

ÉCOLE POLYTECHNIQUE

CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

RSE, INNOVATION ET POLITIQUE PUBLIQUE
DANS LE SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE

Eric GIRAUD-HERAUD

Jean-Pierre PONSSARD

Bernard SINCLAIR DESGAGNE

December 2013

Cahier n° 2013-33

DEPARTEMENT D'ECONOMIE

Route de Saclay

91128 PALAISEAU CEDEX

(33) 1 69333033

<http://www.economie.polytechnique.edu/>

<mailto:chantal.poujouly@polytechnique.edu>

RSE, innovation et politique publique dans le secteur agro-alimentaire¹

17 décembre 2013

Eric Giraud-Héraud², Jean-Pierre Ponsard³ et Bernard Sinclair Desgagné⁴

Résumé

La responsabilité sociale et environnementale de l'agriculture et des entreprises agro-alimentaires est aujourd'hui largement remise en question. Ce secteur économique est à la croisée des chemins compte tenu des nombreuses externalités environnementales de l'activité du secteur, des problèmes de sécurité sanitaire liés à la mondialisation et aux développements des échanges, et enfin de la question de santé publique liée à la suralimentation et à l'obésité. Ces enjeux poussent d'une part la puissance publique à réagir très fortement par des réglementations, des normes et autres dispositifs de standardisation et d'autre part les entreprises à investir dans des actions RSE pour maintenir leur réputation sur le long terme. Dans le droit fil de l'hypothèse de Porter, nous montrons comment il est possible de coordonner ces deux types de leviers stratégiques, en montrant dans quelle mesure les réglementations peuvent induire un cercle vertueux « gagnant-gagnant », pour favoriser à la fois les profits d'entreprises et le bilan sociétal de leurs activités.

Mots clés : Réglementation et innovation, hypothèse de Porter, secteur agro-alimentaire.

¹ Les auteurs remercient la chaire FDIR et le programme de recherche « Business Sustainability Initiative » de l'EIF pour leur soutien financier. Cet article a pour origine l'atelier de recherche organisée par l'Inra et l'Ecole Polytechnique le 16 janvier 2013. Cet atelier réunissait des chercheurs et des professionnels du secteur alimentaire. Soulignons que les opinions exprimées ici n'engagent que les auteurs et ne sauraient en rien refléter celles de leurs employeurs respectifs.

² Inra Aliss et Ecole Polytechnique

³ CNRS-Ecole Polytechnique et CIRANO

⁴ HEC Montréal et CIRANO

RSE, innovation et politique publique dans le secteur agro-alimentaire

1. Introduction

Les estimations démographiques considèrent que d'ici à 2050 la population mondiale pourra se stabiliser à un niveau supérieur à 9 milliards d'individus (contre 7 milliards aujourd'hui). Le réchauffement climatique va limiter les terres agricoles : accroissement des zones de sécheresse ; multiplication des phénomènes extrêmes tels que ouragans, typhons, inondations. Il est par ailleurs bien établi que les changements dans les conditions de vie conduisent à de profondes modifications des régimes alimentaires : réduction de la consommation de pain, céréales, et légumes secs ; consommation accrue de viande et de produits laitiers... La consommation accrue de viande est responsable de la grande majorité des émissions de gaz à effet de serre du secteur. De ce fait, l'agriculture n'est pas simplement victime du changement climatique (et doit alors trouver les moyens de s'y adapter), elle en est également l'un des secteurs responsables.⁵

Développer une « alimentation durable » au niveau de la planète est donc un challenge majeur du XXI^e siècle. La réflexion doit tenir compte d'une spécificité du secteur agricole : les risques sanitaires. Ces risques se sont multipliés mais ils ont aussi pris une dimension inattendue. La conséquence la plus visible de l'évolution des comportements alimentaires concerne l'épidémie d'obésité que l'on observe un peu partout dans le monde du fait d'une alimentation trop riche en lipides, trop riche en sucres ajoutés et trop pauvre en fibres. Si l'on en croit l'avis de l'Organisation Mondiale de la Santé et de plusieurs études internationales, le surpoids concerne aujourd'hui 1,4 milliards d'adultes et plus de 40 millions d'enfants de moins de cinq ans (près de 3 millions de personnes en meurent chaque année). Ainsi, alors que la sous-alimentation et les carences en vitamines et minéraux, plutôt répandus dans les pays pauvres, affectent la santé générale des populations, les déséquilibres des régimes alimentaires ont une incidence à long terme sur la santé, engendrant des maladies cardio-vasculaires, des cancers ou d'autres maladies chroniques comme le diabète.⁶ Notons par ailleurs que ce phénomène touche à la fois les pays développés, les pays émergents et les pays en développement.⁷

⁵ L'agriculture serait responsable de près de 25% des gaz à effet de serre, de 70% de la consommation d'eau et de 40% de la pollution des nappes phréatiques. L'élevage (et par voie de conséquence la consommation de protéines animales) serait à lui seul responsable de 18% des émissions de gaz à effet de serre et de 37% de la dégradation des sols. L'érosion de la biodiversité pourrait quant à elle réduire la production agricole (impact estimé à 25% d'ici à 2050) menaçant ainsi la sécurité alimentaire humaine.

⁶ Un certain nombre de travaux ont notamment montré la baisse probable de l'espérance de vie aux USA, compte tenu de cette évolution dans l'alimentation, un retournement pourtant jamais observé par le passé (ref).

⁷ Voir par exemple le rapport conjoint de l'OMS et de la FAO intitulé la FAO de 2002 intitulé « *Alimentation, nutrition et prévention des maladies chroniques ?* » ; OMS/FAO, 'Diet, Nutrition and the prevention of chronic diseases', 2002.

Au final, il est clair que l'agriculture et la chaîne agro-alimentaire sont à la croisée des chemins, ce que soulignent bon nombre de rapports et d'état des lieux (e.g. rapport de la FAO 2012). Dans ces conditions deux grands types de processus sont en cours : des changements dans les réglementations et des changements dans les actions mêmes des acteurs (producteurs, distributeurs, consommateurs). L'objet de cet article est de souligner l'interdépendance entre ces deux processus :

- les changements de réglementation seront-ils source de contraintes accrues pour les acteurs ou bien l'occasion d'un renouvellement des pratiques débouchant sur des innovations ?

Cette question générale ne peut avoir que des réponses contingentes. En effet, ce secteur de l'économie est particulièrement et différemment réglementé dans la plupart des régions du monde. Par exemple :

- au niveau de l'amont agricole avec un droit de regard sur la génétique des semences (e.g. acceptabilité des OGM et la sélection variétale), la liste des pesticides autorisés et de leur utilisation dans le cas de la production végétale, les modes d'alimentation animale (e.g. interdiction des farines animales), etc. ;

- au niveau de la transformation comme le traitement des eaux usées pour les aspects environnementaux, les codes d'hygiène de production (souvent particulièrement contraignants) pour les aspects sanitaires, les procédés de fabrication des produits, compte tenu de leur codification par le Codex Alimentarius, pour les questions nutritionnelles ;

- au niveau de la distribution par le contrôle des pratiques de vente (e.g. contrôle de la taille des supermarchés, de la revente à perte, etc.) et de la promotion des produits (e.g. contrôle de la publicité pour les boissons alcoolisées) ;

- au niveau de consommation par des mesures permettant de contrôler certains effets néfastes de la consommation (e.g. taxation des boissons sucrées).

Les réponses à cet arsenal réglementaire seront multiples. Ces réponses se situent à chaque niveau de la filière agro-alimentaire et sont le fait de bon nombre de grandes entreprises (qui ont les moyens financiers de la R&D) mais aussi de la part de multiples PME. Nul doute que les semenciers (secteur très concentré), les entreprises de développement de l'agriculture de précision (sur l'irrigation contrôlée ou les images satellitaires), les entreprises de collecte, élimination et traitement des déchets ou même les innovations produits proposées par les entreprises (ne serait-ce que pour s'attaquer à la question de l'obésité) seront diverses. Des différenciations apparaîtront également sur des marchés spécifiques comme la production biologique ou les circuits courts de commercialisation.

Une question importante est alors de contrôler la complémentarité entre les réglementations avec le développement des innovations. La réglementation ne

doit-elle être perçue que comme un frein au développement des innovations (comme c'est le cas à chaque fois que le principe de précaution est mobilisé dans les politiques publiques) ? Ou au contraire y-a-t-il la place pour une réglementation qui favoriserait ces réglementations au lieu de les interdire ? Et finalement ne pourrait-on pas concevoir la réglementation comme un facteur de déclenchement d'innovations vertueuses qui ne se faisait pas naturellement en raison de rigidités comportementales des entreprises ou des consommateurs ?

Pour apporter des éléments de réponses à ces questions, nous proposons une grille d'analyse basée sur l'hypothèse de Porter. Dans la section 2 nous revenons sur cette hypothèse, ce qui fait sa popularité auprès des politiques, mais aussi sur les conditions qui peuvent la justifier. A ce titre nous consacrons un développement particulier aux biais cognitifs dans les comportements des consommateurs, aspect essentiel du secteur agro-alimentaire, mais qui n'est étonnamment pas retenu dans les arguments développés par les auteurs (qu'ils soient en faveur ou en défaveur du bien-fondé de l'hypothèse de Porter). La section 3 développe trois études de cas : l'affichage environnemental, la traçabilité des aliments, et l'épidémie d'obésité. Sur chacun de ces sujets nous explicitons l'évolution de la réglementation et les réponses directes et indirectes des entreprises. Nous montrons en quoi l'hypothèse de Porter s'applique. Dans la section 4 nous tirons les conclusions générales de ces études de cas et dégageons quelques pistes de recherche future.

2. Réglementation et Innovation

2.1 Origine et popularité de l'hypothèse de Porter

Telle que formulée à l'origine, il y a plus d'une vingtaine d'années (Porter 1991; Porter et van der Linde 1995), l'hypothèse de Porter avance qu'une réglementation environnementale bien conçue devrait s'avérer bénéfique, non seulement pour la société, mais aussi pour les entreprises visées. Une réglementation plus contraignante pourrait alors inciter les firmes à innover au niveau des différents stades de valeur ajoutée, dans leurs processus d'achats, de production, en renouvelant leur gamme de produits et leurs réseaux de distribution..., les rendant ce faisant plus compétitives.⁸

Cette perspective « gagnant-gagnant » - c'est-à-dire que tout le monde puisse bénéficier d'une réglementation plus sévère, y compris ceux qui doivent s'y conformer – a été naturellement bien accueillie dans les milieux du management et des politiques publiques.

Considérons l'exemple des pluies acides associées aux émissions de SO₂, exemple repris de l'article de 1995 mais sur lequel il existe de nombreuses autres

⁸ Porter et van der Linde (1995, p. 98 et 105): "Pollution is a manifestation of economic waste and involves unnecessary or incomplete utilization of resources. (...) Reducing pollution is often coincident with improving productivity with which resources are used. (...) Properly designed environmental regulation can trigger innovation that may partially or more than fully offset the costs of complying with them".

publications plus récentes. Comme le note Hanemann (2009), au départ, la réglementation mise en place en 1990 aux US pour limiter ces émissions a été perçue par l'industrie comme très coûteuse. Alors qu'en fait, il s'est avéré qu'elle a bénéficié de nombreuses circonstances qui ont transformé cette opération en opportunité pour l'industrie : accès à des charbons sans soufre, mise en place de procédés de captage du SO₂ à bas coût, rénovation d'usines très anciennes..., et finalement le prix de l'électricité a baissé. Dans cet exemple, le choix d'une régulation par un système de quotas, laissant aux entreprises toute liberté de faire les choix les plus opportuns en matière de réductions de leurs émissions, doit être opposée à des réglementations du type « *command and control* » qui avaient été également envisagées à l'époque. Il est tout à fait probable que de telles réglementations auraient été pénalisantes pour l'industrie.

L'hypothèse de Porter s'appuyait (et s'appuie toujours) sur la multiplication de cas semblables. Peut-on tirer des conclusions générales à partir d'exemples? On peut noter à ce propos qu'Hanemann dans l'article opus cité émet de nombreux doutes sur la transposition directe de cette perspective « gagnant-gagnant » à une réglementation des émissions de CO₂ par un système de quotas.

2.2 Critiques et reformulation théorique

La littérature académique demeure encore largement sceptique quant à la validité de l'hypothèse de Porter en dehors de certaines circonstances particulières.

Il semble, premièrement, que des firmes bien gérées opérant dans des industries suffisamment concurrentielles devraient spontanément chercher, trouver et mettre en œuvre des innovations profitables, sans que l'État les y pousse (Oates et al, 1995). On se demande, en second lieu, comment le gouvernement se trouverait mieux informé des opportunités d'affaires que les entreprises elles-mêmes. Chacun son métier. Les recherches empiriques sur de grandes bases de données ne corroborent d'ailleurs pas l'idée que la réglementation environnementale induise des innovations permettant aux firmes de couvrir plus qu'il n'en faut les coûts de mise en conformité (Lanoie et al. 2011).

Ambec et Lanoie (2008) ont proposé un cadre permettant de définir le périmètre de validité de l'hypothèse de Porter, en notant qu'elle présuppose la présence d'une autre source d'inefficience s'ajoutant à l'externalité environnementale. Cette distorsion additionnelle dans l'allocation des ressources peut être due, par exemple:

- (i) *Aux limitations cognitives des acteurs* (Gabel et Sinclair-Desgagné 1999).

Les individus et les organisations tendent à « routiniser » certaines de leurs tâches (considérées comme élémentaires ou moins importantes) afin de mieux gérer la complexité. Comme le disait le philosophe Alfred North Whitehead: « *It is a profoundly erroneous truism, repeated by all copy-books and by eminent people making speeches, that we should cultivate the habit of thinking of what we are doing. The precise opposite is the case. Civilization advances by extending the*

number of operations which we can perform without thinking about them ». La remise en cause des routines met en lumière des opportunités jusque là cachées ou simplement ignorées, ce que la littérature managériale appelle le phénomène des « low-hanging fruits ».

(ii) *Aux problèmes d'agence et de délégation* (Ambec et Barla 2002).

Qu'il faille se fier à d'autres pour accomplir certaines tâches qui nous importent est fondamental dans la société comme dans l'entreprise. La dépense pourra être réduite si l'État encourage par exemple la codification et le transfert de meilleures pratiques en matière d'audit environnemental (on pense ici aux normes ISO et EMAS, et plus généralement au rôle des normes pour réduire les coûts de transactions le long de la chaîne de valeur).

Par ailleurs un meilleur contrôle des décisions managériales en matière d'environnement permettrait aux entreprises de modérer ce qu'il convient d'appeler le 'court-termisme' des gestionnaires dont l'attention est trop souvent rivée sur des indicateurs de performance partiels et biaisés.

(iii) *A la concurrence imparfaite et au caractère non appropriable des innovations* (Jaffe et al 2005, Heal 2005)

Il arrive que certaines initiatives ou innovations soient profitables à tout le monde, à condition que tout le monde les pratique. Les incitations individuelles ne permettent alors pas d'aboutir à une situation socialement efficace – un cas de figure connu sous le nom de « dilemme du prisonnier » - car il faut engager des dépenses qui bénéficieront à d'autres (accumulation et transfert de connaissance, mise en place d'un réseau non exclusif, actions de communication auprès des consommateurs...). Dans ce cas, la puissance publique a un rôle à jouer pour faciliter la convergence au sein de l'industrie; elle peut le faire via les normes, ou quelquefois par la simple menace de régulation qui incitera les syndicats professionnels à mettre en place des accords volontaires.

Anticipant la pression sociétale face aux enjeux liés au changement climatique, un gouvernement pourrait par exemple décider de contraindre tout de suite les entreprises sous sa juridiction, espérant ainsi leur faire prendre une longueur d'avance et par la suite quelques parts de marché sur leurs concurrentes étrangères.

2.3. L'hypothèse de Porter et le comportement des consommateurs

Le cadre théorique que nous venons de rappeler fait l'impasse sur un acteur important. Il est centré sur l'entreprise en tant que telle (et la réglementation) et néglige le consommateur. Or une réflexion sur le comportement de celui-ci est indispensable car ce comportement s'éloigne bien souvent l'hypothèse de rationalité propre aux économistes. Il nous faut donc revenir sur les biais mis en évidence par l'économie comportementale, autant de biais qui constituent des

sources de distorsions potentiellement susceptibles d'affecter l'hypothèse de Porter.

Par souci de simplicité, on peut schématiquement classer les biais cognitifs selon qu'ils portent sur la prise en compte du risque, du temps, de l'existence d'attributs multifactoriels ou encore sur la révision des croyances.

En ce qui concerne le risque, il est bien connu qu'on ne valorise pas de manière symétrique un gain ou une perte ; il y a une discontinuité dans l'aversion au risque ; il existe aussi des phénomènes d'ancrage (Kahneman and Tversky 1979) qui amènent à surestimer le poids de certains événements. Ainsi, un consommateur peut être risquophile face à la perspective de bénéficier d'un avantage financier, tout en étant fortement risquophobe face à la perspective d'être atteint d'une maladie chronique suite à la consommation répétée d'un produit jugé risqué pour la santé. Les consommateurs adhèrent facilement aux petites innovations (recette, emballage, etc.), mais sont plus méfiants vis-à-vis des innovations majeures telles que les OGM ou l'irradiation des aliments, d'autant plus que les risques associés à ces dernières sont difficilement quantifiables. C'est bien pour ne pas générer des réactions de rejet trop fortes et rapides que certains grands groupes ont rapidement compris la nécessité d'afficher fortement leur refus des OGM. Non pas qu'ils craignaient de porter atteinte à la santé des consommateurs, mais plutôt qu'ils anticipaient le boycottage de leurs produits. (A contrario les risques présumés associés aux ondes émises par les téléphones portables n'ont en rien limité l'expansion de ce marché...). Pour limiter les risques de rejet, certaines entreprises en sont à innover sans le faire savoir. C'est le cas de bons nombres de standards privés de la grande distribution du type GlobalGAP, GFSI qui concernent la sécurité sanitaire, et aussi de démarches d'entreprises qui améliorent la qualité nutritionnelle de certains produits alimentaires (Giraud-Héraud et al., 2012).

L'incohérence temporelle des décisions constitue une autre source de distorsion (O'Donoghue and Rabin 1999) particulièrement importante dans l'alimentaire : on connaît bien la phrase « demain je commence mon régime » (pour réduire ma consommation de sucre, de sel, de graisses...). Cette incohérence tient à une mauvaise perception des conséquences à venir, une forte préférence pour le présent, des phénomènes d'identification à un groupe, ou un effet d'addiction. Elle incite la puissance publique à mener des campagnes d'éducation – messages du type "Pour votre santé, mangez 5 fruits et légumes par jour", "Mangez, bougez" du PNNS – et les firmes, une fois de plus, à privilégier les innovations incrémentales. De fait, la difficulté pour les entreprises à s'adapter à la demande des consommateurs, non seulement en fonction des caractéristiques sociodémographiques d'une population donnée, mais en tenant compte aussi des biais cognitifs et des attentes sur le long terme de cette population, soulève des engagements stratégiques particulièrement prégnants.

Enfin, en matière alimentaire, les attributs des produits sont souvent multiples et certains d'entre eux ne sont pas directement perceptibles par le consommateur. Celui-ci s'informe alors par le bouche à oreille, ce qui peut induire des cascades

informationnelles (Bikhchandani, Hirshleifer et Welch, 1992). Le phénomène est bien connu en finance, où il sous-tend les bulles spéculatives. Un premier agent reçoit une information et révisé ses croyances, sa réaction est alors observée puis imitée par un second agent, un troisième agent observe et imite la réaction des deux premiers, etc. Dans ces conditions, l'information privée d'un agent pèse moins que les réactions observées, et tout le monde suit. Les leaders d'opinion peuvent alors en toute bonne foi engager un mouvement de foule dans un comportement non fondé. Dans l'alimentaire ces cascades informationnelles, souvent induites par les médias et qui entraînent un comportement moutonnier, sont maintenant connues; on note ainsi le fait « *d'une hypersensibilité face aux rumeurs et de réactions erratiques des consommateurs en cas de doutes, pouvant conduire à des comportements délétères* » (cf. Chevassus-au-Louis, 2007).

L'impact considérable de ces biais cognitifs pour l'alimentation pose en définitive une question éthique. Ne conviendrait-il pas d'agir pour le bien du consommateur en prenant directement en charge certaines de ses décisions et en mettant en place des réglementations coercitives, voire en agissant derrière son dos? Cette forme de paternalisme étatique ne va-t-elle pas, toutefois, à l'encontre du respect des libertés individuelles?

3. Réglementations et innovations dans le secteur agro-alimentaire

La présence et l'importance des distorsions liées aux facteurs développés dans la section précédente, dont dépend le périmètre (par conséquent la pertinence) de l'hypothèse de Porter, varieront bien sûr selon l'industrie considérée. Il importe maintenant de savoir ce qu'il en est dans l'industrie agro-alimentaire. Nous montrons maintenant comment chacun de ces facteurs peut être mobilisé de manière opérationnelle dans une réflexion réglementation-innovation.

De fait, le secteur agro-alimentaire se caractérise par une très forte sensibilité des consommateurs et par une organisation des filières de production particulièrement complexe. Les réglementations sont nombreuses et les innovations concernent chaque stade de la chaîne alimentaire, depuis la semence des matières premières, la transformation des produits jusqu'au mode de consommation (cuisson, conservation, respect de la chaîne du froid, etc.). L'innovation marketing (précisément liée à la sensibilité des consommateurs) et les innovations organisationnelles (contrats, systèmes d'approvisionnements, normes, standards, etc.) sont particulièrement présentes alors que les innovations technologiques radicales (Lait UHT, Irradiation des aliments, OGM, Nanotechnologies, etc.) ne sont pas si nombreuses dans ce secteur et en tous les cas mettent beaucoup de temps à s'implanter (Académie des technologies, 2012). Dès lors, comme le propose notre grille d'analyse, une réglementation publique bien adaptée peut avoir des conséquences efficaces sur le développement de ces innovations pour donner un 'coup de pouce' incitatif aux entreprises, légitimement frileuses et peu aventurières. Sur trois exemples bien différents, concernant les questions environnementales, sanitaires et nutritionnelles, nous illustrons ces synergies réglementations-innovations.

3.1. Un enjeu environnemental : l'affichage des caractéristiques écologiques des produits

La préoccupation environnementale dans le secteur agricole a entraîné un grand nombre de dispositifs de la part des pouvoirs publics un peu partout dans le monde. Ces politiques publiques peuvent être particulièrement contraignantes, mais elles peuvent également se limiter à des procédures incitatives sans obligation légale. Les mesures incitatives du côté de l'offre concernent le plus souvent des aides et subventions qui se font sur la base d'une relation contractuelle. C'est le cas des mesures agro-environnementales de l'Union Européenne qui recouvrent toutes les mesures mises en place dans le cadre de la PAC, en contrepartie de versements aux agriculteurs volontaires. Les mesures incitatives recouvrent également l'ensemble des aides et programmes en direction des entreprises de transformation et de distribution pour favoriser leurs investissements sur la question environnementale. Elles concernent aussi les certifications publiques garantissant aux consommateurs une démarche de production particulière ou des caractéristiques spécifiques du produit final (e.g. Certification d'origine, Agriculture Biologique, Normes ISO 14 001, etc.).

L'obligation d'affichage environnemental envisagée par certains pays européens (notamment en France depuis 2010, dans le cadre du Grenelle de l'Environnement) se tourne quant à elle résolument du côté de la demande des consommateurs (Vergez, 2012). Il s'agit de fournir, via l'étiquetage, une information crédible sur les caractéristiques environnementales des produits alimentaires. Un certain nombre d'études confirment effectivement que les consommateurs européens se préoccupent de cet aspect non vérifiable de la qualité (voir récemment Bonnet, 2012 ou l'étude de TNS/Ethicity d'avril 2010 pour laquelle 74% des Français désirent avoir des informations environnementales sur les produits qu'ils achètent.). On peut néanmoins se demander si cette préoccupation se traduit bien par un acte d'achat sur les produits possédant un 'score' plus favorable à l'environnement, surtout en période de crise économique (si le produit performant est plus cher que le produit conventionnel), ou si ce produit performant sur la question environnementale est de moins bonne qualité gustative que le produit conventionnel...A notre connaissance, il n'existe qu'un nombre très limité de travaux en économie expérimentale qui pourraient attester de cette hypothèse (voir cependant Bougherara et Combris, 2009).

Mais alors, s'il est douteux que les consommateurs adopteraient sur le long terme des produits écologiquement performants, pourquoi les entreprises devraient-elles s'intéresser à cette mesure et déclencher des innovations qui iraient dans le sens de l'amélioration de cette performance ? Il faut savoir que le dispositif à mettre en place est particulièrement compliqué.⁹ On constate pourtant que certaines

⁹ La première difficulté tient à la nature des critères retenus, secteur par secteur, pour attester de la performance environnementale (comment évaluer l'empreinte carbone, ou encore les conséquences sur la nappe phréatique et la biodiversité ?). Ensuite, l'amélioration des performances des produits par rapports aux critères nécessite souvent une forte remise en cause de l'organisation et des activités de l'entreprise.

entreprises ont d'ores et déjà largement investi dans les démarches d'analyses de cycle de vie de leurs produits (Annexe 1, figure A1.1) et que par ailleurs un grand nombre d'entre elles sont prêtes à se coordonner et à participer à cette expérience collective (cf. 'le Point' du Commissariat Général au développement durable, 2012, pour le cas de la France). C'est le cas des entreprises de semences qui s'attachent à quantifier les performances environnementales des systèmes de production en agriculture (e.g Sem'Expert de Pioneer) ou bien des entreprises de distribution qui proposent aux consommateurs une signalisation du bilan environnemental des produits commercialisés (e.g. étiquette carbone de Casino). Le retour d'expérience française publié dans le rapport MEDDE (2013) montre que sur les 168 entreprises sélectionnées (avec plus de 40% issues du secteur agro-alimentaire), pas moins de 90 % des entreprises du panel initial sont allées au bout de la démarche, et que 74% de ces opérations se sont déroulées comme prévu initialement. L'intérêt porté par ces entreprises est confirmé dans les enquêtes effectuées ex-post (figure A1.2 et A1.3). De plus, 73% des entreprises ont estimé que l'affichage représentait une source de compétitivité à venir (figure A1.4), non seulement grâce à une diminution des coûts de production (réduction des emballages, économie de matières premières, diminution de la facture énergétique, optimisation logistique, etc.), mais également par une compétitivité hors coût sur l'image de marque de l'entreprise et de ses produits offerts sur le marché.

3.2. Un enjeu de la sécurité sanitaire : la traçabilité

Encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) en 1996 et 2000, fièvre aphteuse en 2001, grippe aviaire en 2005, crise du concombre en 2011, accusation des OGM en 2012, et sur un autre plan, l'affaire du 'horsegate' en 2013....si l'on rajoute à cela les multiples contradictions des recommandations nutritionnelles, on comprend facilement l'hypersensibilité et la méfiance des consommateurs vis-à-vis des produits alimentaires, aggravant leur crainte vis-à-vis des innovations, et générant des comportements plus ou moins rationnels, à chaque fois qu'une micro-crise intervient à l'autre bout du monde, pour peu qu'elle soit médiatisée.¹⁰ Plus que dans tout autre secteur, les questions de 'sécurité' mélangée aux arguments de 'naturalité' et d' 'authenticité' des produits sont aujourd'hui mises en avant, de même que l'origine de production ou la façon dont le produit est confectionné.

Pour ce qui est de la sécurité des aliments, il existe pourtant tout un arsenal de réglementations qui s'appuient sur les normes préconisées par le *Codex Alimentarius*. En France, il existe une multitude de normes mises en place par l'AFNOR à tous les stades de la filière (figure A2.1). De plus, les Etats s'appuient sur un principe de responsabilité en fixant les objectifs à atteindre par les

¹⁰ C'était par exemple le cas pour l'affaire du « concombre espagnol » en 2011, ainsi dénommée en raison de la mise en cause par erreur des cultures de concombre en Espagne par les autorités allemandes, alors qu'en réalité il s'agissait d'une contamination de graines germées par des souches d'*Escherichia coli* productrices de veratoxines. Cette micro-crise ultra-médiatisée provoqua un effondrement de la consommation de légumes un peu partout en Europe.

professionnels ('obligations de résultat') tout en leur laissant une certaine latitude sur les moyens pour y parvenir (e.g. 'Paquet Hygiène' de l'Union Européenne, 'Food Safety Modernization Act' aux Etats-Unis). L'obligation de traçabilité des produits oblige par ailleurs une entreprise à répertorier l'ensemble de ses fournisseurs et distributeurs et à garantir la possibilité de remonter à la source d'un problème d'intoxication alimentaire ou d'une fraude.

Ces obligations de résultat en matière sanitaire ont conduit à la mise en place de guides de bonnes pratiques d'hygiène (e.g FAMI-QS pour l'alimentation animale) et d'un grand nombre de standards privés dans le secteur agro-alimentaire, à la fois du côté des industries de transformation (e.g. référentiel 'Qualité Sécurité Environnement' de Danone, 'Quality Management System' de Nestlé, etc.) et de la grande distribution alimentaire. Dans ce dernier cas, les standards GFSI (qui concerne les produits transformés et notamment les marques de distributeurs) et GlobalGAP (qui concerne les produits frais) se sont particulièrement imposés un peu partout dans le monde, suite à des regroupements de standardisations privées (e.g figure A2.2 pour le standard GFSI) et connaissent une croissance venant à l'encontre de la contractualisation en agriculture (e.g figure A2.3 pour le standard GlobalGAP).

On trouve dans la littérature empirique (voir notamment Minten, Randrianarison, et Swinnen, 2009 et Maertens et Swinnen, 2009) une vérification de cette valorisation des innovations à la fois pour les entreprises qui ont initié le processus de standardisation, mais aussi pour les fournisseurs de ces entreprises. Ceux-ci sont bien souvent des agriculteurs des pays du sud qui, contrairement à une opinion largement répandue, n'ont pas subi une exclusion du marché (qui serait liée à l'impossibilité de supporter les coûts d'adaptation aux standards privés), mais qui ont au contraire bénéficié d'une opportunité d'adaptation aux conditions d'exportations de leurs produits. Ce résultat est du reste confirmé par Henson, Masakure, et Cranfield, (2011) qui présentent les résultats d'une enquête sur la production et l'exportation de produits frais dans 10 pays d'Afrique subsaharienne. Ces auteurs effectuent un travail économétrique qui met l'accent sur les déterminants de la certification GlobalGAP et les rendements en termes d'expansion de chiffre d'affaires à l'exportation. Les résultats montrent comment les entreprises qui ont adopté cette certification obtiennent in fine des revenus plus élevés que leurs voisins, avec un retour sur investissement significatif.

L'autre point important est que la traçabilité qui accompagne les référentiels se fait de plus en plus au niveau de la chaîne logistique et de production, donnant une importance croissante aux échanges de données entre partenaires commerciaux (« *de la fourche à la fourchette* »). En ce sens, la réglementation a incité les entreprises à (i) renforcer les critères de sélection des matières premières (innovation produit) et (ii) sortir des rapports de force traditionnels avec les fournisseurs et les distributeurs afin d'améliorer l'efficacité productive des filières (innovation organisationnelle). On trouvera dans Giraud-Héraud et al. (2012) une explication théorique de ce phénomène avec une explication de la formation de ces

standards privés de type collectifs (assimilés à des cartels), suite au renforcement de la politique publique en matière de responsabilité.

3.3. Un enjeu nutritionnel : l'épidémie d'obésité

L'épidémie d'obésité un peu partout dans le monde est particulièrement préoccupante (figure A3.1). La France ne déroge pas à cette règle générale, même si l'on observe un léger retournement de tendance dans la période récente (figure A3.2). C'est pourquoi cette question nutritionnelle a fait l'objet d'un grand nombre de réglementations et de mesures obligatoires. Deux visions s'affrontent suivant que l'on considère que le problème vient de l'alimentation ou bien de l'aliment : celles visant les consommateurs et celles visant les entreprises.

Dans le premier cas le gouvernement peut adopter des mesures drastiques comme la loi « metabo » au Japon¹¹, ou de façon moins brutale des politiques de sensibilisation, d'éducation (e.g. le fameux slogan 'manger 5 fruits et légumes par jour') et d'information via l'étiquetage des produits : aux Etats-Unis avec l'obligation d'étiquetage nutritionnel depuis 1994 (tableau intitulé '*Nutrition Facts*'), au Canada, Brésil, Argentine... Dans le cas de l'UE, le règlement n°1169/2011 concernant l'information des consommateurs sur les denrées alimentaires oblige les entreprises à mettre en place un tableau nutritionnel sur leurs produits. Il sera ainsi obligatoire de mentionner la valeur énergétique, les graisses, les acides gras saturés, les glucides, les sucres, les protéines, le sel, etc. Par ailleurs, des systèmes plus incisifs de signalisation, comme le *Keyhole* en Suède ou de *Traffic light* au Royaume Uni, peuvent amener les entreprises à revoir leurs recettes, diminuer les quantités de gras, sucres, et sel, et en conséquence utiliser des ingrédients à vocation technologique pour retrouver les fonctionnalités de ces additifs alimentaires.

Dans le deuxième cas, la responsabilisation des entreprises peut également passer par des politiques de taxation nutritionnelle (envisagées ou mise en œuvre dans plusieurs pays, dont les USA, le Danemark, la France, etc.) ou des mesures drastiques d'interdiction de constituants jugés nocifs.¹² Il est important de souligner que, peut-être plus par anticipation que sous la pression effective des réglementations, et sans pour autant répondre à une demande explicite des consommateurs, un grand nombre de multinationales ont reconsidéré leurs gammes de produits et leurs pratiques pour effectivement améliorer leur performance nutritionnelle. On pourrait citer Coca-Cola qui réduit drastiquement le taux de sucre sur des marques non emblématiques (e.g la marque Fanta) ce qui a pour effet de réduire considérablement ses coûts de production, tout en lançant

¹¹ Dans ce pays où pourtant l'obésité est largement moins développée que dans les autres pays, la loi "métabo" (pour métabolisme) mise en place en 2008 a fait dire à bon nombre d'observateurs que l'obésité était devenue illégale au Japon. En effet, il s'agit d'imposer aux employeurs publics et privés de mesurer le tour de taille de leurs employés avec des obligations d'atteindre des objectifs précis...

¹² Par exemple l'utilisation des acides gras insaturés (responsables de maladies cardio-vasculaires) est fortement réglementée dans certains pays développés (Danemark, Canada, et bientôt Etats-Unis) ou dans des villes. En 2006, New York devient ainsi la première métropole au monde à interdire les acides gras insaturés dans ses quelque 24.000 restaurants (Unnevehr and Jagmanait, 2008).

des produits light (e.g. Coca light et Coca zéro). On pourrait citer également Unilever qui a mis en place un programme considérable de recherche et développement sur sa marque ombrelle 'My choice' (du reste certifiée par le PNNS français) ou Nestlé qui depuis 10 ans, a optimisé plus de 80 % de ses produits pour répondre aux nouvelles exigences nutritionnelles tout en conservant l'excellence gustative que demandent les consommateurs.

Il peut y avoir surtout des mesures incitatives comme les accords volontaires que l'on trouve dans plusieurs européens (Italie, Espagne, Belgique et France). En France, le 'Programme National de Nutrition Santé' (PNNS) propose depuis 2006 aux entreprises de s'engager sur un comportement vertueux d'amélioration nutritionnelle de leurs gammes de produits. C'est donc l'entreprise qui est encouragée et certifiée plutôt que les produits en eux-mêmes. On trouvera dans Sebillotte (2013) une analyse détaillée de ces chartes d'engagements de progrès nutritionnels¹³, de leur difficulté de mise en œuvre et de leur crédibilité. Il apparaît notamment que ce sont sans doute les chartes collectives qui sont les plus efficaces, comme par exemple pour la coordination de producteurs afin de réduire le sel dans le pain ou les pâtes (comme en Italie avec le *Guardagnare salute* program ou en Espagne avec la stratégie 'NAOS'). L'exemple le plus probant est notamment celui du secteur de la charcuterie où l'on a vu dans la même année les entreprises leaders s'engager sur des objectifs similaires, comme l'entreprise Herta (cf figure A3.3) et l'entreprise Fleury-Michon (cf figure A3.4) avec une PME emblématique du secteur (la marque Henaff, figure 3.5). Herta (filiale du groupe Nestlé) s'est ainsi engagée auprès des pouvoirs publics à finaliser toutes ces avancées pour fin 2012. La réalisation de chaque engagement suppose de lever des obstacles financiers, technologiques et gustatifs. Par exemple, la diminution du taux de sel peut avoir des conséquences sur la conservation mais aussi sur le goût de certains produits. L'engagement collectif, facilité par le PNNS, de l'ensemble du secteur via la « fédération professionnelle représentative des industries charcutières, traiteurs et transformatrices de viandes » (FICT), est venu à l'appui de ces chartes individuelles. Dans ce cas les innovations d'entreprises permettent de pallier les effets néfastes de dilemme de prisonnier dans le jeu concurrentiel.

4. Conclusions provisoires et pistes de recherche

Plusieurs réflexions se dégagent de ces études de cas. Elles se situent à différents niveaux.

Tout d'abord les enjeux environnementaux et nutritionnels ont montré à quel point la question de la très forte sensibilité des consommateurs constitue une spécificité majeure du secteur agro-alimentaire. Ce point mérite d'être souligné. Une compréhension fine des comportements des consommateurs est donc nécessaire pour bien appréhender l'interaction réglementation-innovation. S'il existe une vaste littérature qui traite des biais cognitifs dans la prise de décision (Ariely, 2008), nous avons noté qu'en revanche peu de travaux qui analysent les conséquences de ces

¹³ <http://www.sante.gouv.fr/les-signataires-des-chartes-d-engagements-de-progres-nutritionnels.html>

biais en ce qui concerne les décisions relatives à l'alimentation. Il s'agit non seulement d'une piste de recherche théorique mais aussi d'un enjeu opérationnel majeur pour élaborer des réglementations pertinentes.

Par ailleurs, nous notons que la réactivité des entreprises vient le plus souvent d'entreprises connues pour leur engagement en matière de RSE. Il existe un grand nombre de recherches analysant la relation entre RSE et performance financière. Ces travaux portent en général sur des indicateurs synthétiques de RSE directement obtenus à partir d'agences de notation. Ces indicateurs synthétiques résultent d'une pondération d'indicateurs par catégories d'enjeux (environnement, social, gouvernance), pondération variable par secteurs d'activités. Les résultats statistiques issus de ces travaux sont en général peu concluants : on relève des résultats contradictoires quant à la relation entre RSE et performance financière (Capelle-Blancard et Petit, 2013). Il nous semble qu'il y a un écart à combler entre ces études très macro et les études de cas. Certains travaux ont mis en évidence un effet de complémentarité ou de substitution entre indicateurs selon le secteur d'activités (Cavaco et Crifo, 2010). Dans ces travaux il existe des difficultés méthodologiques pour passer d'une mesure de corrélation à une interprétation en termes de causalité faute d'un modèle structurel explicatif les relations attendues. Le secteur agro-alimentaire se prête bien à la poursuite de cette réflexion. La méthodologie développée pour comparer les politiques RSE dans le domaine des émissions de gaz à effets de serre dans les secteurs cimentiers et chimiques (Arjalies et al., 20) pourrait constituer un point de départ, mais cette fois en approfondissant les différences entre entreprises au sein d'un même secteur.

Compte tenu des enjeux sociétaux associés au secteur agro-alimentaire nous allons assister dans les années à venir à un renforcement des réglementations dans ce secteur. Ces réglementations auront un impact différencié sur les entreprises, impact qui intéresse légitimement les investisseurs. Depuis quelques années des labels se sont mis en place pour favoriser les investissements ISR auprès des organismes de placements institutionnels (par exemple les fonds de retraite) ou directement auprès de la clientèle des particuliers (via les réseaux de distribution de la banque-assurance). L'impact de ces labels reste encore en devenir (Arjalies et al. 2013) et il est probable que les investisseurs tant institutionnels que particuliers auront besoin d'être éclairés plus directement sur le potentiel de telle ou telle entreprise. Sans aller jusqu'à des politiques d'exclusion comme par exemple en matière de droits de l'homme (travail des enfants) ou de par l'implication dans des activités considérées comme illégitimes (production de mines personnelles, activités pornographiques), on peut penser qu'il s'agira de différencier entre le *greenwashing* et l'implication effective dans les enjeux sociétaux propres au secteur. Les résultats qu'on peut attendre des analyses RSE-performance financière au niveau même du secteur agro-alimentaire seront donc les bienvenus.

Références

Académie des technologies (2012), *Alimentation, innovation et consommateurs* », Commission des biotechnologies, Editions Le Manuscrit, Paris, Mai 2012

Ambec, S. and P. Barla (2002), A Theoretical Foundation of the Porter Hypothesis, *Economics Letters* 75: 355-360.

Ambec, S. and P. Lanoie (2008), Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview, *Academy of Management Perspectives* 22(4): 45-62.

Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions* Harper Collins, New York.

Arjalies, D-L, Goubet, C. et J-P. Ponsard (2011), Approches stratégiques des émissions CO2 Les cas de l'industrie cimentière et de l'industrie chimique, *Revue Française de Gestion*, Vol n° 215, pp 123-146.

Arjalies, D-L, Hobeika, S., Ponsard J-P. et S. Poret (2013), Le rôle de la labellisation dans la construction d'un marché - Le cas de l'ISR en France. *Revue Française de Gestion*, n° 236, pp 93-107.

Bikhchandany S., Hirshleifer D., and I. Welch (1992). A theory of Fads, Fashion, Customs and Cultural Change as Informational Cascades. *The Journal of Political Economy*, 100:5, pp 992-1026.

Bonnet, X. (2012), L'affichage environnemental et les consommateurs : revue de littérature, Collection « Études et documents » du Service de l'Économie, de l'Évaluation et de l'Intégration du Développement Durable (SEEIDD) du Commissariat Général au Développement Durable (CGDD).

Bougherara, D. and P. Combris, (2009), Eco-labelled food products: what are consumer paying for? *European Review of Agricultural Economics* 36: 321-341.

Capelle-Blancard G. et A. Petit, (2013), Mesurer les performances extra-financières. Le véritable défi de l'ISR. *Revue Française de Gestion*, n° 236, pp 109-125.

Cavaco S. and P. Crifo, (2010), The CSR-Firm Performance Missing Link: Complementarity Between Environmental, Social and Business Behavior Criteria?. Working Papers hal-00504747, HAL.

Chevassus-au-Louis, B. (2007), *L'analyse des risques : L'expert, le décideur et le citoyen*, Sciences en questions, éditions Quae.

Combris, P et V. Réquillart (2011), Consommation et consommateurs , DuAline,- Chapitre 2. In *Pour une alimentation durable, Réflexion stratégique duALIne*, N. Bricas, M Russel, C. Esnouf (eds), EDS Quae.

Commissariat Général au développement durable (2012), *Expérimentation de l'affichage environnemental sur les produits alimentaires, Premier retour d'expérience*, n°125, Mai 2012. www. Developpement-durable.gouv.fr.

Esnouf, C., Russel, M., Bricas, N. (coord) (2011), « Pour une Alimentation Durable ; Réflexion stratégique duALIneuALine »- Eds Quae, 286p.

FAO (2012), Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture « L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde », Rome, 2012

Gabel, H. L. et B. Sinclair-Desgagné (1998), The Firm, its Routines, and the Environment , in *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 1998/1999: A Survey of Current Issues* (édité par H. Folmer and T. Tietenberg), éditions Edward Elgar.

Giraud-Héraud, E., Hammoudi, A., Hoffmann, R., Soler, L.-G. (2012), Joint Private Safety Standards and Vertical Relationships in Food Retailing, *Journal of Economics & Management Strategy*, Volume 21, Issue 1, pages 179–212, Spring 2012.

Heal G. 2005. Corporate Social Responsibility: An Economic and Financial Framework. The Geneva Papers.

Henson, S., Masakure, O., Cranfield, (2011), « Do Fresh Produce Exporters in Sub-Saharan Africa Benefit from GlobalGAP Certification? » Volume 39, Issue 3, March 2011, Pages 375–386

Jaffe, A.B.; Peterson, S.R.; Portney, P.R. and R.N. Stavins (1995), Environmental regulation and international competitiveness: what does the evidence tell us? *Journal of Economic Literature*, 93, 12, 658-12, 663.

Hanemann M., (2009), The role of emissions trading in domestic climate change policy, *The Energy Journal*, 30 (2).

Kahneman, D. and A. Tversky. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica* 47:263-292.

Lanoie, P., J. Laurent-Lucchetti, N. Johnstone et S. Ambec (2011), Environmental Policy, Innovation and Performance: New Insights on the Porter Hypothesis, *Journal of Economics and Management Strategy* 20(3): 803-842.

MEDDE (2013), Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable et de l'Energie, Bilan de l'expérimentation nationale de l'affichage environnemental, septembre 2013, www.developpement-durable.gouv.fr/Bilan-au-Parlement-de-l.html.

Maertens, M., Swinnen, J. (2009). Trade, Standards, and Poverty: Evidence from Senegal. *World Development* .

Minten B., Randrianarison L., Swinnen, J. F., (2009). Global retail chains and poor farmers: Evidence from Madagascar ; *World Development*

O'Donoghue, T. and M. Rabin. (1999). Doing It Now or Later. *American Economic Review* 89:103-124

Ouma S., (2010). Global standards, local realities: Private agrifood governance and the restructuring of the Kenyan horticulture industry. *Economic Geography*.

Porter, M. (1991), America's Green Strategy, *Scientific American* 262(4): 168.

Porter, M. et C. van der Linde (1995), Towards a New Conception of Environment-Competitiveness Relationship, *Journal of Economic Perspectives* 9: 97-118.

Sebillotte, C. (2013), "Efficiency of public-private co-regulation in the food sector: the French voluntary agreements for nutritional improvements", *Aliss Working Paper*, 2013-03, Décembre 2013, 32p.

Sinclair-Desgagné, B. (2011), The Eco-industry, Value Creation and Competitiveness, available online at http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1807343 .

Thiagarajan D., Busch L., Frahm M. (2005). The relationship of third party certification (TPC) to sanitary/phytosanitary (SPS) measures and the international agrifood trade. Case study: EUREPGAP. Washington, DC

Unnevehr, L. J., and Jagmanaitė, E. (2008). "Getting rid of trans fats in the US diet: Policies, incentives and progress". *Food Policy* 33 (6): 497-503.

Vergez, A. (2012), Vers un affichage environnemental sur les produits alimentaires, Études et documents du Service de l'Économie, de l'Évaluation et de l'Intégration du Développement Durable (SEEIDD) du Commissariat Général au Développement Durable (CGDD).

ANNEXE 1 : AFFICHAGE ENVIRONNEMENTAL

Figure A1.1 : Exemples d'affichage environnemental à l'issue du programme en France (2011)



Figure A1.2 : Efficacité perçue de la mesure d'affichage environnemental.

Réponse à la question « Diriez-vous qu'assurer la collecte et la traçabilité des informations et données, depuis vos fournisseurs jusqu'aux consommateurs ont été pour votre entreprise.... »

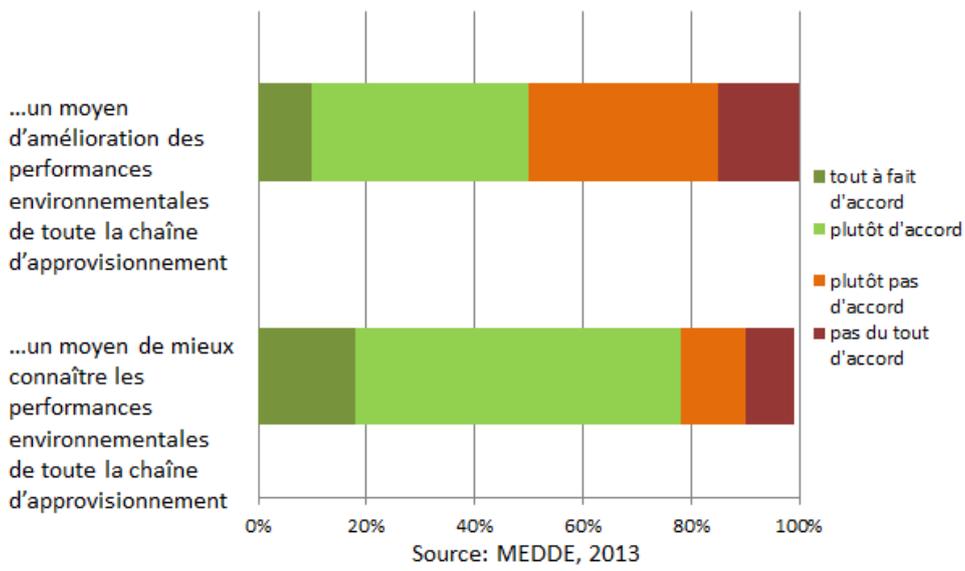


Figure A1.3 : Collaborations et intérêt suscités par l'expérimentation.

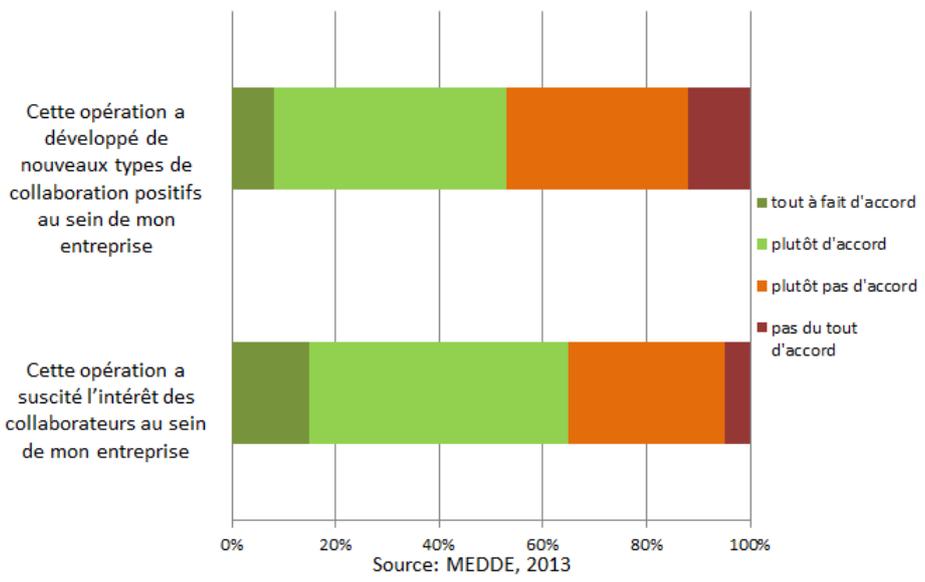
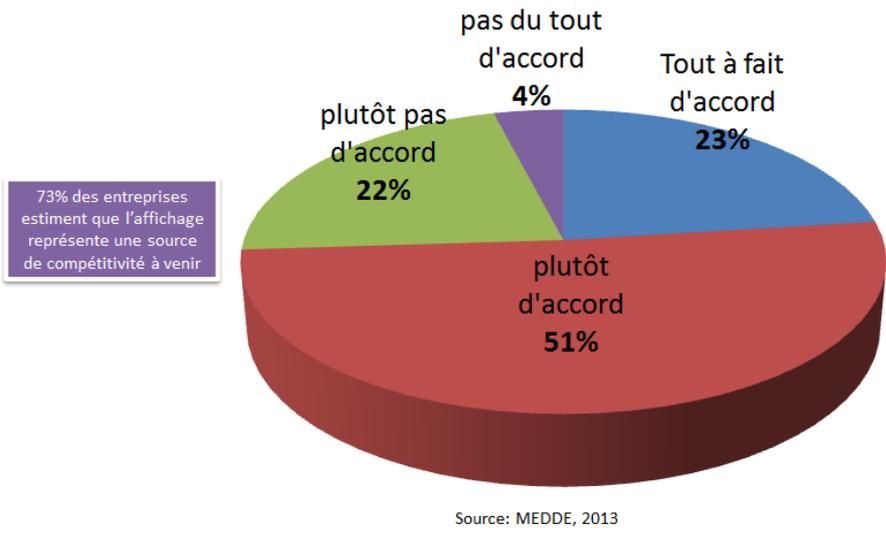


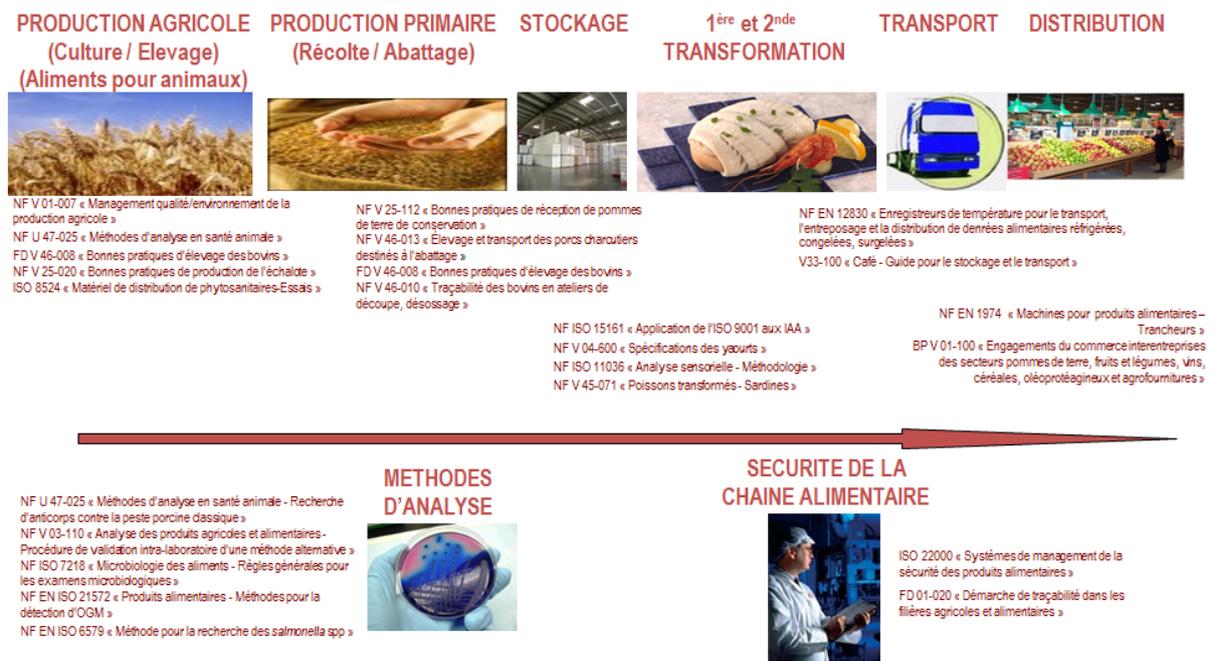
Figure A1.4 : Effet de l'affichage environnemental sur la compétitivité.

Réponses à la question : « Cette opération est une source de compétitivité à venir.... »



ANNEXE 2 : STANDARDISATION ET SECURITE SANITAIRE

Figure A2 .1 : Les champs de la normalisation agro-alimentaire.



Source : AFNOR NORMALISATION (2011)

Figure A2.2 : Le GFSI, un exemple de regroupement des standardisations privées.

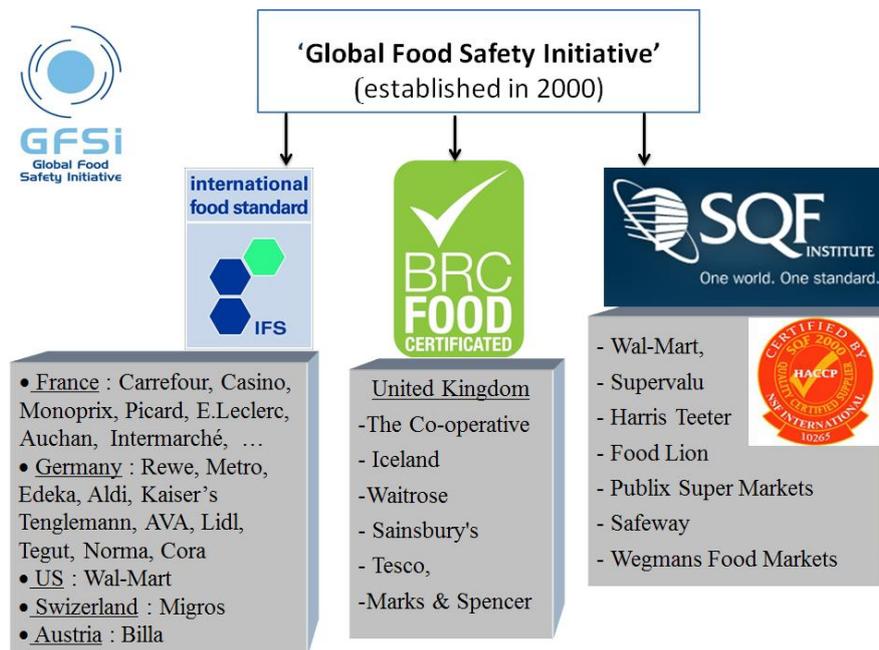
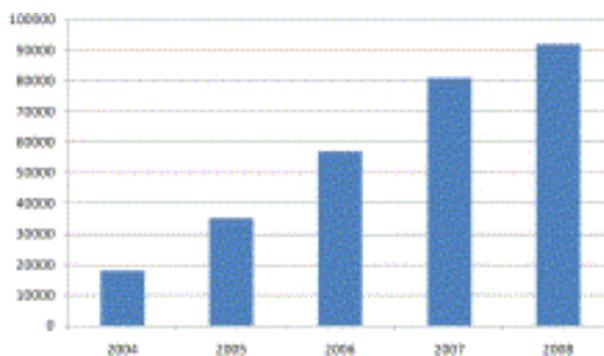


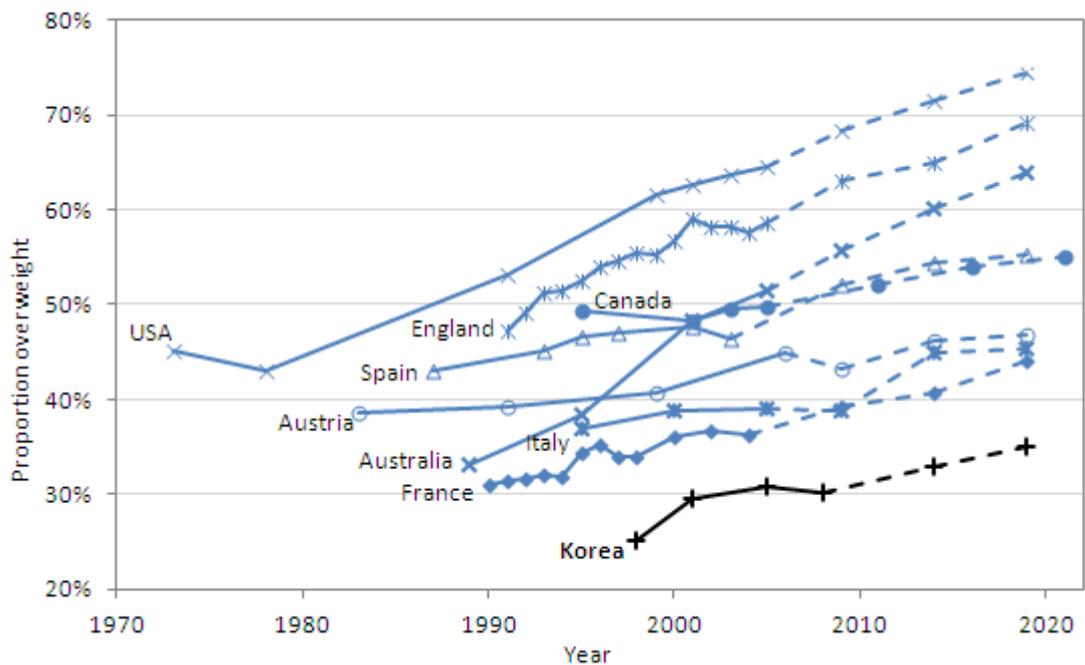
Figure A2.3 : Evolution du nombre de producteurs certifiés sur le standard GlobalGAP entre 2004 et 2008.



Source: GlobalGAP (2008).

ANNEXE 3 : OBESITE ET ENGAGEMENTS D'ENTREPRISES

Figure A3.1 : Prévision de l'évolution de l'obésité dans le monde selon l'OCDE.



Source : <http://www.oecd.org/els/health-systems/obesityandtheeconomicsofpreventionfitnotfatkoreakeyfacts.htm>

Figure A3.2 : Pourcentage de personnes obèses dans les pays membres de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), en 2000-2001.



Source : <http://www.lest-eclair.fr/article/france-monde/lobesite-stoppe-sa-progression-en-france>

Figure A3.3 : Charte d'engagement PNNS de l'entreprise HERTA.

Tableau récapitulatif des engagements			
Engagement	Nature de l'engagement	Catégories de produits	Echéance
Réduction de la teneur en sel de 6% en moyenne	Composition nutritionnelle des produits	Charcuterie, croque-monsieur et pâtes à tarte	2012 Atteint
Réduction de la teneur en lipides totaux de 8% en moyenne	Composition nutritionnelle des produits	Saucisses Knacki	2012 Atteint
Réduction de la teneur en acides gras trans : <3% des lipides totaux et <1% du produit fini	Composition nutritionnelle des produits	Pâtes à tarte et pâtes à pizza	Atteint

Source : <http://www.croquonslavie.fr/corner-marque/herta/engagements/>

Figure A3.4 : Charte d'engagement PNNS de l'entreprise Fleury-Michon.

« Fleury Michon s'engage officiellement auprès de l'Etat (Programme National Nutrition Santé) à travers une charte de progrès nutritionnels. Les efforts porteront sur 678 millions de produits en 3 ans » :

- Engagement n°1
Réduction de la teneur en sel Pour tous les plats cuisinés complets, jambons et rôtis
- Engagement n°2
Maintien de la réduction des sources d'acides gras trans et suppression de l'huile hydrogénée Pour tous les plats cuisinés complets et surimis
- Engagement n°3
Réduction des acides gras saturés et suppression de l'huile de palme Pour tous les plats cuisinés complets
- Engagement n°4
Etiquetage nutritionnel auprès des consommateurs pour 100 g et à la portion Pour tous les produits Fleury Michon
- Engagement n°5
Promotion de l'équilibre alimentaire et de l'activité physique auprès de ses salariés Pour 3000 collaborateurs concernés

Source : <http://www.fleurymichonsengagepouvous.fr/rubrique-engagement-pnns-32.html>

Figure A3.5: Première charte d'engagement d'une PME sur le PNNS (engagement HENAFF)

En 2010, Hénaff a signé avec l'Etat une charte d'engagements volontaires de progrès nutritionnel, dans laquelle l'entreprise s'engage à mettre en place une démarche nutritionnelle forte. Hénaff est la première PME à signer cette charte.

Les engagements pris sont les suivants :

- La réduction de la teneur en sel de nos produits,
- La réduction du taux de matières grasses et l'amélioration de la qualité des matières grasses de nos produits,
- L'optimisation du profil nutritionnel de nos nouveaux produits,
- La mise en place d'un étiquetage nutritionnel sur 100% de nos produits,
- La promotion de l'activité physique et la sensibilisation de nos salariés vis-à-vis de l'équilibre alimentaire.

Source : <http://www.henaff.com/fr/entreprise-responsable/nutrition-et-sante/henaff-et-le-pnns/>