

# Secteur AGROALIMENTAIRE



## Rapport complet



Collectif Pour un réveil écologique

Février 2024

# Préface

Il est délicat de rédiger la préface d'un rapport qui vous cite. Difficile en effet de féliciter le collectif Pour un Réveil Écologique sans donner l'impression de se tresser des lauriers...

Je me permettrai tout de même un éloge : le propos, sans concession quant à la réalité d'une crise sanitaire et écologique fermement établie par la recherche scientifique, est clinique et sans animosité dans sa description des acteurs. Les membres du collectif ont du respect pour leurs interlocuteurs, qui souvent font de leur mieux.

C'est peut-être ce qui rend la lecture du rapport d'autant plus effrayante. Faute d'avoir agi à temps – l'essentiel était connu à la fin des années soixante et au plus tard au milieu des années 1970 – nous abordons la phase aiguë de la crise écologique dans un état d'impréparation alarmant.

Non pas que les entreprises démarchées ne soient pas engagées à des degrés d'ailleurs très hétérogènes – et il faut saluer là les plus engagées – dans des efforts de transition. Mais l'on voit bien que le caractère systémique du changement à mener limite considérablement les capacités des acteurs isolés. Comme le confie une des entreprises, « l'absence de méthode unifiée au sein d'un secteur est un obstacle potentiel ». C'est un euphémisme. Et l'on en arrive à cette réalité banale : si l'on veut éviter les effets radicaux (et même éradiquant...) des crises écologiques, il semble bien qu'il nous faille entamer des changements radicaux. Tout changer (à nos modes de vie) pour que rien ne change (dans l'équilibre de la biosphère). Cela n'est finalement possible que par une volonté collective qui s'imposera par de nouvelles règles à tous les acteurs ; là se tient la fonction historique du politique.

Une société écologique aura donc des normes et des acteurs structurants, comme la société industrielle a ses normes et ses acteurs structurants. Ce sont sans doute les normes qu'il est le plus facile d'énoncer, surtout si l'on va vers des obligations de résultats écologiques standardisés plutôt que vers des obligations de moyens, comme l'évoque la section sur la réglementation.

Concernant les acteurs, la question est plus délicate : elle implique une redistribution du pouvoir. Le monde industriel est un monde dominé par les administrations centrales et les grandes entreprises formant des complexes industriels structurant des filières. Les défis écologiques sont des défis d'adaptation et d'optimisation écologique des territoires. Ces enjeux privilégient une organisation fédéraliste et fondée sur la subsidiarité. C'est la conclusion cruciale de ce rapport : « les entreprises ne peuvent prévoir de plan uniforme pour l'ensemble de leurs opérations, mais doivent adapter leurs pratiques à chaque territoire, en s'appuyant sur des équipes proches des réalités du terrain ». La crise écologique ne va pas seulement stimuler la R&D ou la création d'un département RSE, elle est susceptible de métamorphoser la gouvernance de l'entreprise.

---

**Matthieu Calame**

Ingénieur agronome et directeur de la fondation Charles Léopold Meyer pour le progrès de l'Homme



# 10 POINTS CLÉS

## de notre analyse sur le secteur agroalimentaire

### 1 Changement climatique

**1/3** des émissions de GES mondiales en 2019 proviennent des systèmes alimentaires.

*Or le secteur est en première ligne face aux conséquences du changement climatique.*



### 2 Effondrement de la biodiversité



**1ère cause mondiale :** le régime alimentaire occidental.

Remembrement, déforestation, eutrophisation, pesticides...  
*Le secteur est pourtant un de ceux qui dépendent le plus de la biodiversité.*

### 3 Dépendance énergétique

**15%** de la demande mondiale en énergies fossiles

Engrais, équipements agricoles, processus industriels, transport...



### 4 Consommation d'eau

**70%** des prélèvements annuels d'eau douce au niveau mondial

2 000 à 5 000 L d'eau sont nécessaires pour la ration alimentaire journalière d'une personne.



### 5 Impacts sur la santé

**11%** de la population mondiale souffre de malnutrition



- Exposition aux pesticides
- Pollution des eaux aux nitrates
- Développement de zoonose



### 6 Changer nos régimes alimentaires

Remplacer la moitié de la viande et des produits laitiers consommés par des protéines végétales.

Manger plus de produits bio, peu transformés, locaux et de saison.



### 7 Limiter le gaspillage

**1/3** des aliments produits dans le monde sont perdus ou gaspillés. En France, le gaspillage représente 30 kg/an par habitant.

### 8 Développer le lien au territoire

Placer les intérêts des territoires devant ceux des industries pour pousser les systèmes alimentaires à s'adapter aux contextes locaux.



### 9 Revaloriser les métiers de l'agriculture

Mieux répartir la valeur pour garantir une juste rémunération des agriculteurs et travailleurs agricoles. **Promouvoir les métiers de l'agriculture auprès des jeunes et du grand public.**



### 10 Promouvoir l'agroécologie "forte"

Concevoir des systèmes alimentaires productifs et résilients fondés sur la régénération des écosystèmes. Sols, biodiversité, cycles hydrologiques et biogéochimiques...  
Mener conjointement les **transitions alimentaire, énergétique, sociale et économique.**



# Résumé exécutif

L'industrie agroalimentaire est à un carrefour crucial de son histoire, confrontée à des défis écologiques, sociaux et économiques sans précédent. Pour prospérer dans ce nouveau paysage, les entreprises doivent opérer une transition radicale en lien avec les territoires vers des pratiques durables, guidée par l'agroécologie, la responsabilité sociale et l'innovation.

L'engagement des entreprises varie et dépend largement de leur mode de gouvernance, de leur ancrage territorial et de leur capacité à repenser leur modèle économique. Les entreprises familiales, par exemple, peuvent investir à long terme dans des pratiques durables sans pression excessive des actionnaires, tandis que les coopératives offrent un modèle prometteur en matière d'ancrage territorial et de prise de décision collective.

Pour réussir cette transition, les entreprises doivent collaborer avec l'ensemble de la chaîne alimentaire, repenser les modèles de rémunération des agriculteurs pour assurer une juste rétribution, et encourager les consommateurs à adopter des habitudes alimentaires plus durables.

Le faible revenu des agriculteurs constitue un obstacle majeur à la transition écologique des industries agroalimentaires. Sans un soutien financier adéquat, les agriculteurs ne sont pas en mesure d'adopter des pratiques plus durables.

De plus, la nécessité de trouver des débouchés pour les nouvelles filières durables auprès des consommateurs pose un défi important.

Concernant la biodiversité, la plupart des entreprises ne semblent pas encore pleinement conscientes de leur impact ni des risques associés à son effondrement. L'utilisation de la méthodologie Science Based Targets for Nature (SBTN) représente cependant une piste prometteuse.

Enfin, la réglementation peut servir de catalyseur pour la transition écologique. Des exigences légales de reporting plus strictes, comme celles de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), encouragent les entreprises à améliorer leur transparence et à prendre en compte leurs impacts sur la biodiversité. Cependant, la réglementation doit aussi évoluer pour accompagner efficacement les entreprises dans leur transition, en tenant compte des spécificités régionales et sectorielles.

Ainsi, la transition vers un système alimentaire durable nécessite une réflexion interdisciplinaire et une mobilisation de nouvelles compétences pour relever les défis complexes auxquels le secteur est confronté.

# Remerciements

Nous tenons à remercier les entreprises contactées d'avoir accepté d'échanger avec nous sur leur stratégie et les freins qu'elles pouvaient rencontrer : Bel, Cooperl Arc Atlantique, Kellanova France, Labeyrie Fine Foods, McDonald's, Nestlé France, Savencia Fromage & Dairy, Sodexo, Sodiaal.

Nous remercions également toutes celles et ceux qui ont pris le temps de répondre à notre questionnaire. Enfin, nous remercions Matthieu Calame, ingénieur agronome et directeur de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'homme, Marc Dufumier, ingénieur agronome et enseignant-chercheur spécialiste des systèmes agraires et leur évolution, et Gwenola Yannou-Le Bris, professeur des Universités en gestion de l'innovation durable, pour leurs éclairages sur les défis à relever par les entreprises agroalimentaires pour la transition écologique.



# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>6</b>
<b>Présentation du secteur</b>	<b>7</b>
<b>Les défaillances environnementales du secteur</b>	<b>11</b>
<b>Les ingrédients nécessaires à l'émergence de systèmes alimentaires durables</b>	<b>15</b>
<b>Positionnement actuel des entreprises</b>	<b>19</b>
<b>Leviers de la transition écologique des industries agroalimentaires</b>	<b>24</b>
<b>Conclusion</b>	<b>28</b>



# Introduction

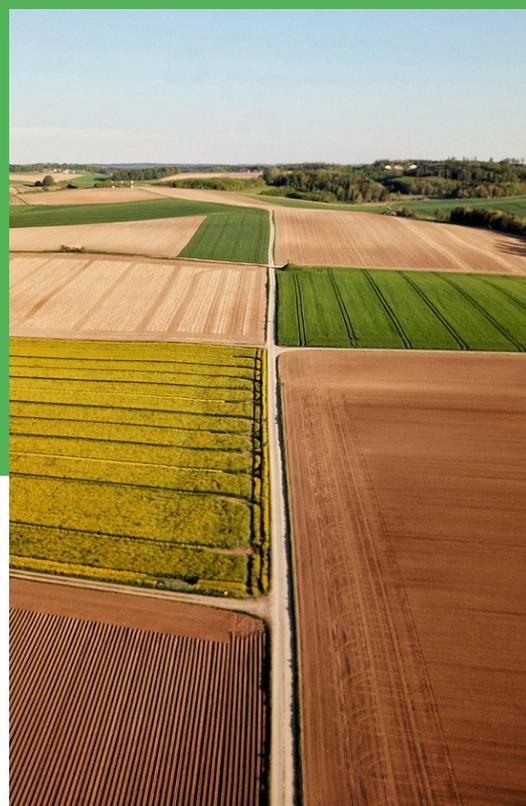
**Bienvenue dans les Analyses Sectorielles du collectif *Pour un réveil écologique*.**

**Dans la continuité du projet *Les entreprises nous répondent* lancé en 2019, ce nouveau projet de sollicitation des grandes entreprises vise à donner une idée de l'avancement de la transition socio-écologique dans certains secteurs clés de l'économie.**

Le collectif *Pour un réveil écologique* a été créé fin 2018, suite à la parution du manifeste éponyme. Portant le discours d'élèves de grandes écoles et d'universités qui n'iraient pas travailler pour des employeurs contribuant à détériorer nos conditions de vie sur Terre, le manifeste a rapidement reçu plus de 30 000 signatures.

La critique portant sur l'ensemble du système, économique, éducatif, industriel, les opportunités de rencontres avec des dirigeant.es des grandes entreprises françaises ont été l'occasion de pousser un discours nuancé, puis de rentrer dans le détail de difficultés auxquelles certain.es d'entre eux pouvaient être confronté.es.

Ces opportunités se succédant, le collectif (composé d'étudiant.es et de jeunes diplômé.es bénévoles) s'est fédéré autour de ces sujets. Depuis maintenant 5 ans, nous travaillons donc auprès des entreprises, de l'enseignement supérieur, des pouvoirs publics, des acteurs de la finance et des médias. Enfin, une équipe motivée assure la communication sur les réseaux sociaux, décryptant presque quotidiennement l'actualité via nos réseaux sociaux et portant des campagnes (comme celle sur le GIEC, dans le métro parisien et les gares de France et d'Europe).



Concernant les entreprises, depuis 2018, nous avons pris part à de nombreuses rencontres de dirigeant.es, membres des directions générales, des comités exécutifs et directions RSE. Ces discussions nous ont inspirés des rapports et surtout un questionnaire, dont vous pouvez encore retrouver les réponses des entreprises à celui-ci sur notre site.

Fin 2021, la création d'un nouveau questionnaire s'est lancée, plus quantitatif que le précédent, dans le but de l'adresser aux principales entreprises françaises.

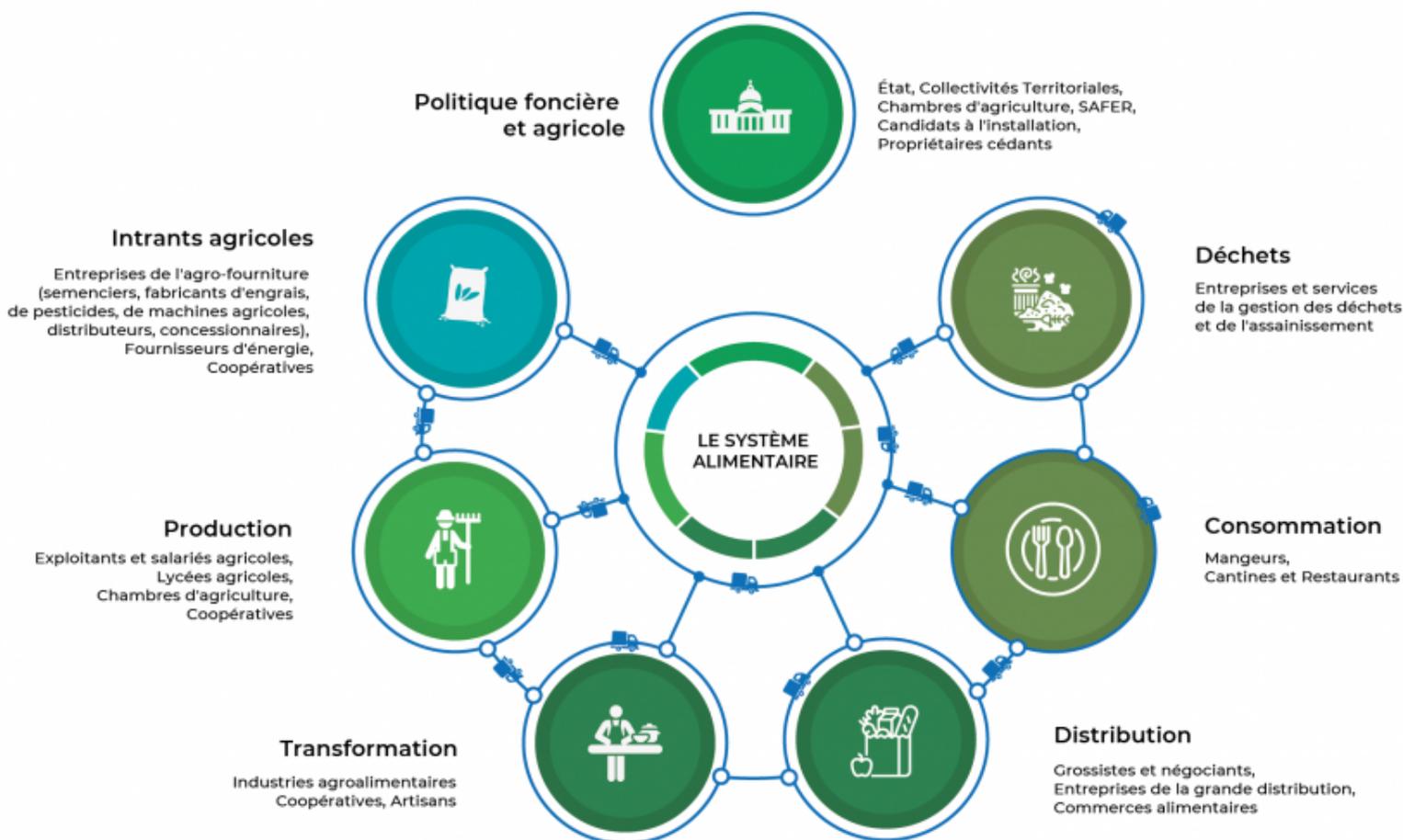
Nous sommes heureux de vous présenter aujourd'hui le deuxième rapport de ce projet, avec une analyse du secteur de l'agroalimentaire. Une dizaine d'analyses - pour autant de secteurs - suivront cette publication au cours de l'année 2024.

# Présentation du secteur

## Qu'est-ce qu'un système alimentaire ?

Le système alimentaire est un "ensemble complexe d'interactions, qui permet à nos sociétés de s'alimenter" [1].

Notre système alimentaire actuel est issu de la transition alimentaire et de la révolution agricole du XXe siècle. Il s'est industrialisé : on parle d'agro-industrie, c'est-à-dire "l'ensemble des entreprises industrielles qui fournissent des biens à l'agriculture (engrais, pesticides, machines) et de celles qui transforment, élaborent et conditionnent les produits agricoles (industrie agroalimentaire)." [2]



### Représentation schématique d'un système alimentaire

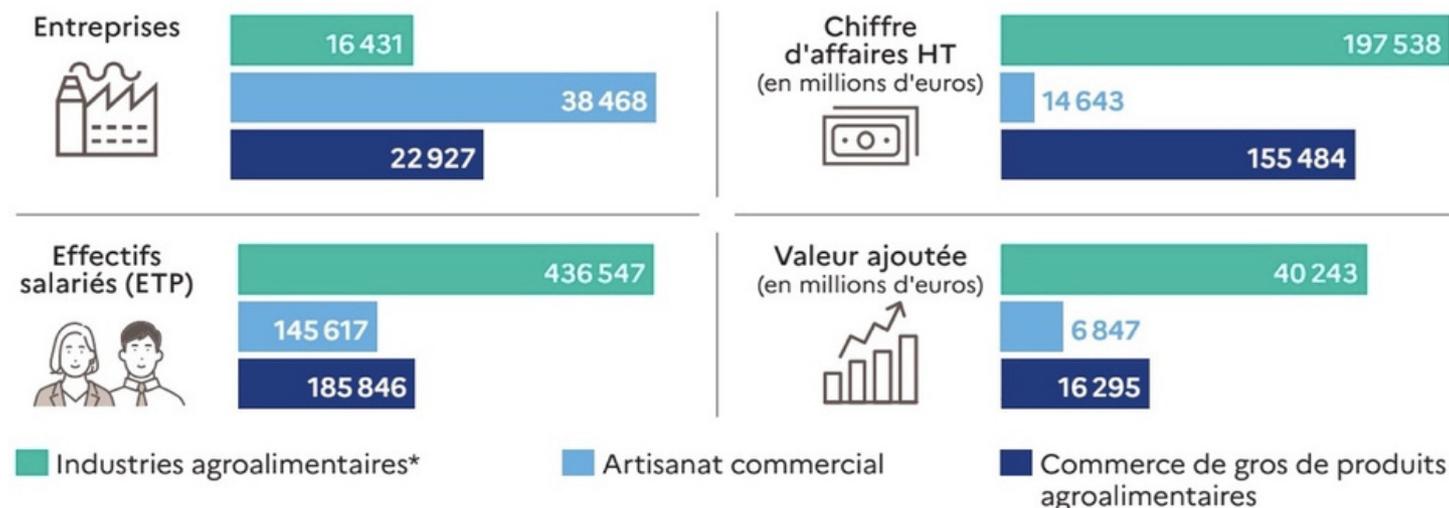
Source : Les Greniers d'Abondance, *Qu'est-ce qu'un système alimentaire ?* par Felix Lallemand, 2019.

[1] Les Greniers d'Abondance, 2019, *Qu'est-ce qu'un système alimentaire ?*

[2] Larousse, 2024, *agro-industrie*.

# Le secteur dans l'économie française

Le secteur agroalimentaire correspond à un grand nombre d'emplois ; l'industrie alimentaire, portée par 17 300 entreprises pour un chiffre d'affaires de 198 milliards d'euros, employait à elle seule près de 460 000 personnes en 2021. Il s'agit ainsi du premier secteur industriel français en termes d'emplois et de chiffre d'affaires [3].



\* (y compris fabrication de boissons)

Champ : IAA, artisanat commercial et commerce de gros agroalimentaire, DOM inclus.

## Chiffres clés des entreprises agroalimentaires en 2019

Source : Insee, É sane

La figure suivante donne une idée de la décomposition du chiffre d'affaires de l'industrie agroalimentaire. Les produits animaux occupent une place particulièrement importante pour l'économie. Le secteur laitier se distingue par le poids des exportations, qui représentent un tiers de son chiffre d'affaires.



### Chiffre d'affaires hors exportations - Chiffre d'affaires à l'exportation

Champ : entreprises des industries agroalimentaires et du commerce de gros agroalimentaires hors artisanat commercial et tabac exclu, DOM inclus.

## Chiffres d'affaires en France et à l'export par secteur en 2019

Source : Insee, É sane

[3] ANIA, 2024, *Nos chiffres clés*.

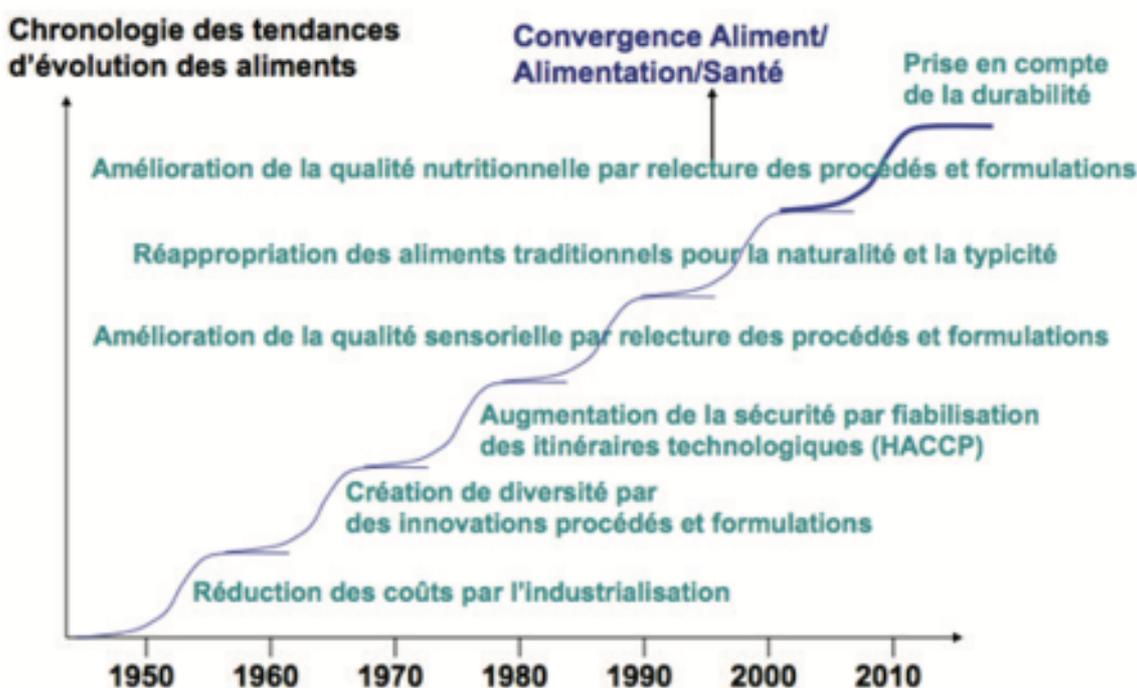
## Le constat d'une impasse

Avant de comprendre les limites du système actuel, il ne faut pas oublier tous les avantages qui ont motivé la mise en place de celui-ci, et dont nous continuons à bénéficier : la réduction des risques de famine, la baisse significative des prix des aliments, la garantie de la sécurité alimentaire, le maintien d'une forte activité économique et une abondance de choix pour les consommateurs des pays industrialisés [4].

Dans un monde où les systèmes agricoles et alimentaires sont durables, les "aliments nutritifs sont accessibles à tous et la gestion des ressources naturelles préserve les fonctions des écosystèmes de façon à répondre aux besoins actuels et futurs de l'humanité" [5].

Cependant, notre système alimentaire s'est avéré incapable de répondre aux besoins alimentaires mondiaux, et parallèlement, l'obésité et d'autres problèmes de santé liés à l'alimentation (diabète, maladies cardio-vasculaires...) touchent de plus en plus de personnes. En outre, un tiers des aliments produits dans le monde sont perdus ou gaspillés. Ce système est aujourd'hui loin d'être un modèle soutenable : consommation excessive de ressources naturelles, émissions de gaz à effet de serre, dégradation de la biodiversité ou encore impacts négatifs sur la santé.

La prise en compte du caractère durable dans les pratiques alimentaires est relativement récente, comme l'illustre la figure suivante.



### Évolution historique des facteurs expliquant l'évolution de la qualité des aliments

Source : INRA-CIRAD

Le défi à relever est donc immense : il nous faut réinventer un système alimentaire soutenable, qui puisse offrir une nourriture de qualité et en quantité suffisante pour tous et toutes.

[4] G. Gherzi et J.-L. Rastoin, 2010, "Chapitre 7 - Conclusion générale - Prospective du système alimentaire mondial : modèle agro-industriel ou modèle de proximité ?", *Le système alimentaire mondial. Concepts et méthodes, analyses et dynamiques*.

[5] FAO, 2024, *Alimentation et agriculture durables*.

## Principaux acteurs : les entreprises contactées

Notre étude se concentre sur un maillon spécifique du système alimentaire : la transformation. Nous avons également fait le choix de contacter les plus grosses entreprises des différents secteurs de l'agroalimentaire. En effet, celles-ci nous semblent démontrer le plus clairement les discordances du système actuel, mais elles disposent aussi de l'assise nécessaire pour proposer de nouveaux modèles.

22 entreprises ont été contactées, dans les secteurs généralistes, laitier, céréalier, de la viande, du sucre, de la confiserie, du luxe, des plats préparés. Parmi elles, **7 nous ont répondu** : **Bel, Cooperl Arc Atlantique, Kellanova France (anciennement Kellogg's France), Labeyrie Fine Foods, Nestlé France, Savencia Fromage & Dairy et Sodialal**. Nous avons également eu des échanges avec **2 entreprises en restauration** : **McDonald's France et Sodexo**.

Nous sommes conscients que le faible taux de retour de la part des entreprises ne permet pas d'opérer une analyse exhaustive. Nous laissons bien évidemment la possibilité aux entreprises qui souhaiteraient clarifier leur positionnement sur les points critiques que nous soulevons de nous contacter pour en discuter.



# Les défaillances environnementales du secteur

## Un modèle fondé sur des principes dépassés

Le système agro-industriel possède quatre caractéristiques problématiques [6,7].

Tout d'abord, la rentabilité du système est fondée sur une **production de masse standardisée** et la mise en place d'économies d'échelle. Cela passe notamment par la spécialisation des régions, certaines étant en quasi-monoculture (l'un des exemples les plus éloquents étant la Beauce, grenier à blé français). Cette organisation de la production a permis de rendre le coût visible de l'alimentation extrêmement faible. Mais production à grande échelle et standardisation sont aussi deux des causes principales du gaspillage alimentaire [8].

Par ailleurs, l'industrialisation de l'agriculture (qui a elle-même permis la production de masse de produits alimentaires) a eu pour effet la **disparition de nombreux agriculteur.rice.s**, dont la main-d'œuvre a été remplacée par des machines. Depuis les années 1950, le nombre d'actifs agricoles n'a cessé de diminuer, tandis que la taille des parcelles agricoles a sensiblement augmenté.

Il y a aujourd'hui 4 fois moins d'exploitant.e.s agricoles qu'il y a quarante ans, et ceux-ci ne représentent plus que 1,5% de l'emploi total (contre 7% en 1982) [9]. Cette restructuration profonde de la société a modifié la place des agriculteur.rice.s et de l'agriculture au sein de l'espace public. Auparavant majoritaires, les agriculteurs et agricultrices sont devenus une minorité peu visible dans le quotidien des populations urbaines, elles-mêmes peu au fait des réalités agricoles [10].

Le système agro-industriel a ainsi généré une **distanciation géographique et cognitive entre le consommateur et le producteur**. Le consommateur n'a plus idée, dans la plupart des cas, de qui a produit et comment. Dans les plats transformés, il ignore parfois même quels sont les ingrédients de base utilisés ; et ces ingrédients proviennent de plus en plus loin. Plus du tiers de l'empreinte carbone de l'alimentation d'un Français est ainsi importée [11].

[6] P. Colonna, S. Fournier FOURNIER, J.-M. Touzard et al., 2011, *Systèmes alimentaires*.

[7] N. Bridas, D. Conaré et M. Walser, 2021, "*Chapitre 5 - L'industrialisation de l'offre alimentaire*", Une écologie de l'alimentation.

[8] FAO, 2013, *Food wastage footprint, Impacts on natural resources*.

[9] Insee, 2020, *Les agriculteurs : de moins en moins nombreux et de plus en plus d'hommes*.

[10] B. Hervieu et F. Purseigle, 2013, "*Chapitre 4 - Les agriculteurs dans la société française : des mondes éclatés*", Sociologie des mondes agricoles.

[11] Solagro, 2022, *La Face cachée de nos consommations : Quelles surfaces agricoles et forestières importées ?*

Enfin, **la matière première représente une faible part de la valeur du produit industriel**. Sur 100 euros de dépense alimentaire, 7€ seulement reviennent aux exploitants agricoles et 10€ aux industries agroalimentaires [12,13]. En effet, les transformations subies par le produit et son conditionnement sont autant d'étapes qui contribuent au prix final du produit, et creusent l'écart entre ce que paie le consommateur et ce que gagne le producteur. En France, la moitié des agriculteurs gagnent moins de 1300 euros nets par mois, tandis que 25 % d'entre eux touchent moins de 600 euros.

## Impacts environnementaux du système agro-industriel

Cette organisation a des conséquences désastreuses sur l'environnement. Le système agro-industriel est à l'origine de 80% de la déforestation mondiale, entraînant la destruction de nombreux habitats pour la faune et l'effondrement de la biodiversité. Le remembrement, symptôme de l'intensification de l'agriculture, a causé la disparition de haies, tandis que l'alignement d'arbres a provoqué le détournement de l'eau des zones humides. La raréfaction de l'agro-pastoralisme a conduit à la réduction des surfaces de prairies permanentes, milieux faiblement perturbés par les activités agricoles et réservoirs de biodiversité. La généralisation de l'usage des pesticides a également mené à un déclin des populations d'insectes et de rongeurs, entraînant celui des populations d'oiseaux. Certains pesticides aujourd'hui interdits ont par ailleurs durablement contaminé les nappes d'eau et les sols, comme le lindane ou le chlordécone.

L'intensification de l'agriculture a aussi augmenté la vulnérabilité des sols face à l'érosion, par tassement mécanique, surpâturage et imperméabilisation. L'essor des engrais synthétiques a relégué le sol au rang de support, contribuant indirectement à leur dégradation. L'utilisation massive d'engrais azotés et phosphatés ainsi que l'élevage intensif ont par ailleurs affecté le fonctionnement des cours d'eau, en générant des surplus de nutriments par rapport aux besoins de la flore locale, causant leur eutrophisation. Si le prix apparent de la nourriture n'a jamais été aussi faible, son coût réel pour la société n'a donc jamais été aussi élevé [14].

Par ailleurs, la production alimentaire, la transformation, la distribution mais également le traitement des déchets alimentaires (dont les emballages) repose sur l'utilisation d'énergies (serres, congélation, cuisson, stockage, transport...) ou de produits nécessitant des consommations énergétiques pour leur obtention (engrais, équipements agricoles...). L'alimentation représente ainsi, à elle seule, au moins 15% de la demande globale en énergies fossiles [15].

 **15% de la demande mondiale en énergies fossiles** [15]

 Plus de **1/3 des émissions de GES mondiales** sont attribuées aux systèmes alimentaires [16]

 **2000 à 5000 L d'eau** sont nécessaires pour la ration alimentaire journalière d'une personne [17]

 Le régime alimentaire occidental est la **1ère cause de perte de biodiversité** dans le monde [18]

[12] FranceAgriMer, 2023, [Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires](#).

[13] Haut Commissariat au Plan, 2021, [Les Agriculteurs](#), Série "L'agriculture, enjeu de reconquête".

[14] FAO, 2023, [Hidden costs of agrifood systems at the global level](#).

[15] Global Alliance for the Future of Food, 2023, [Power shift: Why we need to wean industrial food systems off fossil fuels](#).

[16] FAO, 2021, [Supply chain joins deforestation and farming practices as main source of emissions in agri-food sector](#).

[17] FAO, 2017, [Water for Sustainable Food and Agriculture](#).

[18] T. Benton et al., 2021, [Food system impacts on biodiversity loss, Three levers for food system transformation in support of nature](#).

## Impacts sur la santé

Les impacts négatifs de notre système alimentaire actuel sur la santé sont multiples [19].

Tout d'abord, le développement de l'élevage intensif, en incitant à l'importation de soja, favorise la propagation de zoonoses, des maladies transmissibles entre animaux et humains. En effet, la destruction des habitats naturels pour la culture du soja augmente les contacts entre faune sauvage, animaux domestiques et êtres humains. Dans les villes des pays en développement, la gestion insuffisante des déchets, combinée à des conditions sanitaires souvent précaires, favorise la prolifération de vecteurs de maladies, augmentant ainsi les risques sanitaires zoonotiques liés à la proximité entre les animaux, les élevages et les habitats humains [20].

L'utilisation de pesticides et d'engrais chimiques dans l'agriculture intensive laisse des résidus au niveau des produits alimentaires ou dans l'eau. Cela peut avoir des effets nocifs sur la santé humaine en perturbant le système endocrinien, en provoquant des troubles de la croissance ou en altérant la fonction immunitaire.

Enfin, malgré une production alimentaire mondiale suffisante pour nourrir la population (en termes de quantité produite), 11% de la population mondiale souffre de malnutrition [21], c'est-à-dire de carences, d'excès ou de déséquilibres dans l'apport énergétique et/ou nutritionnel [22]. Le système alimentaire mondial est directement impliqué dans l'épidémie d'obésité et de maladies chroniques, en privilégiant des aliments riches en calories, mais pauvres en nutriments.

Il contribue ainsi à l'augmentation des maladies telles que les maladies cardiaques, le diabète et certains cancers. En France, près d'un adulte sur deux est obèse ou en surpoids [23].

## Vulnérabilités du secteur

Le système agro-industriel est également vulnérable à plusieurs égards.

Le changement climatique rend les conditions de l'agriculture de plus en plus difficiles. Les événements climatiques extrêmes tels que les inondations, les incendies et les tempêtes deviennent plus fréquents, tout comme les risques chroniques et aigus.

De plus, l'effondrement de la biodiversité pose une menace sérieuse. Actuellement, quatre plantes représentent à elles seules près de 50 % en volume de la production végétale dans le monde (cane à sucre, maïs, blé et riz) [24]. La biodiversité diminue à la fois dans les écosystèmes naturels et agricoles, avec des chiffres alarmants tels que la diminution de 33 % des populations d'oiseaux en France en seulement dix ans. Les populations d'insectes ont diminué de 70 à 80% dans les espaces agricoles européens [25]. Parmi ces espèces, la disparition de pollinisateurs et autres auxiliaires est particulièrement préoccupante pour l'agriculture.

Enfin, la diminution de la fertilité des sols agricoles liée à leur dégradation représente un péril majeur pour les années à venir.

[19] UNEP, 2021, [Les systèmes alimentaires desservent l'humanité : 9 exemples](#).

[20] Ministère de la Transition Écologique, 2021, [Atteintes aux écosystèmes et à la biodiversité : quels liens avec l'émergence de maladies infectieuses zoonotiques ?](#)

[21] IBPES, 2019, [Global assessment report on Biodiversity and Ecosystem Services](#).

[22] OMS, 2023, [Malnutrition](#)

[23] A. Fontbonne et al., 2023, [Prevalence of Overweight and Obesity in France: The 2020 Obepi-Roche Study by the "Ligue Contre l'Obésité"](#).

[24] FAO, 2020, [Statistical yearbook world food and agriculture](#).

[25] MNHM, 2024, [Le déclin des insectes met en péril le vivant](#).

Notre système alimentaire est également totalement dépendant des combustibles fossiles, pour les engins agricoles, les procédés de transformation, mais aussi et surtout pour la production d'engrais par le procédé Haber Bosch pour l'azote, et par extraction minière pour le phosphore [15].

Enfin, l'instabilité économique et politique, notamment les conflits armés, l'intermittence du réseau électrique ou les crises sanitaires et financières, peuvent avoir un impact dévastateur sur le système alimentaire mondial.



### Conclusion intermédiaire

Nous sommes donc aujourd'hui dans un modèle d'agriculture "minière" : nous tirons des ressources de la terre sans les renouveler (agriculture extractiviste) tandis que les acteurs économiques intermédiaires du système alimentaire ont pour objectif de maximiser leurs profits (économie libérale productiviste). Les conséquences environnementales, sociales et sur la santé ne sont plus à prouver : le système est aujourd'hui dans une impasse.



## Territorialisation des systèmes agricoles

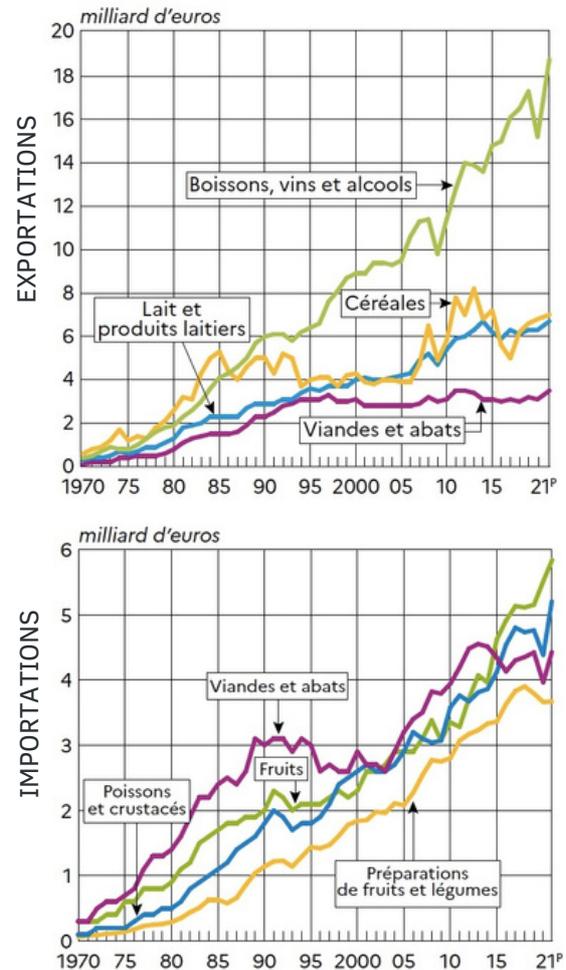
Le troisième défi auquel doit s'atteler le secteur agroalimentaire concerne la territorialisation. Lors de notre entretien avec Matthieu Calame, ce dernier a affirmé que « le monde écologique existera le jour où les industries seront subordonnées aux territoires et non l'inverse » (Calame, 2023). Il suggère ainsi qu'il est essentiel de placer les intérêts des territoires devant ceux des industries.

En effet, chaque région du territoire français est caractérisée par un contexte agricole, climatique et économique auquel les systèmes agroalimentaires doivent s'adapter. Cette adaptation nécessite une mobilisation de l'ensemble de la chaîne de valeur, que son ancrage territorial facilite grandement. Les chaînes logistiques seraient plus courtes et simplifiées, les usines de taille plus modeste mais adaptées à des productions plus variées. La réorganisation des chaînes de valeur de l'échelle nationale ou internationale à l'échelle régionale ou locale est donc un levier-clé pour leur résilience.

Enfin, la territorialisation de l'alimentation doit passer par une remise en cause des importations et des exportations. Entre 2010 et 2016, les exportations ont représenté 12,7 millions d'hectares de la surface agricole utile française (44% de la SAU), contre 10 millions d'hectares pour les importations (34% de la SAU) [30]. Les produits importés sont souvent liés à la déforestation, l'usage massif de pesticides ou l'épuisement des ressources en eau. Citons par exemple le café, le cacao, le soja, la viande, les produits de la pêche et ou encore l'huile de palme [31]. La réduction des importations permettrait donc de réduire l'empreinte environnementale de notre alimentation, et pourrait être compensée par une baisse des exportations.

## Principales exportations et importations agroalimentaires françaises en 2021

Source : Agreste, Graph'Agri 2022



## Adoption d'une vision de l'agroécologie forte par les entreprises

Pour répondre aux limites des modes d'agriculture actuels, une reconception des systèmes agricoles alliant productivité et résilience est nécessaire. Une approche prometteuse est aujourd'hui prônée pour aborder cette transformation : l'agroécologie. Il s'agit de mobiliser pratiques agricoles, sciences agronomiques et compréhension des écosystèmes pour concevoir les modes de culture.

[30] Solagro, 2022, La Face cachée de nos consommations : Quelles surfaces agricoles et forestières importées ?

[31] Youmatter, 2016, 10 aliments très populaires... et très nocifs pour l'environnement.

Cette réflexion s'articule à deux niveaux distincts : d'une part au niveau de la parcelle et de l'exploitation, d'autre part au niveau du territoire.

Un des premiers leviers repose sur la diversification des cultures, au sein des rotations comme des territoires, afin d'éviter l'installation durable de ravageurs, d'augmenter la fertilité du sol en favorisant un plus grand nombre d'espèces, et donc de réduire les intrants.

Le bouclage des cycles biogéochimiques (carbone, azote, phosphore et potassium) est un autre aspect essentiel pour limiter la dépendance aux engrais synthétiques. Pour le cas de l'azote, il peut être atteint en augmentant les apports organiques d'une part, par l'intégration de légumineuses dans les rotations ou le développement de la polyculture-élevage, mais aussi en réduisant les pertes, avec l'introduction de cultures intermédiaires pièges à nitrates (CIPAN) par exemple [32].



Un autre levier clé repose sur la protection intégrée des cultures, qui associe diverses méthodes de lutte notamment préventives, afin de minimiser le recours aux pesticides.

Enfin, limiter le travail du sol et recourir aux couverts végétaux permet de favoriser la vie du sol, d'améliorer sa structure et de diminuer sa vulnérabilité à l'érosion.



Mais la seule reconception des systèmes agricoles n'est pas suffisante pour faire évoluer le système alimentaire dans son ensemble. Une transformation profonde est nécessaire, et le concept d'agroécologie forte en ouvre la voie. Cette notion portée par Matthieu Calame revendique une rénovation du système alimentaire dans son ensemble comprenant les rapports économiques et sociaux entre les producteurs et les autres parties prenantes de la filière, consommateurs et pouvoirs publics » [33].

D'après lui, quatre piliers sont à la base d'une révolution agroécologique :

- « L'agroforesterie comme principe structurant de l'économie agraire et des paysages ;
- Une transition alimentaire réduisant fortement la consommation des produits animaux ;
- Une transition énergétique reposant sur une diminution drastique de la consommation d'énergie ;
- La régénération des écosystèmes pour répondre au double défi de l'énergie et des cycles hydrologiques. » [34]



[32] C. Bile, P. Laporte, T. Nesme, 2019, [Bouclage des cycles de nutriments : Définition](#). Dictionnaire d'agroécologie.

[33] M. Calame, 2016, [Comprendre l'agroécologie : origines, principes et politiques](#).

[34] M. Calame, 2023, [La révolution agro-écologique](#).

Cette approche répond aussi à la notion de soutenabilité forte défendue par le Lab Capital Naturel, organisation portée par le WWF France et la Chaire de Comptabilité Ecologique : « La force du principe de soutenabilité forte réside dans la nouvelle conception des relations entre économie et écologie qu'il propose, dans laquelle les capitaux naturels sont conservés dans le temps indépendamment des autres capitaux, c'est-à-dire sans possibilité de substitution. En particulier, les dégradations de la nature ne sauraient être compensées par la création de nouvelles richesses financières. Concrètement, la mise en application de ce principe suppose d'inscrire le développement économique – et donc la trajectoire de chaque organisation qui le compose – dans le respect strict des seuils de renouvellement et d'assimilation des écosystèmes (seuils de « bon état écologique ») et dans la prise en considération des attentes sociétales en matière de préservation de la nature » [35].

En somme, il s'agit pour les entreprises de « passer d'une vision « relative » de leur performance environnementale, celle du « faire mieux » et de « l'amélioration continue », à une vision « absolue » de leur performance environnementale, qui implique de « faire ce qui s'impose » [35].

### Conclusion intermédiaire

Ainsi, pour établir des systèmes alimentaires durables, il est nécessaire de promouvoir des régimes alimentaires plus végétaux et locaux, de développer les formes d'organisation territoriale pour mieux s'adapter aux spécificités locales et d'encourager une vision d'agroécologie forte par les entreprises, axée sur la préservation des écosystèmes et des limites planétaires.

[35] Le lab capital naturel, 2022, [Intégrer l'entreprise dans les limites planétaires : retours d'expérience sur les méthodologies SBTN et CARE.](#)

# Positionnement actuel des entreprises

## Le secteur laitier

Nous avons rencontré trois entreprises du secteur laitier, Bel, Sodiaal et Savencia, qui n'ont pas la même maturité de réflexion quant aux enjeux de durabilité.

### Bel



Le Groupe Bel est une entreprise familiale de plus de 150 ans, qui commercialise des produits issus du lait, du fruit et du végétal (notamment La Vache qui rit®, Kiri®, Babybel®, Boursin®, Nurishh® et GoGo squeeZ®) dans plus de 126 pays. Le Groupe Bel se distingue comme l'une des entreprises les plus avancées du secteur laitier en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE). La société a inscrit les enjeux environnementaux au cœur de sa stratégie, comme en témoigne la fusion des directions générales RSE et finance en 2020. Elle reconnaît l'urgence de réinventer le modèle alimentaire actuel et de favoriser une transition vers une alimentation davantage axée sur les végétaux.

Cela se reflète dans des initiatives telles que sa trajectoire de réduction des GES certifiée +1,5°C par la SBTi (Science-Based Targets initiative), le développement d'alternatives végétales aux fromages (gamme Nurishh notamment), l'acquisition du groupe Materné et la lutte contre le gaspillage alimentaire. Néanmoins, la décroissance dans la production et les ventes de fromages à base de lait animal n'est pour l'instant pas envisagée.

Bel s'engage activement dans la promotion de pratiques durables dans le secteur laitier, via sa charte amont laitier durable et sa politique agriculture régénératrice, toutes deux écrites en collaboration avec le WWF France. De plus, l'entreprise explore les biotechnologies en partenariat avec des start-ups pour créer des protéines de haute qualité, accessibles à tous et à faible impact environnemental, destinées à enrichir ses produits laitiers traditionnels ainsi que ses alternatives végétales.

Enfin, il est important de souligner que le groupe Bel est une entreprise familiale. L'entreprise n'est donc pas soumise à l'obligation de verser des dividendes à des actionnaires chaque année, ce qui lui permet d'avoir une stratégie long-terme.



### Sodiaal

Le groupe Sodiaal est la plus importante coopérative laitière en France. Elle compte 16 000 éleveurs répartis sur 72 départements, et représente 20% de la collecte française. Selon le modèle coopératif, les éleveurs détiennent une part du capital social de l'entreprise. Le président est un producteur de lait et le conseil d'administration est composé d'éleveurs élus par leurs pairs. Les bénéfices sont réinvestis pour un tiers dans la coopérative et les deux tiers restants sont reversés aux adhérents. Alors qu'il y a plusieurs années, ce modèle était considéré comme "ringard", il génère aujourd'hui un nouvel attrait pour les étudiant.e.s et jeunes diplômé.e.s [36].

[36] Les Echos, 2019, L'entreprise coopérative, un modèle d'avenir.

Concernant ses engagements, l'entreprise a mis en place dès 1998 « La Route du Lait », une démarche qualité et développement durable en trois étapes pour accompagner l'ensemble des producteurs. Le premier niveau correspond au socle interprofessionnel défini par la Charte des Bonnes Pratiques d'Élevage, tandis que les suivants intègrent notamment la réalisation d'un autodiagnostic de l'empreinte carbone de l'exploitation avec SelfCO2 ou la traçabilité de l'alimentation. Chaque éleveur est audité tous les 3 ans. Néanmoins, les différents niveaux de la Route du Lait ne semblent pas très contraignants. Leur description n'est d'ailleurs accompagnée d'aucun objectif chiffré. Enfin, l'adoption de pratiques agroécologiques ne fait pas partie des exigences, mais la coopérative semble y travailler.

D'autres engagements de Sodiaal peuvent être évoqués, comme la formation de ses cadres et managers aux enjeux écologiques ou ses projets pilotes de mesure de la biodiversité dans les fermes. Sodiaal agit également pour le renouvellement des générations en accompagnant et finançant l'installation de jeunes agriculteurs.

Les directions financières et développement durable de Sodiaal travaillent étroitement pour accélérer sur le volet de la transition. Aujourd'hui, plus de la moitié des financements sont indexés sur des critères RSE. Les taux d'intérêt dépendent de l'atteinte entre 2019 et 2026 des trois objectifs suivants : aide à l'installation de 1000 éleveurs, réalisation d'un diagnostic de bien-être animal dans toutes les fermes de la coopérative et réduction de leur empreinte carbone.



## Savencia Fromage & Dairy

De son côté, Savencia Fromage & Dairy en est au tout début de sa prise en compte des enjeux écologiques, suite à l'arrivée d'un nouveau directeur général. Pour revoir sa stratégie, Savencia a fait appel au cabinet Imagin/able. Ce dernier a sollicité le collectif pour connaître nos attentes envers les industries agroalimentaires et notre point de vue sur les enjeux du secteur. L'entreprise doit maintenant mettre au point un programme ambitieux pour rattraper son retard face à l'urgence de la transition.

## Le secteur de la viande

Concernant la production de viande, les deux acteurs interrogés couvrent des marchés très différents.

### Cooperl Cooperl Arc Atlantique

Cooperl Arc Atlantique est une coopérative d'éleveurs bretons assurant toutes les étapes de la production à la commercialisation. 30% de la production est exportée à destination de 45 pays différents, représentant  $\frac{1}{3}$  de son chiffre d'affaires. La coopérative défend un modèle d'élevage familial qui se veut peu intensif, mais la taille moyenne des élevages adhérents (250 truies) reste supérieure à la moyenne française (214 truies [37]). Les élevages les plus grands atteignent 1000 truies.

Concernant ses émissions de gaz à effet de serre et notamment de méthane, les leviers sont bien identifiés avec la gestion du lisier, l'optimisation de la nutrition, la production de biogaz par méthanisation et la réduction de la fertilisation en production végétale au profit de cultures de légumineuses.

[37] IFIP, 2023, [Recensement agricole 2020 : chiffres clés](#).

Des efforts notables ont été faits sur l'importation de soja, notamment par une réduction de son utilisation et la signature du Manifeste Soja contre la déforestation importée. Sur le sujet des algues vertes, Cooperl semble avoir pris les devants en publiant une liste de questions-réponses sur leur site. Une initiative bienvenue, autant pour la transparence dont l'entreprise fait preuve sur cet exercice que pour la qualité des réponses apportées. En revanche, les impacts des modes de production sur la biodiversité sont traités par un nombre insuffisant d'éleveurs, sur base du volontariat.

## Labeyrie Fine Foods

Labeyrie Fine Foods est spécialisée dans les produits de luxe comme le foie gras, la charcuterie ibérique mais aussi le saumon fumé et divers produits apéritifs. Elle soutient un modèle fondé sur la création de valeur et l'internationalisation.

Concernant ses engagements, l'entreprise se distingue par la mise en place de stratégies pour le climat et pour la biodiversité, chacune étant déclinée selon les volets atténuation et adaptation. Sa stratégie climat a été certifiée par la SBTi (Science-Based Targets initiative) comme compatible avec un objectif de réchauffement de 1,5°C. Elle est également la seule des entreprises rencontrées à évoquer la vulnérabilité du secteur agroalimentaire face à l'effondrement de la biodiversité, en se disant "conscient[e] que le secteur agroalimentaire est ainsi à la fois la première cause de la perte de biodiversité mais aussi la première victime". Un vrai travail a été effectué sur la gestion de l'alimentation des animaux, et le lancement d'alternatives végétales est encourageant. Labeyrie a également signé le Manifeste Soja contre la déforestation.

Néanmoins, les objectifs de développement à l'international de l'entreprise semblent difficilement compatibles avec les enjeux actuels.

Enfin, le maintien de Labeyrie sur le marché des produits de la mer est particulièrement épineux, compte-tenu des incertitudes sur l'existence de modes d'exploitation soutenable (crevettes, saumon) [38].

## Le secteur céréalier

Sur le secteur céréalier, nous avons rencontré les entreprises Nestlé France et Kellanova France (anciennement Kellogg's), bien que cette dernière ne possède pas d'usine en France.



### Nestlé France

Il est important de noter que Nestlé France est une entreprise généraliste, le secteur céréalier ne représentant qu'une partie de ses activités. Aussi, son approche des enjeux écologiques ne se limite pas à la filière céréalière. La création récente d'une Direction Générale Développement Durable est une première initiative notable. L'entreprise se caractérise par une recherche active de dialogue avec ses parties prenantes. Les employés sont particulièrement demandeurs et moteurs sur les enjeux RSE. Un shadow comex a ainsi été créé pour challenger les décisions de la direction, et rassemble de jeunes collaborateurs sur volontariat, mais son influence réelle au sein de l'entreprise est inconnue.



[38] FoodPrint, 2024, Ce que vous devez savoir sur les crevettes sauvages et d'élevage.

La stratégie de Nestlé France découle de celle du groupe, dont le volet carbone est particulièrement détaillé. Sa stratégie carbone a été certifiée compatible +1,5°C à court et long termes par la SBTi, ainsi que son objectif de neutralité carbone en 2050. Côté France, l'accompagnement des agriculteurs vers l'agriculture régénératrice (diversification, instauration de couverts végétaux, limitation du travail du sol et agroforesterie) est un des principaux leviers. Il représente un investissement de 1,1 milliard d'euros, avec un objectif de 30% des matières premières issues de cette approche en 2025, et 50% en 2050. Les autres actions portent sur la diminution du sucre et du sel dans les recettes, le lancement d'alternatives végétales et la réduction de la consommation de plastique vierge pour les emballages.

Nestlé France estime être souvent précurseur vis-à-vis le groupe, comme illustré par le déploiement du programme Sols Vivants avec l'ONG Earthworm. Enfin elle fait partie des entreprises pilotes de Science Based Targets for Nature pour évaluer les impacts et dépendances du secteur envers la biodiversité et les leviers associés. En revanche, le modèle de croissance, le recours à des ingrédients critiques (café, cacao, palme) et la vente d'eau en bouteille ne sont pas remis en question.

## Kellanova



Au sein de Kellanova, la RSE est encore peu pénétrante, mais l'entreprise s'est récemment dotée d'une Direction RSE. La prise en compte récente des enjeux écologiques a longtemps été occultée par les ambitions philanthropiques de cette entreprise américaine, avant l'adoption d'une vision holistique de la RSE. Aujourd'hui, les enjeux environnementaux se traduisent par une feuille de route portée par les Comités de Direction européens et mondiaux. L'entreprise envisage d'inclure les collaborateurs à cette réflexion via des groupes de travail dédiés pour en assurer l'implémentation et sensibiliser les équipes.

Un des freins majeurs de Kellanova repose sur son approvisionnement par des fournisseurs de matière première agricole, et non des producteurs, ce qui limite son champ d'action sur les modes de production. Si l'entreprise déploie des programmes et règlements pour ses partenaires afin de soutenir la transition agricole, elle doit composer avec la réglementation internationale, européenne et nationale. Pour elle, la transition doit donc s'opérer par la mobilisation des autres industriels du secteur en premier lieu, et du législateur ensuite.



## Le secteur de la restauration

Dans le secteur de la restauration, nous avons examiné deux entreprises très différentes mais leader dans leurs secteurs respectifs : McDonald's et Sodexo.



## McDonald's

Le modèle commercial de McDonald's repose largement sur la production de burgers à base de viande bovine. Si l'entreprise n'envisage pas de le remettre en question drastiquement, une diversification de la gamme de produits proposés s'opère peu à peu. Concernant ses engagements pour le climat comme pour la biodiversité, il nous a été difficile d'obtenir des données précises et chiffrées, la communication de McDonald's incluant peu de détails. Par ailleurs, l'entreprise n'a pas souhaité publier ses réponses au questionnaire pour des raisons de confidentialité, illustrant à nouveau une faible volonté de transparence.

Le groupe s'est engagé sur un programme de réduction d'émissions de GES validé par la SBTi comme compatible à court et long termes avec le scénario de réchauffement +1,5°C. De même, la déclinaison de leur objectif de neutralité carbone d'ici à 2050 a été approuvée.

Au niveau France, McDonald's agit notamment en privilégiant un approvisionnement en matières premières auprès d'agriculteurs français, notamment pour la pomme de terre et le blé. Un programme d'agriculture régénérative a été mis en œuvre sur la pomme de terre, avec pour objectif de couvrir 100% de la production en 2030. Celui-ci semble principalement axé sur la réduction de l'utilisation des pesticides. Un travail similaire est en cours sur le blé.

Concernant la filière bovine, 15% de l'approvisionnement est issu de 1 200 élevages sous contrat (sur 30 000), ce qui sécurise l'approvisionnement du groupe et la rémunération des agriculteurs. Si l'entreprise dispose de forts leviers sur ces agriculteurs, elle a peu d'ascendant sur le reste des élevages. L'entreprise promeut par exemple l'utilisation de l'outil CAP'2ER® auprès de l'ensemble des éleveurs français, mais n'a pu le déployer effectivement que chez les éleveurs sous contrat. McDonald's délègue ainsi la responsabilité de la transition de la filière bovine aux interprofessions.

L'entreprise s'efforce d'adapter ses plans d'action en fonction de ses clients, ce qui peut se traduire par des ajustements des menus et/ou des changements d'équipements.

Cependant, la nutrition continue de primer sur les préoccupations environnementales, et certaines filiales de Sodexo favorisent toujours la viande en mettant en avant son "meilleur apport nutritionnel", affirmant que "les salades ne suffisent pas". L'entreprise estime que si l'État et les consommateurs ne s'engagent pas davantage, elle ne pourra pas non plus avancer de manière significative vers la durabilité. Les leviers d'action de Sodexo comprennent la réduction de la consommation d'énergie dans les scopes 1 et 2, ainsi que la collaboration avec des fournisseurs.



Sodexo est une multinationale française spécialisée dans la sous-traitance de services, et est l'un des plus gros fournisseurs mondiaux de services de restauration collective. Sodexo adopte une approche peu explicite en matière de durabilité. Ses engagements sont généralement flous et peu chiffrés. Sa stratégie climat a cependant été certifiée par la SBTi comme compatible avec un objectif de réchauffement de 1,5°C à court et long termes.

# Leviers de la transition écologique des industries agroalimentaires

## Moteurs

À la lumière de nos échanges avec ces entreprises, la prise en compte des enjeux écologiques semble être facilitée par plusieurs facteurs.

En premier lieu, le mode de gouvernance est déterminant pour la mise en place d'actions efficaces en faveur de l'écologie et du climat. Les entreprises familiales par exemple ne sont pas soumises à l'obligation de verser des dividendes à des actionnaires chaque année. Cela permet à ces entreprises de faire des investissements dont la rentabilité n'est pas visible à court terme, mais qui participent à la durabilité des activités. Selon Marc Dufumier, la contrainte de verser des dividendes aux actionnaires est en effet l'un des principaux freins à l'engagement des entreprises dans la transition écologique. Une telle gouvernance peut aider à penser la transition des activités de l'entreprise à long terme et à inscrire l'entreprise dans une vision d'agroécologie "forte".

En outre, le succès des démarches RSE dépend fortement de la place de celle-ci au sein de l'entreprise, son influence sur les autres directions et les moyens qui y sont alloués. Ainsi les objectifs RSE du groupe Bel, où directions RSE et Finance ont fusionné, semblent nettement plus ambitieux et en meilleure voie d'accomplissement que chez Kellanova, où la création de la direction RSE date de 2022.

La création chez Nestlé France d'un shadow COMEX constitué de jeunes collaborateurs volontaires pour challenger les décisions de la direction en matière de RSE est une initiative louable, à condition que son impact soit mesuré. Enfin, pour toutes les entreprises, intégrer des critères environnementaux dans les facteurs d'arbitrage des projets constitue un levier puissant.

Au-delà de la gouvernance de l'entreprise, le lien au territoire sur lequel elle est implantée joue un grand rôle pour sa préoccupation environnementale. Cet aspect est encouragé par une taille réduite de l'entreprise. Le modèle de coopérative ici illustré par Cooperl Arc Atlantique fournit un exemple intéressant par l'importance de l'ancrage territorial et l'attribution du pouvoir décisionnel aux acteurs de la production. Par ailleurs, les marges réalisées sont nettement inférieures à celles d'une multinationale par exemple. Ce modèle montre cependant des résultats très contrastés en fonction des régions et ne protège pas forcément contre l'émergence de systèmes d'oppression, comme illustré par l'enquête Silence dans les Champs, de Nicolas Legendre.

Pour d'autres entreprises et notamment les entreprises de restauration, l'implication dans des Projets Alimentaires Territoriaux (PAT) peut permettre de contribuer à l'émergence et la consolidation de filières territorialisées, afin d'assurer le maintien et le partage de la valeur sur le territoire concerné [39].

[39] CESE, 2020, Pour une alimentation durable ancrée dans les territoires.

Une bonne connaissance de ses fournisseurs peut aussi représenter un atout d'envergure pour les entreprises. Avoir un contact direct avec les coopératives de producteurs en amont et les distributeurs en aval facilite la discussion pour la transformation du secteur. Ainsi, le changement des méthodes de production pour la réduction de l'empreinte carbone et eau du secteur et le maintien d'agroécosystèmes fonctionnels peut passer par une contractualisation et un accompagnement des agriculteurs par les entreprises agroalimentaires, avec la mise en place de cahiers des charges ambitieux. Le soutien des agriculteurs peut ensuite être assuré par une contractualisation de l'aval avec des garanties de prix d'achat et de vente par les distributeurs assurant une juste rémunération des agriculteurs. Le travail de Bel avec les éleveurs de l'APBO (Association Producteurs Bel Ouest) en est un bon exemple. En effet, cet accord en vigueur depuis 7 ans implique l'ensemble des éleveurs français et inclut une juste rémunération ainsi que la mise en place de pratiques agroécologiques (accès des vaches au pâturage, alimentation sans OGM, réalisation de diagnostics carbone et plans d'action associés).

La coopération des industries avec l'ensemble des acteurs de la chaîne alimentaire est un autre moteur essentiel : il faut dépasser les silos pour espérer faire bouger l'ensemble de la filière. Un acteur prometteur des discussions entre entreprises et distributeurs est l'Institut de liaisons des entreprises de consommation (Ilec) qui ouvre la voie à une transformation concertée du secteur.

Enfin, le secteur agroalimentaire est en première ligne face aux conséquences du réchauffement climatique : les baisses de rendements dues aux aléas climatiques ont un impact économique immédiat. La conscience du risque et de son imminence semble être le moteur principal des entreprises. De manière similaire, la décroissance forcée du secteur laitier causée par une baisse de la consommation encourage une remise en question du modèle productiviste au profit d'une stratégie fondée sur la création de valeur.



## Freins

Plusieurs obstacles se dressent face à la transition écologique des systèmes alimentaires.

Tout d'abord, le faible revenu des agriculteurs est un obstacle majeur. Les agriculteurs seuls ne peuvent pas assumer financièrement la transition de leur exploitation vers des pratiques plus durables : faire évoluer les modes de production comporte des risques, car cela peut s'accompagner d'une absence de récolte ou de mauvais rendements sur plusieurs années, le temps de la transition. Tant qu'il n'y aura pas plus de subventions de la part de l'Etat, des collectivités locales ou d'autres acteurs, ni d'aides de la part des industries en aval de la filière, l'amont agricole ne pourra effectuer une transition rapide.



## Réglementation

Il s'agit également de trouver un débouché pour les nouvelles filières développées suite à la transition des exploitations agricoles. Si les agriculteurs se mettent massivement à la culture de légumineuses, mais que les consommateurs n'achètent pas suffisamment ce type de produits, des problèmes de surproduction apparaîtront. La crise du bio en 2023 en est un exemple éloquent [40]. Les habitudes de consommation doivent évoluer en même temps et dans le même sens que les productions agricoles. McDonald's et Nestlé nous ont ainsi expliqué ne pas trouver un marché suffisant pour les burgers végétariens ou le lait de pois respectivement.



Enfin, la question de la biodiversité dans la transition écologique est encore insuffisamment traitée par les entreprises. Nous avons observé au cours des échanges que le concept de "biodiversité" était souvent peu parlant pour nos interlocuteurs. Trop peu d'initiatives émergent pour commencer à s'emparer du sujet (diagnostic SelfCO<sub>2</sub>, agriculture régénératrice). Plusieurs travaux sont cependant en cours, comme le test de la méthodologie Science-Based Targets for Nature (SBTN) par Bel, ou l'expérimentation des outils Agribest et Biotex par Sodiaal. Par ailleurs, les impacts de l'effondrement de la biodiversité sur les activités des entreprises ne semblent pas avoir été étudiés. Seul le déclin des insectes pollinisateurs est régulièrement évoqué, ce qui montre le manque de connaissances sur le rôle du reste des espèces dans les systèmes agricoles actuels [41].

En fonction de sa pertinence, la réglementation peut à la fois constituer un moteur et un frein pour la transformation du secteur. Les acteurs comme l'Ilec (Institut de Liaisons des Entreprises de Consommation) sont essentiels pour défendre la mise en place de réglementation favorable à la transition du secteur agroalimentaire. Par exemple, les exigences légales de reporting assurent un minimum de transparence de la part des entreprises. Cependant, ces mêmes exigences se concentrent sur l'impact carbone des entreprises et occultent leur empreinte sur la biodiversité. Pourtant le premier affecté par la sixième extinction de masse, le secteur agroalimentaire peine à identifier ses vulnérabilités, mais aussi à mesurer et atténuer son impact sur la biodiversité. À ce titre, la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), en obligeant les entreprises à divulguer les informations de leurs impacts sur la biodiversité, est une contrainte nécessaire qui devrait augmenter sensiblement la prise en compte de ces enjeux par les entreprises.

La réglementation liée au reporting a notamment été évoquée par Nestlé, Kellanova et Cooperl. En effet, les incertitudes liées au choix du périmètre pour les méthodes de comptage carbone et les différences de réglementation entre pays peuvent compliquer le travail de reporting. L'absence de méthode unifiée au sein d'un secteur est un autre obstacle potentiel, comme soulevé par Cooperl dans le cas de la mesure de l'impact carbone de la viande de porc.



[40] Le Monde, 2023, [Le marché du bio plonge dans une crise profonde.](#)

[41] UICN, 2014, [Le reporting biodiversité des entreprises et ses indicateurs, état des lieux et recommandations.](#)

Sur la gestion de la ressource en eau, la réglementation peut également gêner le développement de certaines solutions. Lors de la fabrication du fromage, le lait est concentré en évaporant l'eau qu'il contient : on parle des eaux issues du lait ou des ECML. Cette eau évaporée pourrait être réutilisée en usine : il s'agirait d'une solution simple au sein des processus industriels pour diminuer la consommation d'eau douce du groupe et faire face aux restrictions d'eau en période de sécheresse. Cependant, aujourd'hui, les eaux issues du lait dans les usines françaises ne peuvent être réutilisées que pour des usages mineurs, comme le nettoyage. Cela prive les industries agroalimentaires d'une ressource existante pour des usages gourmands en eau. Une réglementation adaptée permettrait d'utiliser cette ressource sans compromettre la sécurité sanitaire des produits. Il est important de noter que la réutilisation des eaux issues du lait est déjà pratiquée avec succès dans plusieurs États membres de l'Union européenne, ainsi qu'en Israël, en Californie, en Australie et à Singapour.

Concernant la répartition de la valeur, la loi EGAlim a été actualisée récemment pour assurer une plus juste répartition de la valeur en faveur des agriculteurs. Elle rend la contractualisation écrite obligatoire entre un agriculteur et une entreprise privée [42]. Cependant, 88% des agriculteurs passent par une coopérative pour vendre leur produit, coopérative qui n'est pas une entreprise privée [43]. Si des mesures incitatives ont été prises pour impliquer les coopératives, il n'est donc pas certain que la loi EGAlim 2 améliore significativement la rémunération des agriculteurs.

Finalement, par la création des Projets Alimentaires Territoriaux, la Loi d'avenir pour l'agriculture de 2014 a permis de donner un cadre pour les initiatives autour de la relocalisation de l'alimentation. Des acteurs très divers peuvent ainsi se retrouver pour réfléchir à des solutions simples à l'échelle de leur territoire, pour redynamiser l'agriculture et tenter de réconcilier productions et consommations.

### La loi EGAlim en quelques mots

Source : Réseau Local



#### Les mesures pour la restauration collective

50 % d'achats de produits de qualité et durables dont 20 % de bio



Lutte contre le gaspillage et dons alimentaires

Diversification des sources de protéines et menus végétariens



Substitution des plastiques

Information des usagers et convives



[42] Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire, 2023, [Tout comprendre de la loi EGAlim2](#).

[43] Coop Fr, 2022, [Panorama des entreprises coopératives](#).

# Conclusion

Le système agroalimentaire actuel, issu de l'industrialisation et de la mondialisation, montre de nombreuses défaillances. Il est la source de graves dommages environnementaux tels que l'effondrement de la biodiversité, la dégradation des sols ou la pollution aux pesticides et nitrates, qui menacent directement l'avenir de l'agriculture. Il représente également un poste majeur de consommation d'énergies fossiles, d'eau et d'émissions de gaz à effet de serre comme le méthane. Par ailleurs, la contribution de l'agro-industrie au progrès social est aujourd'hui discréditée par la forte prévalence des problèmes de santé liés à l'alimentation. Une transformation ambitieuse du système est donc nécessaire pour mieux répondre aux enjeux du XXIème siècle. Celle-ci doit allier changement des habitudes alimentaires, notamment la réduction de la consommation des produits animaux et des produits transformés, et reconception des systèmes agricoles. Cette reconception doit s'appuyer sur les principes de l'agroécologie et un ancrage territorial des chaînes alimentaires afin d'augmenter leur résilience et limiter leurs impacts sur l'environnement.



A l'issue de notre étude, il ressort que les entreprises sont encore inégalement engagées dans cette démarche, avec une faible remise en question du modèle actuel. L'analyse de leurs méthodes et résultats révèle l'importance du mode de gouvernance sur la définition d'objectifs ambitieux et leur bonne mise en œuvre. Les entreprises de taille moyenne avec un fort ancrage territorial sont également plus à même d'agir en accord avec les enjeux écologiques propres au territoire. En effet, les leviers de la transition doivent se déployer à l'échelle locale : les entreprises ne peuvent prévoir de plan uniforme pour l'ensemble de leurs opérations, mais doivent adapter leurs pratiques à chaque territoire, en s'appuyant sur des équipes proches des réalités du terrain. Les principaux défis à relever pour les entreprises sont la rémunération des agriculteurs et la revalorisation du métier, la promotion de nouveaux modes d'alimentation plus durables et la prise en compte de la biodiversité. Enfin, une adaptation de la réglementation semble essentielle pour accompagner efficacement les entreprises vers la transition.



Au-delà du fonctionnement du système, il nous faut repenser le modèle agro-industriel actuel et enterrer le mythe de la croissance infinie, incompatibles avec les limites planétaires. Il est indispensable de faire émerger un modèle alimentaire prospère qui soit fondé sur une juste répartition de la valeur entre les acteurs. La vision que nous défendons d'un modèle alimentaire durable s'appuie sur le choix de la sobriété, les pratiques agroécologiques et la territorialisation, et non le pari sur des progrès technologiques bienvenus mais trop incertains. Une transition écologique équitable doit également chercher à réduire les inégalités sociales ; c'est pourquoi les questions de niveau de vie et de reconnaissance sociale des métiers de l'agriculture sont primordiales pour faire émerger un système alimentaire juste, durable et résilient.

Une augmentation de la main-d'œuvre mais aussi et surtout de nouvelles compétences sont nécessaires pour transformer le secteur agroalimentaire. Participer à la transition du secteur agroalimentaire requiert une pensée interdisciplinaire, à la croisée entre ingénierie, écologie, politique, économie, finance, sciences sociales... Les défis sont complexes, passionnants, et font écho à d'autres chantiers stratégiques : agriculture, énergie, eau ou gestion des déchets. En embrassant ces défis avec audace et détermination, nous pouvons devenir les architectes d'un futur alimentaire désirable.

# Annexe

## Liste des entreprises contactées

Entreprise	Secteur	Réponse au questionnaire	Échange
COOPERL	VIANDE	Oui	Oui
BIGARD	VIANDE	Non	Non
FLEURY MICHON	VIANDE	Non	Non
HERTA	VIANDE	Non	Non
SAVENCIA	PRODUITS LAITIERS	Non	Oui
SODIAAL	PRODUITS LAITIERS	Non	Oui
FROMAGERIES BEL	PRODUITS LAITIERS	Oui	Oui
NESTLÉ FRANCE	GÉNÉRALISTE	Non	Oui
DANONE	GÉNÉRALISTE	Non	Non
PANZANI	CÉRÉALES	Non	Non
BARILLA	CÉRÉALES	Non	Non
BRIOCHE PASQUIER	CÉRÉALES	Non	Non
KELLOGG'S	CÉRÉALES	Oui	Oui
FERRERO	CONFISERIE	Non	Non
CRISTAL UNION	SUCRE	Non	Non
ROQUETTE FRÈRES	SUCRE	Non	Non
LABEYRIE FINE FOODS	LUXE	Oui	Oui
BONDUELLE	FRUITS ET LÉGUMES	Non	Non
MARIE	PLATS PRÉPARÉS	Non	Non
DAUNAT	PLATS PRÉPARÉS	Non	Non
ANDROS	FRUITS ET LÉGUMES	Non	Non
LACTALIS	PRODUITS LAITIERS	Non	Non
MCDONALD'S	RESTAURATION	Non	Oui
SODEXO	RESTAURATION	Non	Oui

# Un projet de rapports sectoriels

Pour un réveil écologique est un collectif d'étudiant.es et jeunes diplômé.es, créé suite à la parution d'un manifeste éponyme en 2018.

Signé par plus de 30 000 élèves venant de 400 établissements différents, le texte appelle à une remise en question des chemins que l'on nous trace au sein d'une économie destructrice de l'environnement.

Le manifeste se concentre sur les **entreprises, dont il est urgent que les business models évoluent**, ainsi que l'enseignement supérieur, qui ne prépare encore que trop peu aux enjeux de demain.

Le collectif (entièrement bénévole et indépendant) a depuis poursuivi dans cette voie, allant à la rencontre de centaines de directions, participant à des évènements, réalisant des décryptages sur les réseaux sociaux, puis en publiant des **analyses plus poussées** (telles que celle-ci).

Lancé fin-2021, ce projet a consisté à **construire un questionnaire spécifique, contacter les plus grandes entreprises françaises, les rencontrer, compléter les analyses avec l'aide d'experts et relecteurs indépendants, et désormais de publier ces rapports.**

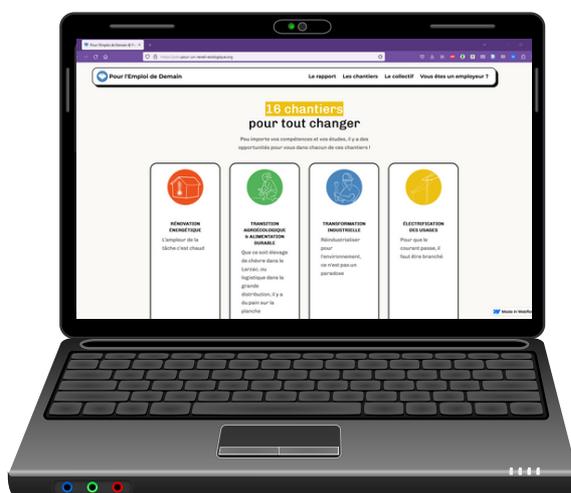
Portant chacun sur un secteur dédié, **16 rapports** sortiront de janvier à juillet 2024.

**L'ensemble est disponible sur le site suivant, créé en collaboration avec OpenClimat.** Il contient également les réponses des entreprises à notre questionnaire.

## Les chantiers de la transition

En réponse aux problématiques de fond qui ressortent de l'analyse des différents secteurs, il apparaît que **la transition va requérir de véritables chantiers, vers lesquels il est essentiel d'orienter les jeunes.**

À cette fin, un projet a été créé : **Pour l'Emploi de Demain (PED)**, avec des jobs durables à retrouver sur <https://jobs.pour-un-reveil-ecologique.org>





**POUR UN REVEIL  
ÉCOLOGIQUE**

**Collectif Pour un réveil écologique**

**Février 2024**

 [pour-un-reveil-ecologique.org](http://pour-un-reveil-ecologique.org)

 [contact@pour-un-reveil-ecologique.org](mailto:contact@pour-un-reveil-ecologique.org)

