



Irène Tolleret,  
European Food Forum



## DOSSIER

# Pour une agriculture qui régénère

### DOSSIER

« 4 POUR 1000 »

Danone

Inrae

Le Petit Marseillais

McCain

Nestlé

OP2B

PADV

Saint Louis Sucre

### JURIDIQUE

Eurelec  
sanctionné pour  
non-respect de la  
date butoir

### BONNES PRATIQUES

Collectif En Vérité

Barilla

### RSE

CSRD :  
Deloitte  
Fleury Michon  
FoodPilot  
Bel

### INNOVATION

St Hubert

Sial

### TENDANCE

Management,  
modes et travaux



La plateforme qui vous apporte  
des solutions inspirantes

ÊTRE  
**DURABLE  
& RENTABLE**  
C'EST POSSIBLE !

Nous sommes ravis de vous convier à notre

# Révélation du Palmarès 2024

le 12 novembre de 11h à 13h30

à Sciences Po, 1 Place St Thomas d'Aquin, 75007 Paris

Au programme :

Révélation des Lauréats et Pépites 2024  
& Cocktail déjeunatoire

Retrouvez le lien d'inscription  
sur notre page LinkedIn



TROPHÉE  
RÉUSSIR  
2024



# Sols majeurs

**A**vec l'industrie agroalimentaire, l'agriculture représente 25 à 30 % des émissions de gaz à effet de serre. Dix ans après l'Accord de Paris, la dégradation des sols et la perte de biodiversité restent des enjeux majeurs. Pour y remédier, des initiatives internationales comme « 4 pour 1000 » et des programmes locaux comme ceux portés par « Pour une Agriculture Du Vivant » œuvrent à la régénération des sols.

À l'Illec, 87 % des entreprises alimentaires ont mis en place un dispositif pour aider leurs partenaires agricoles à améliorer leurs pratiques environnementales, des programmes alliant soutien financier et formations. Et plusieurs – Danone, Nestlé, McCain, Saint Louis Sucre ou encore en hygiène beauté, Kenvue avec Le Petit Marseillais – s'impliquent particulièrement dans l'agriculture régénératrice.



*Richard Panquiaux,  
Président & directeur général*

Afin de réussir cette transition agroécologique, une approche collective, dans le respect des règles de concurrence, est indispensable : pour des indicateurs de mesure reconnus par tous, mais aussi pour favoriser la coopération entre les industriels autour des mêmes exploitants agricoles, leur permettant de sécuriser les débouchés de leurs différentes cultures. L'agriculture régénératrice repose sur la couverture permanente des sols, des cultures variées en rotations

longues et l'absence de labour. Bien qu'elles contribuent à la santé des sols, à la préservation de l'eau et à la séquestration du carbone, ces méthodes peuvent entraîner, à court terme, une baisse des rendements. Il est donc crucial de soutenir les agriculteurs face à cette perte possible de revenus.

De plus en plus d'industriels adoptent un rôle de partenaires, plutôt que de simples donneurs d'ordres, auprès de leurs fournisseurs agricoles. Ce changement d'approche doit concerner l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'amont à l'aval. Ses maillons sont interdépendants à de multiples titres, y compris en matière de sécurisation des approvisionnements. Les décideurs politiques ont ici un rôle clé, pour favoriser et sécuriser juridiquement les pratiques durables et collaboratives. La transition agroécologique exige cette mobilisation collective.



**Revue éditée par l'Ilec**

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

**Directeur de la publication**  
Richard Panquiaux

**Responsable de la rédaction**  
Sophie Palauqui

**Comité de rédaction**  
Richard Panquiaux, Antoine Quentin,  
François Ehrard, Sophie Palauqui,  
Virginie Thomas, Jean Watin-Augouard,  
Benoît Jullien (Icaal)

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

**Régie publicitaire**  
Régis Laurent SEEPP SAS  
7, rue du Général Clergerie,  
75116 Paris  
Tél : 01 47 27 50 05  
Courriel : seepp@wanadoo.fr

**Administration**  
Virginie Thomas  
Tél : 01 45 00 93 86  
Courriel : virginie.thomas@ilec.asso.fr  
N° ISSN : 2743-6136  
Dépôt légal : à parution

**Impression**  
Imprimerie La Galiote-Prenant  
94400 Vitry-sur-Seine  
Certifiée Imprim'vert



La Voix des Marques est imprimée sur papier certifié PEFC, qui garantit que le bois mis en œuvre est inscrit dans une démarche de gestion durable de la forêt.



L'Ilec (Institut de liaisons des entreprises de consommation) a pour mission de promouvoir les marques de fabricants et les bonnes pratiques (loyauté des négociations et des conditions commerciales, respect des textes, esprit de médiation), pour défendre les entreprises et la valeur qu'elles créent, et mettre en avant leur rôle bénéfique pour tous. Il rassemble plus de cent entreprises qui fabriquent et commercialisent des produits de grande consommation. Depuis 1959, il est leur porte-parole dans la relation industrie-commerce et auprès des pouvoirs publics.

**Rendez-vous sur le site**  
**www.ilec.asso.fr**

**Analyse**

**6**

**Sortir l'agriculture des silos politiques**

Entretien avec Irène Tolleret, European Food Forum

**Juridique**

**10**

**Eurelec sanctionné pour non-respect de la date butoir**

Daniel Diot, Ilec

**Bonnes pratiques**

**13**

**Des marques en vérité**

Entretien avec David Garbous, En Vérité

**18**

**Barilla, RSE stratégique**

Jean Watin-Augouard

**RSE**

**60**

**CSRD, bientôt la première vague**

Entretien avec Catherine Saire, Deloitte

**65**

**La CSRD au point d'équilibre**

Entretien avec Didier Livio, FoodPilot

**Innovation**

**70**

**St Hubert, chasseur d'innovations**

Entretien avec Jean-Christophe Sibileau, St Hubert



73

## Sial Paris, du monde et du neuf

Benoît Jullien, Icaal

Tendance

76

## Management, modes et travaux

Entretien avec Suzy Canivenc, Mines Paris PSL

# 20 DOSSIER

## Pour une agriculture qui régénère



Quelle soit régénératrice, de régénération ou encore de conservation, l'agriculture de demain commence à s'imposer. Soutenue par des marques, elle repose sur des pratiques agroécologiques faisant des sols le vivier des transitions environnementales.

### 22 - Pour une diversification des cultures scientifiquement fondée

Entretien avec Michel Duru, Inrae

### 27 - « 4 pour 1000 » et davantage si possible

Entretien avec Paul Luu, « 4 pour 1000 »

### 32 - Nestlé : l'agriculture française pilote en Europe

Entretien avec Charles Leonardi, Nestlé France

### 37 - PADV, le sol base du vivant

Entretien avec Anne Trombini, PADV

### 38 - Cas pratique avec McCain

Entretien avec Charles Dezitter, McCain

### 41 - Saint Louis, quand le sucre sert le sol

Entretien avec Ughau Debreu, Saint Louis Sucre

### 46 - Danone, le partage des solutions

Entretien avec Maéline Baudet, Danone France

### 50 - Agriculture régénératrice :

#### programme mondial, action locale

Entretien avec Dana Rakha-Michalon, OP2B

### 55 - Le Petit Marseillais, grande nature

Entretien avec Émilie Revel,  
Le Petit Marseillais France

## Sortir l'agriculture des silos politiques

La France et l'Europe ont une agriculture et une industrie alimentaire vertueuses. Mais la durabilité de leurs filières agricoles et leur souveraineté alimentaire passent par la capacité de l'UE à lier les enjeux et à sanctionner les mauvaises pratiques.

**Pendant cinq ans, vous avez été très active sur les questions agricoles et agroalimentaires, quelle impression générale tirez-vous de votre mandat sur ces questions ?**

**Irène Tolleret :** Tout d'abord, j'ai eu beaucoup de chance, c'est un honneur d'être élue et d'exercer ce mandat de députée européenne. Les différentes crises que nous avons vécues ont permis aux parlementaires de la commission Agriculture de faire enfin reconnaître la sécurité alimentaire comme une priorité. Mon expérience passée dans le privé m'avait confrontée à des modifications de textes européens importants, et j'avais été frappée par la non-prise en compte, dans les phases de concertation, des contraintes économiques ou industrielles des acteurs de la chaîne alimentaire.

Le fait qu'une politique pensée dans un bureau soit applicable réellement sur des produits alimentaires tels qu'ils sont produits et vendus, que cette politique soit durable et fiable, me semble un moyen de réconcilier les citoyens avec le politique. Non seulement nous travaillons trop en silos, mais nous avons une tendance certaine à survendre et à sous-réaliser.

Le problème des silos est majeur : la commission Agriculture du Parlement européen n'a réellement le stylo que pour des textes qui touchent directement la production ; la commission

Environnement s'occupe de tout ce qui a un impact environnemental ou sanitaire ; la commission Commerce négocie les accords internationaux... Pourtant, tout est lié : un agriculteur qui aura une norme d'emballage ou de production européenne qui augmente ses coûts de production va être directement affecté par une perte de compétitivité avec des produits similaires importés non exposés aux mêmes normes.

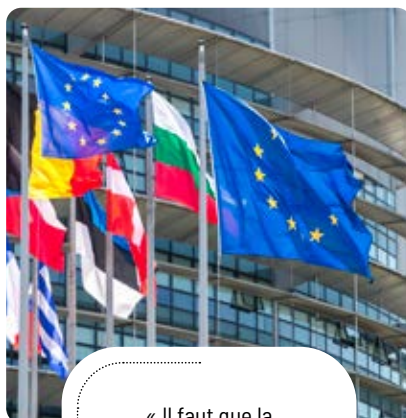
Notre Union a fondé sa politique commerciale comme porteuse de paix et de richesse, et les résultats ont été plutôt probants. Cependant, le développement de la part des ventes alimentaires réalisées par les grandes surfaces a sérieusement perturbé la redistribution de la valeur dans la chaîne alimentaire, plutôt sur le dos des agriculteurs que sur le dos des grandes surfaces. En même temps, elle a poussé l'agriculture dans une quête de compétitivité par le rendement. Le changement climatique principalement, mais aussi le déséquilibre de négociations commerciales entre nos millions d'agriculteurs, PME alimentaires, grosses entreprises agroalimentaires, et la dizaine d'enseignes de grandes surfaces, rebattent les cartes de cette politique. Les grandes centrales sont particulièrement agiles à utiliser toutes les possibilités du droit européen pour continuer à offrir des prix très bas sur des produits d'appel alimentaires, et à réaliser des superprofits sur les autres produits dans le chariot.

L'échelon européen est essentiel pour l'agriculture durable, mais trop méconnu en France.



*Irène Tolleret,  
Présidente de l'European Food Forum\**

\* Ancienne députée européenne (Renew) et viticultrice.



« Il faut que la Commission européenne frappe fort et où ça fait mal pour sortir de la situation actuelle qui met les fleurons alimentaires et agricoles français en difficulté. »

**Vous demandez à la Commission européenne d'agir contre les pratiques déloyales des alliances de distributeurs ; qu'attendez-vous de la révision de la directive et du règlement visant à renforcer les actions coercitives des autorités de contrôle ?**

**I. T. :** J'attends que la Commission frappe fort et où ça fait mal, pour sortir de la situation actuelle qui met nos fleurons alimentaires et agricoles en difficulté. J'en ai assez de voir des publicités avec des prix extrêmement bas sur de la nourriture, d'entendre des patrons d'enseigne se vanter de leur action pour contrer l'inflation, et de savoir que les mêmes personnes utilisent des super-centrales européennes nomades pour ne pas appliquer les lois Égalim et récupérer des centaines de millions d'euros de marges arrières.

Cet argent ne va ni au consommateur, ni aux agriculteurs. La réponse doit être triple : sur le moyen terme, car un changement de directive européenne n'est pas une réponse à court terme, vu le temps législatif et administratif ; il est nécessaire effectivement que la directive soit modifiée pour empêcher les dérives constatées et devienne un outil favorisant le développement de l'agriculture durable, régénérative. Cependant, des outils juridiques existent déjà, mais ils ne sont pas appliqués faute de moyens ; nous avons vu le nombre de fraudes constatées lors des contrôles de produits lors des manifestations agricoles. Avoir un budget plus important pour financer les contrôles de produits et les pratiques déloyales, que ce soit à l'échelon national ou à

l'échelon européen, est sans doute la mesure à court terme la plus efficace.

Ces moyens doivent être accompagnés de la volonté politique : la sanction de 38 millions d'euros prononcée par la DGCCRF contre Eurelec pour non-respect de la date butoir aurait-elle été prise sans les manifestations agricoles ?

Cependant, ne prévoir que des dispositifs législatifs ou de contrôle ne va pas embarquer la société et les consommateurs. Nous pourrions créer un outil incitatif, construit avec les représentants de l'agroalimentaire, des agriculteurs, des grandes surfaces et de la restauration publique sur le modèle de l'index égalité : cinq critères simples à mesurer, dont le résultat est public, mis à jour annuellement, qui informe si l'enseigne joue ou non le jeu de l'agriculture régénérative.

Par exemple, un critère pourrait être le respect du calendrier des négociations et de l'élaboration du prix en marche avant, d'autres le pourcentage conforme ou non conforme sur l'origine des produits issus de filières sensibles, la place des marques ou des produits plus locaux... Ces critères pondérés ainsi construits permettraient de mettre le consommateur en responsabilité devant les conséquences de son achat : favorise-t-il, oui ou non, le développement d'une agriculture résiliente, régénérative ou pas, ou participe-t-il avec ses achats à la perte de souveraineté agricole et agroalimentaire de notre espace européen.

**Le secteur agricole n'est-il pas irrémédiablement divisé, selon les filières ou la taille des exploitations ?**

**I. T. :** Depuis que l'homme est homme, il commerce. Et particulièrement des denrées agricoles. Des vins, des céréales, des





**La France a décidé de ne pas recourir au vote préférentiel ou au panachage, : pensez-vous que cette décision participe à une désaffection vis-à-vis de l'élection européenne ?**

**I. T. :** Oui, même si je crois que c'est surtout le passage à des listes nationales qui a coupé le lien que nous avons lorsque les listes étaient régionales. Alors même que nous parlons d'avoir de nouvelles lois de décentralisation. Une partie de la PAC passe par les régions, et la politique de cohésion est par essence régionale. Ce passage à des listes nationales favorise des programmes très « politique nationale », comme on l'a vu avec la campagne 2024, et on ne parle plus de ce que peut faire réellement l'Europe pour nous, ou très peu.

**Vous présidez l'European Food Forum (EFF); quel est l'objet de cette initiative ?**

**I. T. :** L'objet de l'European Food Forum, que j'ai créé en 2019, est de favoriser la mise en place de politiques européennes sur l'alimentation durable plus efficaces, mieux co-construites, en sortant de nos silos politiques. C'est un forum transpartisan proeuropéen, qui aligne l'ensemble de la chaîne alimentaire, de la recherche aux associations de consommateurs ou d'aide alimentaire, de la distribution au syndicalisme agricole, du Comité des Régions à l'Institut Jacques Delors ; nous avons aussi des ONG et des fondations.

Depuis sa création nous avons organisé 43 événements, mobilisant 350 experts, autour de thèmes d'actualité législative ou conjoncturelle, avec la présence de la Commission européenne et de parlementaires européens. Mieux se comprendre en s'écoutant, avec un dialogue forcément contradictoire entre experts, permet d'identifier les points de désaccord, mais également les points d'accord sur lesquels capitaliser, tout cela argumenté par des personnes qualifiées et proches de leurs sujets. Nous avons balayé beaucoup de thèmes d'actualité (l'emballage, l'aide alimentaire, les nouvelles techniques de recherche génétique, l'étiquetage consommateur...). Pour la rentrée, nous allons mettre l'accent sur cette fameuse politique concurrence et, bien entendu, sur la révision de la directive pratiques déloyales. Je reste impliquée dans l'EFF à titre bénévole : mon engagement en défense de notre agriculture régénérative et du rôle de notre alimentation dans notre santé globale reste intact.

■ Propos recueillis par **Antoine Quentin**



“ En remplaçant un produit plus vertueux européen par un produit moins vertueux importé, nous aggravons le changement climatique et la mauvaise alimentation. ”



## Eurelec sanctionné pour non-respect de la date butoir

La fin justifie-t-elle les moyens ? Oui, à en juger par l'amende administrative qui vise la centrale délocalisée du groupement Leclerc : quand le pouvoir d'achat et l'équilibre du marché sont en jeu, la diligence est de mise.

La DGCCRF a communiqué le 4 août<sup>1</sup> sur l'application à la société Eurelec d'une amende administrative d'un montant de 38 millions d'euros, pour ne pas avoir respecté la date butoir des négociations commerciales. Le ministre de l'Économie Bruno Le Maire, désireux de faire bénéficier les consommateurs de prix plus bas plus tôt dans l'année, avait estimé qu'au titre de 2024, compte tenu de tendances déflationnistes dans certaines catégories de produits, la date butoir légalement fixée au 1<sup>er</sup> mars devait être avancée, au 15 janvier pour les entreprises réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 350 millions d'euros, au 31 janvier pour les autres. Cette loi, n° 2023-1041 du 17 novembre 2023, prévoyait également en son premier article que le plafond de la sanction en cas de non-respect de ces dates butoirs modifiées exceptionnellement pour 2024 était porté de 2 à 5 millions d'euros par infraction constatée. Ce relèvement marquait la volonté du ministre de voir les dates butoirs strictement respectées, afin que des prix plus bas puissent être appliqués le plus rapidement possible. Le bilan de la mesure n'a pas été officiellement fait. Toutes les matières premières n'étaient pas en baisse, loin de là. Et les prix de cession des produits, négociés entre les industriels et les distributeurs, se sont traduits, selon l'Observatoire des

négociations commerciales de la Médiation des relations commerciales agricoles, par une légère hausse, inférieure à 1 %. Mais une hausse tout de même, à l'encontre du but recherché. Il est donc légitime de s'interroger sur le bien-fondé de cette disposition, qui a en outre opéré une distinction entre entreprises selon leur taille, ce qui a généré de nombreux effets pervers du fait d'une définition approximative.

Reste que la sanction annoncée le 4 août est remarquable par son montant : soixante-deux infractions ont été relevées par l'administration, ce qui, au regard du nombre de contrats gérés par Eurelec, est colossal. Il en résulte un montant significatif.



Daniel Diot,  
secrétaire général, Ilcc

### Pouvoir d'achat et respect du droit

Cette sanction s'inscrit donc dans le cadre spécifique de la loi de 2023. Elle traduit la volonté affirmée en plusieurs occasions par le ministre de sanctionner strictement le non-respect des dates butoirs 2024, au nom du pouvoir d'achat des Français.

Elle traduit aussi la volonté des pouvoirs publics de lutter contre l'externalisation croissante des négociations commerciales pour les produits de grande consommation vendus en France, en réaffirmant l'applicabilité du droit français à ces négociations.

Se pose cependant la question de la pertinence du choix des sanctions administratives, qui visent le non-respect du formalisme en matière de négociation commerciale, plutôt que de l'action judiciaire du ministre.

1 - <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/amende-administrative-de-38-067-000-eu-lencontre-deurelec-trading-scrll-leclerc-pour-non>



À la différence de l'action judiciaire et de l'amende civile, l'amende administrative est prononcée par l'administration, après une procédure contradictoire garantissant le respect des droits de la défense.

## Une évolution de jurisprudence qui a motivé une nouvelle approche

Depuis la Loi de modernisation de l'économie de 2008, la reconnaissance par la Cour de Cassation, la même année, du bien-fondé de l'action du ministre pour réguler les relations industrie-commerce (cf. les arrêts de la Cour de cassation du 8 juillet 2008), et l'instauration du « déséquilibre significatif » dans le Code de commerce comme nouvelle pratique restrictive de concurrence, nécessitant que le juge en définisse les contours, la DGCCRF, bras armé du ministre de l'Économie, a engagé de nombreux contentieux à l'encontre des enseignes de la grande distribution. Or, si dans un premier temps les juridictions sont allées dans le sens de l'administration, elles ont peu à peu marqué plus d'exigence dans la démonstration de ce nouvel abus, compliquant considérablement l'action de régulation et de sanction des pratiques illicites.

La DGCCRF s'est alors dotée d'une arme redoutable, la sanction administrative. À la différence de l'action judiciaire et de l'amende civile, qui supposent une décision du juge, l'amende administrative est prononcée par l'administration, après toutefois une procédure contradictoire garantissant le respect des droits de la défense. En d'autres termes, la DGCCRF est à la fois juge et partie, charge à l'entreprise concernée de contester la sanction devant les juridictions administratives.

L'évolution récente montre bien que la DGCCRF est désormais plus encline à recourir à cette voie

de sanction, plus simple, plus rapide, et qui devient plus efficace et plus dissuasive. L'exemple d'Eurelec l'illustre parfaitement, avec une amende de 38 millions.

## Difficile appréhension de l'économie du contrat

La sanction est exemplaire s'agissant du non-respect d'une disposition formelle, le respect de la date butoir.

Cette décision, avec choix de lutter contre les abus par la sanction du formalisme, illustre toutefois la difficulté de l'administration à se placer sur le terrain de l'économie du contrat. Certains commentateurs trouvent disproportionné le montant de la sanction au regard d'un manquement purement formel, relatif à une date légale de signature. La DGCCRF irait donc au plus simple et au plus facile, pour ne pas aller sur le terrain de l'économique, plus complexe. Il est en effet plus simple de constater un manquement formel, difficilement contestable (non-respect d'une date, mentions obligatoires absentes d'un contrat...) qu'une atteinte à l'équilibre du contrat.

Cependant, le non-respect de la date butoir va bien au-delà d'un simple manquement à une obligation de forme. Car les effets ont des conséquences directes sur l'économie même du contrat.

## Derrière une infraction formelle, une discrimination

Le non-respect de la date butoir débouche en effet sur une pratique abusive et sur une désorganisation du marché. Respecter la date butoir légale est la garantie que la répercussion d'une tendance à la hausse ou à la baisse des tarifs s'appliquera

“La négligence du formalisme débouche donc sur une discrimination entre les enseignes qui respectent la loi et les autres.”

à toutes les enseignes en un temps donné, dans des proportions qui ne varient qu'en fonction de la capacité de chaque distributeur à se différencier de ses concurrents par les contreparties qu'il propose. À défaut, le non-respect de la date butoir conduit à discriminer les enseignes qui s'inscrivent dans la légalité.

La négligence du formalisme débouche donc sur une discrimination entre les enseignes qui respectent la loi et les autres. Ce qui porte atteinte à la fois aux fournisseurs concernés, qui se voient dans l'incapacité de répercuter les hausses tarifaires, mais aussi aux concurrents d'Eurelec qui, de fait, obtiennent des conditions commerciales moins favorables.

On pourrait penser que les enseignes, dans leur grande majorité, sont favorables au maintien d'une date butoir légale fixe et commune à toutes. Elle garantit que les écarts de prix entre enseignes demeurent raisonnables et proportionnés, justifiés par les contreparties proposées par les unes et les autres, expression de la différenciation.

Le fait pour une enseigne de ne pas respecter cette règle lui permet de se positionner avantageusement par rapport à ses concurrents, de bénéficier d'un avantage concurrentiel significatif reposant sur une illégalité, ce qui devrait en soi interpeller les autorités de concurrence : au-delà de l'atteinte aux intérêts particuliers des fournisseurs concernés, dont la protection relève de la DGCCRF, il s'agit bien d'un dysfonctionnement du marché : le libre jeu de la concurrence est faussé par un acteur qui, sciemment, ne s'inscrit pas dans le respect des lois.

### Mode de sanction plus adapté au temps des affaires

Le non-respect de la date butoir justifie donc l'application de sanctions significatives. Et immédiates : l'inconvénient du judiciaire est d'être déconnecté du temps des affaires. Ici, il n'a fallu que six mois environ entre l'infraction et la sanction. En matière judiciaire, le délai se compte en années. On voit donc l'intérêt pratique de l'amende administrative.

En optant désormais quasi systématiquement pour une approche de la régulation des relations industrie-commerce par l'angle du formalisme et de la sanction administrative, la DGCCRF poursuit bien le même objectif que par le passé. Cela lui permet de contourner la difficulté de l'aléa judiciaire – les décisions en matière de pratiques restrictives étant de plus en plus défavorables au ministre de l'Économie –, et d'espérer des effets plus rapides sur les comportements.

On peut regretter que l'administration, dans son action de contrôle et de régulation, répugne à se placer sur le terrain du contenu et de l'équilibre du contrat. On peut y voir une facilité. Mais la question du déséquilibre, soulevée par la DGCCRF à l'encontre d'Eurelec dans une assignation pour 117 millions d'euros signifiée il y a plus de cinq ans, est toujours pendante devant les juridictions, qui en sont encore au stade des questions de procédure.

La sanction du formalisme et l'amende administrative sont à court terme les seules armes efficaces pour contraindre les entreprises à appliquer le droit français pour les produits commercialisés en France. Le pragmatisme et la poursuite de cet objectif priment la question des moyens pour y parvenir.

■ Daniel Diot



# Des marques en vérité

Les enjeux de santé publique et de souveraineté alimentaire requièrent des marques une relation de confiance avec les consommateurs fondée sur des preuves. Sollicitées pour afficher volontairement, avec Origine-Info, la provenance de leurs ingrédients, les marques alimentaires n'ont pas été surprises. L'idée est née parmi elles.



## Quel a été l'acte déclencheur du collectif En Vérité ?\*

**David Garbous :** C'est en novembre 2021 que nous avons créé l'association, Sébastien Loctin et moi-même. Nous partions du constat que les entreprises les plus engagées ne sont pas toujours récompensées de leurs efforts. Elles font des investissements spécifiques, avec des surcoûts, et répondent aux attentes d'une partie des consommateurs, particulièrement sur le climat. L'alimentation représente 30 % des émissions de gaz à effet de serre. Tout citoyen a la possibilité, par ses choix, de contribuer à leur réduction en changeant de produit, mais il doit lire des informations plus compliquées, sur l'emballage d'une marque qui s'engage que sur celui d'une marque qui n'agit pas, et il doit payer plus cher, tout cela dans un contexte inflationniste. L'idée que les marques défendraient leurs intérêts avant l'intérêt général, s'intéresseraient à leurs actionnaires avant les consommateurs est préjudiciable aux



**David Garbous,**  
président  
du collectif  
**En Vérité et**  
fondateur  
du cabinet  
**Transformation**  
positive

marques engagées et à leurs dirigeants sincères. Le collectif En vérité entend réunir ces marques pour les promouvoir auprès des parties prenantes : ONG, politiques, journalistes, etc. Deux organisations agissent également dans ce sens : le mouvement Impact France, dirigé par Pascal Demurger et Julia Faure, et l'Ilec, qui prend de plus en plus en compte l'intérêt général dans son discours et ses actions.

## Qui compose le collectif et combien comptez-vous d'entreprises adhérentes ? Les distributeurs, dont certains<sup>1</sup> avaient lancé un projet similaire, sont-ils associés ?

**D. G. :** En 2021, au début de sa création, l'association comptait douze entreprises adhérentes. Elles sont aujourd'hui soixante, cumulant 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans l'univers alimentaire (D'aucy, Les 2 Vaches, Léa Nature, Harri & Co, .Nod,

\* Interview réalisée avant la démission du gouvernement Attal.

1 - Intermarché et « Franco-Score » en 2019, inspiré de l'expérience australienne de 2016 et « l'Indice Kangourou » indiquant la part d'ingrédients nationaux dans la recette. E. Leclerc et « Savoir d'achat marque Repère », Lidl en 2020 avec affichage des pays à la place de la mention « UE ».

Cereal Bio, Vrai, etc.). En Vérité a un conseil d'administration qui se réunit tous les quinze jours ; après Sébastien Loctin, je suis depuis septembre 2023 son second président. L'intégralité des cotisations est réinvestie dans des actions de lobbying et les relations presse. Depuis cette année, le collège est ouvert à la distribution. Nous avons deux contacts, avec une enseigne spécialisée et avec une enseigne conventionnelle.

**Qu'est-ce qu'Origine-Info va nous dire de plus que les mentions et labels existants ?**

**D. G. :** Notre collectif entend répondre de la manière la plus simple possible à trois questions fondamentales que se posent les consommateurs : d'où vient le produit, par qui est-il fabriqué, comment l'est-il ? Dans l'état actuel de l'offre, les réponses ne sont pas claires, ni accessibles aux consommateurs qui n'ont pas bac + 12 en nutrition ! Elles forment pourtant le contrat de base, le contrat de confiance de toute marque. Notre collectif souhaite donner des clés de réflexion et d'action aux décideurs politiques dans le droit fil de ce qui a été accompli avec le Nutri-Score,

qui permet de comprendre, en face avant du produit et en un coup d'œil, sa qualité nutritionnelle et de le comparer avec un autre produit dans le même rayon. L'engouement des consommateurs est réel car ils comprennent enfin l'information, donnée par un tiers de confiance indépendant des industriels. La marque ne se proclame pas A, B, C, D ou E. Le dispositif a une légitimité. Autre conséquence positive : les industriels ont agi pour faire progresser leurs produits et leur qualité nutritionnelle.

**Concrètement, que propose votre collectif ?**

**D. G. :** En Vérité vise la nutrition, l'origine, la fabrication et les retombées sociales et environnementales, à partir de trois leviers. Le premier concerne la nutrition, avec à côté du Nutri-score, la possibilité d'inscrire d'autres informations, dont la présence d'additifs (un jambon sans nitrites a aujourd'hui le même Nutri-Score qu'un jambon avec nitrites) ou celle d'ingrédients ultra-transformés : nous souhaitons un Nutri-Score augmenté de ces deux informations. Le deuxième levier concerne l'affichage environnemental du produit. Le ministère de la Transition écologique a conduit durant deux ans une expérimentation qui entre en phase de déploiement. Nous souhaitons que les industriels valorisent mieux leurs efforts en leur donnant plus de visibilité en rayon. Troisième pilier : l'Origine-info. Nous avons réalisé une étude avec Appinio en septembre 2023 pour tester une proposition opérationnelle qui répond à la question : d'où vient ce que nous mangeons ? Un logo illustre l'origine des ingrédients, selon l'importance de la part de trois sous-parties : France, UE et hors UE. Y est ajoutée une petite usine qui indique où est fabriqué le produit : en France ou ailleurs. Nous avons testé ce logo, en situation de consommation pour mesurer la perception de la marque et les ventes, sur trois produits : verts avec D'aucy, le ketchup avec .nod de Biofuture<sup>2</sup> et le yaourt aux fraises de la marque Vrai. Le ketchup passe de 1,2 % à 11,6 % d'intention d'achat, le yaourt de 8,3 %

**Les consommateurs doivent lire des informations plus compliquées, sur l'emballage d'une marque qui s'engage que sur celui d'une marque qui n'agit pas.**



© SERGEY RYZHOV / ADOBESTOCK

à 19,3 % ; les résultats sont un peu moins spectaculaires avec les haricots verts, car la majorité des acteurs affichent déjà l'origine. L'intérêt économique est donc majeur pour les marques attentives au retour sur investissement. Adopter un nouveau logo conduit à changer d'emballage, à trouver la place sur l'emballage, à avoir une meilleure traçabilité pour informer les consommateurs. Le bénéfice en termes d'activité doit vaincre les réticences des industriels.

### Comment Origine-Info se distingue-t-il du fabriqué en France ?

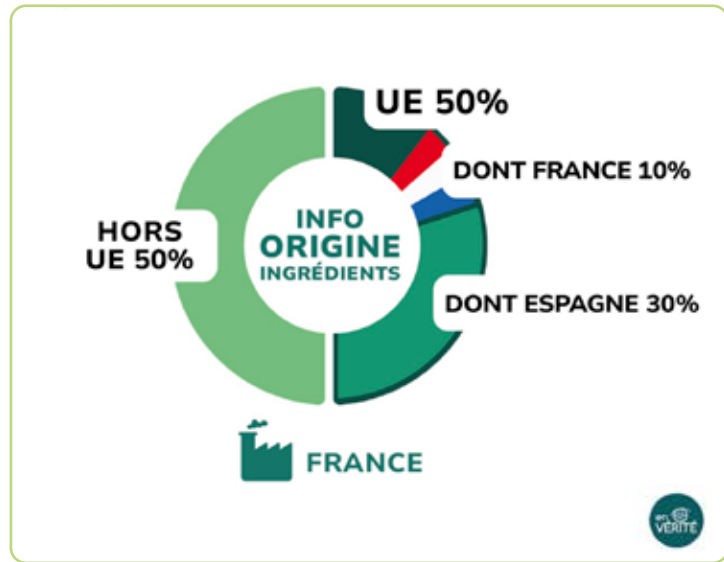
**D. G. :** Origine-Info n'est pas nationaliste. Il valorise les productions agricoles locales en indiquant leur origine géographique. Il est ainsi préférable de savoir que la mozzarella vient d'Italie plutôt que de Pologne. Aujourd'hui, mettre un drapeau français sur l'emballage ne signifie pas systématiquement que les ingrédients viennent de France. C'est la raison pour laquelle notre logo distingue le lieu d'origine des ingrédients et le lieu de fabrication du produit.

### Donner la provenance des ingrédients n'est-il pas protectionniste ?

**D. G. :** Veut-on restaurer la confiance ? La transparence est un gage de confiance. Veut-on continuer à avoir des producteurs de lait dans dix ans ? Un plan d'urgence doit être engagé non seulement en France mais aussi sur le territoire européen pour sécuriser collectivement la qualité de la production agricole au plus proche des territoires, plutôt que de transporter des marchandises d'un bout à l'autre de la planète. Ce n'est pas du protectionnisme, c'est créer les conditions de la survie de l'espèce. C'est un enjeu de souveraineté.

### Quels ingrédients seront sélectionnés, dans quelle proportion et par qui ?

**D. G. :** Tous les ingrédients de la recette doivent être sélectionnés par la marque.



Nous suggérons, pour ne pas changer les emballages quand les origines changent trop vite, en raison par exemple de la saison pour les légumes, que la marque fasse la déclaration de ses achats annuels moyens de l'année précédente : ainsi pour 2024, la liste des origines de 2023. La transparence demeure.

### L'indicateur va-t-il modifier la décision d'achat ?

**D. G. :** Oui, comme l'a montré notre étude et pour le plus grand bénéfice des marques. Dans le cas d'une tablette de chocolat par exemple, il faut faire de la pédagogie sur la filière cacao, être transparent sur la façon de la produire, la rémunération des cultivateurs, la protection des cacaoyers, le lieu de fabrication... Une marque doit raconter des histoires véritables.

### L'indicateur peut-il conduire les fabricants à changer la composition de leurs produits, même en cas d'élévation des coûts ?

**D. G. :** C'est l'objectif. C'est ce qui s'est produit avec le Nutri-Score. Si la demande augmente du fait de l'indicateur, les prix pourront baisser, compensant l'élévation des coûts. Et à côté du différentiel de prix, il y a un différentiel de part de marché qui, en cas de progression, compense également le surcoût.

*Projet de logo du collectif En Vérité pour illustrer l'origine des ingrédients. Une petite usine indique le lieu de fabrication.*



**Logo En Vérité qui détaille l'origine des ingrédients et le lieu de fabrication.**

**Indiquer l'origine française d'un ingrédient prouve-t-il qu'il est bon pour la santé ?**

**D. G. :** Non, mais acheter français rassure les consommateurs, car ils ont le sentiment que nos cahiers des charges sont plus exigeants.

**Êtes-vous dans une logique de notation, de scoring ?**

**D. G. :** Pas du tout. Le nom proposé par Olivia Grégoire, ministre déléguée chargée des Entreprises, du Tourisme et de la Consommation, comportait le mot « score », qui a été abandonné.

**Qui de l'État ou du privé est légitime pour définir l'indicateur ? Sera-t-il obligatoire ou volontaire ?**

**D. G. :** Le cadre réglementaire doit être défini par le législateur, pour éviter la profusion d'informations. Il revient à chaque marque de donner ses informations à sa manière. L'expérience du Nutri-Score m'a conduit à privilégier le volontariat.

**L'indicateur devrait-il figurer sur tous types de produits ?**

**D. G. :** L'indicateur doit être présent sur tous les produits alimentaires transformés, proposant des recettes. Des obligations existent déjà avec les produits bruts.



L'origine France des fruits et légumes est mentionnée depuis 2011, celle des viandes et des vins depuis 2020 et celle des miels depuis 2022.

**Comment ne pas égarer les consommateurs du fait de l'abondance des informations techniques ?**

**D. G. :** C'est un point remonté lors de notre étude. Le consommateur est confronté à trop d'informations. Quand elles ont un bénéfice en termes d'activité, on doit trouver de la place sur l'emballage pour les indiquer. Aujourd'hui l'emballage est pollué par des informations souvent inutiles. L'heure est à la simplification. Ce qui n'empêche pas les marques d'aller plus loin que les informations légales, en communiquant sur leur histoire, par exemple.

**Comment informer au mieux ? Sur l'étiquette, le drive en ligne, le QR-code... ?**

**D. G. :** L'étiquette sur l'emballage est le support à privilégier, car c'est par lui que le consommateur fait son choix devant le rayon en grande surface. On peut aussi parallèlement dématérialiser les informations, pour permettre aux marques de communiquer davantage et en profondeur. Le drive en ligne et le QR-code sont des outils complémentaires.

**Jusqu'où pourrait-on aller en cas de fausses informations ?**

**D. G. :** On ne doit pas oublier le contrat de base de toute marque. On peut retirer à une marque sa licence à opérer. Une marque qui refuse de donner l'origine de ses ingrédients ou trompe le consommateur ne mérite plus d'exister. La confiance ne se décrète pas, elle se nourrit de preuves. Il revient aux consommateurs de trancher par leurs choix.

**Qu'attendez-vous du collège des consommateurs créé par votre association ?**

**D. G. :** Certains consommateurs sont sous contrainte financière ; ceux à qui s'adresse le logo sont la catégorie des CSP + et certaines personnes plus modestes qui considèrent



que le soutien aux agriculteurs est important. Dans la mesure où notre association entend porter la voix des consommateurs, il paraissait pertinent qu'ils nous rejoignent dans sa gouvernance. Ceux qui adhèrent (sept à ce jour), avec une cotisation modeste, peuvent participer à tous les événements de l'association. Nous souhaitons d'ici à 2025 leur donner un siège au conseil d'administration.

### À qui votre étude a-t-elle été communiquée ?

**D. G. :** Elle a été présentée entre septembre et décembre derniers à des associations de consommateurs, des députés, des sénateurs, des organisations professionnelles, qui l'ont jugée intéressante. La crise agricole a illustré son utilité et celle de l'affichage des origines pour donner aux consommateurs la meilleure façon d'aider les agriculteurs. Notre rencontre en février dernier avec Olivia Grégoire au Salon de l'agriculture a accéléré la prise de décision ; la ministre a annoncé le 22 février la création d'un indicateur Origine-Info<sup>3</sup>. Grâce à notre prototype opérationnel, nous sommes passés très vite de l'intention stratégique à la réalisation concrète. Nous avons rejoint le groupe de travail créé par Olivia Grégoire sur Origine-Score, qui a changé de nom pour Origine-Info. Il ne s'agit pas de dire si c'est mieux ou non d'avoir une origine française, mais d'informer factuellement les consommateurs.

### Le logo sera testé à partir de cet été en France. Quel est le seuil à partir duquel l'expérience pourra être considérée comme réussie ?

**D. G. :** L'objectif est d'avoir des résultats aussi incontestables que ceux que nous avons eus avec le Nutri-Score. Si un autre logo

est jugé meilleur que le nôtre, nous n'aurons aucun ego...

### Quelles autres « vérités » votre collectif voudra-t-il encore révéler ?

**D. G. :** La vérité de l'information nutritionnelle, dont j'ai parlé. La vérité de l'empreinte environnementale et la vérité de la juste rémunération de tous les acteurs de la chaîne alimentaire, sur laquelle nous préparons un dossier pour la fin de l'année. Chaque acteur doit trouver son compte pour relever le défi, et pas au détriment des autres.

### Le collectif pourrait-il renouveler la défunte Note Globale<sup>4</sup> ?

**D. G. :** Je me souviens très bien de cette Note globale et j'ai relu récemment la note stratégique qui avait conduit à sa création. Son parti pris est toujours d'actualité, et nous avons travaillé sur un projet simplifié avec seulement trois indicateurs : nutrition, environnement et origine.

### Les promoteurs de l'indicateur cherchent-ils à l'étendre au niveau européen ?

**D. G. :** Oui, car l'enjeu de souveraineté alimentaire est européen. Nous souhaitons également étendre l'expérience à d'autres sphères que l'alimentaire : textile, cosmétique... Tous les produits de consommation sont concernés.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

<sup>3</sup> - Le ministère de l'Agriculture est également associé au groupe de travail.

<sup>4</sup> - Le site de cette association créée en 2018 sous le nom de Ferme France est toujours consultable, mais elle a cessé ses activités en avril 2022.

“ Une marque qui refuse de donner l'origine de ses ingrédients ou trompe le consommateur ne mérite plus d'exister. La confiance ne se décrète pas, elle se nourrit de preuves. ”

# Barilla, RSE stratégique

Biodiversité et traçabilité, investissement dans la transition écologique, aide à la parentalité ou allègement senior, les enjeux environnementaux et sociaux sont pour le groupe Barilla une priorité qu'il décline dans ses filières agricoles comme dans ses usines.



**B**arilla investit dans ses quatre filières, blé tendre et blé dur en France, blé tendre et basilic en Italie, en privilégiant la rémunération des producteurs et les engagements environnementaux. En France, six ans après son lancement pour la marque Harrys, la filière blé tendre « Moelleux et Responsable » propose une nouvelle charte qui entre en application avec la récolte 2024. Elle a été construite avec tous les partenaires de la filière blé : 650 agriculteurs français, meuniers et organismes stockeurs. Son cahier des charges a été simplifié, avec moins de vingt pratiques agricoles exigées au lieu d'une trentaine, qui s'ajoutent à la norme française NF V30-001, toujours exigée pour le maintien de la qualité du blé tendre, une priorité. Afin d'assurer aux agriculteurs une juste rémunération, une contractualisation sur le long terme, avec une garantie de revenu même en cas de mauvaise récolte, leur est proposée. La prime fixe, qui s'ajoute aux prix du marché même en cas de mauvaise récolte, représente 1850 euros de revenu additionnel



moyen par an et par agriculteur, soit au moins 55 % de la prime globale, le reste étant réparti entre les meuniers et les organismes stockeurs.

Des actions ont été engagées en matière de biodiversité et d'agroforesterie. Un fonds de soutien abondé par Barilla – à hauteur de 1,50 € la tonne de blé Harrys contractualisé, soit 127 000 tonnes pour l'année 2024 équivalant à 190 000 € par an – a été créé pour financer des projets de plantation (haies en bordure de champs, arbres isolés ou parcours plein air pour poules pondeuses), de restauration ou d'entretien d'infrastructures agroécologiques. Vingt-deux exploitations d'agriculteurs partenaires participent à un projet pilote de trois ans en lien avec l'association de sauvegarde de la biodiversité Noé<sup>1</sup>. Ce projet porte en particulier sur l'expérimentation de deux méthodes : le suivi de l'activité biologique des sols au travers de la dégradation de la matière organique, et le

1 - Depuis 20 ans, l'association Noé œuvre pour la sauvegarde de la biodiversité en France et à l'international.

comptage des insectes pollinisateurs avec l'installation de nichoirs.

En Italie, afin de suivre l'origine du basilic (culture, récolte, transformation), Barilla a créé la *blockchain* Pesto, fruit d'une collaboration avec vingt-huit fermes. Elle met en valeur la filière *Carta del Basilico*, vouée depuis 2021 au segment qui garantit un basilic 100 % italien pour le *Pesto Alla Genovese*, basilic cultivé à proximité de l'usine (50 km en moyenne). La filière blé dur *Durum Wheat Manifesto*, lancée en 2012, concerne 6 000 agriculteurs.

Pour réduire l'impact environnemental de ses quatre usines Harrys, La Malterie (Château-roux), Plaine-de-l'Ain (Lyon), Talmont-Saint-Hilaire (Vendée) et Valenciennes (Nord), Barilla a investi, depuis dix ans, 217 millions d'euros. Les actions ont porté sur la réduction de la consommation d'eau en mètres cubes par produit fini (baisse de 24 % depuis 2009), de la consommation d'énergie (moins 16 % pour la consommation de gaz depuis 2016), de plastique (moins 160 tonnes, avec la suppression de la fenêtre des paquets de pâtes). L'empreinte carbone a été réduite de 48 % depuis 2009. La totalité de l'électricité



achetée en France est garantie d'origine verte, et 99,7 % des emballages sont conçus pour le recyclage – les emballages de pâtes étant tous en carton. D'ici à 2030 par rapport à 2017, Barilla entend réduire de 25 % les émissions de gaz à effet de serre de ses scopes 1 et 2, et de 26 % son scope 3.

**Depuis 10 ans, Barilla a investi 217 millions d'euros dans ses quatre usines Harrys dont celle de Talmont-Saint-Hilaire.**

■ Jean Watin-Augouard

## Chartes et groupes de salariés

Côté social, Barilla a fait une priorité de son entité « Diversité et Inclusion », déconnectée de la fonction RH. Les initiatives touchent tous les niveaux de l'entreprise, du cadre de travail à l'amélioration de la vie quotidienne. Ainsi est en place, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, un congé de coparentalité garantissant aux 1 300 salariés du groupe douze semaines de congés rémunérés à 100 %, s'ils sont parents ou parents adoptifs, sans distinction de sexe ni d'état matrimonial et sans condition d'ancienneté. En 2022, Barilla a signé la charte #StopE (« Stop au sexisme ordinaire dans l'entreprise »); elle est aussi signataire de la charte de la

Fondation Agir contre l'exclusion, contre toutes les formes de violences conjugales. Barilla a été la première entreprise agro-alimentaire signataire, en 2016, de la charte « L'Autre Cercle » qui sensibilise aux enjeux de l'orientation sexuelle et à la situation des personnels LGBT+ dans les ressources humaines (recrutement, congés, mutuelle, prévoyance...). Quatre-vingts salariés sont réunis dans des *Employee Resource Groups* qui ont chacun un objet particulier, comme l'égalité des sexes, le handicap ou la multiculturalité, et dont les représentants participent au comité de pilotage diversité et inclusion du

groupe. Le comité de direction de Barilla France est à 60 % féminin et compte cinq nationalités; 40 % des managers sont des femmes et l'index de parité est de 99/100 pour la période 2021-2023. Barilla est aussi partenaire du réseau « École de la deuxième chance » : une partie de la taxe d'apprentissage est versée à l'école, avec laquelle sont menées des actions concrètes (simulation d'entretien, CV, recrutement) au profit des jeunes. Un « temps partiel senior » donne la possibilité aux salariés, à partir de 55 ans, de travailler à 80 % en étant rémunérés à 92 %, avec des cotisations retraite maintenues à 100 %.







# Pour une agriculture qui régénère

Couverts végétaux, abandon du labour, diversification des rotations, diminution des intrants... Les cultures entament leur révolution, accompagnée d'agroforesterie et en complémentarité avec l'élevage. A la clé : des sols vivants, de la biodiversité et des ressources préservées pour une production agricole réconciliée avec une ruralité équilibrée.

**22**

**Pour une diversification des cultures scientifiquement fondée**

Entretien avec Michel Duru, Inrae

**27**

**« 4 pour 1000 » et davantage si possible**

Entretien avec Paul Luu,  
« 4 pour 1000 »

**32**

**Nestlé : l'agriculture française pilote en Europe**

Entretien avec Charles Leonardi,  
Nestlé France

**37**

**PADV, le sol base du vivant**

Entretien avec Anne Trombini, PADV

**38**

**Cas pratique avec McCain**

Entretien avec Charles Dezitter,  
McCain

**41**

**Saint Louis, quand le sucre sert le sol**

Entretien avec Ughau Debreu,  
Saint Louis Sucre

**46**

**Danone, le partage des solutions**

Entretien avec Maëline Baudet,  
Danone France

**50**

**Agriculture régénératrice : programme mondial, action locale**

Entretien avec  
Dana Rakha-Michalon, OP2B

**55**

**Le Petit Marseillais, grande nature**

Entretien avec Émilie Revel,  
Le Petit Marseillais France

# Pour une diversification des cultures scientifiquement fondée

La diversité des espèces cultivées restaure la santé des sols et conditionne toute transition agroécologique. La technologie ne peut y suppléer. Mais les industriels doivent s'associer en aval.



**En matière d'agriculture, les concepts se multiplient, de l'agriculture raisonnée à l'agroécologie. Comment l'agriculture régénératrice s'inscrit-elle dans ce débat sémantique ?**

**Michel Duru :** À l'Inrae, nous avons produit plusieurs publications pour analyser ce qui est bien documenté dans la littérature scientifique. Il y a bien sûr l'agriculture conventionnelle, dont une voie de progrès est l'agriculture raisonnée, l'agriculture biologique, ainsi que l'agriculture de conservation des sols, également connue, bien que son émergence soit encore assez récente en France et en Europe. La recherche ne s'est pas encore beaucoup saisie de l'agriculture régénératrice. Elle nous vient d'outre-Atlantique et je m'y intéresse depuis quatre ans. Ce sont surtout les entreprises de l'agro-industrie qui promeuvent ce concept. Avec d'autres chercheurs, nous avons commencé à la comparer aux autres formes d'agriculture.



**Michel Duru, directeur de recherche et chargé de mission à l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae)**

**Qu'est-ce qui distingue l'agriculture régénératrice ?**

**M. D. :** Il y a une filiation entre l'agriculture régénératrice et l'agriculture de conservation des sols. Les trois piliers de celle-ci – une couverture permanente du sol, à savoir pas de sol nu, des rotations longues, et la réduction du travail du sol, c'est-à-dire l'absence de labour – sont systématiquement intégrés aux pratiques de l'agriculture régénératrice. S'y ajoute une dimension plus globale en ce qu'elle ambitionne de résoudre divers maux, notamment pour le climat avec la séquestration du carbone dans les sols. Par ailleurs, le terme « régénération » est plus ouvert que « conservation », qui peut paraître passiviste. Toutefois, il reste des angles morts : dans l'agriculture de conservation des sols comme dans l'agriculture régénératrice, la question des pesticides est parfois un peu oubliée.

### Certains soupçonnent l'agro-industrie de s'être emparée du concept pour le façonner à sa manière...

**M. D. :** Le chercheur argentin Pablo Tittone<sup>1</sup> distingue trois acceptions de l'agriculture régénératrice : celle des pionniers agriculteurs qui peuvent la combiner avec le bio, celle des grandes firmes qu'il associe au *greenwashing*, et les intermédiaires. Pour ma part, j'ai commencé à travailler avec des entreprises comme Danone<sup>2</sup> et Nestlé<sup>3</sup> qui m'ont interrogé sur ces questions ; elles reprennent le concept et soutiennent des changements positifs chez les agriculteurs (réduction du travail du sol, ruches, bandes enherbées...). Mais il reste d'autres pratiques à mettre en œuvre pour une agriculture véritablement agroécologique réduisant drastiquement les intrants de synthèse, notamment les pesticides, par exemple le mélange des cultures (association de deux variétés de blé, ou d'une graminée et d'une légumineuse...), qui peuvent nécessiter de modifier des procédés industriels et donc compliquer leurs activités.

### Pour une agriculture du vivant (PADV) milite pour une mutualisation des pratiques dans ce sens...

**M. D. :** Je participe au conseil scientifique de PADV avec une dizaine de chercheurs qui ont contribué à la définition de l'indice de régénération pour évaluer l'état d'une parcelle et définir des trajectoires de progrès. En productions végétales, les indicateurs clés portent sur le degré de diversification des cultures (y compris les légumineuses) et l'importance de la biodiversité non cultivée, qui sont des leviers pour réduire les intrants de synthèse. Car la monoculture n'est pas adaptée à cela. D'ailleurs, en Belgique, une centaine d'agriculteurs et quatre industriels ont fait en sorte de pouvoir utiliser ensemble tous les produits issus de leur agriculture régénératrice, à savoir une dizaine de cultures



© EMEL / ADOBESTOCK

(blé, féverole, lin, etc., année après année). Mais cette diversité de cultures n'a de sens que si toutes les productions sont valorisées : un industriel seul n'a généralement besoin que d'un ou deux types de plantes. C'est donc l'association d'industriels dans des territoires qui permettra cette diversification.

### L'absence de référentiel, de contrôle ou de certification officiels ne limite-t-elle pas la portée du concept ?

**M. D. :** Il faudrait en effet aller vers cela. L'indice de régénération va déjà dans ce sens : un indicateur chiffré déterminant le degré d'avancement d'une exploitation. Mais il n'est pas encore prévu d'en faire un label privé.

### Au-delà de la préservation des sols, quels sont les atouts de l'agriculture régénératrice ?

**M. D. :** La régénération au sens large : des sols bien sûr, mais aussi de l'eau et de l'air. Pour les premiers, les trois principes

**En productions végétales, les indicateurs clés portent sur le degré de diversification des cultures et l'importance de la biodiversité non cultivée, qui sont des leviers pour réduire les intrants de synthèse.**

1 - <https://research.rug.nl/en/persons/pablo-tittonell/>

2 - Cf. article page 46.

3 - Cf. article page 32.

de conservation permettent en outre de séquestrer du carbone. Cela ne résout pas tout. Reste la question des pesticides. Mais ici, la clé est encore dans la diversification. Quand on améliore la santé du sol, notamment par la séquestration de carbone au travers de couverts végétaux broyés ou couchés au sol, on peut réduire les fongicides ou les insecticides. Toutefois les herbicides, notamment le glyphosate, sont encore souvent considérés comme indispensables. Pousser plus loin la diversification des cultures, par exemple en introduisant du chanvre pour faire des fibres et du bio-béton, ou de la luzerne pour faire de la méthanisation, permettrait de les réduire voire de s'en passer. Mais, pour cela, il faut créer des filières qui ne soient pas d'intérêt agricole ou agroalimentaire. Cela nécessite des alliances d'industriels qui ont des besoins très différents.

**Quand on améliore la santé du sol, notamment par la séquestration de carbone au travers de couverts végétaux.**

#### **Croyez-vous aux alternatives aux intrants chimiques ?**

**M. D. :** Actuellement, on incite les agriculteurs à remplacer un intrant de synthèse nocif, s'il est utilisé en excès, par des produits de bio-contrôle. Ce n'est qu'un petit pas en avant, qui n'est souvent pas à la

hauteur : cette substitution n'empêche pas les contournements que la nature oppose à la lutte contre les nuisibles – insectes, champignons, mauvaises herbes... Le principal levier est dans la diversification massive des plantes qu'on cultive. C'est complexe, cela représente un coût, c'est aussi une prise de risque. Mais il n'y a pas de réponse magique. Remplacer un produit dangereux par un produit non nocif n'est pas suffisant.

#### **La génétique est parfois présentée comme la solution d'avenir ?**

**M. D. :** Il ne faut pas opposer les mesures mais les additionner en bon ordre. La génétique seule ne va pas résoudre tous les problèmes. La stratégie est plutôt d'accompagner la diversification des cultures par les technologies : la génétique, mais aussi la robotique et le numérique. Actuellement, le choix fait implicitement par la France et l'Europe est la promotion de ces technologies. C'est une erreur. Il faut d'abord diversifier les cultures, restaurer la santé des sols et complexifier les paysages, et ensuite aller plus loin dans le changement et la réduction des impacts négatifs avec ces technologies. Par ailleurs, faire de la génétique sur des plantes « biberonnées » d'intrants n'est pas la même chose que de le faire sur des plantes dans des milieux plus stressés. La génétique sur des plantes à bas niveaux d'intrants, associées dans le temps et dans l'espace, n'est pas celle utilisée en monoculture à niveaux élevés d'intrants de synthèse. Actuellement, la surface agricole française cultivée en espèces annuelles – donc hors prairies, cultures pérennes et forêts –, l'est pour moitié en blé. Nous sommes en situation de quasi-monoculture. Tant qu'on ne remettra pas en question cette aberration agronomique, on ne fera pas de progrès à la hauteur des enjeux pour le climat, la biodiversité et l'eau.

#### **Donc, il n'y a pas de solution technique unique ?**

**M. D. :** Encore une fois, la clé est dans la diversification. Il y a dix ans, j'aurais été moins catégorique, mais aujourd'hui les démonstra-





“ Pour un euro dépensé pour se nourrir, il faut presque un euro pour réparer la nature et notre santé : ce sont donc 170 milliards de coûts cachés pour la France. ”

tions scientifiques abondent dans ce sens. Nous en sommes à une pratique moyenne de deux cultures seulement. Et n'oublions pas les inter-cultures, les couverts végétaux, qui sont l'un des trois piliers de la conservation des sols. Pour cela, le choix des espèces qu'on laisse au sol entre deux cultures offre des marges de progrès considérables, pour améliorer la fertilité physique, chimique ou biologique. Cela nécessiterait un engagement fort du secteur des semences : la génétique n'est pas seulement la création de variétés pour des cultures de rente à vocation alimentaire.

**Quelle conséquence aurait la diversification sur la surface agricole ?**

**M. D. :** La surface agricole se réduit malheureusement – on perd tous les dix ans l'équivalent d'un département en terre agricole. Si on remplace une partie du blé par des légumineuses, on produira plus au total. Pour des raisons d'économies d'échelle aisément compréhensibles, on a poussé à la spécialisation des exploitations et des régions. Cela réduit les coûts, jusqu'au consommateur. Sauf que les études des externalités négatives pour l'environnement et la santé montrent que, pour un euro dépensé pour se nourrir, il faut presque un euro pour réparer la nature et notre santé : ce sont donc 170 milliards de coûts cachés pour la France. Tant qu'on ne les comptabilise pas, on peut conserver des systèmes extrêmement simplifiés qu'on n'améliore qu'à la marge, mais ce n'est pas à la hauteur des enjeux. La biodiversité est le fondement d'un système alimentaire sain et durable.

**Comment l'élevage s'inscrit-il dans cette problématique ?**

**M. D. :** Il nous faut consommer moins et mieux de protéines animales ; ce serait

meilleur pour notre santé et pour l'environnement. La viande, essentiellement bovine, représente la moitié des gaz à effet de serre de notre assiette. Il ne s'agit pas de supprimer la viande, mais de réduire sa consommation. On libérerait ainsi beaucoup de terres. Sur vingt-sept millions d'hectares de surface agricole utile, l'élevage en utilise huit millions, sans compter onze millions d'hectares de prairies.

L'élevage bovin doit passer à l'herbe, ce qui signifie réduire drastiquement la part des céréales : les vaches doivent manger des fourrages issus des prairies et non du blé ou du maïs. L'élevage des porcs et des volailles doit retrouver un lien au sol pour éviter les aliments « importés » du dehors de l'exploitation. Ici aussi, il y a des externalités négatives pour l'environnement. Nombre de scénarios scientifiques très sérieux montrent qu'il existe une voie médiane : non à la suppression de l'élevage mais oui à son redimensionnement à la baisse et sa redistribution géographique, conjointement à la réduction de la consommation de produits animaux.

**Est-il possible de diminuer les émissions des élevages ?**

**M. D. :** Cela permettra de gagner 10 à 15 % : comme les objectifs sont de diviser par deux les émissions de GES du système alimentaire, cette diminution ne suffira pas à les atteindre. Par ailleurs, on parle beaucoup du carbone, mais les excès d'azote qui proviennent essentiellement de l'élevage sont aussi sournois, ils génèrent des nitrates dans l'eau, de l'ammoniac et du protoxyde d'azote dans l'air. Les enjeux sont multiples, ce qu'ignorent les approches carbo-centrées. Un élevage réorienté et responsable a toute sa place ; il participerait aussi à limiter les crises de l'eau en réduisant l'irrigation nécessaire au maïs.



© VENEZIA / ADBESTOCK

**La viande, essentiellement bovine, représente la moitié des gaz à effet de serre de nos assiettes. Les vaches doivent manger des fourrages issus des prairies et non du blé ou du maïs.**

### **Les promoteurs de l'élevage font valoir le rôle bénéfique des pâturages dans la séquestration du carbone...**

**M. D. :** L'élevage de ruminants doit se faire à l'herbe et abandonner les cultures annuelles, maïs ou soja. Les prairies permanentes, huit millions d'hectares, ont des stocks de carbone importants dans leur sol et il ne faut pas les labourer. Quant aux trois millions et demi de prairies temporaires installées durant quatre ans, au début, elles séquestrent beaucoup de carbone, mais cet effet s'estompe jusqu'à leur retournement.

### **L'agriculture régénératrice est-elle viable économiquement, avec les investissements et surcoûts qu'elle suppose ?**

**M. D. :** D'une part, il y a la prise de risque que l'agriculteur supporte. D'autre part, il y a le temps long de la transition : la plupart des sols français (hors prairies) sont dégradés et ont perdu de la matière organique, donc du carbone. Pour les restaurer, cela prendra du temps. Il faudra des investissements, et il ne faut pas exclure des pertes éventuelles de rendement qui mériteront une compensation monétaire. Cette période de transition peut être longue mais, ensuite, des systèmes régénérés ne présentent que des avantages. L'agriculture sera plus rentable, avec moins de coûts. Cela peut prendre cinq à dix ans

pour restaurer un sol, il faut que les industriels s'allient pour utiliser cette diversité de cultures.

### **À long terme, cela restaurera-t-il la compétitivité de la ferme France ?**

**M. D. :** Oui, reprenons les 170 milliards de coûts cachés de l'agriculture et de l'alimentation. La diversification est bénéfique pour la biodiversité, pour le climat, pour l'eau, mais aussi pour une meilleure qualité nutritionnelle des produits, sous réserve de traiter l'angle mort des pesticides.

### **Comment doit se faire l'adaptation des productions agricoles au changement climatique ?**

**M. D. :** À partir du moment où l'on diversifie les cultures, on réduit les risques. Le risque est surtout pour les monocultures. Un sol régénéré augmente sa capacité à stocker de l'eau et à la restituer, car cela dépend de la matière organique présente dans le sol. C'est donc le moyen de s'adapter au changement climatique. Tous les acteurs du système alimentaire doivent se mobiliser pour cela.

### **Comment voyez-vous l'avenir ?**

**M. D. :** En tant que chercheur, je suis optimiste, grâce aux progrès fulgurants accomplis dans les connaissances. En revanche, je suis pessimiste devant les politiques, qui sont à court terme, segmentées, voire contradictoires. L'agroécologie justement calibrée permet de traiter plusieurs problèmes en même temps. Mais il s'agit de changements qu'il faut accomplir dès maintenant, pour le temps long. Il nous faudrait un récit mobilisateur, de l'amont de l'agriculture à son aval en y incluant les consommateurs et les acteurs de la santé, avec un engagement des industriels pour soutenir la diversification à l'échelle locale.

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

# “4 pour 1000”, et davantage si possible

Longtemps exclue de l'engagement en faveur de la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'agriculture est sollicitée et doit l'être encore plus. L'Initiative internationale « 4 pour 1000 » la place au cœur des solutions par la santé des sols et leur teneur en carbone.



## Qu'est-ce qui a motivé l'Initiative internationale « 4 pour 1000 » ?

**Paul Luu :** Lancée lors de la COP 21, en décembre 2015, l'Initiative internationale « 4 pour 1000 : les sols pour la sécurité alimentaire et le climat » vise à montrer que l'agriculture et les sols agricoles ou forestiers peuvent apporter des solutions concrètes au défi du dérèglement climatique, tout en répondant à celui de la sécurité alimentaire par des pratiques agroécologiques adaptées aux conditions locales (agriculture de conservation, agriculture régénérative, agroforesterie, gestion des paysages, etc.).

Son déclencheur a été scientifique, politique, voire géopolitique. Stéphane Le Foll, alors ministre de l'Agriculture, constatait que l'agriculture n'était pas présente dans les débats et négociations sur les enjeux du dérèglement climatique et des émissions de gaz à effet de serre (GES). Le risque pour l'agriculture était que si elle ne prenait pas les devants en s'affirmant comme potentielle contri-



**Paul Luu,**  
secrétaire  
exécutif de  
« 4 pour 1000 »

butrice à la réduction des émissions de GES, elle se retrouve en 2050 responsable de 50 % des émissions totales, alors qu'elle l'est actuellement de 30 %. L'objectif de Stéphane Le Foll était de profiter de la conférence de Paris pour amener l'agriculture au premier plan des négociations et faire en sorte qu'elle ne soit plus seulement considérée sous le seul angle du problème mais aussi comme une partie des solutions – ce qui n'est pas possible dans tous les secteurs.

## Quel est le sens du rapport « 4 pour 1000 » ?

**P. L. :** Les scientifiques de l'Inrae ont observé qu'il y a deux à trois fois plus de carbone dans les sols de la planète que dans l'atmosphère. Selon les estimations de 2014, le flux net d'émissions de carbone dans l'atmosphère dues aux activités humaines (transport, énergie, industrie, agriculture, déforestation...) chaque année est de l'ordre de 4,3 gigatonnes (émissions totales moins ce que la nature est capable de recapturer par les océans et forêts naturelles). D'où la question : de quel pourcentage faut-il accroître

les quantités de carbone dans les sols de la planète pour compenser, chaque année, ces 4,3 gigatonnes d'émissions nettes de carbone dans l'atmosphère ? La réponse des scientifiques est de 0,4 % soit « 4 pour 1000 ». C'est certes un calcul théorique, mais qui donne une orientation, qui ne nous dédouane pas de devoir réduire de manière drastique nos émissions, tous secteurs confondus.

### Qu'apporte de nouveau cette initiative ?

**P. L. :** Depuis longtemps, les scientifiques du sol alertaient la communauté internationale sur l'érosion des sols, le risque d'une baisse de notre production agricole, de notre survie sur la planète. Mais personne ne les écoutait. L'Initiative internationale « 4 pour 1000 » a attiré l'attention à un moment clé sur l'importance des sols agricoles et forestiers pour stocker naturellement du carbone sous forme de matière organique, grâce à la photosynthèse. Si nous avons des sols plus riches en carbone, ils seront aussi moins sensibles à l'érosion, à la désertification, et seront capables de mieux retenir l'eau de pluie. Ce qui permettra aux agriculteurs de mieux s'adapter au changement climatique pendant les épisodes de sécheresse. Augmenter la teneur en matière organique des sols, c'est aussi augmenter leur fertilité en utilisant moins d'engrais. Cela permet également de stabiliser les rendements des cultures pour conjurer la variabilité actuelle. Si on souhaite parvenir à stocker du carbone dans les sols, il est impératif de changer nos pratiques agricoles, de changer de paradigme. Le schéma de l'agriculture conventionnelle, intensive, doit être abandonné au profit d'agricultures s'inscrivant dans l'agroécologie. Nous devons nous inspirer du fonctionnement de la nature pour adapter nos

modes de production agricole. Le carbone dans les sols est notre leitmotiv car il permet une évolution des systèmes agricoles vers la durabilité. L'Initiative internationale « 4 pour 1000 » encourage donc tous les acteurs volontaires à travers le monde à s'engager dans une transition vers une agriculture régénératrice, productive, hautement résiliente, basée sur une gestion appropriée des terres et des sols, qui crée des emplois et des revenus et conduit ainsi au développement durable.

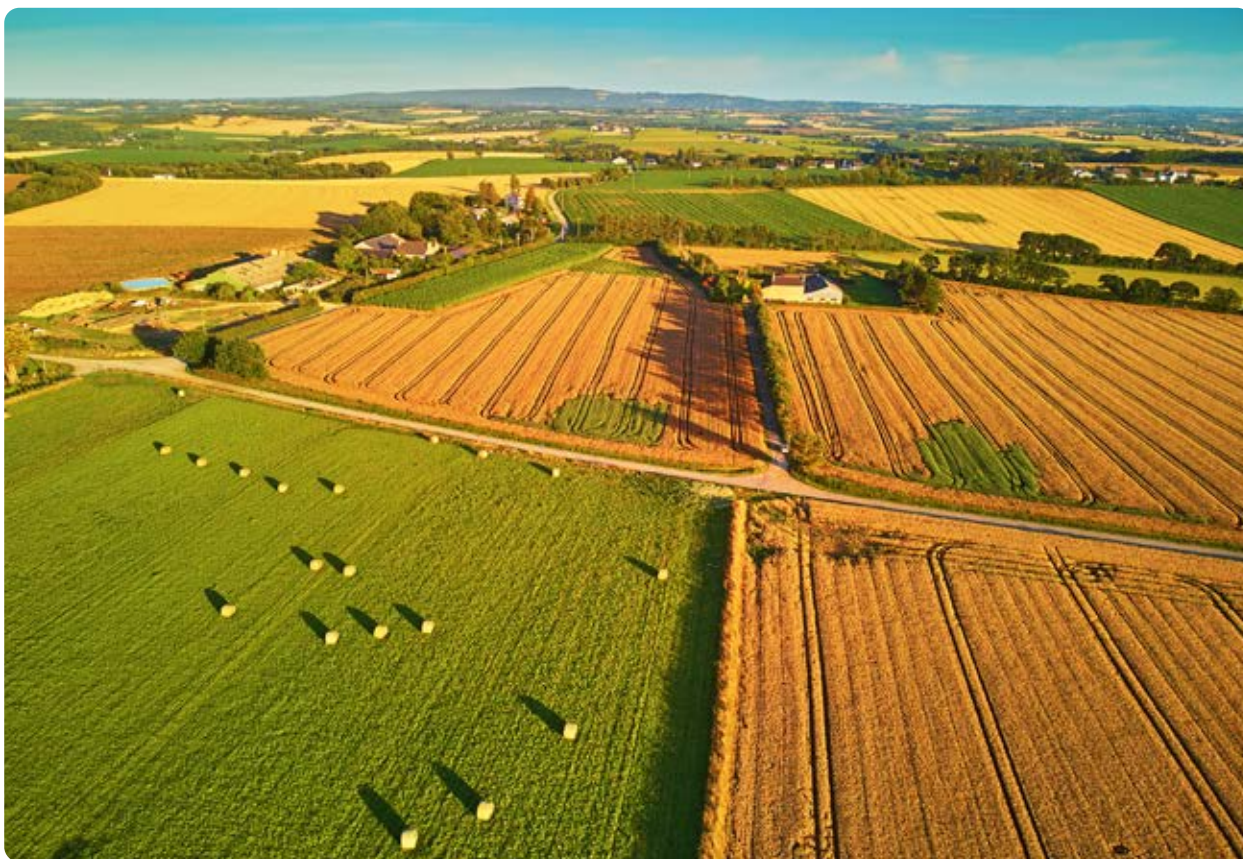
### Comment l'Initiative est-elle structurée, sur le plan de la gouvernance ? Quels sont ses moyens ?

**P. L. :** Sa gouvernance a été définie en 2016 durant la conférence COP22 de Marrakech sur les changements climatiques, lors d'une journée parallèle consacrée à l'Initiative. Elle est ouverte aux organisations et aux États, pas aux individus. Il y avait 160 signataires de la déclaration d'intention à sa naissance. Avec 830 partenaires, dont plus de 365 membres<sup>2</sup> (juillet 2024), l'Initiative a aujourd'hui une portée mondiale. Elle est unique en son genre, composée de différents collèges (pays signataires, organisations internationales et régionales, organismes de financement publics et privés, organisations paysannes et forestières, instituts de recherche et d'enseignement, ONG et société civile, entreprises privées), reliés par une plateforme collaborative électronique innovante, avec un même objectif, celui de sols sains et riches en carbone. L'Initiative « 4 pour 1000 » présente ainsi la singularité de réunir tous les acteurs

2 - Liste des Partenaires et Membres de l'Initiative internationale « 4 pour 1000 » (juillet 2024) : [https://679d6c62.rocketchdn.me/wp-content/uploads/updated\\_partners\\_members.pdf](https://679d6c62.rocketchdn.me/wp-content/uploads/updated_partners_members.pdf)

“ Si nous avons des sols plus riches en carbone, ils seront aussi moins sensibles à l'érosion, à la désertification, et seront capables de mieux retenir l'eau de pluie. ”





© EKATERINA POKROVSKY / ADBESTOCK

volontaires qui ont pour objectif le stockage du carbone dans les sols. C'est une des rares initiatives internationales multi-acteurs et transversales qui accueillent les entreprises, souvent mal considérées dans ce genre de coalitions et partenariats globaux.

La gouvernance de l'Initiative « 4 pour 1000 » repose sur quatre entités. La première regroupe les partenaires, soit tous les signataires de la déclaration d'intention. Un deuxième niveau d'adhésion regroupe les membres ; nous avons limité cet accès aux partenaires qui n'ont pas de but commercial ou lucratif (pays, organisations internationales, ONG, institutions scientifiques) en excluant les entreprises. Un partenaire peut décider à tout moment de devenir membre à condition de ne pas avoir de but commercial. Avec les partenaires réunis au sein du Forum des partenaires, nous partageons nos objectifs, nous développons des partenariats.

Nos décisions et orientations stratégiques sont prises avec les membres dans l'entité appelée Consortium des membres. Nous réunissons le Forum des partenaires et le Consortium des membres au moins une fois par an durant la COP Climat, et dans la ville accueillant cette conférence. Cette année, la réunion se fera en ligne pour des raisons budgétaires.

Les deux autres entités de la gouvernance sont le Comité scientifique et technique qui, fort de quatorze membres à parité hommes-femmes, donne la base scientifique à tout le travail. Ces experts de renommée mondiale ont été nommés par le Consortium des membres, *intuitu personae*, ne représentant donc que leur compétence et non l'institution dans laquelle ils travaillent. La dernière entité est celle du Secrétariat exécutif que je dirige. Il est composé de six personnes mises à disposition des ministères. Je suis pour ma

***Pour que l'agriculture soit régénératrice, elle doit régénérer les sols mais aussi l'eau, l'air, la biodiversité ; il faut également une association avec les végétaux ligneux, arbustes et arbres, et avec les animaux.***

**Paul Luu est l'auteur, avec Marie-Christine Bidault de Les agriculteurs ont la Terre entre leurs mains, éditions La Butineuse, 2022. Les droits de ce livre ont été cédés à l'Initiative « 4 pour 1000 ».**



part mis à disposition par le ministère de l'Agriculture français, d'autres le sont par les ministères espagnol et allemand. Nous nous réunissons virtuellement au moins une fois par semaine et physiquement quatre fois par an. Notre budget, voté chaque année, est globalement d'un million d'euros, hors coûts de personnel. L'argent collecté ne peut venir que de contributions volontaires. Pour l'heure, elles ne s'élèvent qu'à 400 000 euros, soit 40 % de notre budget annuel. Nous procédons à un appel aux dons, pour les organisations, entreprises ou particuliers qui souhaiteraient soutenir nos actions.

#### Quels partenaires vous manquent ?

**P. L. :** Quarante pays aujourd'hui nous ont rejoints. Il nous en manque donc beaucoup, comme la Chine, les États-Unis, le Brésil, l'Inde, pays qui pèsent lourd sur le plan des émissions de gaz à effet de serre mais qui pourtant ne restent pas sans rien faire pour améliorer la santé des sols.

#### Comment définissez-vous l'agriculture régénérative, ses enjeux ?

**P. L. :** Notre livre donne une définition qui dépasse celle donnée par les ONG et les multinationales. Si le mot est souvent le même, leur définition ne l'est pas. Parlons si possible la même langue. Nous avons proposé

que le Comité scientifique et technique se penche sur une nouvelle définition harmonisée, définition qui figure sur notre site internet<sup>3</sup>. Les entreprises définissent souvent l'agriculture régénératrice selon trois principes : on dérange le moins possible le sol en ne le labourant pas, on ne laisse jamais le sol nu, on fait donc des cultures de couverture et des rotations culturales. Ces trois principes définissent en fait l'agriculture de conservation des sols. Pour que l'agriculture soit régénératrice, elle doit régénérer non seulement les sols mais aussi l'eau, l'air, la biodiversité ; il faut également une association avec les végétaux ligneux, arbustes et arbres, et avec les animaux, pour avoir une vision plus holistique. L'agriculture régénératrice n'est pas obligatoirement « biologique », afin d'éviter une démarche trop restrictive. Actuellement il y a peu d'acteurs en mesure de certifier une démarche d'agriculture régénératrice. Mentionnons le travail de dialogue et d'harmonisation d'OP2B<sup>4</sup> (One Planet Business for Biodiversity), regroupement d'entreprises internationales<sup>5</sup> dans le cadre du One Planet Lab lancé lors du Sommet de l'action climatique des Nations unies à New York le 23 septembre 2019.

Les enjeux autour de la compréhension des actions à entreprendre et des agricultures à privilégier portent sur un changement de paradigme de l'agriculture. Un schéma figurant dans le livre résume les principaux types d'agriculture : de conservation, biologique, biodynamique, régénérative, l'agroforesterie, le pâturage dynamique tournant. Tous ces types d'agriculture appartiennent à l'agroécologie, continuum de divers types d'agriculture. Il n'y a pas une seule solution agricole. Un des enjeux est de sortir de l'agriculture conventionnelle pour aller au moins vers la conservation des sols.

#### Parmi les objectifs que l'Initiative s'est fixés, quels sont ceux qui ont été atteints, ceux en attente ?

**P. L. :** Notre plan stratégique 2050<sup>6</sup> qui figure sur notre site définit 24 objectifs. Il a été validé par le Consortium des membres en

2020. Un tableau de bord doit nous permettre de suivre l'évolution de chaque objectif. Exemple : favoriser la prise en compte du carbone organique des sols, de la santé des sols dans le cadre des NDC (*nationally determined contributions*, contributions déterminées au niveau national). Avec la Convention climat, chaque pays membre a pris des engagements au niveau national pour limiter les émissions de gaz à effet de serre et pour stocker du carbone. Parmi les 200 pays, seulement quelques dizaines envisagent l'agriculture comme une réelle solution au problème. Un de nos objectifs est de conduire davantage de pays à mentionner dans leurs programmes nationaux les sols et l'agriculture.

Autre objectif : promouvoir les systèmes et outils MRV (*measuring, reporting and verification*) pour mesurer les progrès réalisés, les lacunes à combler. Nous avons recensé avec le cabinet Deloitte Sustainability des outils MRV à la disposition des différents acteurs, payants, gratuits, proposés par la FAO, des start-up... Avec un petit outil<sup>7</sup> d'aide à la décision pour choisir l'outil MRV le plus approprié.

### Quels sont les freins auxquels vous heurtez ?

**P. L. :** Le budget peut être considéré si ce n'est comme un frein, du moins comme un ralentisseur. Le principal frein est dans les mentalités, même si l'enjeu de la santé des sols a fait son chemin. À Dubaï, en 2023, la déclaration proposée par les Émirats Arabes Unis, signée par 159 chefs d'État, place l'agriculture, les systèmes alimentaires résilients, les modes d'agriculture durable, au centre des moyens pour lutter contre le changement climatique. Mais la Covid-19 a montré la dépendance des pays aux marchés extérieurs, et ravivé l'enjeu de la souveraineté alimentaire. Il faudrait produire plus pour nos propres besoins. On en revient ainsi au productivisme.

La guerre en Ukraine a rendu la notion de souveraineté encore plus importante (céréales, engrais, énergie). En France, le

ministère de l'Agriculture a changé son nom pour ajouter Souveraineté alimentaire. Voyez aussi la crise agricole et la révolte contre les normes environnementales, l'accès limité à l'eau. Les freins sont plus souvent le fait des producteurs que des entreprises, surtout multinationales car celles-ci se trouvent prises en tenaille : depuis la réunion de Montréal, on leur demande d'apporter des éléments de réponse sur ce qu'elles font pour lutter contre le dérèglement climatique, mais également pour la préservation de la biodiversité. Elles ne souhaitent pas abandonner le travail qu'elles entreprennent dans leurs chaînes de production, et avec leurs fournisseurs sous prétexte qu'on est revenu à un certain niveau de productivisme. Les freins sont également le fait des pouvoirs publics, soumis à l'opinion publique...

### L'Initiative internationale « 4 pour 1000 » appelle-t-elle une révolution pédagogique ?

**P. L. :** Je préfère le mot évolution, car la brutalité n'est pas féconde. Stéphane Le Foll, aujourd'hui président de l'Initiative internationale « 4 pour 1000 », est l'un des rares ministres de l'Agriculture à avoir parlé, pendant tout son mandat, d'agroécologie. La loi qu'il a fait adopter en 2014 a promu l'enseignement de l'agroécologie dans les lycées agricoles et les écoles d'enseignement supérieur, sous tutelle du ministère de l'Agriculture. La France est l'un des trop rares pays à enseigner l'agroécologie. La pédagogie doit se développer ailleurs qu'en France. L'évolution des mentalités se fera notamment grâce aux jeunes.

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

3 - <https://4p1000.org/agriculture-regenerative-contribution-a-une-definition-harmonisee/>

4 - Cf. article page 50.

5 - Quinze d'entre elles sont à l'Illec : 3M, ABInBev, Colgate-Palmolive, Danone, Diageo, GSK, Henkel, Kao, Kellanova, Nestlé, Pepsico, Pernod Ricard, Reckitt, Philips et Unilever.

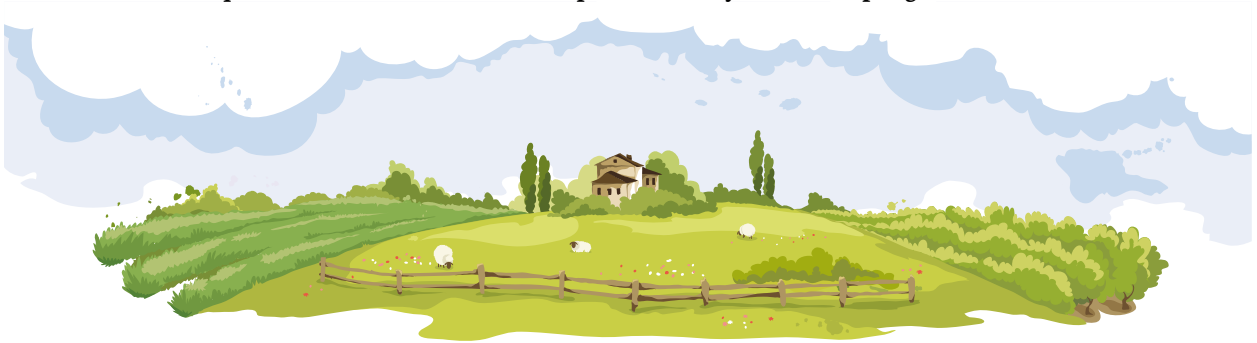
6 - *Plan stratégique 2050 de l'Initiative internationale « 4 pour 1000 »* <https://4p1000.org/le-plan-strategique/>

7 - <https://4p1000.org/?s=MRV>



# Nestlé : l'agriculture française pilote en Europe

Avec ses fournisseurs et en partenariat avec Earthworm, Nestlé développe l'agriculture régénératrice. La quasi-totalité de ses matières premières s'y convertit progressivement.



## Pourquoi Nestlé a-t-il choisi d'intégrer les principes de l'agriculture régénératrice ?

**Charles Leonardi** : Nous avons travaillé sur les sols avant de nous appuyer sur ce concept. En France, notamment dans le Nord, on constatait déjà une forte érosion, et les agriculteurs s'en inquiétaient. Pour notre part, nous nous interrogeons sur la pérennité de nos approvisionnements et sur la résilience de la chaîne alimentaire à long terme. Nos premiers pilotes remontent à 2018, déjà menés avec notre partenaire Earthworm Foundation (cf. encadré). Des agriculteurs pionniers étaient volontaires pour tester de nouvelles méthodes. Nous nous sommes alors aperçus qu'au-delà de l'adaptation à l'érosion, ou plus généralement, au changement climatique, il fallait aussi une politique d'atténuation de ces phénomènes.



**Charles Leonardi,**  
directeur  
général  
développement  
durable de  
Nestlé France

## Est-ce une démarche d'emblée internationale ou a-t-elle été lancée dans certains pays puis étendue à d'autres ?

**C. L.** : Les pilotes français avaient été assez précurseurs. En 2019, Nestlé s'est doté au niveau mondial du Climate Pledge, feuille de route vers un net zéro carbone d'ici à 2050. Dans ce cadre, un pan entier de nos actions concernait l'agriculture car notre approvisionnement agricole représente plus

de 60 % de notre empreinte carbone. En France, nous sommes même à 66 % avec nos quatorze usines ; c'est donc un chantier important et c'est pourquoi notre pays a été désigné comme pilote de l'agriculture régénératrice en Europe. Nous nous étions aperçus qu'elle pouvait avoir un impact positif sur le carbone, à la fois par la réduction de certaines pratiques et par la séquestration dans les sols. Nous avons accéléré nos engagements, d'autant qu'ils ont des répercussions sur la biodiversité, le cycle de l'eau, au-delà du carbone. En parallèle, le groupe développe dans d'autres régions du monde des programmes ambitieux sur le café et le cacao, mais il s'agit d'autres types d'actions.

## Etant donné la multiplicité de vos produits, quels sont vos actions principales et les moyens mis en œuvre ?

**C. L.** : Nous avons commencé avec les ingrédients clés. En France, nous utilisons 900 000 tonnes de matières premières dans nos usines, dont 600 000 sont issues de l'agriculture française, pour moitié d'origine végétale, pour moitié d'origine animale ; la production de céréales – en premier lieu le blé – représente un fort volume. Nous avons donc commencé sur ces cultures, pour les activités petfood de Purina et céréales petit déjeuner





de Cereal Partners, notre joint-venture avec General Mills. Ont suivi la betterave sucrière, également importante, ou la chicorée, pour Ricoré. Cela s'est révélé vertueux, car ces productions se trouvent souvent dans les mêmes zones géographiques, ce qui permet des regroupements dans la rotation de l'agriculteur avec certaines coopératives.

#### Quelle part est déjà dans la démarche ?

**C. L. :** Fin 2023, nous étions engagés sur 120 000 tonnes en ayant contractualisé avec 340 agriculteurs – nous travaillons avec un millier d'exploitations en France – et une quinzaine de coopératives, entreprises de négoce ou fournisseurs d'ingrédients intermédiaires. Cela ne signifie pas que les pratiques sont toutes en place, mais déjà 60 000 tonnes sont converties.

#### Pouvez-vous citer quelques actions particulièrement significatives ?

**C. L. :** Avec Earthworm Foundation, nous participons à un collectif d'entreprises, Sols

Vivants, réunissant industriels, distributeurs et/ou instituts techniques. Nous n'avons pas imposé un cahier des charges mais travaillé à des pratiques à la fois scientifiquement valables et applicables. Les trois principales sont bien connues : couverts végétaux, diversité de la rotation des cultures et réduction du labour.

#### Quels sont les premiers résultats ?

**C. L. :** L'évaluation a été travaillée avec les agriculteurs et des scientifiques selon la fertilité des sols, la rétention de matière organique, la séquestration du carbone. Nous avons déjà un historique, mais il nous reste à vérifier qu'il est bien représentatif dans la durée. C'est une difficulté de ce programme. Autant on sait comment accompagner de bonnes pratiques, autant le calcul de leur résultat, notamment du point de vue du carbone, est encore fluctuant, au niveau des cadres, des méthodes et des techniques. Nous restons donc prudents sur la publication de chiffres ; mais cela fait partie de l'apprentissage.

**La proximité géographique des cultures facilite les regroupements dans la rotation.**

### L'absence de référentiel ou de contrôles officiels n'est-il pas un handicap, favorisant le soupçon ?

**C. L. :** D'où notre vigilance et le recours à un comité scientifique indépendant. Cela ne lui posera aucun problème de ne pas valider une hypothèse si l'évolution de la recherche la met en question ; c'est une exigence. J'ajoute que pour accélérer la transition, il faut rapidement simplifier la vie de l'amont, donc proposer aux agriculteurs un cadre technique harmonisé, ou du moins compatible. Et notre objectif est que les données qui nous sont communiquées soient à terme auditées.

### Multiplier les rotations complique-t-il votre organisation ?

**C. L. :** C'est un point crucial. Nous devons être de plus en plus nombreux à travailler sur un cadre commun pour que l'agriculteur puisse vendre ses produits de l'agriculture régénératrice non seulement à Nestlé mais à tous

ses clients en aval. Le collectif doit permettre de valoriser toutes les rotations et chacun doit pouvoir compenser ces efforts par une prime. Il n'y a pas de compétition à mener sur les cadres techniques. Au contraire, une technique partagée nous permettra d'accélérer. Au niveau mondial, Nestlé participe à One Planet Business for Biodiversity (OP2B)<sup>1</sup> qui rassemble de nombreux industriels pour développer des programmes et des référentiels communs. Nestlé est aussi impliqué dans le programme Lens (Landscape Enterprise Networks) en Angleterre, qui commence à se déployer dans d'autres pays, ainsi que dans le travail de standards autour de l'agriculture régénératrice, notamment dans le cadre de SAI Platform.

### Comment financez-vous les efforts des agriculteurs pour susciter leur intérêt ?

**C. L. :** De trois façons. Tout d'abord, avec notre cellule achats, nous avons modifié

## Le ver de terre pour symbole **Earthworm**



Fondation internationale à but non lucratif et association en France, Earthworm fait littéralement référence au ver de terre, qui, en créant des galeries dans les sols, y cultive la vie et la fertilité. Créée il y a vingt-cinq ans, cette organisation travaille avec une centaine d'entreprises dans une quinzaine de pays. Afin

d'accompagner la transition de la chaîne agroalimentaire, elle propose des indicateurs de mesure, des outils de télédétection, un soutien technique, des formations pour les agriculteurs... Pour mesurer et former, mais également quantifier les coûts, pour réduire les risques et valoriser les efforts. Son programme Sols Vivants fédère des marques (Nestlé, Bonduelle, Mc Donald's, Lidl...), des coopératives et des négoce comme Vivescia, Oyane ou Noriap, des agriculteurs et des partenaires techniques, académiques et institutionnels. Six cents fermes ont été accompagnées en France depuis 2018 et un travail a commencé sur l'élevage l'an dernier. Earthworm promeut également l'agroforesterie comme partie intégrante de l'agroécologie, tant pour la santé des sols que pour la biodiversité ou la régulation du cycle de l'eau. En trois ans, 87 100 mètres linéaires de haies, 116 hectares d'agriculture de précision intra-parcellaire et 106 500 arbres ou arbustes ont été plantés.



l'horizon temporel avec des cadres proposés sur cinq ans et non plus des négociations annuelles. À partir du moment où l'on s'engage, il faut laisser le temps à la transition. Ensuite, nous finançons les supports techniques, les formations et l'aide sur le terrain par des spécialistes sélectionnés avec Earthworm, pour réaliser les mesures et les diagnostics. Enfin, nous versons deux niveaux de prime : un premier dès l'engagement de l'agriculteur et la mise en place des pratiques, un deuxième à partir du moment où l'on peut prouver qu'elles ont eu un effet positif au vu des indicateurs – fertilité, réduction et séquestration du carbone. Pour résumer : durée, connaissances et valorisation.

### Quel est le coût pour Nestlé et comment le valoriser ?

**C. L. :** Non négligeable... Je ne puis en donner le détail, mais cela se chiffre en millions d'euros en France. Au niveau du groupe, les engagements vont au-delà du milliard de francs suisses pour la seule agriculture régénératrice. C'est donc très coûteux, mais c'est indispensable. L'industrie alimentaire ne parviendra pas à la neutralité carbone sans ces pratiques dans son amont agricole. Sa pérennité est en jeu. Il va nous falloir maintenant les valoriser auprès des consommateurs pour qu'ils puissent choisir des produits vertueux. Nous venons de mener une communication sur Chocapic qui fait le lien entre le produit et le ver de terre ! Avec un QR-code, le consommateur peut découvrir qu'en achetant Chocapic il contribue à cette transition. Purina communique aussi sur ses emballages. Mais aujourd'hui, c'est de l'investissement : les consommateurs ne sont pas encore prêts à payer davantage pour l'agriculture régénératrice.

### L'agriculture régénératrice a-t-elle vocation à couvrir tout votre portefeuille ?

**C. L. :** Oui. La France a un peu d'avance sur l'ensemble des engagements du groupe : 20 % en 2025, 50% en 2030. C'est très ambitieux.



**La campagne Chocapic fait le lien entre le ver de terre et le produit : un QR-code permet au consommateur de découvrir qu'en achetant Chocapic, il contribue à la transition vers une agriculture régénératrice.**

Dans les deux, trois prochaines années, nous verrons mieux ce qu'il nous reste à faire pour dépasser 50 %. Mais au vu des effets sur l'érosion des sols, la rétention d'eau et donc la lutte contre les sécheresses ou les inondations, il est de plus en plus clair qu'il va falloir généraliser ce modèle. Parmi les agriculteurs qui l'ont adopté il y a une dizaine d'années, je ne connais pas un contre-témoignage. Aucun ne reviendra en arrière, et leurs voisins qui les moquaient viennent les voir pour se renseigner. Même si cela reste difficile, ils sont parfois moins affectés par les aléas climatiques. C'est pourquoi je suis confiant dans la généralisation de la pratique.

Pour compléter ce qui a été mis en place avec Sols Vivants, il va nous falloir collecter plus de données sur la biodiversité. Ce sera

“ Le collectif doit permettre de valoriser toutes les rotations et chacun doit pouvoir compenser ces efforts par une prime. ”



un gros chantier où expérimenter de nouvelles méthodes et techniques, toujours avec des partenaires.

### Et l'élevage ?

**C. L. :** C'est tout à fait complémentaire. Nous travaillons avec l'Idela, l'institut de l'élevage. Dans le lait, tout est déjà bien organisé et documenté avec par exemple les diagnostics Cap'2ER. Les liens avec la culture sont assez naturels : souvent, il y a des cultures autour

d'un élevage pour l'alimentation animale où l'agriculture régénératrice peut déjà s'appliquer. Par ailleurs, les effluents d'élevage permettent de limiter l'utilisation de fertilisants chimiques. Ensuite, contre l'érosion des sols nos programmes intègrent des actions d'agroforesterie : les haies et les arbres permettent de retenir de l'eau, de stabiliser le sol, et d'améliorer la biodiversité.

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

## Témoignage Jean Harent, agriculteur

Après une école de commerce et quelques expériences dans les services à l'agriculture, Jean Harent est retourné dans l'exploitation familiale de Sauvilliers-Mongival (Somme) en 2019. « *Mes parents, raconte-t-il, m'avaient plutôt encouragé à m'orienter vers une autre activité, mais cela me manquait. On parlait déjà de transition et de diversification, et la perspective de pratiquer l'agriculture différemment me motivait.* »

C'est pourquoi il commence par convertir 15 % de ses



surfaces en agriculture régénératrice, en empruntant le matériel de semis directs à des voisins déjà équipés. Puis lui-même investit, et ce sont désormais 90 % de ses terres où s'appliquent le non-labour et les semis directs sous couverts végétaux. Le nombre de cultures y est passé de cinq à seize, avec des rotations qui nourrissent le sol, par exemple des légumineuses, et aussi avec moins d'intrants. Les deux tiers de la production sont voués à la multiplication de semences (luzerne, trèfle, sorgho, tournesol...) et le tiers restant à des débouchés alimentaires : du colza bas GES transformé en huile sur l'exploitation, de l'orge de brasserie ou du blé filière bas carbone pour Nestlé, en lien avec la coopérative.

« *Nous cherchons des partenariats pour renforcer notre valeur ajoutée plutôt que pour augmenter les rendements, explique Jean Harent, le partenariat de long terme avec Sols Vivants favorise une montée en compétences techniques, tandis que la prime filière accompagne une partie de la transition.* »

Aujourd'hui, le fonctionnement de l'exploitation est stabilisé, avec une moindre variabilité des rendements. Grâce à l'agriculture régénératrice, Jean Harent n'a subi qu'une perte de 5 % cette année – une mauvaise campagne –, contre 25% pour ses voisins en pratiques standard. En résistant mieux aux aléas climatiques et aux maladies, les récoltes sont de meilleure qualité et dégagent une marge suffisante pour affronter la volatilité mondiale des cours. Et grâce à Nestlé, 18 000 arbres ont été plantés sur les 400 hectares de l'exploitation : combinés à l'agriculture régénératrice, ils permettent de stocker 1 500 tonnes de CO<sub>2</sub>, l'équivalent des émissions du village de Sauvilliers-Mongival et de ses 150 habitants.



# PADV, le sol base du vivant

L'association Pour une agriculture du vivant (PADV) entend changer radicalement d'échelle pour déployer l'agroécologie, en impliquant tous les acteurs dans des coalitions territoriales public-privé.

L'Indice de régénération et le projet Covalo constituent le socle de cette ambition.



## Quelle est la démarche de PADV et comment est née cette association ?

**Anne Trombini** : L'association Pour une agriculture du vivant<sup>1</sup>, pensée en 2017, a été officiellement créée en 2018 par des acteurs de l'agroalimentaire, grandes surfaces comme Système U, industriels comme Brioche Pasquier, et plateformes comme Miimosa<sup>2</sup>.

À cette époque, le changement climatique, la décarbonation, n'étaient pas encore au cœur des priorités. Les industriels s'interrogeaient surtout sur la qualité des produits et des relations entre fournisseurs. Un tour de France des agriculteurs a permis à ces pionniers de découvrir que certains pratiquaient déjà l'agroécologie. À leur côté, ils ont pris conscience de la problématique d'érosion des sols ainsi que de la nécessité de se regrouper pour déployer l'agroécologie dans leurs filières. La démarche de PADV, systémique et holistique, tend à faire travailler ensemble tous les acteurs de la filière, toutes les parties prenantes pour relever le défi du changement d'échelle de la transition



**Anne Trombini,**  
directrice  
générale de  
PADV

agricole. Car pour régénérer les sols, on doit adopter des approches agronomiques tenant compte de l'ensemble des cultures et de leurs interdépendances. En tant qu'acteur agroalimentaire, on ne peut plus fonctionner de manière verticale, on doit abandonner la méthode du silotage.

## Quels agriculteurs accompagnez-vous aujourd'hui ?

**A. T.** : Nous distinguons deux types d'agriculteurs. D'une part, les agriculteurs adhérents, actuellement au nombre de 1 500 et qui s'impliquent dans l'association. D'autre part, les agriculteurs accompagnés par nos adhérents, coopératives ou industries agroalimentaires, et ils sont aujourd'hui plusieurs milliers.

## Quel rôle joue PADV et quelles sont sa méthode et son organisation ?

**A. T.** : Notre rôle est d'être le tiers de confiance entre les acteurs qui peuvent avoir des intérêts contradictoires. Nous créons une vision commune développée autour de l'agroécologie, ses enjeux, sa mise en place et sa mesure. Nous créons les conditions du dialogue avec des ateliers d'intelligence

1 - <https://agricultureduvivant.org/>

2 - <https://miimosa.com/>

collective et construisons, ensemble, les outils et les méthodes de la transition agricole. L'Indice de régénération, en particulier, est l'outil de mesure qui permet à l'agriculteur de réaliser un état des lieux tout en se positionnant sur une trajectoire de progrès. C'est un score sur 100 avec trois niveaux de critères et douze indicateurs principaux. Ils évaluent la santé du sol, des plantes et du paysage de la ferme (agroforesterie). Notre organisation est nationale et nous intervenons sur l'ensemble du territoire. Nous sommes une équipe de dix-sept personnes dont une partie exerce en régions. Nous adaptons au fur et à mesure nos méthodes, au début nationales, à un échelon plus local

afin d'apporter à nos adhérents des solutions contextualisées pour chaque territoire.

### L'élevage peut-il être concerné ?

**A. T. :** Oui, car il n'y aura pas de transition écologique sans élevage. L'élevage est malheureusement résumé aujourd'hui à ses externalités négatives. Notre combat porte sur un changement culturel nécessaire pour faire émerger une vision positive de l'élevage et augmenter ses externalités positives, dont le stockage de carbone. Il faut rappeler les fondamentaux du vivant et ses cycles, ainsi que la place essentielle des ruminants au service de la production de nos cultures végétales, et pas l'inverse.



## CAS PRATIQUE

### Avoir encore des pommes de terre dans trente ans, par une logique d'écosystème à l'échelle des bassins de production.

#### Comment McCain en est-il venu à l'agriculture de régénération ?

**Charles Dezitter :** Nous avons lancé cette démarche en 2021 et il s'agit d'une initiative mondiale pour notre groupe. À l'origine, notre souci n'était pas celui du carbone. Il se trouvait qu'année après année, nous mettions en place des plans d'amélioration des rendements qui ne portaient pas suffisamment leurs fruits. Entre les aléas climatiques et la fatigue des sols, nous avons perdu entre 6 et 12 % de rendements en Europe dans la dernière décennie. Nous avons partagé le constat, avec nos 800 agriculteurs en contrat, qu'il fallait redoubler de soin pour les sols.

#### Quel est l'enjeu pour vous ?

**C. D. :** Pour McCain, qui vient d'annoncer 350 millions d'euros d'investissements dans ses trois usines françaises, la sécurisation de nos approvisionnements est vitale.



**Charles Dezitter,**  
directeur RSE  
de McCain Europe

Pour pérenniser ces investissements, nous devons améliorer la résilience de la filière face aux changements climatiques et nous assurer que nous aurons encore de la pomme de terre dans trente ans.

#### Comment avez-vous procédé ?

**C. D. :** Nous avons mis en place un « *package de derisking* » complet pour lever les craintes des agriculteurs et sécuriser leur transition. Premièrement, un soutien technique au vu de l'intégralité des pratiques

de l'agriculteur, au-delà même de la pomme de terre, et proposer des améliorations. Pour accélérer la recherche et la diffusion des bonnes pratiques, un réseau de huit fermes pilotes a été mis en place.

Deuxièmement, un soutien commercial, en proposant des contrats de six ans, ce qui est inédit dans la pomme de terre, avec une prime de 5 euros à la tonne, soit de 200 à 300 euros à l'hectare, en cas de progrès. Et troisièmement, un soutien financier grâce à un partenariat exclusif avec le Crédit agricole qui pourra consentir des prêts pour des équipements liés à la transition, à hauteur de 2 000 euros à l'hectare, offrant les frais de dossier, tandis que McCain en supportera les intérêts. C'est un investissement de long terme porté par le budget de notre département agriculture.



### Quelles ont été vos premières initiatives ?

**A. T. :** Outre la création de l'Indice de régénération, qui nous a demandé trois ans de travail, nous avons, à compter de 2019, accompagné nos adhérents pour la mise en place de contrats de filière agroécologiques avec les organismes stockeurs et les acheteurs (Brioche Pasquier, le groupe Soufflet). Cela nous a permis d'étudier les conditions du succès, les freins, le modèle économique, les modes de contractualisation, pour soutenir au mieux les agriculteurs. Le modèle optimal n'est plus celui de filières verticales mais de coalitions horizontales

d'acteurs, afin de faire travailler ensemble tous les débouchés de la ferme, dans une vision et un modèle de déploiement communs.

### En quoi la préservation des sols est-elle un enjeu prioritaire ?

**A. T. :** Tout simplement parce que s'il n'y a pas de sol, il n'y a pas de culture. Le sol est la base du vivant. Or, on l'a un peu oublié. C'est dans le sol que commence la chaîne trophique, enchaînement de la biodiversité du plus petit élément (bactérie, champignon, ver de terre, biomasse...) au plus gros qui s'en nourrit.



### Quelles sont vos ambitions ?

**C. D. :** Notre objectif est que la totalité des surfaces soient à terme concernées. Aujourd'hui, environ 150 agriculteurs sont entrés dans cette transition, représentant 20 % de nos surfaces. Pour passer à l'échelle supérieure et recruter plus

d'agriculteurs, nous avons besoin de projets incluant toutes les cultures en rotation, au-delà de la pomme de terre. C'est pourquoi nous avons rejoint PADV, afin de passer à une logique d'écosystème à l'échelle des bassins de production.

### Comment pourrez-vous valoriser économiquement ces démarches ?

**C. D. :** Ces initiatives sont avant tout un investissement sur le long terme afin de pérenniser notre approvisionnement en pommes de terre face au changement climatique. En parallèle, nous réfléchissons au moyen de valoriser ces démarches au mieux vis-à-vis de nos clients et de nos consommateurs.

### Vos chantiers à venir ?

**C. D. :** Nous lançons un travail sur la mesure de notre impact carbone pour reconnecter l'agriculture de régénération à notre stratégie de décarbonation. Le levier variétal pourra également y contribuer. Enfin, il va être nécessaire de se mettre autour de la table avec les acteurs des autres productions plutôt que de se faire concurrence au moment des choix d'assolement. C'est tout l'intérêt du projet Covalo de PADV.

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

## “ Les obligations de *reporting* des industriels les conduisent à être proactifs sur le plan de la décarbonation, de l’agriculture régénérative. ”

### Quels sont les autres bénéfices de ces pratiques agroécologiques ?

**A. T. :** Le premier objectif est de régénérer les sols. Les autres portent sur le développement de bénéfices collatéraux dont le stockage de carbone, la production de la biodiversité, le stockage de l’eau. L’agroécologie cherche à couvrir le maximum de sol avec le maximum de plantes pour créer des écosystèmes diversifiés. Une partie est ensuite laissée dans le champ pour nourrir la vie du sol. La plante va être transformée en humus, qui est du carbone. On remet ainsi dans le sol le carbone qui était dans l’air et que la plante a respiré et transformé en photosynthèse. Ce stockage du carbone s’opère également avec la forêt.

### Quels sont les freins à ces pratiques ?

**A. T. :** Il y a trois freins principaux. Le premier, culturel, est fondé sur l’idée reçue que les champs sont « sales », pleins de mauvaises herbes. Ils sont mal acceptés par le voisinage, la famille. Le deuxième est de nature technique : le nouveau modèle appelle des formations, des conseillers spécialisés, des solutions pertinentes, efficaces. Le troisième est de nature économique, car la transition a un coût, variable selon les types de culture, les systèmes de production et les territoires. Elle expose l’agriculteur, qui change radicalement de métier, à des risques dont ceux des rendements et de la rémunération. Il existe des aides partielles, des aides publiques pour l’achat de machines, mais il n’existe pas d’aide globale.

### Quels peuvent être les effets de ces efforts sur les grands indicateurs de la transition écologique ?

**A. T. :** Augmenter le nombre de fermes actuellement en transition, de l’ordre de 10 à 15 % aujourd’hui. C’est un enjeu non seulement environnemental mais aussi de maintien des rendements à long terme. Ces

rendements baissent depuis quelques années, ce qui est très inquiétant, notamment pour les industriels qui doivent produire dans le cadre de l’objectif de souveraineté alimentaire. Les pratiques agroécologiques conduisent à être plus résilient, grâce à la matière organique qui permet de stocker du carbone, de l’eau dans les sols, et augmente la biomasse. Il en va aussi des bénéfices en termes de créations d’emplois et de bien-être de l’agriculteur sur le plan du travail.

### En quoi consiste le projet Covalo ? Quels sont ses objectifs, participants et moyens ?

**A. T. :** Covalo signifie « collectif et valorisation ». Le projet, né il a deux ans, propose une vision et une démarche commune à l’échelle de six territoires pour construire une proposition économique de financement global et collectif avec les acteurs publics et privés (banques, assurances...). Premier territoire pilote, depuis le début de cette année : les Hauts-de-France, où douze acteurs agricoles et industriels sont déjà réunis ; nous souhaitons contractualiser avec 2 000 agriculteurs, soit 5 % des agriculteurs de la région, d’ici quatre ans. Covalo va être lancé sur d’autres territoires en septembre. Il déclinera l’expérience en Normandie avec Natup, dans l’Ouest avec Terrena, en Charentes et Deux-Sèvres avec la Cavac, dans le Sud-Ouest avec Val-de-Gascogne, dans l’Est avec Soufflet Agriculture.

### En quoi et pourquoi les industriels y participent-ils ?

**A. T. :** L’objectif premier est le maintien des rendements. Les obligations de *reporting* des industriels les conduisent à être proactifs sur le plan de la décarbonation, de l’agriculture régénérative. Nous leur proposons ainsi de répondre à un double enjeu : environnement et production.

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



# Saint Louis, quand le sucre sert le sol

Fait peu connu, la production de betterave sucrière peut favoriser le développement de pratiques agricoles bénéfiques. C'est pourquoi Saint Louis Sucre promeut l'agroécologie, tant pour la conservation des sols que pour la préservation de la biodiversité et de la ressource en eau.



## Quelle est votre vision de l'agriculture régénératrice chez Saint Louis Sucre ?

**Ughau Debreu** : L'agriculture régénératrice est un des piliers de notre démarche RSE « *s'engager, s'enthousiasmer, transformer* », dévoilée cette année. Ce pilier agricole est particulièrement important puisqu'il s'agit d'accompagner nos partenaires agricoles vers des pratiques plus durables. Nous souhaitons renforcer la pérennité économique et la résilience de la filière betteravière française, mais aussi soutenir nos agriculteurs dans leurs efforts de transition agroécologique, notamment pour préserver la ressource en eau, protéger les écosystèmes et développer la biodiversité et la fertilité des sols. Nous travaillons par ailleurs sur quatre autres piliers pour continuer d'être un acteur engagé au cœur de nos territoires, de prendre soin de nos équipes, d'apporter des solutions durables à nos clients et consommateurs, et d'agir avec éthique et authenticité avec nos parties prenantes.

Quant à l'agriculture de régénération des sols, c'est un ensemble de pratiques agronomiques qui met le sol et le végétal au cœur du système de culture, en cherchant à renforcer naturellement la qualité des sols et à



**Ughau Debreu,**  
**responsable**  
**de la durabilité**  
**agricole chez**  
**Saint Louis**  
**Sucre**

restaurer leur fertilité tout en séquestrant naturellement plus de carbone. Face au réchauffement climatique et à la perte de matière organique des sols, nous voulons assurer la pérennité de notre activité betteravière tout en répondant aux attentes des consommateurs et de nos clients. C'est pourquoi l'agriculture régénératrice est l'une des principales thématiques de notre démarche RSE, avec l'engagement de parvenir à 30 % de nos planteurs l'ayant adoptée en 2030.

## Quelles sont les spécificités de votre activité sucrière face à cet enjeu ?

**U. D.** : La période d'interculture en premier lieu. La culture de la betterave est une culture de printemps : entre une culture d'hiver, blé par exemple, récoltée en été, et la culture de la betterave, il existe un délai de plusieurs mois propice à l'implantation d'un couvert végétal. Or, la couverture végétale des sols est le premier levier à mettre en place pour favoriser leur conservation. Pour cela, on tient compte de la période d'interculture avant l'implantation de la betterave, notamment avec les couverts d'intercultures implantés durant l'hiver, et de la période d'occupation du sol par la betterave, semée entre



**La couverture végétale des sols, entre deux cultures, est le premier levier à mettre en place pour favoriser leur conservation.**

le 15 mars et le 15 avril, et récoltée entre septembre et décembre. Pour les couverts, nous aidons nos partenaires agriculteurs à choisir le bon type de variétés, dont le système racinaire sera le plus favorable à la future betterave. Plus généralement au niveau environnemental, notre procédé repose sur l'extraction mécanique du sucre naturellement présent dans la betterave, sans produit chimique. Même s'il s'agit d'une production de grande envergure - 14 000 tonnes de betteraves transformées par jour dans une sucrerie -, elle s'effectue à un échelon local, dans un rayon moyen de 45 kilomètres du champ à l'usine. Enfin, il s'agit d'une production circulaire : dans la betterave, rien ne se perd, car nous valorisons l'ensemble des constituants, dont l'eau, les pulpes, etc.

#### **Comment avez-vous mis en place l'agriculture régénératrice dans votre groupe ?**

**U. D. :** Notre réflexion a commencé en 2014 avec le programme Mont Blanc. Il s'agit d'essais agricoles menés en plein champ

chez nos agriculteurs partenaires, faisant la comparaison entre une modalité témoin « pratique historique » et une modalité innovante selon des protocoles bien établis. Nous réalisons en moyenne 60 à 80 essais par an chez nos agriculteurs, sur une surface totale de 300 hectares, et évaluons ces modalités expérimentales innovantes tout en compensant financièrement leurs éventuelles pertes de rendements. Nous accompagnons ainsi la prise de risque de nos planteurs engagés dans l'amélioration de leurs pratiques agricoles. Depuis 2020, nous avons expérimenté de nouvelles références en matière de transition agroécologique dans notre ferme expérimentale de la sucrerie d'Étrépagny (Eure). Sur 80 hectares, elle est notre vitrine pour déployer des techniques innovantes et sert de support de formation pour nos équipes et nos partenaires. Nous y organisons chaque année des journées de découverte de l'agroécologie à destination de nos clients et de tous les partenaires intéressés. Notre objectif est de lever le frein à l'innovation et d'accompagner les agriculteurs dans leur transition. Nous formons ainsi la totalité des équipes betteravières à l'agriculture régénératrice chaque année et nous avons mis en place des journées techniques, des formations spécifiques ainsi que du conseil individuel personnalisé aux agriculteurs. En 2024, nous comptons 70 agriculteurs partenaires, avec un objectif de 300 en 2030.

#### **Comment suivez-vous l'évolution des pratiques agricoles et avec quels moyens ?**

**U. D. :** Nous observons cinq indicateurs : la durée de couverture végétale des sols, l'intensité de travail du sol, la diversité des familles cultivées, les émissions de gaz à effet de serre et le bilan humique. Et nos douze inspecteurs de culture aident quotidiennement nos agriculteurs partenaires par leurs conseils agronomiques. Ils sont eux-mêmes formés à l'agroécologie grâce à une formation réalisée avec l'école d'ingénieurs UniLaSalle à Beauvais. Par ailleurs, nous avons noué, il y a deux ans, un partenariat avec la start-up Kemap, qui propose un suivi

par satellite de la couverture des sols. C'est une solution « mains libres », c'est-à-dire qui ne demande aucun travail à l'agriculteur, grâce à la localisation de points GPS sans reporting manuel qui produit une donnée fiable. Plus de 300 agriculteurs suivent ainsi leur durée de couverture des sols et bénéficient d'un conseil personnalisé. Alors que le seuil légal de la réglementation française est de 145 jours, la durée moyenne de couverture constatée chez nos agriculteurs est de 229 jours. Et nous pensons encore l'augmenter avec de nouvelles formules de couverts.

### Comment l'agriculture régénératrice se combine-t-elle avec votre politique de décarbonation ?

**U. D. :** L'agriculture régénératrice regroupe un ensemble de pratiques qui induisent *in fine* une baisse des émissions de CO<sub>2</sub> en stockant du carbone dans les sols et en réduisant la fertilisation azotée. Saint Louis Sucre est engagé dans la stratégie de décarbonation du groupe Südzucker, premier sucrier européen à avoir fait valider sa trajectoire de décarbonation par le SBTi pour limiter le réchauffement

climatique à 1,5 °C. En France, nous avons mené huit projets de décarbonation en huit ans dans nos deux sucreries, par exemple l'arrêt de la chaudière charbon et du fioul lourd à Étrépagny, la réutilisation de chaleur perdue à Roye, le passage au gaz naturel à Roye, ou encore la pompe à chaleur qui remplace le chauffage au fioul à Étrépagny. Ces actions ont permis de réduire de 23 % le CO<sub>2</sub> émis pendant la transformation des betteraves en sucre entre 2018 et 2022.

### Concernant l'agriculture régénératrice, quels sont vos résultats ?

**U. D. :** Notre programme d'essais Mont Blanc a permis le développement de techniques innovantes. Par exemple le Strip-till, qui permet de localiser le travail du sol sur les seuls rangs semés et de ne pas travailler les inter-rangs qui représentent les deux tiers d'une parcelle. Avec cet équipement, nous maintenons les rendements de betteraves grâce à un sol moins perturbé, ce qui favorise le développement des micro-organismes (vers de terre, champignons, bactéries...), favorise les teneurs en matière organique et améliore

• **La ferme de la sucrerie d'Étrépagny (Eure) qui compte 80 hectares est la vitrine de Saint Louis Sucre qui y déploie des techniques innovantes et s'en sert de support de formation auprès de ses équipes et de ses partenaires.**





## “ Depuis 2023, les critères d'intéressement de l'ensemble de nos salariés comportent des indicateurs RSE, y compris environnementaux. ”

la porosité pour retenir plus d'eau de pluies. Par ailleurs, dans notre ferme agroécologique d'Étrépagny, le déploiement de nouvelles références agronomiques a permis une augmentation nette de la matière organique : un sol agricole contient 1,8 à 2 % de matière organique, et en installant un système de huit rotations, nous atteignons déjà une moyenne de 2,2 %.

Enfin, nous avons commencé des tests avec un partenaire sur des engrais décarbonés dont les résultats s'annoncent prometteurs. Notre accompagnement est dynamique et nous constatons un enthousiasme certain des agriculteurs volontaires pour adopter l'agriculture régénératrice.

### Encourager vos betteraviers à diversifier leurs cultures ne risque-t-il pas de réduire votre approvisionnement ?

**U. D. :** En général, ils fonctionnent déjà avec quatre rotations, voire plus. La diversification favorise la performance agronomique et donc, à terme, les rendements.

### Quels freins reste-t-il à lever ?

**U. D. :** Ils sont d'ordre technique et financier. Technique, puisque l'agronomie est une science très vaste qui nécessite une adaptation chaque année pour que les références

agronomiques soient validées et duplicables. Économique, puisque l'enjeu est également d'aider nos agriculteurs financièrement, pour rémunérer la prise de risque liée au changement de pratiques agricoles et permettre qu'ils investissent dans de nouveaux matériels pour leur transition.

### Justement, comment embarquez-vous vos partenaires agriculteurs ?

**U. D. :** Nous veillons à leur apporter suffisamment de valeur pour qu'ils puissent faire l'effort d'entrer dans la démarche. Cette valeur peut être économique, mais il ne faut pas négliger la valeur « connaissances », qui est difficilement quantifiable mais facilement observable lorsqu'une transition agroécologique est réussie. Pour cela, il faut une démarche pragmatique et pertinente, mais pas chronophage pour l'agriculteur. Notre partenariat avec Kermap, qui s'appuie sur l'imagerie satellite permet de libérer l'agriculteur de tâches administratives souvent chronophages.

### L'agriculture régénératrice n'a-t-elle pas un impact négatif sur les rendements agricoles ?

**U. D. :** Lorsque tous les leviers techniques sont en place, les rendements sont équivalents. Néanmoins, il est vrai qu'une perte de rendement peut être observée les premières années, liée principalement à l'appropriation des connaissances par l'agriculteur et à la capacité du sol à « accepter » une réduction du travail. Cela montre l'importance de l'accompagnement humain, financier et technique que nous proposons.

### Quels sont les chantiers à venir ?

**U. D. :** Nous allons structurer notre offre pour faciliter la collecte et le traitement des données de nos outils MRV (*Monitoring Reporting Verification*). Nous devons capter la donnée

Saint Louis Sucre, « entreprise locale à taille humaine implantée en Picardie et en Normandie depuis 1831 », est membre du groupe allemand Südzucker, premier sucrier européen (23 millions de tonnes de betteraves travaillées en 2022 donnant 3,7 millions de tonnes de sucre par an) : « Nous allions les atouts d'un grand groupe international à ceux d'une entreprise à taille humaine », indique l'entreprise. Elle emploie 500 salariés en moyenne dans ses six sites dont deux sucreries – Roye dans la Somme, Étrépagny dans l'Eure – et une unité de conditionnement, à Roye également, et compte 2 700 planteurs partenaires qui cultivent 43 000 hectares de betteraves environ.



chez l'agriculteur sans gêner son travail, et en lui garantissant un retour pertinent pour la conduite de son exploitation.

### En interne, comment sensibilisez-vous les salariés à ces travaux ?

**U. D. :** Cette sensibilisation est primordiale, afin d'avoir de vrais ambassadeurs pour développer ce type d'agriculture ; c'est pourquoi nos chargés de relation planteurs ont été formés pendant vingt-deux jours à l'agriculture de régénération des sols à UniLaSalle Beauvais. Et depuis 2023, les critères d'intéressement de l'ensemble de nos salariés comportent des indicateurs RSE, y compris environnementaux comme l'usage de l'eau, les émissions de CO<sub>2</sub> et la couverture des sols. Il s'agit donc d'une vision globale et ambitieuse pour Saint Louis Sucre, qui intéresse chacun de nos salariés dans notre politique de ressources humaines. Par ailleurs, nous nous engageons à permettre à chacun d'eux d'agir à son niveau pour la transition écologique, avec des actions de sensibilisation comme le déploiement de la Fresque du climat auprès de l'ensemble d'entre eux avant la fin de cette année. Nous prévoyons également d'intégrer un volet spécifique dans les entretiens annuels de développement

### Quels sont les coûts et bénéfices attendus de l'agriculture régénératrice pour votre groupe ?

**U. D. :** Les coûts sont d'ordre humain et financier pour amorcer le début de ce programme, mais les bénéfices attendus sont simples : continuer à produire de la betterave sucrière sur des sols résilients, au vu du changement climatique dans les prochaines décennies. Notre objectif est bien *in fine* de servir nos clients et consommateurs dans le futur, tout en répondant à leurs exigences croissantes et légitimes d'une production agricole plus durable et respectueuse de nos écosystèmes.

### Quelle valorisation pouvez-vous en attendre ?

**U. D. :** Nous valorisons déjà notre démarche de transition agroécologique auprès de nos



consommateurs qui sont de plus en plus sensibles à ces sujets, notamment au travers de la communication sur les emballages de nos sucres de betterave Saint Louis et sur nos canaux de communication digitaux. Nous expliquons simplement et concrètement aux consommateurs d'où vient le sucre qu'ils consomment et de quelle façon il est extrait de la betterave. C'est une condition importante pour communiquer de façon efficace à propos de nos efforts en termes d'agroécologie.

Nos emballages de sucres classiques véhiculent ainsi depuis plusieurs années des informations sur notre ferme agroécologique d'Étrépagny et sur nos actions en faveur de la biodiversité. Quant aux réseaux sociaux et autre canaux digitaux, ils nous permettent d'apporter davantage de contenus, comme des vidéos et des images illustrant notre démarche. Par ailleurs, notre ferme d'Étrépagny accueille, chaque année, les clients qui souhaitent en savoir plus sur les essais agronomiques mis en place chez Saint Louis Sucre, pour une visite et une présentation complète de notre démarche.

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

**Les emballages de sucres classiques véhiculent des informations sur la ferme d'Étrépagny et sur les actions de Saint Louis Sucre en faveur de la biodiversité.**

# Danone, le partage des solutions

Le numéro un français de l'alimentaire promeut les solutions en accès libre pour favoriser l'adoption de l'agriculture régénératrice. Divers programmes concernent ses grandes matières premières. Sa récente diversification dans les protéines végétales va suivre.



## Comment le concept d'agriculture régénératrice est-il arrivé chez Danone ?

**Maëline Baudet** : Depuis de nombreuses années, Danone favorise un approvisionnement local, au plus proche des agriculteurs, en premier lieu pour ses produits laitiers issus d'une matière première fraîche et périssable. En moyenne, les exploitations sont situées à soixante kilomètres des usines, avec une pérennité de nos approvisionnements. Certains de nos partenaires éleveurs nous livrent depuis trois ou quatre générations.

Il y a eu une prise de conscience précoce chez Danone que l'agriculture de l'après-guerre devait modifier ses pratiques pour répondre au changement climatique, à la diminution des ressources, notamment en eau, ou à la perte de biodiversité. Une entreprise agroalimentaire ne peut que se soucier de son approvisionnement, et si l'agriculture est la première affectée par ces défis, elle peut y apporter une solution. En 2018, nous avons formalisé l'engagement de Danone pour une transition vers l'agriculture régénératrice, dans une approche holistique : l'homme - tout part des agriculteurs -, l'animal - notamment son bien-être -, les



**Maëline Baudet,**  
responsable  
agriculture  
régénératrice,  
Danone France.

sols - améliorer les pratiques agronomiques, renforcer le stockage du carbone et réduire les émissions.

Comme il n'y avait pas encore de définition claire et partagée au niveau international de l'agriculture régénératrice, Danone s'est entouré d'experts, pour donner à sa démarche un cadre de référentiels scientifiquement robustes. Par exemple avec CIWF et l'Irta, en Espagne, pour le bien-être animal, ou avec WWF ou Pour une agriculture du vivant<sup>1</sup> (PADV) pour l'agronomie. Parallèlement, Danone a mis en place des plans de financement pour accompagner ses programmes et les accélérer grâce au fonds d'intérêt général Danone Ecosystème.

## Quels sont vos principaux programmes ?

**M. B.** : En France, dans le lait, notre programme « Les deux pieds sur terre » a été lancé en 2018, avec l'ambition de réduire de 15 % les émissions carbone du lait collecté dans les exploitations, de régénérer les sols, d'accompagner la montée en compétences des agriculteurs et de communiquer positivement sur l'élevage.

<sup>1</sup> - Cf. article page 37.

Tous nos programmes sont construits suivant plusieurs niveaux permettant aux agriculteurs, quels que soient la maturité et le contexte, de trouver une réponse correspondant à leur situation. Nous partons toujours d'un diagnostic avec des outils locaux – Cap'2ER pour le lait, qui permet d'évaluer à la fois l'empreinte carbone et les pratiques agronomiques –, pour ensuite mettre en place un plan d'action individuel, avec un technicien pris en charge par Danone, ainsi qu'un plan de financement et de formation, collective ou individuelle (1500 jours financés en France depuis 2018). Pour les agriculteurs pionniers – groupes pilotes – qui vont le plus loin dans la transition en testant des pratiques avancées mais sécurisées, Danone assume le risque. Durant l'année, ces pratiques font l'objet de journées d'échanges visant à les étendre à la zone.

Pour le bien-être animal, nous avons créé un Mooc, largement diffusé dans la filière, ainsi qu'un guide. Nous avons travaillé sur le logement des veaux par paire et sur l'adaptation au réchauffement climatique. Les fortes chaleurs

doivent être prises en compte, car la zone de confort des vaches se situe à treize degrés, elles peuvent l'être avec de la ventilation, des ombrières, une distribution de l'alimentation et un abreuvement adaptés... Cela nécessite aussi un ajustement du calendrier de pâturage. La dynamique de pousse de l'herbe a changé, plus précoce au printemps, permettant aux vaches de sortir plus tôt mais les incitant à moins sortir au milieu de l'été, et à rester à l'ombre, avant de ressortir en arrière-saison lors d'une seconde pousse d'herbe.

Il y a aussi le projet « Pachamama », qui concerne les fruits et légumes ainsi que les céréales pour l'alimentation infantile. Il traite donc plusieurs filières et de problématiques techniques – arboriculture, maraîchage... – et régionales. Nous avons déjà un cahier des charges alimentation infantile très exigeant sur la qualité nutritionnelle ; l'amélioration des pratiques agronomiques s'y est ajoutée : couverts végétaux, réduction du labour, amendement organique... « Pachamama » met aussi l'accent sur la biodiversité, favorisée par la mise en place de bandes fleuries.

## CE QUE NOUS AVONS DÉJÀ ACCOMPLI ENSEMBLE LES 2 DEUX PIEDS SUR TERRE : 1<sup>er</sup> VOLET

**92%**

des exploitations  
qui ont réalisé au  
moins un Cap'2er  
(N1 ou N2)

**28**

structures  
partenaires  
locales

**37** formations

**+ 200** éleveurs

**23h** moy/éleveur

depuis le début  
du programme

**180**

projets  
Miimosa  
co-financés  
par Danone

**5**

groupes  
pilotes

En moyenne, **l'empreinte carbone du lait**  
**a baissé de 10%**, permettant aussi d'améliorer  
la performance technique et économique.



### La démarche se heurte-t-elle à des difficultés ?

**M. B. :** La transition agricole n'est pas facile. Lorsqu'on installe des couverts végétaux en interculture, on favorise le développement des rongeurs, qui nuiront à la récolte suivante. Des essais ont été conduits avec des perchoirs pour rapaces, dont la prédation naturelle diminue la pression sur les cultures. Avancer dans des pratiques vertueuses peut créer de la complexité : il faut réapprendre.

### Qu'en est-il des alternatives végétales, dont les filières sont embryonnaires ?

**M. B. :** Ce domaine est en effet beaucoup plus récent pour le groupe, c'est pourquoi l'évolution vers de bonnes pratiques y est moins avancée. Nous travaillons avec des coopératives alsaciennes qui nous livrent du soja, pour aussi structurer une approche collective. Cette première phase prend du temps ; il nous faut réunir tous les partenaires techniques afin de construire un programme pertinent. Pour le sucre, nous participons au programme « Beet It » sur la betterave sucrière en collaboration avec PADV et son indice de régénération, comme nous le faisons aussi avec « Pachamama ». Après la période d'apprentissage, le projet va se déployer.

### Ces efforts confèrent-ils un avantage concurrentiel au groupe ?

**M. B. :** Cela n'est pas notre vision, car nous travaillons toujours sur des programmes d'intérêt général. Toutes les connaissances qui en ressortent sont partagées avec les filières. C'est nécessaire. Dans la filière lait, nous représentons seulement 2,5 % de la collecte française ; en fruits et légumes et céréales, c'est encore moins. Nous avons besoin que l'ensemble de l'écosystème technique aille dans le même sens sinon nous n'arriverons pas au passage à l'échelle. Nous nous plaçons en pionniers mais nous ne décarbonerons pas tout seuls.

### Comment pouvez-vous quantifier les premiers résultats de vos actions ?

**M. B. :** Nous travaillons avec 1 215 exploitations laitières et 250 producteurs de fruits et

légumes, céréales ou viandes en nutrition infantile. En dehors du soja, plus de 65 % de nos exploitations sont dans ce cas ; 92 % des exploitations ont réalisé un diagnostic carbone ; et 80 fermes pilotes sont des locomotives exceptionnelles, par exemple en combinant le « zéro phytosanitaire » et le « zéro labour » : en Basse-Normandie, un travail sur le couvert végétal a ainsi permis de déterminer le mélange optimal de semences dont toute l'organisation de producteurs peut désormais bénéficier.

### Quels sont les freins à ces démarches ?

**M. B. :** Ils sont nombreux. Pour la structuration de la filière, le manque de connaissances rend nécessaire une action de pédagogie propre à susciter l'adhésion collective. Dans l'exploitation, ce sont des besoins de nouveaux matériels, par exemple pour abandonner le labour, l'apprentissage de nouvelles pratiques, une organisation de la charge de travail à repenser – le désherbage mécanique prend plus de temps que le chimique... Et il y a le frein économique. En alimentation infantile, nous signons des contrats agro-écologiques avec une prime selon l'indice de régénération, pour prendre en charge l'investissement en matériel, voire la possible perte de rendement. Nous organisons des ateliers technico-économiques avec PADV et les coopératives pour confirmer que le chiffrage est bien calibré. En lait, nous cofinçons les projets et prenons en charge le risque des fermes pilotes pour des tests sur de petites parcelles afin de ne pas menacer l'ensemble de l'exploitation.

### L'agriculture régénératrice ne manque-t-elle pas d'une certification officielle ?

**M. B. :** Oui, et c'est pourquoi nous ne travaillons pas seuls. Nous sommes en relation avec les ONG et validés par les instituts techniques. Quand les outils de filières existent, on s'assure ainsi d'un cadre objectif et fiable. Mais je crois en l'arrivée progressive d'un cadre international qui définira l'agriculture régénératrice et ses objectifs : Danone entrera dans ce cadre sans difficulté.





### Quel est le surcoût de l'agriculture régénératrice sur vos produits ?

**M. B. :** Il faudrait faire ce calcul produit par produit... difficile ! Au niveau global, Danone France a investi plusieurs dizaines de millions d'euros pour accompagner la transition de son amont agricole : primes, conseil, formation, diagnostic.

Notre équipe agriculture régénératrice comporte quatre personnes et rend compte à la direction achats France, pour être au cœur des affaires, mais en lien étroit avec l'équipe agriculture régénératrice monde, qui fixe les grandes directions. Elle bénéficie de l'expertise de toute l'équipe chargée des relations avec les producteurs, une vingtaine de personnes qui interviennent dans les exploitations. De plus, n'étant pas nous-mêmes experts agronomiques, nous sollicitons toujours l'expertise locale de la filière et nous finançons ce que cela représente.

### Comment la démarche française s'articule-t-elle avec le niveau international ?

**M. B. :** La démarche est bien sûr globale ; l'ambition et le cadre scientifique sont les mêmes avec la Danone Regenerative Agriculture Scorecard qui en a établi les principes. Internationalement, l'objectif est que 30 % de nos matières premières, toutes

filiales confondues, soient engagées dans la transition en 2025 : décarbonation mais aussi réduction des émissions de méthane correspondant aux objectifs de notre trajectoire SBTi Flag. Les acteurs et les programmes concrets sont propres à chaque pays.

### Quels sont vos chantiers à venir ?

**M. B. :** Nous allons accélérer sur la décarbonation de notre amont, notamment sur le méthane. Nos objectifs : moins 30 % de méthane et de carbone en 2030, le méthane étant converti pour entrer dans la comptabilité carbone. Nous travaillons avec les organisations de producteurs à des solutions, notamment par l'alimentation des vaches laitières. Certes, nous n'aurons pas de vache zéro méthane ; une vache reste un ruminant, qui d'ailleurs valorise l'herbe. Mais la marge d'amélioration est indéniable avec une alimentation moins méthanogène, la gestion des effluents, du troupeau (une vache malade produit toujours du méthane mais plus de lait)... Et au-delà de Danone, la génétique peut faire évoluer le cheptel. Il faut conserver en France des ruminants qui valorisent les prairies.

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

**Le projet « Pachamama », qui concerne les fruits et légumes ainsi que les céréales pour l'alimentation infantile, met l'accent sur la biodiversité, favorisée par la mise en place de bandes fleuries.**

# Agriculture régénératrice : programme mondial, action locale

Une seule planète appelle une vision d'ensemble des moyens pour la garder vivable.  
Préserver la vie dans sa diversité : une coalition internationale d'entreprises s'emploie à aider ceux  
qui en sont les premiers gardiens, les agriculteurs.



**One Planet Business for Biodiversity<sup>1</sup> (OP2B) est-elle une initiative du Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD)<sup>2</sup> ou une organisation autonome ?**

**Dana Rakha-Michalon :** La coalition One Planet Business for Biodiversity a été lancée lors du Sommet de l'action climatique des Nations unies à New York le 23 septembre 2019. Depuis 2021, OP2B est un programme du Conseil mondial des entreprises pour le développement durable.

**Qu'est-ce qui la distingue de l'initiative Act4Nature<sup>3</sup>, du Finance for Biodiversity Pledge ou de l'alliance de Bel avec WWF France et Earthworm Foundation<sup>4</sup> ?**

**D. R.-M. :** OP2B est une coalition internationale, intersectorielle et orientée vers l'action sur la biodiversité, avec un accent particulier



**Dana Rakha-Michalon,**  
**senior manager,**  
**One Planet**  
**Business for**  
**Biodiversity**

sur l'agriculture régénératrice. Elle est supervisée par un comité de pilotage composé de dirigeants d'entreprises. La coalition se concentre sur la mise à l'échelle de l'agriculture régénératrice par trois leviers : harmoniser les méthodes de mesure et de reporting pour attirer des investissements ; augmenter les financements pour la transition afin de soutenir les agriculteurs avec des solutions de financement flexibles ; favoriser les collaborations entre le secteur public et le secteur privé pour créer un environnement favorable et harmoniser les directives.

Nous travaillons à créer les conditions permettant à tous les agriculteurs d'adopter des pratiques qui améliorent la santé des sols, la quantité et la qualité de l'eau, renforcent la biodiversité, augmentent la séquestration du carbone dans les sols, réduisent les émissions de gaz à effet de serre et améliorent les moyens de subsistance des agriculteurs. OP2B se distingue en se concentrant sur les secteurs de l'agriculture et de l'alimentation. Elle est composée d'entreprises à portée mondiale et est engagée envers des changements systémiques dans les pratiques agricoles, en contraste avec l'approche plus large et multisectorielle d'Act4Nature, le

1 - <https://www.wbcd.org/actions/one-planet-business-for-biodiversity-op2b/>

2 - The World Business Council for Sustainable Development. <https://www.wbcd.org/Projects/OP2B>

3 - « Initiative portée par des réseaux d'entreprises avec des partenaires scientifiques, des ONG et des organismes publics pour développer la mobilisation des entreprises en faveur de la biodiversité ». <https://www.act4nature.com/>

4 - <https://www.groupe-bel.com/fr/nos-engagements/agriculture-regeneratrice/lalliance-bel-pour-lagriculture-regeneratrice/>



focus financier du Finance for Biodiversity Pledge, ou les alliances spécifiques comme celle promue par Bel avec WWF France et Earthworm Foundation.

**Quels sont les maillons de la chaîne de valeur représentés dans OP2B ?**

**D. R.-M. :** Les agriculteurs, les producteurs alimentaires, les transformateurs et les distributeurs doivent s'unir autour d'un objectif commun et d'une action coordonnée qui inversera les tendances actuelles du système agricole et fera des principes, des résultats et de la pratique de l'agriculture régénératrice la voie la plus attrayante pour l'avenir. Ainsi, au sein de la coalition sont représentés les coopératives agricoles, les fournisseurs d'intrants, les transformateurs et les distributeurs, pour les secteurs agroalimentaire, cosmétique et textile. Sont également présents dans la coalition des institutions

financières et des fonds, des entreprises technologiques et plateformes de données.

**Biodiversité, enjeu mondial, mais en quoi une coalition mondiale est-elle pertinente pour traiter de questions par nature spécialement « territoriales » ?**

**D. R.-M. :** Nous sommes convaincus que l'action à l'échelon territorial peut être une solution catalytique pour surmonter les obstacles existants, en favorisant la durabilité au-delà du niveau des exploitations agricoles et en réunissant les divers partenaires nécessaires à la transition, tout en gérant la complexité, les risques et les coûts. La coalition utilise son pouvoir de rassembler le secteur privé, les acteurs financiers et les décideurs politiques, et se concentre sur la mise à l'échelle de l'agriculture régénératrice. À cette fin, elle encourage la mise en œuvre de mesures de transparence sur les impacts

**Les investissements dans les modèles agricoles régénérateurs ont commencé à provoquer des changements progressifs, mais ils doivent être amplifiés pour avoir un impact significatif.**



© JACOB MATHERS/AORBESTOCK

## “ La transition ne se fera pas à l'échelle et à la vitesse nécessaires si les agriculteurs doivent supporter la majorité des coûts et des risques. ”

environnementaux, sociaux et économiques : OP2B met l'accent sur des indicateurs de résultats et sur la transparence et l'alignement des rapports d'entreprise, pour suivre les progrès de manière efficace. En promouvant et en convergeant vers des indicateurs holistiques fondés sur les résultats, OP2B travaille à améliorer les résultats et les impacts sur le climat, la biodiversité, l'eau, la santé des sols et les modèles de subsistance viables grâce à l'agriculture régénératrice.

Par ailleurs, OP2B plaide en faveur de politiques mondiales qui aident à réduire les risques de la transition vers des pratiques régénératrices pour les agriculteurs, facilitant ainsi l'adoption de méthodes durables.

Enfin, OP2B agit pour coordonner les actions et les investissements collectifs à l'échelle territoriale : OP2B réunit l'industrie, les agriculteurs, les parties prenantes locales et les financeurs publics et privés, pour concevoir des modèles reproductibles pour les transitions vers l'agriculture régénératrice au niveau des paysages. Le travail aligne les parties prenantes locales et régionales sur des données communes, des approches de mesure, notification et vérification (*Measuring, Reporting and Verification* - MRV)<sup>5</sup>, des modèles de financement et de stratégies paysagères, pour étendre les transitions mesurables à travers l'Europe, première région choisie pour montrer l'effet de la démarche.

### Quels liens avez-vous avec les organisations représentatives des agriculteurs ?

**D. R.-M.** : Nous travaillons étroitement avec des organisations représentatives des

agriculteurs telles que le CEJA (Conseil européen des jeunes agriculteurs) et l'EARA (Alliance européenne pour l'Agriculture régénératrice) afin de plaider pour des politiques européennes qui soutiennent les demandes des agriculteurs et qui sont ancrées dans la réalité de leurs besoins pour la transition. Par exemple, en septembre 2023, OP2B a organisé un événement en partenariat avec le CEJA et FoodDrinkEurope, qui représente l'industrie des boissons, accueilli par les députés européens Pascal Canfin et Clara E. Aguilera García au Parlement européen. L'événement, intitulé « *Accélérer et réduire les risques de la transition durable dans l'agriculture* »<sup>6</sup>, a démontré que la transition vers des modèles agricoles plus résilients et durables est en cours avec les jeunes agriculteurs à la tête du mouvement, mais qu'il reste beaucoup à faire.

### Quels sont les leviers que les grandes entreprises de la coalition peuvent actionner ?

**D. R.-M.** : Leur coalition dans OP2B se concentre sur la mise à l'échelle de l'agriculture régénératrice par trois leviers clés : l'harmonisation des mesures d'impact et du *reporting*, basés sur la transparence ; la promotion d'actions collectives et d'investissements dans les territoires ; et la défense de politiques visant à réduire les risques de la transition pour les agriculteurs.

### Le déploiement mondial d'une agriculture régénératrice est-il principalement tributaire du financement par les grandes entreprises de leurs filières amont ?

**D. R.-M.** : Les investissements dans les modèles agricoles régénérateurs ont commencé à provoquer des changements progressifs, mais ils doivent être considérablement amplifiés pour avoir un impact significatif. La transition ne se fera pas à l'échelle et à la vitesse nécessaires si les agriculteurs doivent supporter la majorité des coûts et des risques de cette transition.

Pour soutenir les agriculteurs, nous avons besoin d'un ensemble complet de solutions

5 - Corpus de procédures dont l'adoption résulte des conférences climatiques depuis Kyoto.

6 - <https://archive.wbcsd.org/Projects/OP2B/News/Scaling-up-and-de-risking-the-sustainable-transition-in-agriculture>





© NARET / ADBESTOCK

de financement. L'assistance technique et les solutions de réduction des risques seront essentielles pour aider les agriculteurs à faire la transition et à prospérer.

Le financement des systèmes agricoles durables présente une formidable opportunité de réduire les risques, de créer de nouvelles opportunités de marché, d'augmenter les rendements financiers et d'avoir des impacts positifs sur l'économie, la société et l'environnement. Il a été estimé que le financement de la transition coûterait moins de 2 % des revenus annuels projetés du secteur, tout en représentant une opportunité d'investissement de 350 milliards de dollars américains et en générant 4,5 trillions de dollars de nouvelles opportunités de marché chaque année. Étant donnée la complexité du paysage financier, les institutions financières et les acteurs de la chaîne de valeur doivent collaborer, et se coordonner, pour soutenir les agriculteurs, en convenant d'une répartition équitable des risques, des coûts et des bénéfices, tout en donnant la priorité à la transparence et à la responsabilité dans les objectifs de durabilité, les mesures et les performances.

### **Est-ce qu'on peut se contenter de viser l'agriculture régénératrice par un cahier des charges ?**

**D. R.-M. :** Pour impulser un changement vers des modèles agricoles régénérateurs, des approches holistiques fondées sur les résultats primant la durabilité, la résilience et l'équité sont cruciales. La communauté mondiale exige de plus en plus que les entreprises fassent preuve de progrès tangibles en termes de climat, de nature et de moyens de subsistance équitables. Cette poussée vers la responsabilité est alimentée par la société civile, les banques et les gouvernements, qui appellent à une transparence accrue pour lutter contre l'écoblanchiment et attirer les investissements.

Des méthodes de comptabilité robustes et des outils de suivi sont essentiels, pour mesurer avec précision les progrès en matière d'agriculture régénératrice. Cependant, l'adoption de méthodes simplifiées est nécessaire pour évaluer efficacement les projets. Des défis existent dans l'harmonisation des indicateurs et des mesures à travers différents systèmes, ce qui peut entraver l'évaluation cohérente

***L'agriculture régénératrice à grande échelle nécessite une approche holistique fondée sur la science et donc moins prescriptive.***

des progrès. OP2B collabore avec d'autres organisations dans l'écosystème pour aligner ces indicateurs à divers niveaux – des mesures à l'échelle, des fermes aux chaînes de valeur des entreprises –, afin de soutenir efficacement cette transition.

Les cadres de divulgation volontaire et les normes offrent des indicateurs de progrès significatifs ; ils fournissent aux entreprises les bonnes incitations des marchés financiers, tout en répondant à leurs propres exigences de responsabilité. Ces cadres reflètent la diversité des besoins dans les chaînes de valeur, permettant aux entreprises de se concentrer sur la performance par rapport aux objectifs de durabilité, adaptables aux contextes locaux spécifiques.

**Concrètement, quelles sont les types d'initiatives que OP2B a pu appuyer le plus souvent ?**

**D. R.-M.** : L'agriculture régénératrice à grande échelle nécessite une transition vers des approches moins prescriptives. Une approche holistique, fondée sur la science et orientée vers les résultats, qui ne favorise pas certaines pratiques au détriment d'autres, peut combler le fossé entre les parties prenantes et autonomiser les agriculteurs, en étant rentable, adaptée au contexte, transparente et mesurable.

Nous soutenons une agriculture qui produit tout en ayant des retombées nettes positives mesurables sur la santé des sols, la biodiversité, le climat, les ressources en eau, et un modèle de subsistance viable pour les agriculteurs, au niveau des exploitations et des territoires. Elle vise à promouvoir simultanément la séquestration du carbone au-dessus et dans le sol, à réduire les émissions de gaz à effet de serre, à protéger et à améliorer la biodiversité dans et autour des exploitations agricoles, à améliorer la rétention d'eau dans le sol, à réduire les risques liés aux pesticides, à améliorer l'efficacité de l'utilisation des nutriments et à améliorer les moyens de subsistance des agriculteurs.

**Quelles sont les principales recommandations que les grandes entreprises, que vous représentez, adressent aux pouvoirs publics pour favoriser le déploiement de l'agriculture régénératrice ?**

**D. R.-M.** : Pour accélérer la transition, le secteur a besoin du soutien des investisseurs publics et privés. Les gouvernements peuvent créer un environnement favorable à l'action en matière de climat, de nature et d'équité, en mettant en œuvre des politiques telles que l'harmonisation des directives de divulgation et de rapport, l'adoption d'incitations holistiques fondées sur les résultats et les retombées, la réduction des risques et le financement de la transition pour les agriculteurs, ainsi que la création de mécanismes de financement innovants pour l'agriculture régénératrice. La réaffectation des subventions pour créer des incitations financières peut accélérer et étendre la transition.

**La priorité écologique est-elle l'agriculture régénératrice dans les zones cultivées ou la sanctuarisation des écosystèmes qui ont échappé à l'emprise agricole ?**

**D. R.-M.** : Il est urgent de transformer nos chaînes de valeur agricoles et de soutenir les agriculteurs dans la production alimentaire, de fibres et de matières premières sous le seuil des limites planétaires. Nous avons besoin d'une approche efficace pour régénérer la planète qui soit adaptative, atténuante, et favorise des chaînes de valeur plus résilientes.

Nous soutenons un paradigme qui régénère les services écosystémiques ; avec d'une part des actions de conservation et de restauration, afin d'atteindre les objectifs environnementaux mondiaux, et d'autre part une activité économique régénérative, incluant une part minimale d'habitats naturels en zones agricoles et urbaines.

■ Propos recueillis par **François Ehrard**

# Le Petit Marseillais, grande nature

Les industries alimentaires ne sont pas les seules concernées par les enjeux de l'agriculture durable. Celles de l'hygiène-beauté la placent également au cœur de leur stratégie de durabilité.



## Que représente l'amont agricole d'une marque de PGC non alimentaire comme Le Petit Marseillais ?

**Émile Revel** : L'expérience sensorielle offerte par nos produits est un élément essentiel de l'attachement des consommateurs à notre marque. Nos parfums, nos textures et nos couleurs y jouent un rôle déterminant. Nos produits, qui prennent soin de toute la famille, sont le reflet de notre ADN : naturalité, solariété et sensorialité. Pour répondre aux attentes des consommateurs sur l'origine de nos ingrédients, nous nous efforçons, chaque fois que cela est possible, de formuler nos produits avec des extraits naturels végétaux ou issus de miel provenant de France, et si possible dans le cadre d'une agriculture éthique et responsable.

Dans cette perspective, l'amont agricole est donc très important pour Le Petit Marseillais.

## Depuis quand et comment la recherche d'intrants provenant d'une agriculture plus vertueuse s'est-elle imposée chez Le Petit Marseillais ?

**É. R.** : Le marché des produits de soin connaît une évolution notable, marquée par



Émile Revel,  
directrice Le Petit  
Marseillais France  
et Europe du Sud

une demande croissante de produits plus naturels et durables. Cette demande a trois axes, les consommateurs souhaitent des ingrédients d'origine naturelle ; ils privilégient des produits dont les ingrédients sont sources localement, réduisant l'empreinte carbone et soutenant les économies locales, enfin ils veulent des pratiques plus respectueuses de l'environnement, des produits fabriqués de manière à minimiser l'impact sur les ressources naturelles et la biodiversité. La naturalité et la durabilité sont au cœur de notre stratégie. Cet engagement s'inscrit dans les valeurs fondamentales de la marque, qui prônent le respect du patrimoine naturel et de l'environnement.

## La transition vers une agriculture plus vertueuse répond-elle à vos enjeux de pérennité de vos filières amont ?

**É. R.** : Il faut prendre le sujet par l'autre bout. Je ne saurais vous dire si nos choix affectent la pérennité des filières amont, mais nous espérons qu'ils permettront de soutenir les producteurs qui veulent faire différemment, qui ont à cœur de préserver l'environnement et de produire des fruits, des légumes et des plantes plus sains.

“ Notre objectif est de développer des produits qui, dans la mesure du possible, utilisent des **matières premières agricoles françaises** issues d’une production responsable et durable.”

**Comment intéressez-vous vos partenaires cultivateurs à votre démarche ?**

**É. R. :** Nous n’avons pas un groupe fixe de partenaires cultivateurs et nous ne collaborons pas directement avec eux. Nous travaillons avec des partenaires spécialisés, en fonction des produits que nous développons. Ce soutien est crucial, car la variété de nos intrants rend impossible une gestion directe. Par conséquent, nos partenaires s’assurent de répondre à nos exigences en respectant le cahier des charges établi pour chaque nouveau produit ou chaque nouvelle gamme. Cela implique notamment l’accès, chaque fois que possible, à des extraits et des ingrédients issus de pratiques agricoles raisonnées ou biologiques. Notre partenaire gère l’approvisionnement et la transformation de ces matières premières en ingrédients industriels.

**Quels ont été les coûts et les freins au déploiement de votre démarche vers des ingrédients issus d’une agriculture plus vertueuse ? Lesquels restent à lever ?**

**É. R. :** Notre objectif premier est de développer des produits qui, dans la mesure du possible, utilisent des matières premières agricoles françaises issues d’une production responsable et durable. Bien que cela implique des coûts supplémentaires, ces valeurs méritent d’être défendues. Nous nous efforçons de trouver un juste équilibre entre ces principes et la nécessité de maintenir nos produits accessibles aux distributeurs et aux consommateurs. De plus, certains ingrédients, indispensables pour améliorer la sensorialité (parfum et texture) – une priorité pour certains consommateurs – ne peuvent être sourcés dans des filières locales ou biologiques. Cet

équilibre explique pourquoi nous ne pouvons pas atteindre, pour l’instant, une certification 100 % bio pour l’ensemble de notre gamme de produits. Néanmoins, nous proposons, dans chacune de nos catégories, une offre certifiée bio (douche, savons, capillaire, soins corps), et nos équipes R&D poursuivent leurs efforts pour concilier tous ces aspects, et améliorer l’ensemble des gammes à plus long terme.

**Avez-vous dû engager des spécialistes en interne ou travaillez-vous avec des experts externes ?**

**É. R. :** Compte tenu de la diversité des ingrédients que nous employons, de nos gammes de produits et de nos développements par projet (par exemple une ligne de gel douche certifiée bio, une ligne de shampoing avec des ingrédients locaux), nous nous appuyons sur l’expertise de partenaires spécialisés. Ces partenaires identifient les cultivateurs les plus adaptés et, à partir de là nous fournissent les ingrédients les plus pertinents pour nos projets.

**Le respect de l’utilisation d’ingrédients issus de pratiques agricoles plus vertueuses vous conduit-il à abandonner certains de vos ingrédients ?**

**É. R. :** En effet, des compromis sont souvent nécessaires. D’une part, nous nous efforçons de formuler nos produits avec des ingrédients issus d’une agriculture durable et locale. D’autre part, il arrive que nous ayons besoin, pour leurs propriétés spécifiques, d’ingrédients indisponibles en France ou dans le Bassin méditerranéen, ou non proposés dans le cadre de filières durables. Le but est de trouver progressivement des alternatives répondant à nos objectifs environnementaux et sociétaux.







**Votre démarche vous conduit-elle à abandonner certaines gammes ou segments ou à en modifier d'autres ?**

**É. R. :** Naturellement. Lorsque nous proposons des innovations, nous le faisons avec la volonté d'améliorer notre offre sous tous les aspects : l'efficacité du soin, la sensorialité, le parfum, la naturalité, mais aussi sous les aspects environnementaux, pour le contenu comme pour le contenant. Cela nous conduit parfois à repartir d'une feuille blanche, si bien que certains produits sont modifiés, d'autres sont arrêtés, puis de nouveau proposés. L'objectif est une amélioration continue de nos produits, pour répondre au plus près aux attentes des consommateurs tout en minimisant notre impact sur l'environnement, ce qui implique d'aller plus loin dans l'intégration d'extraits végétaux issus d'une production locale, vertueuse et éthique.

**Y a-t-il une forme de certification associée à votre démarche d'agriculture régénératrice ?**

**É. R. :** Nous nous appuyons sur les certifications

et les appellations standard sur le marché, notamment Cosmos Organic, certifié par Ecocert Greenlife selon le référentiel Cosmos<sup>1</sup>.

**En quoi consiste votre expérience « PAM » (plantes aromatiques et médicinales) Ardèche et l'agriculture « sauvage » ?**

**É. R. :** C'est un projet lancé avec notre première gamme de gel douche certifié bio et en particulier celui à la feuille d'olivier. Cette feuille est récoltée par PAM Ardèche, qui réunit cinquante producteurs et cueilleurs, qui pratiquent une agriculture respectueuse de la biodiversité. Une culture sauvage des ingrédients dans leur habitat naturel, sans pesticide, sans engrais, sans polluant. Ensuite, les végétaux sont cueillis à la main à maturité, en prélevant uniquement ce qui est indispensable. De plus, PAM garantit la juste rémunération des cueilleurs et producteurs, et un confort de travail.

<sup>1</sup> - <http://cosmos.ecocert.com>

*Les feuilles d'oliviers utilisées pour le gel douche bio sont récoltées par les producteurs et cueilleurs de PAM Ardèche qui pratiquent une culture sauvage, sans pesticide, sans engrais et sans polluant.*

**En 2024, dans le cadre de la préservation de l'environnement provençal, Le Petit Marseillais et le Conservatoire du littoral ont, entre autres, donné la priorité à la gestion des ruchers du domaine de l'Ermitage.**

### Comment participez-vous à l'agriculture durable ?

**É. R. :** Depuis 2011, Le Petit Marseillais et le Conservatoire du littoral travaillent main dans la main à la préservation de l'environnement provençal. Cette collaboration vise à la préservation d'un patrimoine naturel. Plusieurs projets ont été menés à bien. Pour 2024, la priorité a été donnée à la gestion de nos ruchers du domaine de l'Ermitage, à de nouvelles opérations de nettoyage du canal du Vigueirat, à la restauration de la restanque (retenue) du Mont-Vinaigrier à Nice, un patrimoine exceptionnel de restanques agricoles en pierre sèche, terrasses d'oliviers situées dans un espace naturel.

### Vos actions avec l'Institut de l'abeille s'inscrivent-elles dans la même démarche que celle relative à vos ingrédients ?

**É. R. :** En tant que marque engagée, notre enjeu est de protéger les écosystèmes. Dans cette perspective, nous avons participé en 2019 et 2020 à un projet de l'Itsap<sup>2</sup> qui visait

à développer de nouvelles ruches. Le Petit Marseillais a financé l'installation de dix ruches et nichoirs à pollinisateurs sur différents sites du Conservatoire du Littoral, permettant de redéployer et protéger les colonies d'abeilles et d'insectes sauvages. Ils favorisent la pollinisation, essentielle pour assurer le renouvellement des plantes et des arbres fruitiers. Des ruches pédagogiques ont aussi été installées dans plusieurs domaines protégés, pour sensibiliser petits et grands au rôle des abeilles dans la biodiversité. Et nous disposons de ruches dans le cadre de notre collaboration avec le Conservatoire du littoral, comme évoqué précédemment.

### Quels sont vos objectifs à venir ?

**É. R. :** Notre engagement s'est fait par étapes, et nous allons poursuivre ainsi. En 2020, nous avons franchi une étape importante en introduisant dans nos gels douche certifiés bio des ingrédients issus de la cueillette sauvage. Cette approche présente deux avantages : une plus grande concentration en principes actifs et l'absence d'intervention humaine dans la croissance des plantes. Pour les raisons déjà évoquées, nous ne pourrions jamais garantir que la totalité de nos produits utilisent des intrants agricoles venant de France ou issus d'une agriculture vertueuse. Cependant, notre objectif est que, d'ici à 2025, la totalité de nos ingrédients phares, c'est-à-dire présents dans les produits les plus vendus, soient issus d'une agriculture locale, éthique ou biologique.

### Quels bénéfices attendez-vous de vos efforts pour votre marque, notamment pour vos salariés ?

**É. R. :** L'engagement d'une entreprise, d'une marque, dans la transformation de ses pratiques est un critère de plus en plus important pour les consommateurs mais aussi pour les salariés. Cela constitue un élément clé dans l'image employeur et dans la motivation des équipes, qui veulent contribuer à un projet minimisant l'impact de nos gestes quotidiens sur l'environnement. On ne peut pas





se passer de savon, de shampoing et de produits de soins, mais rendre cette routine plus vertueuse est très stimulant, surtout lorsqu'il s'agit de le faire en améliorant la qualité et l'expérience attachée au produit.

### Les consommateurs sont-ils informés de votre engagement, avec quels effets ?

**É. R. :** Nous communiquons nos engagements grâce à des indications claires sur les emballages de nos produits, ainsi qu'à travers nos divers canaux de communication : fiches produits sur notre site internet, dossiers de presse et campagnes média. Nos bouteilles contiennent également les informations relatives à nos démarches visant à réduire l'usage du plastique, plus spécifiquement à limiter la quantité de plastique ajoutée sur le marché. Nous améliorons également la composition de nos emballages, afin que les matières recyclées qui en sont issues soient de meilleure qualité et puissent être réutilisées pour le même type d'applications (circularité). Ainsi, les bouteilles des gels douche Extra Doux contiennent 30 % de plastique recyclé (hors étiquettes, hors bouchon), avec l'objectif d'augmenter très significativement cette proportion dans les prochaines années. Avec nos savons liquides, nous avons introduit la première pompe entièrement recyclable du marché.

Il est difficile de quantifier précisément l'impact de nos choix sur le comportement d'achat. Cependant, nous pensons que le succès continu du Petit Marseillais, qui a été élu « Marque préférée » des Français plusieurs fois<sup>3</sup>, ainsi que marque la plus responsable<sup>4</sup>, est en partie dû à nos efforts pour réduire l'impact de nos activités et offrir des produits en phase avec les aspirations des consommateurs, en matière de naturalité et de développement durable.

### Votre démarche contribue-t-elle à l'attractivité de votre entreprise auprès de potentielles recrues ?

**É. R. :** Oui, certainement. Et notamment auprès des jeunes qui ont grandi avec l'urgence climatique en tête. Il est logique que



les exigences en matière de consommation influencent nos aspirations professionnelles. Le succès des applications de scan, qui évaluent à la fois la composition des produits et leur impact sur l'environnement, témoigne de cette préoccupation. Avec une gamme significative de produits composés à plus de 90 % d'ingrédients naturels, incluant des intrants agricoles locaux issus de pratiques vertueuses, notre proposition est alignée avec les aspirations de nombreux consommateurs. Également actifs sur le plan professionnel, ils souhaitent que leurs parcours reflètent ces engagements.

■ Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

**Pour certains produits spécifiques indisponibles en France, Le Petit Marseillais cherche des alternatives répondant à ses objectifs environnementaux et sociétaux.**

2 - <https://itsap.asso.fr/>

3 - Étude OpinionWay, 1 033 répondants, mai 2024, catégorie douche.

4 - LSA-Univers Retail : Le Petit Marseillais n°1 en 2020, 2021, 2022 et 2023. Pour l'édition 2023 : <https://www.lsa-conso.fr/marques-responsables-le-regard-des-francais.437816>

# CSRD, bientôt la première vague

La directive européenne encadrant les obligations d'information sur la durabilité des entreprises est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier dernier. Les premiers rapports vont venir avec la clôture de l'exercice 2024. Mais il s'agit bien plus que d'informations extra-financières.



## Quels sont les principes clés de la directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises<sup>1</sup> ?

**Catherine Saire** : Cette directive est une ambition européenne : être pionniers sur les enjeux de durabilité et devenir notamment le premier continent neutre en carbone. Pour y parvenir, il faut orienter les financements vers des activités durables. Mais qu'est-ce qui est durable ? C'est la question que se posent depuis des années les entreprises, les ONG, les États... La directive apporte un cadre clair, un langage commun, et définit les thèmes qui doivent être intégrés. Ainsi, l'environnement n'est pas que le climat, c'est aussi la biodiversité, la pollution... L'objectif est ensuite d'évaluer la performance des entreprises européennes au regard de ces enjeux et de les comparer. Jusqu'à présent, la comparaison entre le rapport de durabilité d'un groupe allemand et celui d'un italien ou d'un français, y compris dans une même industrie, n'était pas aisée.



• Catherine Saire,  
• associée chez  
• Deloitte.

Quant aux principes, il y en a deux selon moi. Le premier, c'est celui de la rigueur et de l'exigence. Cette directive ne fait que reprendre les attentes des parties prenantes, du régulateur à Bruxelles mais aussi des investisseurs, des salariés, des clients, des fournisseurs, de la société civile à l'égard d'entreprises exemplaires et transparentes. Le second principe est le pragmatisme. On attend que les entreprises communiquent sur des enjeux de durabilité avec le même niveau de fiabilité que celui de l'information financière. Mais le monde financier ne s'est pas construit en un claquement de doigts. Il a fallu des décennies pour parvenir aux normes IFRS, qui constituent un cadre robuste permettant les comparaisons. Or, les grands groupes devront être prêts pour la clôture 2024. Ce ne sera pas parfait dès ce premier exercice. Il faudra trouver un juste équilibre entre les attentes et la réalité des entreprises en termes d'outils, de systèmes et de ressources.

## Comment un cabinet d'audit comme Deloitte en est-il venu à se développer dans la RSE ?

**C. S.** : Nous avons eu des dirigeants visionnaires il y a une vingtaine d'années. Nous

1 - Dite Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)





© TSTUDIOUS/ADDESTOCK

avons construit une équipe de plus de 300 personnes en France avec des compétences très fortes sur des thématiques environnementales, climatiques, gouvernance, accompagnement des transformations, etc. Nous avons eu la chance d'avoir une longueur d'avance grâce au cadre réglementaire exigeant qui préexistait en France, longueur d'avance partagée avec nos clients français.

### Les entreprises françaises sont-elles bien préparées ?

**C. S. :** Les grands groupes ont déjà mobilisé leurs instances de gouvernance et mis en place des outils et des équipes robustes. Ils constituent la première vague 2024. La question porte plutôt sur la deuxième vague, c'est-à-dire les entreprises de plus de 250 personnes qui n'ont pas nécessairement une direction du développement durable et pour lesquelles il va falloir mobiliser des équipes et des outils. Bon nombre d'initiatives sectorielles visent au partage des bonnes pratiques.

Au-delà de la préparation, il y a la question de l'acceptation. Il reste beaucoup de critiques, alors que le contexte politique européen ne

joue pas en notre faveur. Mais la directive a été votée et transposée en France ; il n'y aura pas de marche arrière. Je reste convaincue que la majorité des dirigeants considèrent qu'elle est plus qu'un cadre réglementaire mais la réponse aux attentes fondamentales de leurs parties prenantes. Prenons le climat : quel sera un monde à +2 ou 3°C ? Quels seront le comportement des consommateurs, l'accès aux matières premières, aux flux logistiques ? Comment vont évoluer les contraintes réglementaires, les taxes, les coûts de l'énergie ? Ce sont des questions stratégiques.

### Quels moyens les entreprises doivent-elles mettre en œuvre ?

**C. S. :** Il faut mobiliser toutes les forces en interne, on ne peut suivre ces sujets en silos. L'un des bienfaits de la directive est de mettre tout le monde autour de la table. Je ne crois pas à un modèle où tout serait externalisé. On peut alors s'attendre à une guerre des talents, parce qu'il va y avoir besoin de renforcer les équipes, notamment pour la deuxième vague que j'évoquais. S'y ajoutera un défi de formation.

**La directive apporte un cadre clair, un langage commun, et définit les thèmes qui doivent être intégrés. Ainsi, l'environnement n'est pas que le climat, c'est aussi la biodiversité, la pollution...**

“ La directive doit signer la fin du *greenwashing* puisqu'elle fixe un cadre précis de publication d'information. ”

#### Concernant la deuxième vague, comment ces entreprises doivent-elles s'organiser ?

**C. S. :** Qui et comment ? On en revient à la gouvernance. Il va falloir un parrainage au niveau du comité exécutif. Ensuite, sur quelle direction s'appuyer pour mener le projet ? Il faudrait un comité de projet pour fédérer les directions. Ensuite vient la question des outils. Faut-il investir dans de nouveaux systèmes d'information, dans des outils spécifiques ? Tous les éditeurs sont mobilisés. Les entreprises vont devoir identifier leurs besoins par rapport aux informations qu'il leur faudra produire.

#### Concernant le rapport extra-financier à proprement parler, comment s'assurer de la véracité des informations collectées, notamment pour lever les soupçons de *greenwashing* ?

**C. S. :** Le rapport n'est qu'un vecteur pour établir une relation de confiance avec les tiers. Ce qui est premier, c'est de structurer des plans d'action, de fixer des objectifs et de les

piloter. La directive est un outil stratégique qui permet de fédérer, pas un rapport à produire. Cela dit, ce rapport est essentiel dans le dialogue avec les parties prenantes, et il est vrai qu'en tant que commissaires aux comptes, nous jouons un rôle clé pour garantir l'information publiée.

Pour nous, ce n'est pas un exercice nouveau. La majorité des sociétés françaises cotées et non cotées de plus de 500 personnes étaient déjà soumises à un rapport dit d'assurance modérée en France. La directive a une dimension beaucoup plus large. La difficulté, c'est qu'on attend encore les normes d'audit internationales et européennes pour fin 2024. La Haute Autorité de l'audit (H2A) et nos instances professionnelles, notamment la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, sont mobilisées pour préciser les exigences et définir des procédures et une méthode, notamment pour l'analyse de double matérialité. Cette dernière servira de point de départ au rapport de durabilité et au plan d'audit externe. La directive doit signer

## Seuils et calendrier<sup>2</sup>

- **1<sup>er</sup> janvier 2024** : premiers rapports en 2025 sur l'année 2024, pour les entreprises déjà soumises à la directive sur la publication d'informations non financières en vigueur depuis 2018 ; c'est-à-dire les entreprises remplissant deux des critères suivants : plus de 500 salariés, plus de 50 millions € de chiffres d'affaires, plus de 25 millions € de total de bilan total.
- **1<sup>er</sup> janvier 2025** : premiers rapports en 2026 sur l'année 2025 pour les entreprises répondant à au moins deux des trois critères suivants : plus de 250 salariés, plus de 50 millions € de chiffres d'affaires, plus de 25 millions € de bilan total.
- **1<sup>er</sup> janvier 2026** : premiers rapports en 2027 sur l'année 2026, pour les PME cotées en bourse (sauf micro-entreprises) : entreprises de moins de dix salariés dont le total du bilan ne dépasse pas 450 000 € ou dont le montant net du chiffre d'affaires ne dépasse pas 900 000 €.
- L'information extra-financière porte sur les aspects environnementaux, les aspects sociaux et la gouvernance. Les données communiquées doivent être certifiées par un commissaire aux comptes ou par un organisme tiers indépendant accrédité.

2 - Source : <https://entreprendre.service-public.fr>.

la fin du *greenwashing*, puisqu'elle fixe un cadre précis de publication d'information et élargit progressivement le périmètre d'audit de durabilité à plus de 50 000 entreprises de l'Union européenne. La responsabilité des auditeurs est engagée, comme celle des dirigeants et administrateurs des entreprises. Et au-delà du risque de contentieux, c'est la réputation des entreprises qui est en jeu, avec une mobilisation accrue des parties prenantes, des actionnaires aux ONG.

### À l'heure de la simplification administrative, la directive n'impose-t-elle pas des contraintes excessives, voire des surcoûts injustifiés ?

**C. S. :** Je suis convaincue du contraire. Je ne sous-estime pas le coût pour les entreprises, ni l'acceptabilité économique et sociale pour les dirigeants et les employés. Mais il faut transformer ces coûts en investissements de progrès au regard des enjeux sociaux et environnementaux fondamentaux pour les entreprises. Nous avons pu observer, sur tous les projets « CSRD » que nous conduisons, une mobilisation très forte des équipes dans la durée, y compris de celles qui pouvaient se montrer les plus récalcitrantes au départ. Il faut se détacher de l'aspect réglementaire et leur montrer que la directive est avant tout un outil à leur disposition pour évaluer ce qui est important pour leur entreprise, évaluer les politiques en place pour répondre aux risques et aux opportunités de demain, mettre en place des outils et mesures efficaces, etc. Ce ne sont pas des contraintes, mais des questionnements stratégiques, des projets passionnants autour de la transformation des organisations, et un levier d'attractivité pour les fonctions clés comme la finance, qui se réinvente. Nous le constatons dans notre propre équipe, qui attire les meilleurs talents en donnant du sens aux métiers traditionnels de l'audit et du conseil.

### Le volet social et humain semble éclipser par les enjeux environnementaux...

**C. S. :** Il fait partie du cadre de la directive et c'est aussi un levier d'accélération. En France,



© MONTICELLILO/ADOBESTOCK

*Avec la directive CSRD apparaissent, entre autres, de nouvelles exigences en matière d'accidentologie.*

nous avons déjà un droit du travail très robuste. Mais apparaissent de nouvelles exigences en matière de diversité, d'accidentologie, de protection des salariés, d'intérim, de nouveaux indicateurs comme les écarts de rémunération, les enjeux de la chaîne de valeur : fournisseurs, sous-traitants... Et il y a l'obligation de présentation de ces enjeux de durabilité aux représentants du personnel, pour encourager le dialogue social sur des questions plus larges.

### Les différents seuils, engendrant les différentes vagues que vous évoquez, ne présentent-ils pas un risque anticoncurrentiel ?

**C. S. :** L'Europe a introduit un principe d'extraterritorialité : tous les grands groupes internationaux ayant une activité significative sur






**PEGGY KERJEAN, directrice PMO & RSE**

### Comment avez-vous abordé la CSRD dans votre entreprise ?

Fleury Michon aborde la mise en place de la CSRD au travers d'un projet multi-métier piloté par la Cheffe de projet RSE avec la contribution active de deux métiers clés : l'audit interne et l'informatique. Nous avons défini quatre étapes clés dans le projet : la réalisation de la double matérialité, l'analyse des données, la revue critique et l'exercice à blanc de notre premier rapport de durabilité. Cette démarche se réalise de manière itérative et pragmatique afin d'internaliser la compétence. Nous associons également les référents métiers RSE à la démarche sur des actions ciblées. L'idée est de prendre le temps de nous acculturer à toute la complexité de la CSRD afin d'être prêt pour 2026 avec des étapes clés tous les six mois.

### Qu'est-ce que la CSRD va apporter de plus à votre démarche RSE ?

L'évolution légale est une opportunité pour rendre encore plus visible nos engagements et notre trajectoire RSE. Ce sera donc une nouvelle étape pour démontrer que performance financière et extra-financière sont des leviers pour toutes les démarches de développement durable des entreprises. Cela sera également important pour notre ETI (entreprise de taille intermédiaire) de pouvoir nous comparer avec la même méthodologie à toutes les autres entreprises, multinationales incluses.

### Quels freins avez-vous pu rencontrer ?

À ce jour, nous n'avons pas rencontré de difficulté car notre ambition RSE est un élément de la gouvernance de Fleury Michon. Il était donc logique de préparer cette nouvelle compliance RSE et de préparer la transition entre DPEF<sup>3</sup> et CSRD. Le vrai défi est de mettre en place la CSRD à iso-ressource et de définir la bonne structure de *reporting* de la donnée. Nous avons donc fait le choix de nous faire accompagner par une structure externe au démarrage du projet et de segmenter nos travaux sur deux ans. La répartition de la charge de travail et l'anticipation permettront de réussir ce défi. C'est possible en travaillant en équipe et en restant réaliste. Il s'agit de bien connaître nos points de forces et d'expliquer nos axes de progrès. La CSRD est une démarche qui va se mettre en place progressivement, au rythme de la vie de notre entreprise qui rappelons-le est une ETI. Nous allons en 2026 présenter la CSRD et son plan d'amélioration. C'est une démarche évolutive dans le temps qui permettra de démontrer notre performance économique, environnementale et sociétale.

3 - Déclaration de Performance Extra Financière.

le territoire de l'UE – 150 millions d'euros, ce qui n'est pas excessif – seront soumis à la règle dès 2028. Plus qu'une perte de compétitivité, j'y verrais plutôt une force d'anticipation, d'autant que ce n'est pas seulement un sujet européen. De nombreux groupes non européens, de l'Asie-Pacifique aux États-Unis, nous sollicitent pour mieux appréhender ce nouveau cadre de durabilité et l'utiliser pour répondre aux exigences de leurs investisseurs, clients ou consommateurs.

### N'est-ce pas la conception même de l'économie qui s'en trouve modifiée, bien au-delà de la gestion de l'entreprise ?

**C. S. :** Ces normes imposent une vision qui dépasse les prismes juridique et financier. Cet exercice de matérialité oblige les entreprises à se poser la question de la résilience de leur chaîne de valeur, de leurs produits, de leurs solutions. Ces questions sont structurantes et vont permettre d'élargir les horizons des organisations, horizons géographiques bien sûr, mais aussi temporels. Au-delà des plans d'affaires à trois ou cinq ans, ce cadre nous impose de nous projeter en 2030, en 2050, voire plus loin. Ce changement de dimensions est passionnant. Or, la mesure de la performance économique et financière, comme le PIB, n'a pas été remise à plat. Les normes comptables installées ne reconnaissent ni le capital environnemental, ni le capital social. Il nous faudra quelques années pour maîtriser les nouvelles normes de durabilité, mais bien plus pour construire un système de performance totalement intégré. En attendant, nous pouvons compter sur la dynamique et la force d'innovation des entreprises pour avancer.

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



# La CSRD au point d'équilibre

Entre des normes objectives et la stratégie propre à chaque entreprise, le déploiement de la directive européenne « information développement durable » doit et peut faire de la RSE le fer de lance de la mutation des modèles économiques.



## En quoi la CSRD<sup>1</sup> intervient dans les politiques RSE des entreprises ?

**Didier Livio :** En 2009, la France a lancé le *reporting* extra-financier avec les règles du Grenelle 1. Les entreprises doivent alors publier une déclaration de performance extra-financière en quarante chapitres. C'était un premier pas, mais jugé trop contraignant : quelle que soit l'entreprise, il fallait reporter, de la même manière, des éléments qui ne permettaient pas de voir clairement la stratégie de développement durable de l'entreprise et son engagement dans le changement de son modèle.

Entre 2009 et 2017, l'Europe s'est saisie de la question. Une première directive européenne a pris le chemin contraire, privilégiant la stratégie RSE de l'entreprise, qu'elle exprimerait dans son *reporting* extra-financier. Nous sommes tombés dans l'excès inverse : chacun racontait son histoire comme il le voulait, et cette liberté empêchait de comparer les



• **Didier Livio,**  
• **fondateur et**  
• **CEO de**  
• **FoodPilot\***

résultats, y compris dans un même secteur. La CSRD a trouvé le bon équilibre.

## En quoi consiste ce point d'équilibre ?

**D. L. :** La stratégie RSE reste dominante, ce qui est essentiel si l'on vise une évolution radicale des modèles économiques. Ensuite, les standards ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) regroupés en dix chapitres de normalisation s'appliquent. Mais l'entreprise n'est pas contrainte à tout. Il ne s'agit pas de fournir les 1200 *datas points* que l'on évoque souvent, ce serait ingérable pour beaucoup. Il s'agit de partir des questions « quelle est notre stratégie RSE ? » et « quels en sont les indicateurs ? ». On commence par oublier la directive CSRD pour se concentrer sur la RSE, ses piliers et surtout, sans concession, ses effets réels, en relation avec un exercice exigeant de « double matérialité »<sup>2</sup>.

1 - Directive européenne encadrant les obligations d'information sur la durabilité des entreprises.

2 - C'est-à-dire des deux types de critères susceptibles d'influencer des décisions des acteurs financiers : la « matérialité » financière et la « matérialité » de facteur externes à l'activité de l'entreprise (NOLR).

\* Solution numérique d'intégration des données pour une stratégie de développement durable. <https://foodpilot.io/fr>

On compare alors la stratégie RSE et ses indicateurs aux standards ESRS concernés : est-on concerné par les impacts marins ? Non ? Il n'est alors pas nécessaire de reporter sur les impacts marins... On voit ainsi quels indicateurs s'imposent.

Cette normalisation se poursuit sous un format imposé de publication digitale, qui garantit une forme identique et limite le *greenwashing* en permettant la comparaison des RSE des entreprises d'un même secteur. On va donc enfin créer une concurrence positive qui fera progresser les entreprises et globalement tous les secteurs d'activité, car ces entreprises entraîneront leur chaîne d'approvisionnement : la loi sur le devoir de vigilance, qui s'ajoute à la CSRD, entraîne cette évolution pour toutes les entreprises soumises à la directive.

#### Certaines entreprises y verraient cependant une contrainte bureaucratique...

**D. L. :** Il est important de faire de la pédagogie sur ces enjeux ; les entreprises doivent et peuvent faire valoir les qualités de leurs stratégies de développement durable, elles doivent bien le comprendre, sans se laisser entraîner dans un formalisme administratif qui n'est pas attendu par la directive. Sinon, ce sera la catastrophe. En prenant les choses à l'envers, dans trois ans, on dira que c'était encore une règle européenne inadmissible, administrative, conçue par des gens qui ne connaissent pas la réalité. Et l'on passera à côté de l'urgence environnementale et sociale, alors que ce dispositif est au contraire très bien conçu pour les entreprises.

#### Si la stratégie prime, quel doit être ensuite l'ordre des opérations ?

**D. L. :** Il y a deux cas de figure. Le premier quand une entreprise a déjà une stratégie RSE. Qu'elle soit bonne ou mauvaise, peu importe, puisqu'elle va être corrigée par la suite de la méthode. Le second quand une entreprise n'a pas de stratégie RSE et se trouve confrontée à la directive CSRD du fait de sa taille : il est extrêmement important pour elle de ne pas partir des ESRS et leurs

1200 *datas points*, dans lesquelles elle va se noyer ! Dans le pire des cas, si elle est sans culture ni engagement RSE, alors que la loi Pacte de 2019 les lui imposait, elle doit élaborer enfin une stratégie RSE digne de ce nom. Puis dérouler, selon la méthode que j'évoquais, sa mise en conformité avec la directive.

#### Comment intervient alors la double matérialité ?

**D. L. :** Ce qu'on appelait la matérialité simple en 2009 n'était pas efficace. Il s'agissait de détecter les retombées réelles de l'entreprise en croisant ses parties prenantes externes – ONG, pouvoir publics, syndicats... – avec ses parties prenantes internes, et en tentant d'arriver à un arrangement entre elles, qui sont la plupart du temps en contradiction.

La double matérialité consiste à des demandes, d'une part, – ce que l'entreprise fait subir à la société – dégradation des sols ou de la biodiversité, etc. –, d'autre part, ce que l'évolution de la société fait subir à l'entreprise en termes de risque pour son modèle économique. Pour prendre en compte le réchauffement climatique, qui est un risque pour l'amont d'une entreprise agroalimentaire, par exemple, il peut être nécessaire de modifier les approvisionnements.

#### Pour en revenir à la méthode...

**D. L. :** Il faut donc une stratégie RSE établie à partir des « impacts » environnementaux, sociaux et économiques déterminés avec la double matérialité et qui va mener l'entreprise vers l'évolution de son modèle économique. Dans certains cas, elle est très solide et la CSRD ne change rien ou presque. Dans une deuxième étape, il s'agit de déterminer les indicateurs – sans encore parler de CSRD – qui vont permettre de piloter la stratégie RSE.

Troisième étape : confronter ces indicateurs et la matrice de double matérialité aux ESRS qui pourraient s'y appliquer. On détermine ceux auxquels l'entreprise émerge ou qui pourraient lui être imposés, et on documente pourquoi elle n'émerge pas à certains. Mettons que la stratégie RSE comportait déjà 200 indicateurs. Cette étape de

**Didier Livio est**  
**l'auteur de**  
**Réconcilier**  
**l'entreprise et**  
**la société -**  
**L'entreprise**  
**a-t-elle**  
**une vocation**  
**politique ?, paru**  
**en mai 2022**  
**aux éditions**  
**Pearson France.**





© WUTZKOH/AORBESTOCK

croisement avec les ESRS peut montrer, par exemple, qu'il en manque 30. On va alors suivre 230 indicateurs.

Quatrième étape : les données, qui peuvent être très dispersées. Généralement, on parvient à accéder assez facilement à 50 ou 70 % d'entre elles. Pas d'inquiétude à avoir sur le reste : la marge prévue par la directive CSRD est bien conçue, à condition de s'engager de bonne foi dans la durée. Cela suppose de créer un plan de progrès sur les données manquantes : cinquième étape !

#### **Ainsi, l'affaire est bouclée ?**

**D. L. :** Pas tout à fait. Reste la question des indicateurs qualitatifs dits *narrative points* que la directive CSRD réclame. Pour les

grands groupes, ces éléments sont déjà écrits ; à partir de tous les documents provenant du marketing, de la communication, des conseils d'administration, des relations sociales avec les syndicats de salariés, d'entretiens avec des journalistes, etc. Il suffit de les récupérer, de les trier, de les filtrer et de les synthétiser dans la forme voulue. Ainsi, on arrive à la dernière étape, qui fait entrer l'entreprise dans un chemin de progrès en poursuivant ce *reporting* dans le format digital imposé année après année. L'intelligence artificielle peut faciliter grandement la vie des entreprises pour ces *narrative points*, nous avons une fonctionnalité, avec un grand partenaire mondial, très intéressante en la matière sur notre plateforme.

***Les entreprises doivent et peuvent faire valoir les qualités de leurs stratégies de développement durable, sans se laisser entraîner dans un formalisme administratif qui n'est pas attendu par la directive.***

“ Pour prendre en compte le réchauffement climatique, qui est un risque pour l'amont d'une entreprise agroalimentaire, il peut être nécessaire de modifier les approvisionnements. ”



©CHARLIES/ADDBESTOCK

**Le reporting extra-financier finira par être obligatoire pour 50 000 entreprises, c'est-à-dire les principaux donneurs d'ordre dans toutes les filières.**

#### Comment s'assurer qu'un rapport extra-financier est fiable ?

**D. L. :** Il s'agit de pouvoir porter une analyse avec des méthodes normalisées et standard, à la lecture des seules publications extra-financières des entreprises d'un même secteur d'activité, avec tous les chiffres pour le faire, de façon comparable et incontestable. Pourquoi une entreprise va plus vite que le reste de son secteur, vous le constaterez dans la brutalité des chiffres puis vous comprendrez pourquoi dans le narratif. L'un va avec l'autre. Si vous ne lisez que le narratif, vous pourriez en conclure au *greenwashing*, mais avec le quantitatif, vous vérifiez comment cela est possible.

#### La démarche CSRD peut-elle devenir un atout concurrentiel ou, à l'inverse, un handicap ?

**D. L. :** C'est forcément les deux. Les meilleurs acteurs du secteur vont trouver là une façon de se différencier et de faire valoir les progrès qu'ils ont engagés depuis plusieurs années ou qu'ils engagent aujourd'hui. Et les plus mauvais vont se

trouver confrontés aux consommateurs, à la presse, aux analystes extra-financiers. Cela crée donc une concurrence positive. N'oublions pas que l'affichage environnemental arrive, qui instaurera une concurrence catégorielle analogue aux yeux des consommateurs. Il pourra se combiner avec la CSRD, qui sera surtout observée par les acteurs intermédiaires. Cela sera donc finalement source d'avancées.

#### Reste le problème du surcoût éventuel. Comme on l'a vu avec le bio, les produits mieux-disants ne risquent-ils pas d'être délaissés parce que plus chers ?

**D. L. :** Cette question mérite d'être traitée de façon subtile. Oui, les produits durables peuvent être plus chers que les produits non durables. Mais déjà, l'écart est très variable selon les catégories. Ensuite, il ne va pas peser entièrement sur le consommateur. Certaines marques peuvent jouer sur leur niveau de marges. Dans les filières plus serrées économiquement, il peut se répartir dans la filière et la part revenant au consommateur rester faible. Enfin, il y a la chaîne d'approvisionnement qu'il convient de mieux maîtriser : ce sera à la fois un progrès vers la durabilité et une optimisation limitant les intermédiaires. J'ajouterai le rôle des distributeurs, qui cherchent à inciter leurs fournisseurs dans ce sens. Finalement, il s'agit encore de changement de modèle économique : faire du développement durable, ce n'est pas faire plus d'environnement et plus de social à modèle constant.

#### Justement, venons-en au modèle.

#### Comment la CSRD va-t-elle contribuer à cette transition générale de l'économie que vous appelez de vos vœux ?

**D. L. :** La CSRD englobe la totalité du modèle – économique, le social et l'environnement, qui peuvent d'ailleurs être antagonistes – et permet cette mutation. L'enjeu est d'accomplir un saut créatif de management et d'organisation des processus de production qui va répondre à la fois – le « à la fois » est primordial – aux questions économique, sociale et



environnementale. Ce pivotement de modèle économique-là, les entreprises le perçoivent encore peu. La CSRD par sa nature implique cette évolution culturelle.

### Cela va jusqu'à la gestion comptable ?

**D. L. :** La comptabilité des entreprises a été inventée du XIX<sup>e</sup> siècle quand les actifs immatériels n'existaient pas et que les actifs matériels et financiers étaient superposés. On parlait d'une comptabilité des sociétés et non d'une comptabilité des entreprises. Au passage, les salariés se retrouvent dans les comptes de tiers. Donc la dernière ligne est le bénéfice, alors que la valeur ajoutée, qui n'existe pas dans la comptabilité, est le vrai produit de l'ensemble des parties prenantes. Il faudrait donc aller vers une comptabilité des entreprises fondée sur la valeur ajoutée.

### Les seuils d'obligation de la CSRD ne vont-ils pas poser des problèmes concurrentiels ?

**D. L. :** Je ne le pense pas pour deux raisons. En premier lieu, sur le cycle complet de quatre à cinq ans, toutes les entreprises importantes y sont soumises. S'il y avait un écart de concurrence, il serait au profit du premier concerné. En second lieu, le *reporting* extra-financier finira par être obligatoire pour 50 000 entreprises, c'est-à-dire les principaux donneurs d'ordre dans toutes les filières. Au croisement de la CSRD et du devoir de vigilance qui s'impose au metteur en marché final, toutes les autres entreprises seront implicitement soumises à ces règles, y compris les PME-TPE sous-traitantes des grands groupes. Il y a là un enjeu majeur pour les syndicats professionnels d'accompagner ces entreprises. Les banques peuvent aussi le faire et certaines s'y emploient actuellement.

### N'est-ce pas un risque de contrainte excessive pour les petits opérateurs, voire de domination sur eux ?

**D. L. :** Nous travaillons sur ce sujet précisément, pour que les PME et TPE puissent

participer à la transition, grâce à une version simplifiée de nos outils qui leur est destinée et gratuite. Elle sera portée par les banques principalement : il suffira de la remplir une fois par an, et les grandes entreprises pourront y avoir accès afin de ne pas leur imposer d'ininterminables questionnaires et en adapter les questions. Les petites entreprises pourront ainsi publier sur le site de leur banque un bilan carbone et une fiche de *reporting* extra-financier simplifiés. Elles pourront ensuite y renvoyer quand elles recevront une demande, autorisant leur banque à donner ces informations.

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



#### **MAUD DE MEYNARD – CSR Performance & Transformation Manager**

Le Groupe Bel est sur un chemin de transformation pour rendre opérationnel son modèle de pilotage de la performance

à deux jambes : rentable et profitable.

La CSRD fait partie des projets stratégiques de la fonction Impact (finance et RSE), et est identifiée comme une opportunité plutôt que pour répondre à une approche réglementaire.

Les textes nous donnent un cadre pour pouvoir répondre collectivement à des enjeux environnementaux et sociétaux sur lesquels chaque entreprise a un impact, l'enjeu est d'inciter à faire évoluer les modèles d'affaires pour limiter les impacts négatifs et amplifier les opportunités.

Un élément clé est la gouvernance, la fonction Impact anime le projet CSRD. Ensuite l'enjeu est de s'appuyer sur chaque métier et de les amener à évoluer. L'équipe projet en central prend le temps d'expliquer et de simplifier les attendus des textes, d'aligner les *roadmaps*, de former aux enjeux de contrôle interne et audit externe, mais ce sont bien les équipes métiers qui mettent en œuvre les recommandations des textes.

La réponse du Groupe Bel aux attentes de la CSRD sera phasée dans les trois prochaines années, en fonction des enjeux matériels et de cadencement de projets en interne. La priorisation est clé pour rendre le projet accessible.

# St Hubert, chasseur d'innovations

Une marque ancienne en activité peut être jeune et dynamique. À 120 ans, le laitier St Hubert ne se lasse pas d'innover, par la diversification de son offre dans le végétal comme dans son fonctionnement interne.



## Depuis quand la société St Hubert fait-elle de la transition alimentaire une priorité ?

**Jean-Christophe Sibileau** : Sans vouloir réécrire l'histoire de St Hubert au vu des vertus qu'on attend des entreprises alimentaires aujourd'hui, son fondateur, Paul Couillard, eut pour ambition, dès sa création, il y a 120 ans, de proposer dans des magasins de laiterie des produits laitiers sains et accessibles au plus grand nombre. Le souci de « mieux manger » était déjà prioritaire : le lait était pasteurisé et conditionné avec une hygiène d'autant plus contrôlée que, derrière le comptoir des laiteries, des vitres donnaient la possibilité aux clients de voir l'atelier de conditionnement.

La transparence est au cœur de notre société, installée en Lorraine depuis 1904. L'alimentation doit être saine pour l'homme et responsable sur le plan social et environnemental. Bien avant que la RSE ne devienne un contrat de base, St Hubert était très engagée dans des démarches de gestion des déchets, d'économies d'énergie, d'amélioration des recettes sur le plan nutritionnel.

## Quelles initiatives récentes a-t-elle prise dans le domaine environnemental ?

**J.-C. S.** : St Hubert réalise des bilans carbone depuis quinze ans et est engagée depuis 2010



• **Jean-Christophe Sibileau,**  
• **président de**  
• **St Hubert**

dans des processus d'investissement pour économiser l'énergie (- 56 %) et diminuer l'empreinte carbone (- 26 %), afin d'avoir une activité la plus sobre possible sur le plan environnemental. Nous recyclons 99 % de nos déchets dans notre usine de Ludres (Meurthe-et-Moselle). Nos palettes ne sont pas filmées, ce qui conduit à une économie significative de plastique. Le plastique de nos emballages a lui aussi été réduit de 25 % et nous cherchons des alternatives avec nos fournisseurs pour diminuer encore son utilisation. Nous avons un plan d'investissement de 50 millions d'euros sur une dizaine d'années qui doit nous apporter de nouvelles capacités technologiques pour l'innovation, davantage de flexibilité, et nous aider à poursuivre notre transition énergétique. Notre objectif est de réduire de 77 % l'empreinte carbone de notre outil industriel d'ici huit ans.

## Quelles innovations avez-vous lancées pour faire évoluer les usages vers une alimentation plus saine et vers la « crèmerie végétale » ?

**J.-C. S.** : Durant ses 80 premières années, l'activité de St Hubert était centrée sur la crèmerie. Au nombre de ses innovations avant-gardistes, citons le lait pasteurisé en

bouteille de verre, les yaourts en pot carton, le premier lait stérilisé en bouteille plastique, la brique UHT Tetra Pak à la marque Lactel, l'introduction des probiotiques en France avec le lancement des yaourts BA'.

Depuis 1981 et son recentrage progressif vers la crèmerie végétale, St Hubert a innové en proposant, en 1981, la première matière grasse légère et pratique à tartiner en barquette, avec St Hubert 41, l'aide culinaire légère avec Le Fleurier, en 1989, et St Hubert Omega 3, en 2002, qui a créé le segment des margarines santé qui représente aujourd'hui 60 % du marché. Nous avons lancé en 2016 les premières margarines sans huile de palme. Et St Hubert a été en 2008 la première entreprise alimentaire française à signer la charte PNNS<sup>1</sup>.

Dernier lancement, cette année : St Hubert L'original. Original dans le double sens du terme, par sa recette « au bon goût de beurre » et une texture identique à celle du beurre à tartiner, et par le retour aux sources du savoir-faire de l'entreprise, qui associe les bénéfices de la margarine et du beurre.

**Votre savoir-faire à la fois laitier et végétal vous a-t-il conduit à privilégier des filières spécifiques ? Comment vous assurez-vous de la traçabilité et de leur transparence, avec quelles certifications ?**

**J.-C. S. :** Ce double savoir-faire fonde notre singularité et nous confère un positionnement unique sur le marché. La marque St Hubert a une notoriété et une image exceptionnelles qui dépassent le clivage entre produit laitier et produit végétal. Elle peut s'autoriser à lancer des produits issus des deux secteurs en utilisant le meilleur des deux, par exemple des matières grasses moins saturées, plus saines du point de vue environnemental, associées à des ingrédients laitiers pour le goût. Nous avons développé des filières, comme celle du colza origine France. Notre objectif est d'avoir un approvisionnement français qui nous garantisse régularité et qualité.

Nous ne travaillons pas en direct avec les cultivateurs, nous achetons l'huile à des raffineurs qui ont notre profil, des ETI, et



travaillons avec eux à façon, de manière durable avec un approvisionnement tracé. St Hubert entend rendre à son environnement proche ce qu'il lui a donné. Aussi nos fournisseurs sont majoritairement locaux. Lors de la crise des huiles déclenchée par la guerre en Ukraine, avec pour conséquence une rupture d'approvisionnement, nos fournisseurs nous ont préservés du risque.

Sur le plan des certifications, outre celles, classiques, que sont l'IFS<sup>2</sup> et la BRC<sup>3</sup>, nous sommes, dans le domaine environnemental, certifiés Iso 14001 depuis 2009, Iso 50001 (normes énergétiques), et PME+<sup>4</sup>.

**Usine de Ludres (Meurthe-et-Moselle) où l'intégralité de la production de St Hubert est fabriquée.**

1 - Lancée en 2001, le Programme national nutrition santé a pour objectif l'amélioration de l'état de santé de l'ensemble de la population en agissant sur la nutrition, au sens de l'alimentation et de l'activité physique. Le 4e PNNS a été prolongé en 2024 pour une meilleure articulation avec la future Stratégie nationale pour l'alimentation, la nutrition et le climat (SNANC) à l'horizon 2030 et le prochain PNNS 2025-2030.

2 - L'International Featured Standards définit des référentiels de sécurité et de qualité des produits dans le secteur alimentaire.

3 - British Retail Consortium.

4 - Label RSE des entreprises françaises à taille humaine, fournisseurs de la distribution, engagées en faveur de pratiques plus éthiques et responsables. Le label PME+ est attribué après un contrôle annuel effectué par Ecocert environnement, selon un référentiel issu de la norme ISO 26000.

“ Nous privilégions chaque fois que possible **les filières françaises, filières qualitatives**, en acceptant leur surcoût. ”

**Quelle est la part de la France dans la fabrication de vos gammes, les ingrédients utilisés ?**

**J.-C. S. :** L'intégralité de notre production est fabriquée à Ludres. Nous utilisons principalement des huiles et des matières grasses. Nous avons des huiles liquides à température ambiante produites dans des régions à climat tempéré (tournesol, colza, lin). Pour fabriquer la margarine, nous devons aussi utiliser d'autres types de matières grasses, solides, issues de contrées exotiques (karité, coco, palme). Nous privilégions chaque fois que possible les filières françaises, filières qualitatives, en acceptant leur surcoût. Nous portons beaucoup d'attention à la sélection des autres ingrédients, pour limiter notre empreinte carbone ou environnementale. Nous contribuons à financer, au sein de l'Alliance pour la préservation des forêts, un projet d'agroforesterie en culture de palmiers, et notre R&D travaille sur des projets d'alternatives qui contribueront à réduire encore notre bilan carbone scope 3.

**Comment intégrez-vous les technologies avancées telle que l'IA et l'automatisation dans vos processus de production ?  
Devez-vous arbitrer entre robotisation et embauche ?**

**J.-C. S. :** L'arbitrage conditionne la stratégie industrielle et ses modalités depuis l'apparition de la première machine. Dans tout marché concurrentiel, la pérennité de toute entreprise est en particulier déterminée par la maîtrise de ses coûts, donc par le recours à l'automatisation. Pour l'heure, nous sommes très engagés dans les technologies avancées. Nos employés utilisent ChatGPT 4.0 et Copilot. Nos équipes de marketing ont développé un applicatif spécifique pour générer des concepts en s'appuyant sur l'intelligence artificielle. Un salarié est depuis peu affecté à la transformation digitale et à l'IA, pour

chercher les cas d'usage les plus appropriés à une entreprise telle que la nôtre et les déployer dans tous les domaines, administratif, R&D, industrie...

**Quels sont les défis majeurs auxquels St Hubert est confrontée ?**

**J.-C. S. :** La principale richesse d'une entreprise, ce sont ses salariés. L'enjeu porte aussi bien sur le renouvellement des compétences que sur la pérennité du savoir-faire. Une ETI comme la nôtre n'a pas les mêmes atouts qu'un grand groupe pour attirer des candidats, même si les nouvelles générations ont parfois tendance à ne pas les choisir. Un des défis de St Hubert est de faire savoir son plan de croissance, ses investissements industriels, ceux pour soutenir ses marques (+ 25 % en 2023, + 30 % en 2024).

Nous entrons dans une phase de transformation très importante, soutenue par nos actionnaires, qui va demander beaucoup d'exigence et d'engagements de la part de tous les salariés : ils vont avoir la chance de jouer un rôle fort en réinventant notre activité. Nous devons le faire savoir, le faire comprendre, pour attirer les talents qui vont nous permettre de concrétiser nos plans à la hauteur de nos ambitions. Notre décision de déménager, début juillet, notre siège social de Rungis à la Porte d'Orléans, alors que bon nombre d'entreprises ont plutôt tendance à réduire les mètres carrés par souci d'économie, participe de la volonté d'améliorer l'attractivité de l'entreprise et l'épanouissement de ses employés.

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



# Sial Paris, du monde et du neuf

Célébrant ses soixante ans pour son édition 2024, qui se tiendra du 19 au 23 octobre, le Sial Paris est un rendez-vous incontournable de l'agroalimentaire.

Après le Covid et les crises récentes, celui-ci se présente sous les meilleurs auspices, avec la RSE pour dominante et, toujours deux axes majeurs : l'international et l'innovation.



**I**l s'en est passé des choses au Sial depuis sa première édition, en 1964 ! Il a vu l'éclosion du four à micro-ondes, des plats préparés, surgelés puis réfrigérés, il a vu les premières bouteilles en PET avec Pepsi ou les premiers « steaks » de soja avec Sojasun, et dans les années 90, la crise de la vache folle, qui devait mettre la sécurité puis la qualité et la traçabilité au cœur des enjeux agroalimentaires. Dans ce sillage, les éditions des années 2000 annonçaient l'essor du bio, de la naturalité puis du végétal. Et après une édition 2020 annulée pour cause de Covid, l'édition 2022 fut pour beaucoup celle des alternatives végétales.

En 1964, le Sial réunissait 602 exposants sur 13 000 mètres carrés. Pour son sixième anniversaire, le Sial Paris attend 7 500 exposants, à 85 % internationaux, sur une surface record de 257 000 mètres carrés. À cinq mois de l'événement, il affichait complet et les candidats restants se retrouvaient sur liste d'attente, espérant des désistements. Le Sial Paris ne connaîtrait donc pas la crise ? « Le salon, observe Audrey Ashworth, sa directrice, avait été très affecté par le Covid, mais il

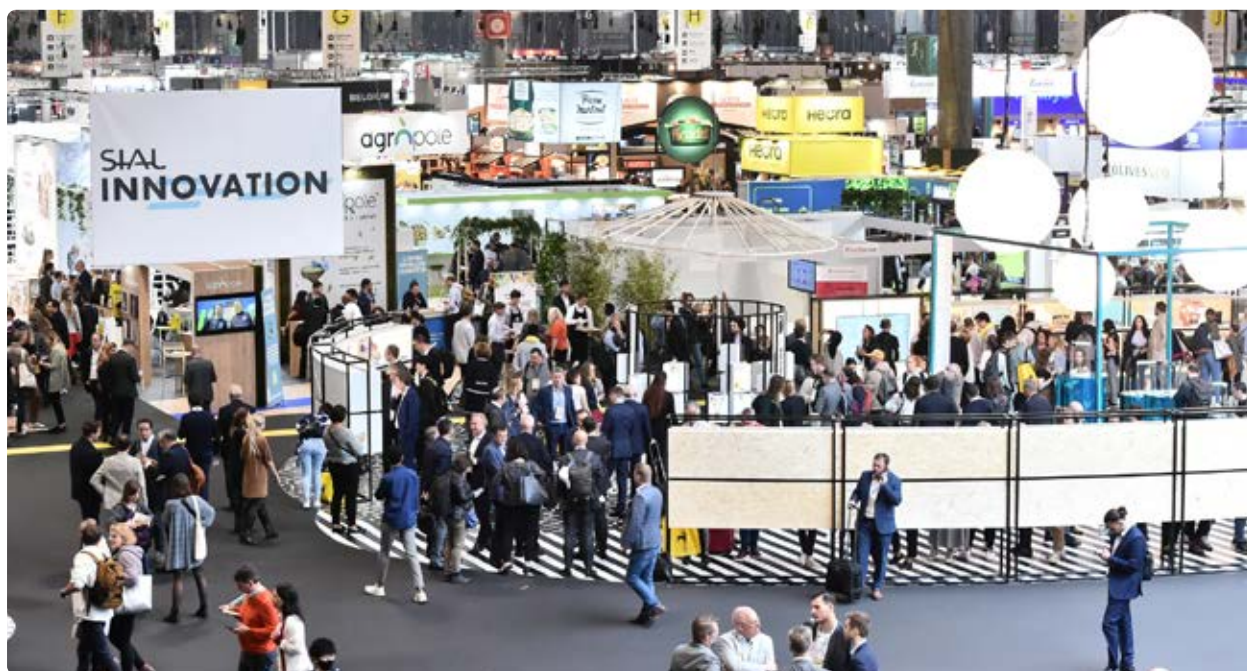


**Audrey  
Ashworth,  
directrice  
de Sial Paris**

*a été le premier à retrouver sa taille antérieure ensuite. Le contexte économique a évidemment eu une influence sur sa préparation ; nous savions que certains pays ne pourraient pas participer pour des raisons géopolitiques, que les entreprises subissaient des tensions dans leur chaîne logistique, que les subventions nationales pouvaient diminuer, que les taux de change pénalisaient certains pays comme l'Argentine... Mais nous avons aussi profité des retombées bénéfiques des Jeux Olympiques, qui se sont très bien déroulés. Que vous soyez visiteurs ou exposants, pendant cinq jours, en un seul lieu, vous pouvez rencontrer le monde entier. »*

## Plus de 200 nations

Les JO ont pu en effet inciter les visiteurs à faire le déplacement, et 285 000 personnes sont attendues. Cette dimension internationale est l'une des composantes essentielles du Sial Paris, avec plus de 200 nations représentées. Il a d'ailleurs essaimé loin de ses bases : Shenzhen, Jakarta, New Delhi, Montréal, Shanghai, ont vu naître des salons sur son modèle. Pour la seconde fois, l'Italie



**Le Sial 2024 :**  
**7 500 exposants,**  
**257 000 m<sup>2</sup>, plus**  
**de 200 nations**  
**représentées et**  
**285 000 visiteurs**  
**attendus.**

va être au Sial le premier pays en termes de surface, légèrement devant la France, dont, avec l'expansion du salon, la part relative diminue, à l'image de son rang dans le classement des pays exportateurs, de la deuxième à la sixième place en une vingtaine d'années. Côté français, le Sial est justement l'occasion de remobiliser les opérateurs autour de cet enjeu ? Comme le remarque Audrey Ashworth, « si l'impératif de souveraineté alimentaire établit la nécessité d'une proximité des produits, l'exportation est la deuxième jambe des entreprises pour dépasser le quotidien de leurs affaires et trouver de nouvelles sources de croissance. » Toutes les régions de France ont maintenu leur participation, en dehors de la Corse, traditionnellement peu tournée vers l'exportation.

“ L’empreinte environnementale du produit est devenue un véritable défi, elle illustre l’engagement des entreprises dans une transition de fond. ”

## L'innovation RSE

L'innovation est l'autre axe majeur du Sial. Selon Xavier Terlet, senior advisor chez ProtéinesXTC, qui accompagne le salon dans ce domaine depuis 1996, il y a 30 000 nouveaux concepts qui sortent chaque année : « le Sial, avec 2 500 à 3 000 nouveaux produits présentés, est représentatif des tendances mondiales de l'offre. » Quelle sera la dominante de l'édition 2024 ? On peut faire le pari que la RSE et ses composantes les plus liées à l'agroalimentaire tiendront le haut du pavé. « L'empreinte environnementale du produit est devenue un véritable défi, confirme Xavier Terlet, elle illustre l'engagement des entreprises dans une transition de fond. Aujourd'hui, plus personne n'ose nier les effets du changement climatique : les entreprises ont un rôle à jouer et les consommateurs le leur demandent. »

Pour Audrey Ashworth aussi, « la RSE est un pilier majeur du Sial Paris, depuis que nous avons adopté sa devise "Own the change" en 2020 et il va faire l'objet d'un parcours thématique, "Sial For Change", cette année ». Le salon s'applique lui-même des pratiques de durabilité : matériaux utilisés, catalogue

100 % digital, collecte alimentaire avec la Croix-Rouge (40 tonnes en 2022)... La RSE sera présente dans les conférences organisées, dont les *Sial Summits*, et elle s'invitera dans l'espace consacré aux innovations. « *La protéine*, prévoit Audrey Ashworth, ressort fortement dans les innovations qui nous ont été présentées, que ce soit les aliments ultra-protéinés ou les protéines alternatives. »

## Marques et export

Et les marques ? En première analyse, elles apparaissent en filigrane. Mais il suffit d'observer de haut un des halls truffés de bannières pour constater qu'elles sont omniprésentes. « *Nos exposants sont là pour mettre en valeur leurs marques*, assure Audrey Ashworth, *c'est une différence avec d'autres salons, pour leurs marques produits comme pour leur marque entreprise.* » « *Les grandes marques, précise Xavier Terlet, y sont surtout pour l'international avec une stratégie export.* » Reste le gigantisme d'un tel salon, le plus important tenu en France, tous secteurs confondus. Cette année, à la demande quasi unanime des visiteurs, le Sial organise son implantation selon une logique sectorielle avec dix grands secteurs, les pavillons internationaux étant invités à se répartir suivant les univers. Car au-delà des rencontres commerciales, la force du salon réside dans sa richesse en contenus censés nourrir l'inspiration de ses visiteurs. « *Avec un temps d'avance*, rappelle Audrey Ashworth, *le Sial a toujours révélé bon nombre des tendances de l'alimentation, et certaines innovations qui y ont été dévoilées se retrouvent dans nos assiettes au quotidien. Après les aliments à base d'algues lors de la précédente édition, la fermentation de précision s'annonce. L'arrivée des Air Fryers, modifiant les modes de cuisson, suscite celle de nouveaux produits adaptés. La cuisine connectée ouvre des perspectives, avec l'intelligence artificielle...* » Bref, quoi de neuf ? L'alimentation.

■ **Benoît Jullien (Icaal)**

\* Précision : Les entretiens ont été menés fin juillet-début août et l'article écrit avant la fin-août.



## Conjoncture et innovation

**Trois questions à Xavier Terlet – senior advisor – ProtéinesXTC**

**La conjoncture des trois dernières années n'a-t-elle pas fortement réduit le rythme et l'importance des innovations alimentaires ?**

Nous avons des chiffres très clairs à ce sujet. En 2022, le nombre de nouveaux produits lancés sur le marché a diminué de 12,7 % dans le monde et de 23,3 % en France par rapport à 2021. En 2023, la tendance s'est un peu améliorée, + 3,9 % et + 8,2 % respectivement, mais sans revenir au niveau antérieur. En 2024, l'évolution reste similaire. D'abord avec le Covid puis avec le choc inflationniste, de nombreux projets de développement ont été reportés, tandis que les consommateurs faisaient des arbitrages dans leur budget, engendrant une baisse des volumes achetés. On peut toutefois se féliciter d'un certain écrémage dans l'innovation avec plus de lancements relevant de vrais partis pris et non de simples *me-too*.

### Par exemple ?

Prenons le bio, qui a connu un coup d'arrêt. À la suite des pionniers puis des marques de distributeurs, beaucoup de marques nationales s'y sont précipitées, avec un manque de différenciation criant. En 2020, plus d'un produit sur trois lancés en France relevait du bio. Mais il s'agissait seulement d'ajouter un équivalent bio à la gamme. Ces produits étaient bio mais sans autre valeur ajoutée, et trop chers par rapport au bénéfice perçu par le consommateur, bien au-delà des 20 ou 30 % qu'on évoque souvent à tort. Il risque de se passer le même phénomène pour les alternatives végétales. Les start-up se multiplient et les grands groupes s'y mettent. Nombre de produits ne se différencient pas des autres et affichent des prix excessifs. Nous avons atteint un point culminant en 2022 avec environ 13 % des nouveaux produits mettant fortement en avant leur nature végétale, au lieu de 7 % en 2019. En 2023, la décrue semble avoir commencé, avec un taux de 11 %.

### Comment les marques alimentaires peuvent-elles innover malgré tout dans ce contexte ?

Elles avaient le choix entre deux attitudes. Soit faire le dos rond en attendant que ça passe et en limitant les innovations ; c'était une mauvaise méthode les mettant en retard sur leur marché. Soit repérer de nouveaux besoins, justement dans cette période de crise, et s'y adapter. Permettre à un produit de devenir plus accessible est une forme d'innovation en temps de crise économique. Mais la valeur ajoutée plaisir est une tendance encore plus forte. C'est le formidable rôle des marques alimentaires : apporter au consommateur des petits plaisirs multi-quotidiens que l'alimentation est pratiquement la seule à pouvoir offrir. On le constate dans les plus grandes réussites classées par NielsenIQ en termes de chiffre d'affaires : ce sont des glaces (Kinder Bueno), des bières aromatisées (Desperados), des pâtes à tartiner (Bonne Maman)... On est loin de la santé, de l'éthique, de l'écologie, du végétal, etc., même s'il en faut également, comme Danone y est parvenu avec Hi-pro, qui répond à d'autres revendications (l'effet protéine). Certains groupes, comme Ferrero ou Andros, sont passés maîtres dans l'art d'oser diversifier leurs marques sur cette piste plaisir.



## Management, modes et travaux

Le manager est parfois le jouet de l'air du temps que l'évolution du travail éclaire, mais aussi un acteur attendu, dont les enjeux sociaux, écologiques et sanitaires nécessitent la clairvoyance.

### Le management est-il d'abord une pratique, plutôt qu'une discipline à fondements scientifiques ?

**Suzy Canivenc :** Vaste question qui en rejoint une autre : les qualités managériales renvoient-elles à l'acquis ou à l'inné ? En d'autres termes, le management peut-il s'apprendre, ou naturellement certains font-ils de bons managers et d'autres non et on ne peut rien y changer ? Il y a des fondements scientifiques au management, dont les premiers ont été posés par Taylor et Ford (division du travail et spécialisation des tâches par exemple). Un autre courant scientifique a ensuite souligné les dimensions humaines oubliées par le taylorisme-fordisme avec les psycho-sociologues de l'école des relations humaines, pour faire du management une pratique qui va au-delà de la logique technicienne des ingénieurs.

Le management nécessite de comprendre les subtilités de la psychologie et de la dynamique de groupe, qui diffèrent d'un individu et d'un groupe social à l'autre : il est difficile d'appliquer une recette magique qui fonctionnerait partout (le « one best way » de Taylor). Au-delà des compétences gestionnaires, il est essentiel de détenir des connaissances en sciences humaines et sociales. Et la pratique est essentielle pour transformer

ces connaissances en compétences situées, adaptées aux spécificités d'une organisation – de plus en plus d'entreprises conjuguent les formations classiques de perfectionnement au management avec des « communautés managériales » où les managers d'une même entreprise parlent de leurs difficultés à exercer leur métier et de leurs pratiques.

### Les modes managériales sont-elles le signe d'un mal-être de l'entreprise, en quête d'une méthode idéale illusoire ?

**S. C. :** Les entreprises ont toujours été en quête de bonnes pratiques de gestion, pour assurer une organisation optimale de leur activité. Ce qui est inquiétant, c'est qu'elles passent d'une méthode à une autre sans comprendre les racines historiques de ces méthodes et le continuum qu'elles forment : on est passé des « équipes semi-autonomes » expérimentées dans les usines Volvo au *lean management* inspiré des usines Toyota, puis aux méthodes « agiles » nées dans le monde informatique, comme des girouettes s'éssayant à l'air du temps. Un peu de recul historique et théorique leur permettrait de comprendre les liens entre ces courants : les méthodes « agiles » représentent une synthèse de la philosophie d'amélioration continue du modèle japonais et des équipes auto-organisées scandinaves.

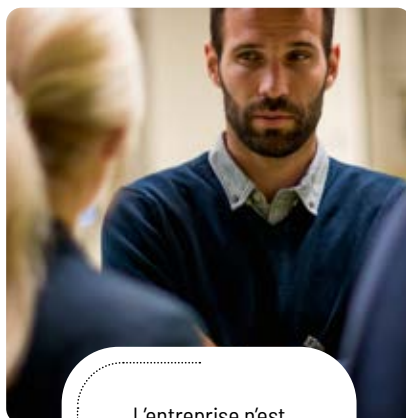
Si l'innovation a changé de secteur, ce n'est pas pour rien : l'objet iconique de notre époque n'est plus



Suzy Canivenc  
enseignante-chercheuse, Mines Paris PSY

1 - Suzy Canivenc est spécialiste des innovations socio-organisationnelles, chaire « Futurs de l'industrie et du travail - Formation, innovation, territoires ». Elle a publié avec Marie-Laure Cahier *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?*, ainsi que *Nouveaux Modes de management et d'organisation : innovation ou effet de mode ?*, et *Numerique collaboratif et organisation du travail - Au-delà des promesses* (Presses des Mines - La Fabrique de l'industrie).





L'entreprise n'est pas le lieu de la liberté individuelle. C'est celui de l'action collective. Si autonomie il y a, elle doit se concevoir collectivement.

© STOCK-ROCKET/ADOBESTOCK

la voiture individuelle, comme dans la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, mais l'informatique. Aujourd'hui, c'est au tour des entreprises « libérées », et on continue de passer d'une mode à l'autre sans comprendre que tous ces courants font partie d'un même mouvement théorique et pratique qui incite les entreprises à sortir définitivement du modèle tayloriste et fordiste, qui n'est plus adapté ni au monde économique « VICA » (« volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté », en mouvement permanent), ni aux attentes au travail (réaliser un travail de qualité dans de bonnes conditions). Ces filiations cachées par les effets de mode donnent du sens aux transformations organisationnelles et managériales des entreprises, ce qui manque aux acteurs internes, ballottés d'une lubie gestionnaire à une autre, sans compréhension des enjeux et du bien-fondé de ces transformations. Un autre travers de ces modes est qu'elles sont souvent imposées hiérarchiquement, sans concertation avec les acteurs internes et leurs besoins réels au travail.

### Allons-nous vers davantage de subsidiarité accordée aux salariés, d'un travail prescrit à un travail plus autonome et enrichissant ?

**S. C. :** C'est effectivement ce vers quoi ces nouveaux modes de management et d'organisation nous incitent à aller. De là à dire que ces pratiques (subsidiarité et autonomie) sont en passe de devenir

majoritaires, il y a un pas que je ne franchirai pas. Il existe encore de nombreuses entreprises qui fonctionnent sur le mode tayloriste-fordiste et certains phénomènes puissants viennent même exacerber cette modalité de pilotage basée sur le contrôle et la discipline, comme l'ubérisation.

Par ailleurs, pour franchir ce cap, il va être nécessaire de complexifier un peu la vision qu'on a de l'autonomie en entreprise. L'entreprise n'est pas le lieu de la liberté individuelle, sinon on exerce son métier en tant qu'indépendant : c'est le lieu de l'action collective. Si autonomie il y a, elle doit se concevoir collectivement, c'est-à-dire en concertation, au moins avec une équipe et un manager. Mathieu Detchessahar<sup>2</sup> préfère ainsi parler d'« entreprise délibérée » plutôt que d'« entreprise libérée ». Ce changement de cadre est essentiel, car l'autonomie individuelle peut non seulement désorganiser l'activité productive mais également être un facteur d'anxiété pour les personnes qui ne sont pas habituées et n'aspirent pas à prendre des initiatives quotidiennes dans leur travail. En termes de management, il ne s'agit donc pas de passer du micro-management au laisser-faire, où on laisse chacun se débrouiller seul. Il s'agit d'apporter du soutien à chacun, et d'orchestrer l'intelligence collective dans une équipe.

### Côté « cols blancs », le télétravail a-t-il porté les pratiques managériales vers davantage d'autonomie ?

**S. C. :** Si on parle d'autonomie individuelle, le télétravail peut effectivement la favoriser : en étant à distance de son manager et de son équipe, on peut disposer de plus de liberté dans ses méthodes de travail mais aussi dans la gestion de ses horaires. Évidemment, cela suscite la crainte de dérives chez certains

2 - Mathieu Detchessahar, *L'Entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité, 2019.



© YU\_PHOTO / ADDBESTOCK

managers, ce qui peut enclencher un mouvement inverse à l'autonomie avec une surveillance accrue par les techniques numériques (surveiller les heures de connexion, l'historique de navigation internet, voire les frappes de clavier et les mouvements de souris). S'enclenche alors un jeu malsain : de nouveaux logiciels sont sans cesse créés pour contourner ces pratiques de surveillance, par exemple des logiciels stimulant des signaux de mouvements de souris ou de frappes de clavier. Les salariés qui se savent surveillés ont des réactions contrastées : 51 % vivent mal cette surveillance, qui brise le lien de confiance et ajoute du stress, mais 49 % disent aussi qu'elle leur permet de montrer à leurs managers leur fort engagement et d'objectiver leurs heures supplémentaires, qui sont souvent non rémunérées.

L'un des enjeux est ici de comprendre que le contrôle ne disparaît pas avec la distance, il se déplace : il ne s'exerce normalement plus sur l'activité en train de se faire mais sur les résultats de cette activité. Ce qui nécessite de passer du micro-management au management par objectifs : qu'importe les méthodes et horaires de travail, à partir du moment où les résultats attendus sont atteints. Encore faut-il pour le manager être en mesure de connaître la charge de travail « réelle » et « ressentie »<sup>3</sup> de chacun de ses subordonnés, pour éviter d'accroître la surcharge de travail et la dislocation des temps de vie (où le travail empiète sur la vie privée au point de l'envahir complètement avec la « laisse électronique »<sup>4</sup> des outils numériques). Il ne s'agit donc pas seulement de management par objectifs mais aussi

de management de soutien : soutien professionnel (organisation du travail claire, mécanismes de coordination et dispositifs d'entraide) et soutien psycho-sociologique (écoute active, bienveillance, empathie), qui vont permettre d'adapter la charge de travail, les objectifs et les ressources allouées.

Reste la question de cette autonomie collective concertée avec le manager et l'équipe : est-elle possible à distance ? On ne le saura que lorsqu'on arrêtera de calquer les pratiques propres au travail sur site dans le monde virtuel (les réunions en visio ou le présentisme numérique en sont quelques exemples).

### Tous les salariés aspirent-ils à voir leur emploi gagner en « sens », s'il est aussi plus lourd en responsabilités ?

**S. C. :** Il faut déjà se mettre d'accord sur ce qu'on entend par un emploi « qui a du sens ». Thomas Coutrot et Coralie Perez<sup>5</sup> ont dégagé trois composantes du sens du travail : l'utilité sociale (mon travail est-il utile aux autres ?) ; la cohérence éthique (mon travail me permet-il de respecter mes valeurs personnelles et professionnelles ?) et la capacité de développement (mon travail me permet-il de développer mes facultés, ma sensibilité, mon intelligence, mon expérience ?). Quand on parle de quête de sens, on a tendance à se focaliser sur l'utilité et les retombées sociales, en mettant d'ailleurs l'accent sur

3 - Les ergonomes distinguent la charge de travail prescrite (faire telle tâche en tant de temps), la charge de travail réelle (le temps réellement passé sur la tâche) et la charge de travail ressentie (qui renvoie au sentiment des efforts physiques ou cognitifs qu'implique la tâche, et qui varie d'un individu à un autre).

4 - V. Carayol, C. Felio, F. Boudokhane-Lima, et N. Soubiale (dir.). La Laisse électronique. Les cadres débordés par les TIC, Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine.

5 - T. Coutrot et C. Perez, Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire, coll. La République des idées, Seuil (2022).

“Le contrôle ne s'exerce normalement plus sur l'activité en train de se faire mais sur les résultats de cette activité.”

l'environnemental plus que sur le social. Mais les autres composantes du « sens » montrent l'importance de l'organisation et des conditions du travail.

Vu sous cet angle, la responsabilité des salariés doit aller au-delà de l'autonomie individuelle : s'il s'agit de se débrouiller seul pour atteindre des objectifs définis par des chiffres financiers, ça ne risque pas de faire sens pour grand-monde. S'il s'agit de prendre des responsabilités en étant soutenu par un manager et une équipe, pour accomplir des missions utiles aux autres et à son développement personnel, sans pour autant détruire la planète et le tissu social, il y a plus de chance de trouver du sens au travail.

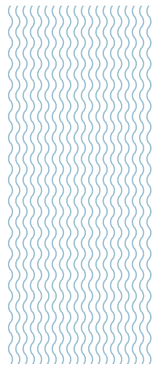
#### Selon l'étude<sup>6</sup> à laquelle vous avez participé, quelles sont les grandes tendances que les entreprises doivent anticiper en priorité ?

**S. C. :** Pour résumer ce rapport touffu, je mettrai en avant trois enjeux : flexibilisation de la main-d'œuvre, numérique et RSE. La flexibilisation de la main-d'œuvre (sous-traitance, intérim, contrats courts, auto-entreprise) risque de s'intensifier face aux fluctuations rapides de la demande et des évolutions conjoncturelles. Cette tendance pourrait conduire au développement d'entreprises unipersonnelles où chaque travailleur devient une unité économique à laquelle peuvent être confiées des tâches plus ou moins complexes pour des durées plus ou moins longues. Dans un contexte où les travailleurs changent tout le temps, travaillent à distance, développent une multi-activité, connaissent une carrière fractionnée ou relèvent de statuts différents, une culture de la prévention des risques en matière de santé est difficile. Cette fragmentation du travail en de multiples entités risque d'affaiblir les collectifs, de compliquer le suivi par les

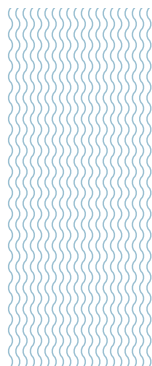
acteurs de la prévention et de diluer les responsabilités en matière de santé et sécurité au travail.

Le recours accru aux technologies numériques, lui aussi tendanciel, nourrit le développement d'un management algorithmique qui pourrait renforcer l'encadrement prescriptif et le contrôle des travailleurs, tout en se substituant à l'encadrement intermédiaire. Cette tendance risque de renforcer l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, et pose des questions éthiques (accès aux données, respect de la vie privée). Cette numérisation accélérée affecte aussi le développement des compétences. Avec l'automatisation et l'intelligence artificielle, les tâches répétitives ou exigeantes, autant sur le plan physique qu'intellectuel, sont transférées aux machines. En contrepartie, les travailleurs doivent développer de nouvelles aptitudes : capacité d'adaptation, d'apprentissage, flexibilité et polyvalence, alignement avec la mission d'entreprise et son mode de management. Dans ce contexte, les compétences « métiers » (qui intègrent les savoir-faire de prudence) risquent d'être dévalorisées au profit de notions plus subjectives (soft skills, savoir-être) qui pourraient accroître les exigences émotionnelles au travail, notamment le sur-engagement. La recherche de profils disposant d'un même système de valeurs et de comportements socio-culturels communs pourrait aussi accentuer l'homogénéisation des milieux de travail et conduire à la discrimination de travailleurs ne

6 - L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) a publié l'année dernière avec l'Assurance maladie une étude prospective sur les enjeux de sécurité au travail à l'horizon 2040.



“L’élévation des températures va accentuer la pénibilité des métiers physiques. [...] Il est donc important d’adapter l’organisation et les conditions de travail à ces effets déjà visibles et qui vont s’aggraver.”



disposant pas des mêmes codes sociaux malgré un bon niveau de compétences.

Les nouvelles préoccupations des entreprises (RSE, sociétés à mission) et les nouveaux modes d’organisation (lieux et horaires de travail flexibles), guidés par de bonnes intentions, peuvent susciter de nouveaux risques : l’accent mis sur l’environnement, l’inclusivité, le « care » peut conduire à porter une moindre attention aux conditions de travail, avec des conséquences néfastes sur la santé des travailleurs. Ces effets peuvent devenir difficiles à mesurer, en raison des systèmes d’évaluation propres aux nouvelles modalités de pilotage : évaluations quantitatives centrées sur le résultat, fondées sur la collecte de données à distance, notation par les clients, usagers, collègues, au détriment d’une approche plus qualitative et compréhensive. Ce type de notation nous éloigne toujours davantage du travail réel et vécu par les personnes. Par ailleurs, les organisations pourraient avoir de plus en plus de difficultés à aligner leurs pratiques sur leur discours, alimentant les dissonances cognitives porteuses de risques psycho-sociaux.

**Les salariés qui s’investissent activement dans les « nouveaux mode de management et d’organisation » (« NMMO ») sont-ils davantage confrontés à des risques psycho-sociaux (stress, surcharge cognitive...) ?**

**S. C. :** Les « NMMO » peuvent en effet accentuer les risques psycho-sociaux, notamment du fait de cet amalgame entre autonomie en entreprise et autonomie individuelle qui dérive vers le « débrouille-toi tout seul ». Si cette injonction peut être vécue comme un vecteur d’émancipation pour certains, d’autres la vivent comme un facteur d’anxiété et de tension. Si dans la même équipe vous avez ces deux profils, cela peut aussi nuire au climat social en exacerbant les incompréhensions mutuelles. Il y a donc des risques psycho-sociaux au niveau individuel et collectif. Le premier point de vigilance est d’écouter avec sincérité les réticences qui s’expriment, car elles sont précieuses pour comprendre les défaillances des pratiques que l’on met en place dans une logique d’amélioration continue (en actant qu’on n’atteint pas la perfection du premier coup, nécessaire posture d’humilité dans la conduite des transformations organisationnelles). Il faut bien être conscient que toute transformation organisationnelle est abrasive : elle bouscule les identités professionnelles mais aussi les relations interpersonnelles. Être à l’écoute de ces secousses nécessite des méthodes de conduite du changement participatives, où les acteurs peuvent avoir prise sur la mise en œuvre de la transformation, ce qui permet de développer un modèle organisationnel



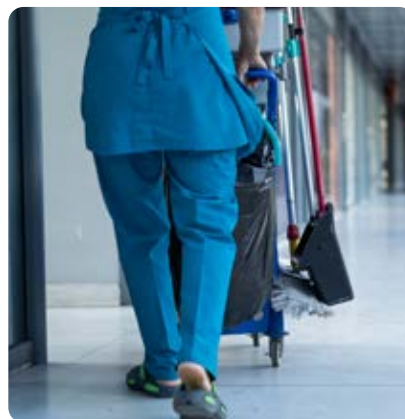
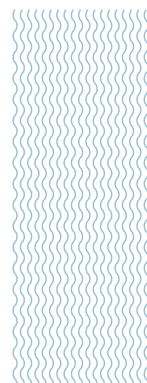
réellement adapté aux besoins opérationnels de l'activité et aux aspirations individuelles, toujours différents d'une entreprise à l'autre. Écoute sincère, humilité, prudence et patience sont indispensables pour éviter d'exacerber les risques psycho-sociaux mais aussi les dysfonctionnements. Sinon on perd sur tous les tableaux, qualité de vie au travail comme productivité.

### Quelles sont les conséquences du dérèglement climatique pour les conditions et l'organisation du travail<sup>7</sup>, ainsi que pour l'attractivité des emplois ?

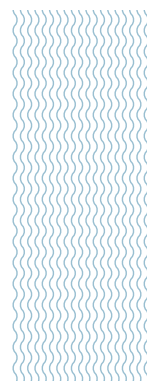
**S. C. :** L'enjeu concerne avant tout les conditions de travail et les conséquences sanitaires, qui ont évidemment un effet sur l'attractivité de certains métiers. L'élévation des températures va accentuer la pénibilité des métiers physiques s'exerçant en extérieur (BTP, agriculture...), le risque de coup de chaleur létal mais également les effets indirects comme une baisse de vigilance qui peut accroître le nombre d'accidents du travail déjà élevés dans ces métiers. Les fortes chaleurs peuvent aussi dégrader les métiers de bureau avec une baisse de performances cognitives. Le dérèglement climatique ne se limite pas à l'élévation des températures, comme en témoigne la multiplication des événements extrêmes (tempêtes, pluies diluviennes, crues) qui accroît encore les risques pour les métiers d'extérieur. Les plus touchés seront les personnels de secours et de nettoyage, qui vont être de plus en plus sollicités, au risque du burn-out. Il est donc important d'adapter l'organisation et les conditions de travail à ces effets déjà visibles et qui vont s'aggraver : aménager les horaires, repenser l'aménagement des bâtiments et des lieux de travail, faire évoluer les équipements de protection individuelle, etc.

### Enfin, qu'est-ce qu'un bon management : efficacité, rationalité, créativité... ?

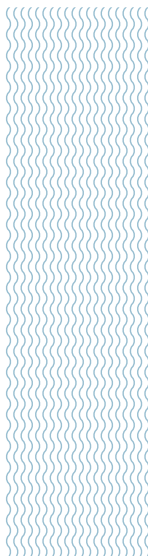
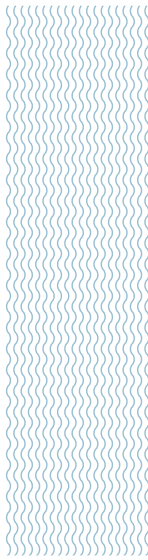
**S. C. :** Le management a pour rôle d'optimiser l'action collective en amenant chacun à son plus haut potentiel : un moyen d'atteindre l'efficacité et la créativité, dans un monde où l'innovation est reine et oblige toutes les entreprises à s'adapter en permanence. La méthode pour le faire est bouleversée : il ne s'agit plus de pousser les individus à atteindre leur productivité maximale, mais de les accompagner dans leur montée en compétences. Le manager n'est plus là pour mettre « un coup de pied aux fesses », mais pour prendre ses « collaborateurs » par la main. Il est intéressant de revenir à l'origine du mot « management » qui



©ATTASIT/MTRLIN/ADOBESTOCK



7 - Le Travail en 2040, modalités de pilotage, enjeux de santé et sécurité du travail, INRS, 2023.



viendrait du latin *manus agere*, « conduire avec la main ». « Manager » c'est donc aussi « ménager », prendre soin<sup>8</sup>. C'est d'autant plus vrai dans une économie où la première force productive n'est plus physique mais cognitive ; ce qui s'obtient difficilement par la contrainte. Cette évolution substitue au traditionnel lien de subordination (inscrit dans le Code du travail) un rapport de réciprocité : les salariés sont prêts à s'engager pour des entreprises qui s'engagent pour eux, au-delà du seul contrat de travail et de la paie.

### Les « NMMO » se heurtent-elles à des résistances ?

**S. C. :** Toute transformation est anxiogène pour celui qui la vit, parce qu'elle oblige à abandonner ses routines, qui apportent sécurité et efficacité, pour inventer et s'adapter à des pratiques inconnues. On comprend souvent ce qu'on va perdre, on ne perçoit pas toujours les gains potentiels. C'est une réaction normale, logique et rationnelle. Par ailleurs, les salariés témoignent souvent d'incertitudes quant à leurs capacités à endosser les rôles qui leur sont demandés dans le cadre des « NMMO » : les managers doivent se départir de certaines prérogatives, que les salariés doivent désormais assumer. Les uns doivent passer de chefs à facilitateurs, les autres d'exécutants à décideurs du quotidien. Ce qui n'est pas du tout « naturel » dans les entreprises contemporaines. Cette résistance évolue : elle était le propre des opérationnels, elle concerne aujourd'hui tout autant la ligne managériale, dont le rôle est bouleversé mais pas toujours très clair. Mais si elle se généralise, elle est de moins en moins exprimée collectivement et a donc moins de poids. L'individualisation des revendications conduit à ce qu'elles soient moins écoutées et prises en compte. Une situation qui mène souvent les réticents au mutisme, voire au départ volontaire. Il est nécessaire d'aller au-delà des stéréotypes sur la « résistance au changement » qui confortent une certaine « paresse managériale »<sup>9</sup>.

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

<sup>8</sup> – Voir Martin Richer, « Travailler, manager, diriger : quand le langage nous travaille ». Blog Management et RSE (2024).

<sup>9</sup> – Cf. François Dupuy. Lost in management volume 2, La faillite de la pensée managériale. Seuil 2015.

# Découvrez la revue trimestrielle de l'Ilec



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



**Pour consulter les numéros en ligne, rendez-vous sur : [ilec.asso.fr/voix\\_des\\_marques/page](http://ilec.asso.fr/voix_des_marques/page)**



# 9 FRANÇAIS SUR 10 ATTENDENT DES MARQUES ENGAGÉES\*. **ET VOUS, QU'ATTENDEZ-VOUS POUR ENGAGER VOS MARQUES ?**

Stratégie de Marque Positive®

Plateforme de marque

Raison d'être B Corp Société à Mission

Positionnement Narratif RSM

Référentiel d'offre responsable

Communication RSE

Formation des marketeurs



Collage photos : ©Unsplash / ©iStock

**TOP 10**  
des meilleures  
agences de conseil  
en marketing 2023  
Décideurs Magazine

Quelques clients 2023/2024 :

**Accor - Axa - Ba&Sh - Bolton - Claudie Pierlot -  
Florette - L:a Brucket - MCB - Newton - Pompotes -  
Paris la Défense - Vacheron Constantin...**

**UTOPIES®**

BUSINESS NOT AS USUAL