventions et une large participation.
- L'étude « Benchmark e-Retail media ».
- La représentation des membres de l'Ilec au Comité d'orientation de GS.
- Les interventions d'experts (Retail 4 brands, Advantage, Bascule, Uber, WPP Media, Dataltif, Onepoint, Givaudan, Publicis Commerce, Ekimetrics, VML) venus traiter des sujets précis à la demande de l'Ilec, avec qualité et pertinence.
- La sensibilisation aux initiatives du Pôle digital auprès du Bureau commercial et du Comité marketing.
- Le niveau d'implication au Bureau digital, avec des membres très assidus.
- Les premières prises de parole publiques par des posts LinkedIn sur les activités du Pôle digital de l'Ilec.

Sur le sujet particulier de l'IA dans la relation commerciale, un des objectifs était d'éclairer les pratiques et développements des clients. Le 21 mars, des responsables de Carrefour ont présenté l'IA pour les TAN, le pricing et la composition des catalogues. Carrefour emploie deux cents personnes à l'IA. Par ailleurs, la société Artefact est venue expliquer comment l'IA concourt à aider les acheteurs dans les box. Le BED a identifié des cas d'usage prioritaires pour les marques, notamment sur les grilles tarifaires ou les plans d'affaires. Il a élaboré des cahiers de charges qu'il a présentés à trois sociétés – Microsoft, Ekimetrics (solutions de marketing mix) et Artefact –, qui ont sur ces bases présenté leurs propositions en décembre. L'Ilec en fera la synthèse. Il est apparu en tout état de cause que ces solutions sont coûteuses et justifieraient des investissements mutualisés – pour autant que cela soit possible s'agissant de sujets éventuellement sensibles.

Le groupe de travail e-retail media a conduit une étude qualitative qui a abouti à l'identification de quatre niveaux de maturité dans l'approche de l'ERM, chacun plus ou moins opportuns selon les intérêts de chaque entreprise. Une note d'analyse des modes opératoires et des enjeux de ces quatre profils a été présentée au Comité marketing et au Bureau commercial.

La représentation des membres de l'Ilec au Comité d'orientation GS1, mise en place à la demande de l'Ilec et effective depuis septembre 2024, répondait à la volonté de hiérarchiser les

demandes d'informations produits accessibles à tous les porteurs d'intérêt dont les pouvoirs publics et les associations, et de mieux organiser l'activité : six réunions se sont tenues en 2025.

Environnement

Le comité Environnement de l'Ilec s'est réuni à 4 reprises en 2025, et l'actualité des REP a été très largement discutée (renouvellement du cahier des charges de la filière EMPG, réflexions sur la mise en œuvre de la REP des emballages professionnels, règlement UE PPWR, agrément de nouveaux éco-organismes). Le comité a reçu les 3 éco-organismes agréés sur la filière emballages ménagers/papiers graphiques. Simona Camilli, de l'AIM, a effectué, en milieu d'année, un point général sur l'actualité européenne, la transposition en droit national de certaines dispositions restant une source d'incertitudes pour les industriels. GS1, partenaire historique des entreprises, est venu présenter les groupes de travail intéressant les fabricants de PGC, et le suivi de la mise en application du règlement européen sur la déforestation importée s'est poursuivi tout au long de l'année. L'éventuel report, sur les industriels, de la charge de la "taxe plastique" a suscité de nombreuses discussions lors de la présentation du PLF 2026, et le sujet sera à nouveau d'actualité en 2026. Le CGDD a poursuivi ses travaux sur l'affichage environnemental des produits alimentaires, sans que ceux-ci aient toutefois connu une avancée notable.

Europe

Le comité s'est réuni dix fois en 2025 avec la présence d'un avocat du cabinet Vogel & Vogel. Sur 115 inscrits, la participation est restée stable, avec en moyenne une quarantaine de personnes présentes à chaque séance.

Le comité a été tenu informé de l'actualité des marchés et des clients internationaux ainsi que des avancées des discussions législatives et de la contractualisation en France.

Le comité a reçu plusieurs experts :

- Mai : César Valencoso, *Consumer Insights Director* chez Kantar, a présenté le marché espagnol. Il a souligné que Mercadona est le principal acteur de la distribution en Espagne, avec une part de marché triplée, et que la montée des MDD pénalise les cent plus grandes marques nationales.
- Juin : Tom Penninckx et Guillaume de Smet (**Nielsen IQ**) ont montré que les courses à l'étranger restent un sujet d'actualité sur le marché belge, la France restant le premier pays frontalier pour les Belges. Ruud Conijn (**Nielsen IQ**) a présenté la réduction de

l'écart de croissance entre MDD et marques nationales sur le marché néerlandais en 2024. Nicolas Genty (**Loi & Stratégies**) a conclu la séance sur le thème « Quelles lois pour quelles applications ? ».

- En septembre Elsa Chai, cofondatrice d'**Open Climat**, est intervenue sur les ambitions RSE de la grande distribution.
- En octobre le délégué général a présenté la position de l'Ilec sur la réglementation européenne des pratiques des alliances et invité le comité à mobiliser leurs entreprises sur les enjeux liés aux alliances et à la souveraineté industrielle.

Une enquête a été administrée avant les séances de janvier et mai, où une trentaine d'entreprises ont apporté leur contribution, sur la proportionnalité des contreparties avec les centrales de service, la nature des contreparties, des exigences de *"back to home"*, et le respect de la loi française par les centrales d'achat internationales.

Une enquête sur les centrales internationales de services a été menée en février afin de vérifier si des pratiques telles que la conditionnalité de l'accord local, les déréférencements ou les menaces sur les plans d'affaires au local avaient été mises en œuvre pour obtenir des investissements internationaux, et sur la proportionnalité des contreparties

En mars, une cinquantaine d'entreprises ont apporté leur contribution à une enquête sur les pratiques d'Everest, notamment l'exigence de signature du contrat Arit, les menaces éventuelles et les arrêts de commandes appliqués.

L'enquête sur les accords internationaux de services 2024 et perspectives 2026 a montré que leur poids dans le chiffre d'affaires avait pris un point en cinq ans (pour plus d'un milliard d'euros), mais qu'une dizaine d'entreprises avaient revu à la baisse leurs investissements dans ces accords pour 2024. L'enquête a montré aussi que si les taux de dérive demandés par les centrales de services avaient été stables 2023 et 2024, il y avait eu une nette hausse en 2025.

DNV (forces de vente)

Le comité s'est réuni six fois en 2025. Le format hybride des réunions a permis, sur les 104 inscrits dans cette instance, une fréquentation moyenne d'une trentaine de personnes. À chaque séance, sauf en juillet, le comité a bénéficié d'interventions et de présentations d'experts.

En début d'année, le comité a reçu Arthur d'Achon, Alexis Lecomte et Philippe Reboul, de **Sidely**, venus présenter leur application, qui regroupe dans une même interface les données cartographiques des magasins et les données analytiques. Cette solution permet de planifier et

piloter en temps réel la force de vente, d'optimiser les trajets et les tournées, de gérer les commandes et les opérations commerciales, de réaliser des analyses et d'assurer un suivi automatique du P&L par magasin ou par enseigne.

En mars, Laurent Zeller et Mickaël Watine de **DataLift** ont présenté au comité les enjeux des données pour les forces de vente, notamment la synthèse des données enseignes et leur convergence au niveau magasin ou région, afin de faciliter la prise de décision des chefs de rayon.

En mai, Eduardo Gersberg, de **Secleti**, a présenté son outil de reconnaissance en linéaire par intelligence artificielle, capable, à partir d'une photo d'un rayonnage, de fournir en temps réel l'état du contenu et d'identifier le magasin concerné.

À la rentrée de septembre, Thomas Petit et Bruno Bérot, d'**UVE Solutions**, ont abordé l'automatisation et l'intelligence des données commerciales dans le *"Food Service"*. UVE combine business et technologie pour optimiser les données, améliorer la visibilité des ventes et des stocks, et favoriser une démarche collaborative avec les enseignes.

En fin d'année, **Baptiste Alemany et Romain Etay** de **Klara** ont présenté une solution de pilotage des compétences pour les équipes commerciales. Simple et visuelle, cette solution permet aux managers de diriger efficacement leurs équipes grâce à une vue centralisée des performances individuelles.

À chaque réunion, le comité DNV a été informé du contexte des marchés, de l'avancée des négociations commerciales et des nouvelles dispositions réglementaires. Chaque séance était précédée de l'envoi d'un questionnaire portant sur divers sujets tels que le rééquilibrage des profils en 2025, les types de véhicules proposés aux équipes terrain, la révision des budgets et des forfaits déjeuners, les solutions envisagées pour redonner de l'attractivité au métier de chef de secteur, ainsi que les visites des drives et des magasins de proximité par les forces de vente.

Information produit digitalisé

Le comité s'est réuni à cinq reprises au cours de l'année, avec une participation comprise entre 10 et 20 membres. Le comité permet à l'Ilec de représenter dans les meilleures conditions ses adhérents lors des réunions d'orientation des standards de l'information produit chez GS1. Le comité joue également un rôle de relais sur des sujets de développement tels que les codes 2D (QR codes et/ou DataMatrix) ou encore la standardisation des données RSE.

Juridique

Au cours de l'exercice 2025, le comité juridique s'est réuni neuf fois. Les thèmes abordés ont été essentiellement axés sur la loi dite "Travert" adoptées par le parlement au cours de l'année écoulée, qui a reconduit les expérimentations en matière de majoration du seuil de revente à perte et d'encadrement promotionnel, en modifiant le taux de gratuité pour les produits des catégories du DPH.

Le thème des alliances internationales d'achat et de services, et en particulier le suivi des structures Everest et Concordis, ont mobilisé les débats, pour lesquelles l'Autorité de la concurrence a lancé en fin d'année un bilan concurrentiel. Le suivi de la procédure initiée par l'Autorité de la concurrence a été très présent dans les échanges du comité.

Les sujets européens ont pris de l'importance, avec la perspective d'une révision de la directive sur les pratiques commerciales déloyales, le règlement sur la coopération entre autorités de contrôle, et les restrictions territoriales.

Enfin, les sujets relatifs aux Eco contributions, et au réemballage ont été également abordés.

Le taux de participation est constant, avec une moyenne de soixante-dix participants.

Marketing de la marque

Le comité compte un peu plus de cent soixante-dix membres. Il s'est réuni quatre fois en 2025 sur les sujets suivants : impact environnemental de la publicité, l'IA, la transition alimentaire, l'engagement des marques et le marketing responsable, les nouveaux modèles d'offres (consigne et réemploi), l'eRetail Media, entre autres.

Plusieurs interventions d'experts ont éclairé les sujets : Elisabeth Billiemaz, de l'agence Change, a illustré comment révéler l'engagement des marques. Jordan Polet, d'Impact +, a exposé comment améliorer la publicité digitale tout en réduisant son impact environnemental. Idalgo d'Ambrosio, de l'Ilec, a présenté sur la base de cinq cas d'usage, comment optimiser sa digitalisation. Isabelle Dona et Elisabeth Pais-Da Silva, de LinkUp, ont témoigné avec Audrey Luc sur une transition alimentaire durable. Gaëlle Le Floch, de WP Numerator, a présenté, à partir de leur « Green Data », de nouvelles analyses pour éclairer la consommation responsable. Juliette Orain, Aurélia Absalon et Sabrina Dos Santos, de l'agence La Netscouade, ont présenté comment prendre la parole avec sens à l'heure où les marques sont attendues sur tous les fronts ainsi que les opportunités pour les marques de PGC d'être présentes sur TikTok.

Le comité a également suivi les différents sujets relatifs à l'information des consommateurs sur les produits (mise en oeuvre du label « Origin'Info », le score environnemental des produits alimentaires, les demandes des distributeurs concernant les données carbone au produit, ...). L'avancement et le lancement du projet ReUse de consigne et réemploi des emballages mené par CITEO a également fait l'objet d'un suivi.

L'édition 2025 de la campagne collective « Les grandes marques s'engagent » a réuni quatorze marques, chacune ayant communiqué sur un de ses engagements, dans un dispositif commun. Diffusée sur LinkedIn en trois vagues (juin, septembre et novembre), les thématiques étaient variées, de l'accompagnement des consommateurs à une consommation responsable, à la réduction de l'empreinte environnementale par l'approvisionnement en énergies renouvelables, ou encore le soutien à transformation des pratiques agricoles, ... Ces engagements, ainsi que ceux d'une cinquantaine de marques sont détaillés sur le site [Lesgrandesmarquessengagent.com](https://lesgrandesmarquessengagent.com).

Plusieurs membres de l'Ilec, sollicités pour candidater au [Grand Prix de la marque engagée Produrable](#), à la plateforme [Réussir avec un marketing responsable](#) soutenue par l'Ademe, et au mouvement [LSA La Conso s'engage](#) ont été récompensés pour leurs bonnes pratiques RSE : Bel, Panzani, Fleury Michon, Labeyrie Fine Foods, Nestlé Dessert, Saint Louis Sucre, Vico, CCEP, Henkel, Sodialal-Yoplait, Danone, Lesieur.

RSE

Les sujets prioritaires en 2025 ont été la décarbonation de la chaîne de valeur, le suivi des stratégies RSE des distributeurs, les actions des entreprises contre la précarité, les informations « RSE » à destination des consommateurs, les projets de réduction des emballages (vrac, réemploi, consigne, réemploi des emballages pro), les actions RSE comme vecteurs de communication des entreprises de l'Ilec.

Plusieurs matinées thématiques se sont tenues au cours de l'année : le 5 février avec Carrefour pour sa présentation de l'accord *Sustainable Linked Business Plan* ; le 20 mars sur les moyens d'aider les associations caritatives, notamment par le mécénat de compétences, le 28 mars sur le projet « ReUse » de Citeo, qui a par ailleurs motivé plusieurs réunions sur ses aspects juridiques et techniques, et a été lancé en phase d'expérimentation en septembre. Une matinée a été consacrée le 4 juillet au thème « Logistique & Transport durable » et au bilan à dix ans de Fret 21. Une autre le 18 novembre au « Shift Project » (agriculture bas carbone et programme « Manger en 2050 » visant à la réduction de l'empreinte environnementale).

Plusieurs réunions et communications ont porté sur le projet LESS d'échange des données carbone initié par Perifem et la FCD, et la prestation d'OpenClimat. Depuis le lancement de cette plateforme en fin d'année, l'Ilec travaille activement au comité de parties prenantes et dans le cadre de la communauté GS1 qui s'y intéresse également.

La campagne « Les grandes marques s'engagent » s'est déployée sur les réseaux sociaux avec quatorze marques, en juin, septembre et novembre : une vidéo par post et par marque avec ses EDL propres, en cohérence graphique et avec une signature commune¹⁴. Le budget était de 4 K€ par marque. Elle a recueilli 2,1 millions d'impressions et 631 476 vues. Le site a cumulé 47 793 visiteurs uniques au deuxième semestre (il réunit 140 exemples d'actions de cinquante marques sur le made in France, la préservation des ressources, la réduction des emballages, l'agriculture durable, la sélection des matières premières, les actions sociales).

Par ailleurs un dossier spécial « entreprises de marques » a été préparé avec LSA et publié en octobre. Sept marques y ont participé. Le précédent dossier équivalent remontait à 2016.

L'Ilec a été aussi partenaire de trois événements : « Le Grand Prix de la marque engagée » dans le cadre du salon ProDurable, « La conso s'engage » organisé par LSA, et « Réussir avec un marketing responsable », soutenu notamment par l'Ademe.

Ressources humaines

Le comité ressources humaines de l'Ilec s'est réuni à 4 reprises en 2025. Chacun de ces rendez-vous a été l'occasion de faire le point sur l'actualité du droit social, avec la contribution de maître Claire Le Touzé, du cabinet Simmons & Simmons, fidèle invitée de cette instance. Les flottes automobiles, la directive UE sur la transparence des salaires, la santé mentale et le climat social et économique sont régulièrement venus enrichir les discussions, alors que les DRH font majoritairement état de situations complexes au sein de leurs entreprises, et d'une charge de travail en constante augmentation. Cyril Davidoff a présenté les instances dont il a la responsabilité (commercial, Europe, DNV, supply-chain), afin que les membres du comité aient une vision plus large des activités de l'Ilec

RH FDV

Les responsables RH des populations commerciales sont revenus sur les difficultés rencontrées dans le recrutement et la fidélisation des FDV, sur les impacts de la nouvelle fiscalité applicable aux flottes d'entreprises, sur les modules de formation des équipes terrain et sur l'attractivité de l'univers de la grande consommation. Les représentants de Circana sont venus rappeler le

¹⁴ Cf. www.lesgrandesmarquessengagent.com

rôle essentiel des populations commerciales dans l'activité du secteur des PGC, ce qui a souligné les tensions que connaissent les entreprises sur ce sujet.

Les frais de vie ont fait l'objet d'une enquête au printemps 2025. Cyril Davidoff est régulièrement intervenu afin de présenter l'actualité des marchés, et la charte signée entre industriels et distributeurs en décembre, avant le lancement de la campagne de négociations annuelles a été accueillie avec un intérêt mêlé de scepticisme.

Supply Chain

Le comité supply chain s'est réuni huit fois en 2025 avec une participation moyenne à chaque séance d'une cinquantaine de personnes sur les 224 inscrits.

En mars le comité a reçu Joannes Vermorel, de **Lokad**, qui a présenté de façon synthétique et brillante son outil d'optimisation prédictive des chaînes logistiques basé sur l'IA.

En avril 2025, deux entreprises ont accepté de partager avec le comité leurs retours d'expérience sur la mutualisation.

La réunion d'octobre a été largement consacrée à la préparation du rendez-vous de l'Ilec avec la DGCCRF sur l'état des pratiques de la grande distribution et le respect des lignes directrices relatives aux pénalités logistiques.

En novembre, le comité s'est attaché à analyser les risques des nouvelles lignes directrices annoncées par la DGCCRF sur les pénalités logistiques.

À l'exception de mars et juin, un questionnaire a été administré avant chaque réunion, auquel ont contribué une quarantaine d'adhérents. Les questions visaient la situation du transport en 2024 et tout au long de l'année, la dématérialisation des documents de transport, la pratique des livraisons de nuit ou le week-end, la mutualisation, les prévisions, l'avancement de la facturation électronique, devenue une obligation pour toutes les entreprises en France avec une mise en place progressive entre 2024 et 2026, et le règlement européen sur la déforestation, dit RDUE.

Six enquêtes thématiques ont été menées en 2025 : sur l'intégration d'un QR Code GS1, la commercialisation de box hétérogènes, la mise en place de l'EAN 128 au colis, la GPA (mise en place, gestion des promotions, etc.), les organisations autour du service client, la mise en place d'un processus *S&OE* (*Sales & Operations Execution*).