ENTREPRISES AGRICOLES & AGROALIMENTAIRES : L'INNOVATION S'INVITE À LA TABLE DE LA RSE

Baromètre de l'innovation

2022 – 2023 – 3ème ÉDITION

Valorial
OSONS L'ALIMENT PLUS INTELLIGENT

AGRI SUD-OUEST INNOVATION

KPMG

EDITO

Face à l'urgence environnementale planétaire, dans un contexte règlementaire de plus en plus strict et de profondes évolutions des aspirations sociétales, y compris sur le volet alimentaire, les entreprises agricoles et agroalimentaires investissent massivement le champ de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Soumises à une forte pression économique, elles développent en parallèle des projets innovants de manière rapide et accélérée. Mais quid de la relation entre la mise en œuvre d'une démarche RSE et les stratégies / processus de Recherche & Innovation ?

Pour explorer cette relation, Valorial, Agri Sud-Ouest Innovation et KPMG ont uni leurs expertises et leurs moyens. Les résultats de ce travail sont restitués dans ce 3ème Baromètre de l'innovation intitulé "Entreprises agricoles & agroalimentaires : l'innovation s'invite à la table de la RSE".

Le terrain d'étude, initialement centré sur le Grand-Ouest (Bretagne, Normandie, Pays de la Loire) et la région parisienne a été élargi pour cette édition du baromètre à l'Occitanie et à la Nouvelle Aquitaine. C'est ainsi plus de 150 entreprises agricoles et agroalimentaires (coopératives, industries agroalimentaires) qui ont participé à l'étude.

Nous remercions chaleureusement les interlocuteurs qui ont nourri la discussion. En espérant que cette restitution reflétera la qualité de nos échanges et contribuera à alimenter vos réflexions sur l'impact de votre démarche RSE sur les stratégies et processus de Recherche & Innovation.

Ce baromètre est un outil de réflexion, autant individuel que collectif, pour fournir à chacun des outils pour comprendre, s'inspirer, et s'approprier le sujet.

Compétitivement vôtre,

JEAN-LUC PERROT
Directeur, Valorial

LAURENT AUGIER
Directeur, Agri Sud-Ouest Innovation

VINCENT BROYE ET WOLFGANG LEGOFF
Associés, KPMG

SOMMAIRE

1 Notre méthode et notre cadre de référence p.5

2 Ce que nous retenons p.13

3 Les entreprises agricoles et agroalimentaires largement engagées dans des démarches RSE p.15

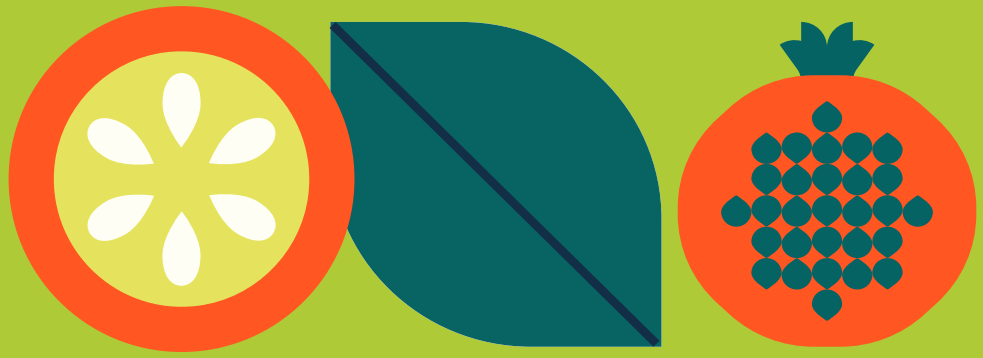
4 Mettre en œuvre la RSE remodèle les processus d'innovation p.23

5 La RSE amplifie le déplacement de l'innovation hors de l'usine et de la R&D p.33

6 L'innovation drivée par la RSE sert à priori l'économie de l'entreprise avec des indicateurs de pilotage à construire pour le démontrer p.43

7 Notre mise en perspective p.51

8 Contactez-nous p.55



NOTRE MÉTHODE ET NOTRE CADRE DE RÉFÉRENCE

UNE ÉTUDE MENÉE EN 3 TEMPS

1er semestre 2022

1 Étude qualitative

rencontre avec 55 acteurs en face à face ou à distance

Les entretiens avaient 3 objectifs majeurs :

1. Caractériser le niveau de maturité des entreprises sur la RSE,
2. Comprendre si cet engagement RSE entraîne des conséquences sur les processus d'innovation,
3. Savoir si les innovations qui en découlent génèrent de l'impact.

2e semestre 2022

2 Traitement des données

élaboration d'hypothèses de travail

Élaboration des 1ères hypothèses de travail sur les liens entre RSE et Innovation à partir des informations collectées lors de nos entretiens qualitatifs.

Construction du questionnaire de l'étude quantitative afin d'approfondir ces liens et valider ou infirmer les hypothèses de départ.

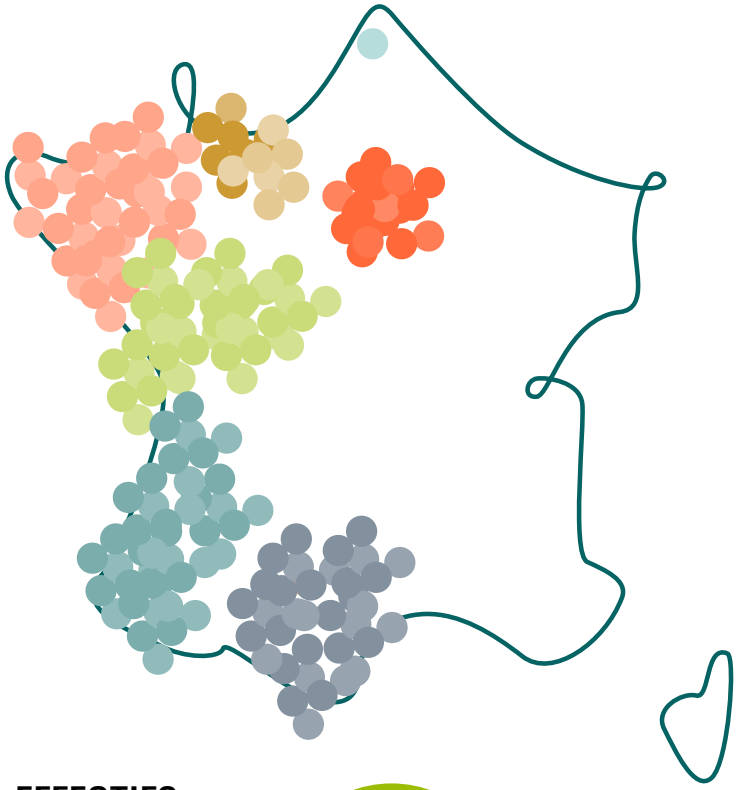
3 Enquête quantitative

participation de 100 personnes pour approfondir le lien Innovation / RSE

Envoi d'une enquête auprès d'un large panel d'entreprise agricoles et agroalimentaires, ressortissantes de Valorial, d'Agri Sud-Ouest Innovation et de KPMG.

PROFILS DES RÉPONDANTS

Ces entreprises ont nourri la production du 3ème Baromètre de l'innovation Valorial, Agri Sud-Ouest Innovation et KPMG :



BRETAGNE

ABYSS INGREDIENTS, ALGROUPE, ALTHO, BCF LIFE SCIENCES, BIGARD, BIOBLEUD, BOLTON FOOD, BRASSERIE DE BRETAGNE, BRIDOR, CELTIGEL, CONSERVERIE CHANCERELLE, CONSERVERIE GONIDEC, CONSERVERIE JEAN-FRANÇOIS FURIC, COOPERL, DELTAVIT, EUREDEN, EVEN, FRANCE CULINAIRE DEVELOPPEMENT, GOÛTERS MAGIQUES, GRAIN DE SAIL, GUYADER, JEAN HENAFF, LE GRAET, LOBODIS, MARIE, MARIE MORIN, MG2MIX, MYTILIMER, OLGA, PAULIC MEUNERIE, POLARIS, PROVIMI FRANCE, ROULLIER, SCO, SETALG, SILL, SODIAAL, SOLARENN, SOLINA, SOREAL- ILOU, SYMRISE PET FOOD, THAI UNION MERALLIANCE, THEOS, VALOREX, VANDEMOORTELE

PAYS DE LA LOIRE

BIOFOURNIL, BIOPROX INGREDIENTS, ELIVIA, EURIAL, FLEURY MICHON, IDENA, LACTALIS, LDC, LES SALINES DE GUÉRANDE, NORFEED, POMONE, SADAC CYRANIE, SEENOVIA, SODEBO, TECHNA, TECHNA FRANCE NUTRITION, TIPIAK

ILE DE FRANCE

AGROMOUSQUETAIRES, AVRIL, BEL, DUMANI, INVIVO, PROVA, SOREDAB, SYMRISE PET FOOD

NOUVELLE AQUITAINE

ACTIV'INSIDE, AXIOMA, CAVEB, CEVA SANTE ANIMALE, COOPERATIVE AGRICOLE DE LA TRICHERIE, DE SANGOSSE, HUSO - CAVIAR DE NEUVIC, LABEYRIE, OCEALIA, PERLES DE GASCOGNE, ROUGELINE, UNICOQUE, VIGNERONS DE BUZET

NORMANDIE

AGRIAL, ALGAIA, BISCUITERIE DE L'ABBAYE, BISCUITERIE JEANNETTE 1850, CRÉALINE, FRIAL, LUNOR DISTRIBUTION, NATUP NUTRISET, OLVEA, SEPOA-DELGOVE, SOCIETE NORMANDE DE VOLAILLE

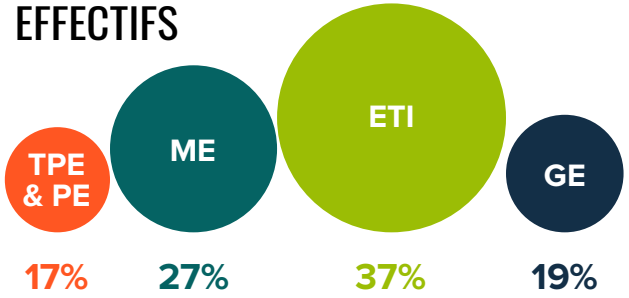
HAUTS DE FRANCE

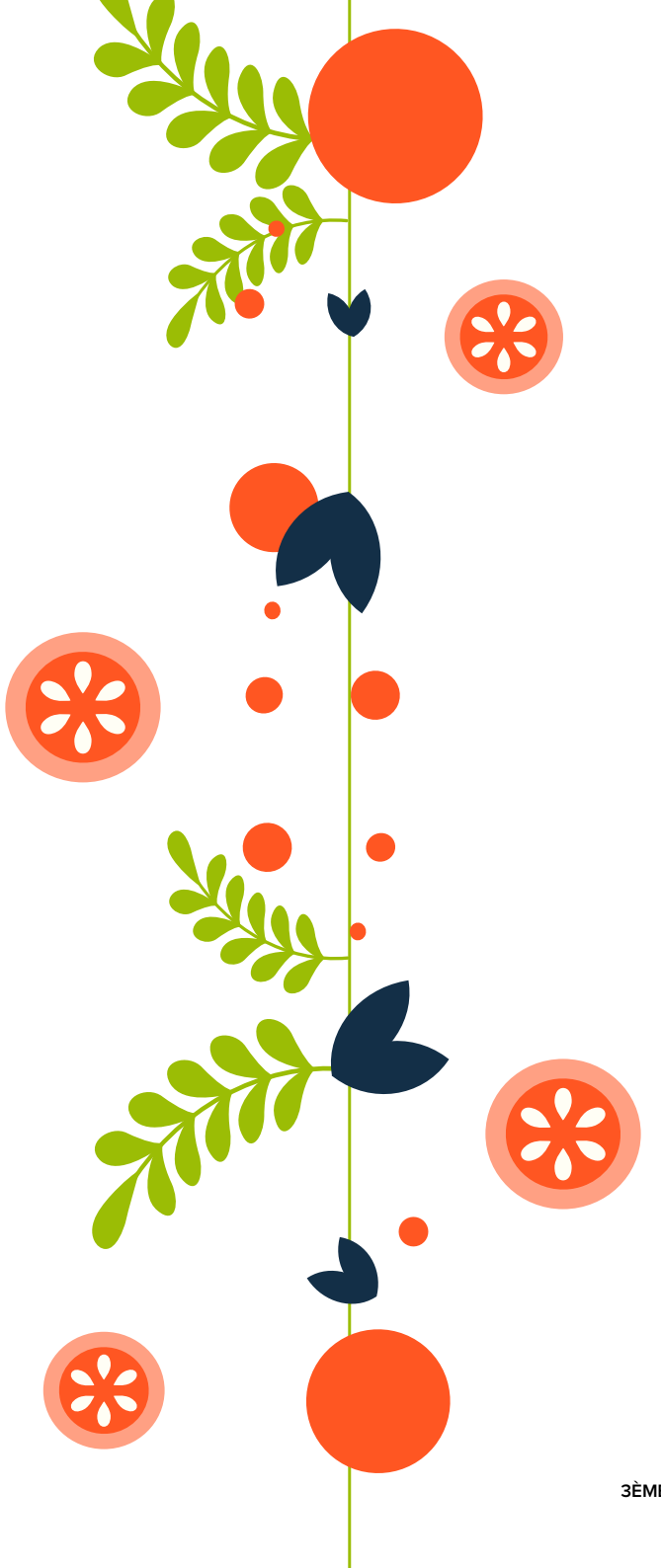
INGREDIA

OCCITANIE

ANDROS, ARTERRIS, BLUE WHALE, CEMOI, FERME DE FIGEAC, FRAYSSINET, INOSUD LUNE BLEUE, MEGISSERIE RICHARD, NATAIS, NUTRITION ET SANTE, PHODÉ, PIERRE FABRE, TERRES DU SUD

EFFECTIFS





RSE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ou de Corporate Social Responsability (CSR) apparaît pour la 1ère fois en 1953. Howard Bowen, économiste et pasteur américain, utilise cette notion dans l'ouvrage *The Social Responsabilities of the Businessman*. Historiquement, la « **RSE** » se définit comme le développement durable appliqué aux entreprises. Il s'agit pour les entreprises d'intégrer leurs risques et opportunités à dimension **environnementale, sociale et sociétale** à leurs activités et leurs relations avec les parties prenantes.

Les entreprises qui s'engagent à la mettre en place vont donc intégrer, de façon **volontaire**, ces dimensions **au-delà du cadre légal** qui leur est imposé. C'est une tendance de fond. Elle consiste à passer d'une vision défensive réglementaire à une approche globale en intégrant la RSE au cœur du modèle d'affaires. A partir de la prise de conscience de la nécessité de rendre **durable** leur activité, les entreprises glissent vers la notion de **responsabilitié** de leurs actions.

La RSE est ainsi une vision à long terme, dont les grands enjeux se regroupent en 3 piliers. Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable.

LES 3 PILIERS DE LA RSE

Environnement

Ex : Empreinte carbone et maîtrise des consommations d'énergie, Économie circulaire, Impacts sur l'eau et la biodiversité, etc.

Social

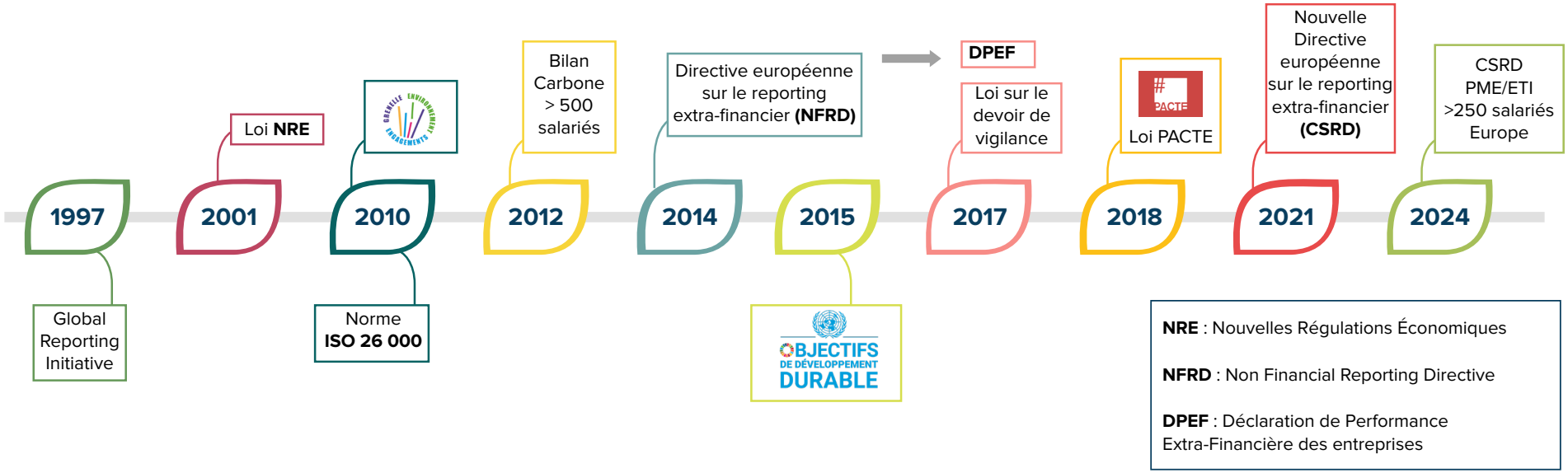
Ex : Santé, Sécurité et bien-être des salariés, Développement des compétences, Égalités des chances, etc.

Sociétal

Ex : Ancrage territorial, Achats responsables et relations avec les fournisseurs, Éthique et transparence, etc.

CADRE DE RÉFÉRENCE

UNE POLITIQUE EUROPÉENNE ET FRANÇAISE AMBITIEUSE : TRANSFORMER L'ÉCONOMIE ET RENFORCER LA TRANSPARENCE RSE



Le cadre réglementaire européen poursuit 3 objectifs et incite les entreprises à s'adapter et à adopter rapidement une stratégie RSE cohérente et des démarches et outils facilitant sa mise en œuvre.

Renforcer la transparence des grandes entreprises quant à leurs impacts et performance RSE

Réorienter massivement les flux de capitaux et accélérer la transition vers une économie plus responsable et neutre en carbone

Harmoniser les pratiques de communication RSE et améliorer la comparabilité entre entreprises

CADRE DE RÉFÉRENCE

FOCUS SUR LA DIRECTIVE DÉDIÉE AU REPORTING DE DURABILITÉ (CSRD)

La CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) est une directive européenne visant à encadrer le contenu des déclarations extra-financières des entreprises. Elle a été adoptée par le Parlement Européen et le Conseil de l'UE fin 2022, pour une application progressive à partir de 2024.

CALENDRIER D'APPLICATION

2024

1er janvier 2024
Entreprises soumises à la NFRD (rapport publié en 2025 sur l'exercice fiscal 2024)

2025

1er janvier 2025
Grandes entreprises (tous statuts juridiques) non soumises à la NFRD et répondant à 2 des 3 critères suivants :
Salariés > 250
CA > 40 M€
Actifs > 20M€

2026

1er janvier 2026
- PME côtées,
- Etablissements de crédit de petite taille et non complexes,
- Entreprises captives d'assurance.

OBJECTIFS

- Renforcer les exigences en matière de transparence RSE,
- Contribuer à l'engagement européen pour atteindre la neutralité carbone à horizon 2050,
- Harmoniser les pratiques de communication et améliorer la comparabilité des performances ESG entre les entreprises.

PRINCIPES DE REPORTING

RAPPORT DE DURABILITÉ = **INFORMATIONS OBLIGATOIRES** QUEL QUE SOIT LE NIVEAU DE MATÉRIALITÉ + **INFORMATIONS SOUMISES À ANALYSE DE MATÉRIALITÉ**

- Définition des normes de reporting ESRS par l'EFRAG pour cadrer le contenu attendu pour le reporting de durabilité,
- Application du principe de double matérialité financière et d'impact (Impacts positifs et négatifs des activités de l'entreprise sur les personnes ou l'environnement).

Informations générales (stratégie, modèle d'affaires, gouvernance en relation avec la durabilité, évaluation des impacts, risques et opportunités en matière de durabilité, ...)
+ Informations relatives au changement climatique
+ Certains KPIs / informations obligatoires

Informations requises sur les IRO (Impact, Risks, Opportunities), couverts par les normes ou spécifiques à la société, identifiés comme matériels sur la base de l'analyse de matérialité, telle que définie par la norme

L'INNOVATION, DE QUOI PARLE T'ON ?

La définition de l'innovation retenue pour cette étude est celle donnée par le Manuel d'Oslo (2018) de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économique). Elle distingue 4 familles d'innovation :

L'INNOVATION DE PRODUIT / SERVICE

L'innovation produit désigne l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau.

Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.

L'INNOVATION DE COMMERCIALISATION

L'innovation de commercialisation désigne la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.

L'INNOVATION DE PROCÉDÉ

L'innovation de procédé désigne la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée.

Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel.

L'INNOVATION D'ORGANISATION

Une innovation d'organisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise.

CE QUE NOUS RETENONS

Les entreprises agricoles et agroalimentaires se déclarent matures dans la formalisation de leur démarche RSE.
La majeure partie des entreprises agricoles et agroalimentaires interrogées déclarent que leurs engagements dans des démarches RSE sont relativement récents (moins de 3-4 ans). Cette relative jeunesse est largement compensée par l'intensité qui y est mise récemment.

Le pilier environnemental est traité avec un niveau d'intensité fort.
L'enjeu sur l'engagement dans l'environnement est double : réduire ses impacts tout en mettant en place des actions pouvant potentiellement entraîner des économies. Le pilier social est également traité de façon intense (mais avec beaucoup d'actions relevant du règlementaire). La structuration est en construction sur le sujet sociétal.

Les démarches RSE ont de véritables impacts sur les processus d'innovation pour 3 entreprises sur 4.
L'innovation drivée par la RSE a plutôt tendance à faciliter la genèse des idées et le choix des concepts mais à complexifier la phase de développement et d'industrialisation.

La RSE intégrée dans l'innovation engendre une inclusion des parties prenantes plus forte.
Le maillon agricole est la 1ère partie prenante impliquée dans les projets d'innovation des entreprises agricoles et agroalimentaires. Cela s'explique notamment par le fait que l'amont représente une grande majorité du bilan carbone d'un produit transformé.

Les axes de travail pour les projets d'innovation teintés de RSE sont nombreux avec les parties prenantes.
Il est acquis que certains sujets ne peuvent être traités seuls (sourcing local, valorisation des co-produits, réduction des gaz à effet de serre, gestion de l'eau, ...).

L'intégration de la RSE dans les projets d'innovation engendre alors des projets plus complexes
(plus ambitieux, plus long, impliquant plus de parties prenantes, ...). La réussite de cette approche systémique nécessite de l'innovation organisationnelle pour faire évoluer ses pratiques.

La mise en place de projets d'innovation drivés par la RSE engendre des CAPEX et OPEX additionnels.
Ces derniers sont compensés a priori par un retour sur investissement qui reste difficile à quantifier pour 90 % des sondés. Pour ceux-là et pour tous les autres, la performance RSE sera rendue tangible à travers le déploiement d'indicateurs extra financiers, dès la mise en application des nouvelles exigences de reporting CSRD à compter de 2024.

LES ENTREPRISES AGRICOLES & AGROALIMENTAIRES LARGEMENT ENGAGÉES DANS DES DÉMARCHES RSE

NIVEAU DE MATURITÉ RSE : DES DÉMARCHES LARGEMENT FORMALISÉES DANS LES ENTREPRISES AGRICOLES ET AGROALIMENTAIRES

4 niveaux de maturité ont été observés, allant de la simple mise en conformité règlementaire jusqu'à l'intégration de la RSE comme pilier stratégique et de développement de l'entreprise :

CONFORMITÉ

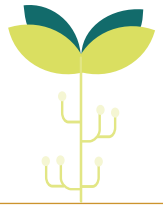
Législation, Conduite des affaires, Code de conduite :

- Respect des lois et réglementations en vigueur pour les entreprises soumises à la publication de déclarations en lien avec les enjeux RSE.

GESTION DES RISQUES

Approche défensive et management de la réputation :

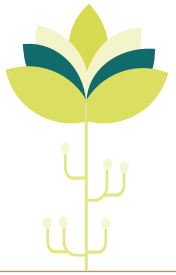
- Gestion des risques RSE afin de limiter les impacts juridiques, réputationnels ou opérationnels pour l'entreprise,
- Actions RSE opportunistes dans une démarche de communication verte.



DURABILITÉ

Engagements volontaires pour limiter les impacts négatifs :

- Engagement RSE pris au niveau de l'entreprise, déclinaison des engagements en actions concrètes dans les métiers, outils et opérations (normes ISO, politiques, chartes, labels),
- Sensibilisation des collaborateurs à la RSE, suivi de la performance RSE.



VALEUR PARTAGÉE

Création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes :

- Démarche RSE intégrée au modèle d'affaires,
- Raison d'être et mission de l'entreprise en adéquation avec ses enjeux RSE,
- Choix stratégiques guidés par les engagements RSE de l'entreprise,
- Co-construction de la stratégie de l'entreprise avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Combien de répondants se situent à ce niveau ?

Parmi les entreprises rencontrées, la majorité a formalisé, ou est en train de formaliser, sa démarche RSE.
Lorsqu'on les interroge sur le niveau d'importance de la RSE pour elles, toutes indiquent que c'est un sujet clé.

De l'étude **qualitative**, il ressort que plus de ¾ des entreprises interrogées se positionnent sur un niveau de maturité situé en « Durabilité » (50 %) et « Valeur partagée » (28 %).

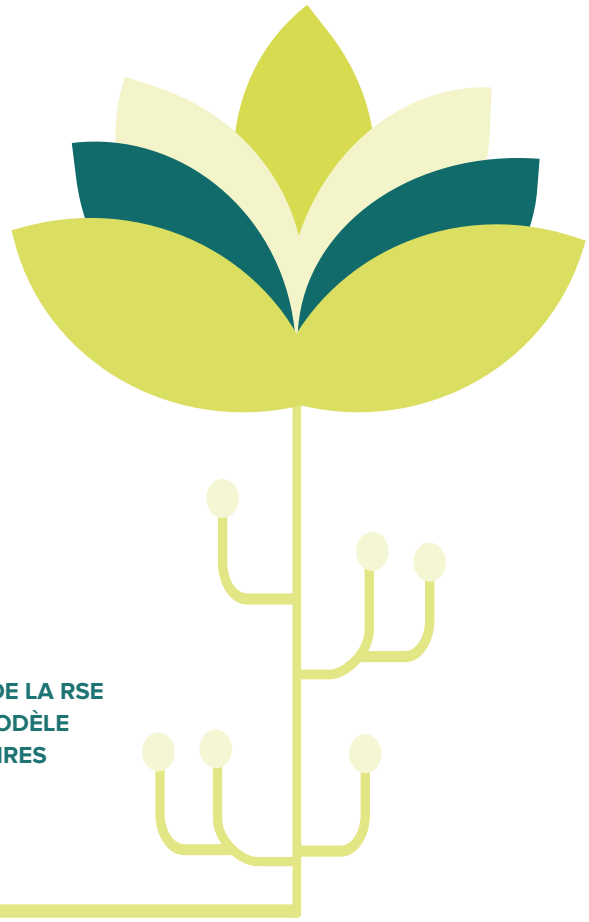
Une position qu'atteste la mise en place d'actions volontaires pour limiter leurs impacts négatifs et augmenter les impacts positifs.

Lorsque le niveau de maturité « Valeur partagée » est explicité dans la discussion, beaucoup indiquent ne pas en être encore là, notamment sur la partie « co-construction de la stratégie de l'entreprise avec l'ensemble des ses parties prenantes ». Atteindre ce niveau est souhaité et les entreprises interviewées constatent devoir réaliser des efforts supplémentaires pour y arriver.

L'étude **quantitative**, vient corroborer cette large proportion d'entreprises au stade de maturité « Durabilité » et « Valeur partagée » avec 90 % des répondants.

La proportion d'entreprises se déclarant au stade « Valeur partagée » est beaucoup plus importante dans l'étude quantitative comparativement au qualitatif (66 % vs 28 %).

Cela est très certainement dû à l'échantillon choisi parmi les adhérents des pôles de compétitivité Agri Sud-Ouest Innovation et Valorial : des entreprises plutôt innovantes et/ou engagées sur la RSE. Cela peut s'expliquer également par l'absence d'illustration directe des niveaux de maturité « valeur partagée », contrairement au qualitatif.



Durabilité et **valeur partagée** sont ainsi les niveaux dans lesquels les entreprises rencontrées, de l'agriculture et l'agroalimentaire, se retrouvent le mieux.
Il faut donc relativiser la manière dont les répondants ont interprété ce niveau et garder en tête que la mise en place d'une démarche RSE passe par plusieurs étapes :

1. **INTRODUIRE LE CONCEPT DE LA RSE DANS SON ENTREPRISE**
2. **ADHÉRER AU CONCEPT DANS L'ENSEMBLE DE SES DIMENSIONS**
3. **INTÉGRER LA RSE DANS LA CULTURE D'ENTREPRISE**
4. **INTÉGRER LA RSE DANS LES OUTILS ORGANISATIONNELS**
5. **FAIRE DE LA RSE SON MODÈLE D'AFFAIRES**

Chaque étape nécessite l'adhésion et l'engagement de l'ensemble des parties prenantes internes de son entreprise, ainsi que de l'organisation, pour arriver à faire de la RSE le pilier de son modèle d'affaire.

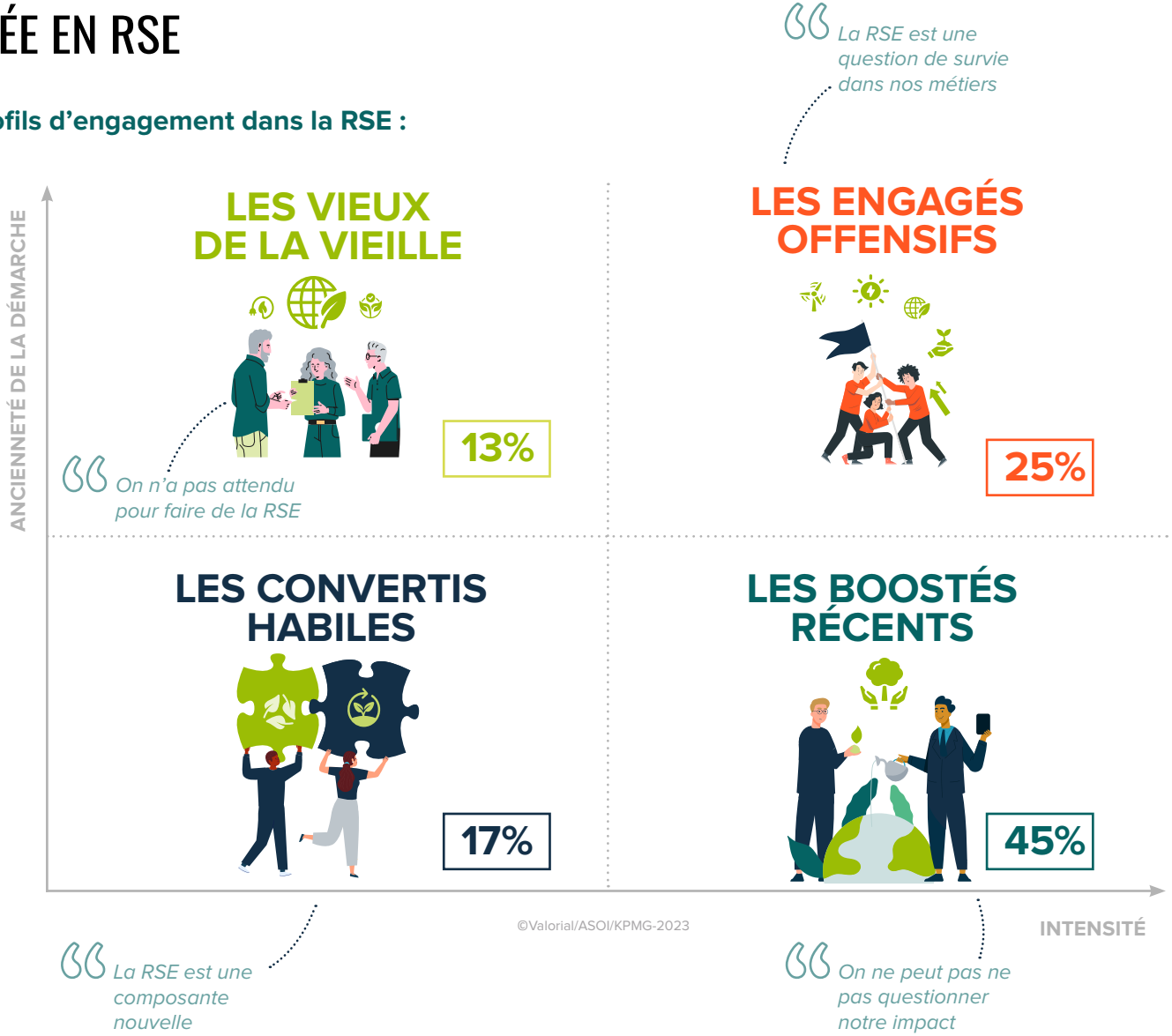
PRÈS D'1 ENTREPRISE SUR 2 RÉCEMMENT ET INTENSÉMENT ENGAGÉE EN RSE

Les échanges ont permis de déceler 4 profils d'engagement dans la RSE :

Les entretiens font ressortir que les engagements des entreprises agricoles et agroalimentaires dans des démarches RSE sont relativement récents (moins de 3-4 ans). Pour autant, cette relative jeunesse est largement compensée par l'intensité qui y est mise pour beaucoup d'entre elles : ceux que nous avons baptisés « les boostés récents ».

Cette typologie confirme un mouvement de fond, traduisant cette volonté tant d'adaptation que d'anticipation de ce secteur agricole et agroalimentaire, particulièrement exposé aux transitions environnementales et sociales.

L'intensité de l'engagement des entreprises agricoles et agroalimentaires rencontrées dans la RSE a permis d'engager la discussion sur l'impact de ces démarches RSE sur l'innovation. Si les entreprises avaient été peu engagées en RSE, il n'aurait pas été possible de mesurer l'impact de leurs démarches RSE sur l'innovation.



LES VIEUX DE LA VIEILLE

- Evoluant le plus souvent en B2B, ces acteurs proposent généralement des produits « bons » pour l'environnement (ex : réduction de l'impact environnemental des élevages),
- La RSE ne leur est pas familière dans sa globalité, elle est généralement appréhendée sous l'angle de l'environnement seulement,
- Acteurs qui surfent sur la RSE sans vraiment avoir structuré de démarche.

« J'ai créé une entreprise respectueuse de l'homme et de l'environnement, ça me suffit, je n'ai pas besoin de mettre des mots derrière »

LES ENGAGÉS OFFENSIFS

- Entreprises qui se sont fondées sur des partis pris que l'on peut qualifier aujourd'hui de « RSE » (ex : ancrage territorial),
- Formalisation d'une démarche de façon volontaire pour mettre en avant ses fondements et limiter ses impacts de façon générale,
- Prise en compte des piliers de la RSE qui n'étaient pas traités historiquement,
- Mise en place d'un référent animateur de la démarche, souhait de monter en puissance.

« C'est incontournable, c'est difficile de ne pas y aller »

LES CONVERTIS HABILES

- Démarche volontaire mise en place sous l'angle environnemental, souvent motivée par une meilleure maîtrise ou réduction des charges d'exploitation,
- Démarche récente qui se met en place progressivement et qui est plus ou moins formalisée,
- Démarche portée par la Direction Générale, pas de référent RSE nommé.

« Nous mettons en place une démarche RSE pour décrocher un label et pouvoir communiquer »

LES BOOSTÉS RÉCENTS

- Acteurs qui prennent des engagements forts,
- Stratégie d'entreprise fortement imprégnée de RSE,
- Mise en place d'indicateurs, d'actions pour mesurer et valoriser le bien fondé de la démarche,
- Tous les piliers sont généralement bien représentés,
- Référent de la démarche nommé, voire RSE incarnée par tous.

« C'est un must have, must do, la RSE est un levier d'excellence »

ENVIRONNEMENT : UN NIVEAU D'INTENSITÉ ÉLEVÉ

Pour traduire l'intensité de l'engagement sur les 3 piliers de la RSE, il a été demandé aux entreprises, lors de l'étude qualitative, de se positionner sur :

- L'absence totale d'actions,
- Le fait d'engager des actions expérimentales,
- Le fait d'avoir des actions parfaitement structurées et conséquentes en nombre,
- Le fait d'avoir des indicateurs de pilotage et de reporting sur ces actions.

Sur **l'environnement,** les entreprises agricoles et agro-alimentaires rencontrées s'engagent à un niveau d'intensité élevé. 21 mettent en place des actions engagées et structurées sur l'environnement, et 25 d'entre elles ont des indicateurs de pilotage et de reporting.
L'enjeu sur l'engagement dans l'environnement est double : réduire ses impacts tout en mettant en place des actions pouvant potentiellement entraîner des économies.

Environnement

Niveau d'efforts	Inexistants	Engagés avec quelques actions expérimentales	Engagés et structurés	Engagés, structurés avec pilotage et reporting
Nombres de répondants	0	8	21	25

« Les sujets environnementaux sont prioritaires

« On calcule tous les ans le coût de nos déchets

DOMAINES D'ACTION :

PRÉSERVATION DES RESSOURCES
- Biodiversité,
- Gestion de l'eau.

SOURCING INGRÉDIENTS
- Clean Label,
- Sourcing local.

ÉNERGIE
- Neutralité carbone,
- Transition énergétique,
- Énergie renouvelable,
- Renouvellement des machines.

EMBALLAGE
- Réduction des emballages,
- Développement de bio-matériaux.

ÉCONOMIE CIRCULAIRE
- Réemploi des ressources,
- Valorisation des co-produits.

RÉDUCTION EMPREINTE CARBONE
- Bilan carbone,
- Réduction du transport aérien,
- Eco-conduite,
- Partage du transport logistique avec d'autres acteurs,
- Travail avec l'amont pour réduire l'empreinte carbone.

SOCIAL : UN DEUXIÈME PILIER TRAITÉ AVEC AUTANT D'ENGAGEMENT QUE L'ENVIRONNEMENT, MAIS ...

L'engagement sur le pilier social est fort, au même niveau que l'engagement sur l'environnement. Cependant, les actions sociales décrites par les entreprises rencontrées lors de l'étude qualitative relèvent beaucoup du cadre règlementaire. Mais pour relever réellement de démarches RSE, ces actions doivent s'inscrire au-delà ou hors de ce cadre légal.

Social

Niveau d'efforts	Inexistants	Engagés avec quelques actions expérimentales	Engagés et structurés	Engagés, structurés avec pilotage et reporting
Nombres de répondants	1	7	22	24

« La partie sociale est un sujet sensible sur lequel nous devons être structurés »

DOMAINES D'ACTION :

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- Mise en place de baromètre social,
- Ergonomie des postes,
- Suivi turn over,
- Télétravail, forfaits mobilités douces, ...
- Création de « Maison du sport et de la santé »,
- Employabilité, formation professionnelle,
- Équilibre vie pro et perso,
- Dialogue social,
- Mode de management (management participatif, ...).

POLITIQUE QHSE (Qualité, Hygiène - Sécurité - Environnement)

- Suivi de la fréquence et la gravité des accidents du travail (sécurité, pénibilité).

« Nous avons mis en place un système de primes auto-gérées à partir de critères de productivité »

LUTTE CONTRE L'EXCLUSION ET LA DISCRIMINATION

- Respect des diversités,
- Parité hommes / femmes.

SOCIÉTAL :
UNE STRUCTURATION MOINS AVANCÉE

Les engagements sociétaux sont des choix stratégiques pour les entreprises agricoles et agroalimentaires. Une attention croissante est également portée aux enjeux sociétaux, notamment pour avoir une démarche inclusive de la RSE et prendre en compte ses impacts sur les territoires d'implantations, ainsi que sur les communautés locales.

Sociétal

Niveau d'efforts	Inexistants	Engagés avec quelques actions expérimentales	Engagés et structurés	Engagés, structurés avec pilotage et reporting
Nombres de répondants	1	11	23	17

« Nous avons la volonté d'être efficients sur le plan économique tout en ayant une démarche inclusive »

DOMAINES D'ACTION :

ACTIONS EN LIEN AVEC L'AMONT

- Relocalisation de filières,
- Contrat cadre avec l'amont,
- Communauté de progrès pour faire progresser l'amont sur certaines pratiques (ex : bien-être animal).

« On a des contrats tri-partites avec nos fournisseurs depuis 2018 »

ACTIONS SOLIDAIRES

- Mécénat / sponsoring,
- Création de fondation,
- Financement de projets associatifs,
- Création d'écoles dans les pays d'implantation sous-développés,
- Dons.

SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES

- Actions locales dans les pays d'implantation,
- Travail avec des ESAT,
- Sensibilisation dans les écoles,
- Ouverture des usines pour faire de la pédagogie,
- Création de boutiques en circuit court.

« Chaque responsable de site doit interroger son territoire pour répondre aux besoins particuliers du territoire »

METTRE EN ŒUVRE LA RSE REMODÈLE LES PROCESSUS D'INNOVATION

UN PROCESSUS D'INNOVATION EN 3 ÉTAPES

Pour étudier l'impact de la RSE sur l'innovation, nous avons tout d'abord réinterrogé le **processus d'innovation cyclique et itératif** que nous avions mis en évidence dans la 2ème édition de notre Baromètre de l'innovation agroalimentaire.

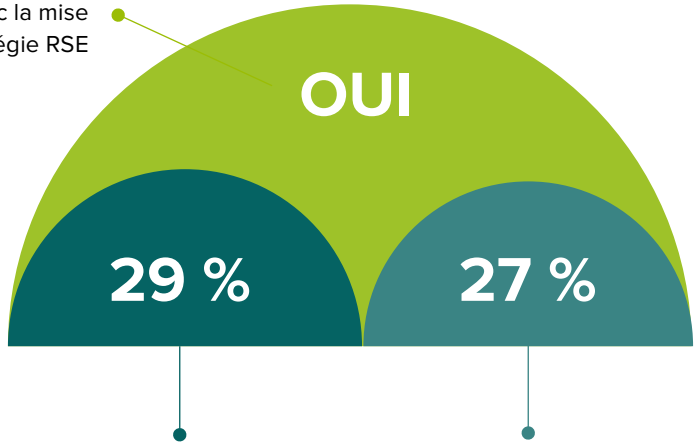
Ce processus évolue-t-il avec la mise en place d'une démarche RSE ?

Comment chaque étape est-elle impactée ? Est-ce que l'une l'est plus que l'autre ?

©Valorial/ASOI/KPMG-2023

LES DÉMARCHES RSE ONT DES IMPACTS SUR LES PROCESSUS D'INNOVATION POUR 3 ENTREPRISES SUR 4

Le processus d'innovation évolue en lien avec la mise en place de la stratégie RSE

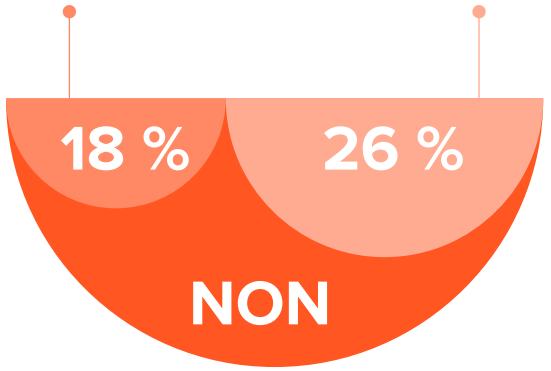


Les processus d'innovation sont **en phase** de refonte pour l'inscrire dans la démarche RSE

Les processus d'innovation ont été **profondément ou signicativement transformés** depuis la mise en oeuvre de la politique RSE

La RSE n'est pas encore installée
La démarche RSE n'est pas suffisament explicite ou formalisée aujourd'hui pour impacter et questionner les processus d'innovation

Parce que c'est déjà fait
Les processus d'innovation ont **toujours été imprégnés** de RSE



©Valorial/ASOI/KPMG-2023

La RSE rend nécessaire la refonte du processus d'innovation pour l'inscrire dans une démarche RSE. Pour certains, le processus d'innovation est en cours de révision. Pour d'autres, cela a déjà été fait et les processus ont déjà été profondément et significativement transformés depuis la mise en place de la politique RSE. En cumulant les 26 % et les 27 %, on peut dire qu'1 entreprise agricole et agroalimentaire sur 2 a des processus d'innovation alignés à sa démarche RSE.

Lorsque la RSE n'impacte pas les processus d'innovation, c'est principalement dû au fait que la démarche RSE n'est pas suffisamment explicite. C'est malgré tout en réflexion à moyen terme pour les 3/4 des répondants de cette catégorie, à horizon 2 à 3 ans.

1/4 des répondants ne se posent pas la question : les processus d'innovation ont toujours été imprégnés de RSE. Il n'y a pas d'avant / après pour le processus d'innovation.

Considérez vous que votre démarche RSE a des impacts sur vos processus d'innovation ?

LA RSE A PLUTÔT TENDANCE À FACILITER LA GENÈSE DES IDÉES PUIS LE CHOIX DES CONCEPTS

La **genèse des idées** est toujours alimentée par les mêmes canaux, complémentaires les uns aux autres :

- Écoute & remontées terrains,
- Actions de créativité,
- Veille,
- Étude de marché,
- Tendances, ...

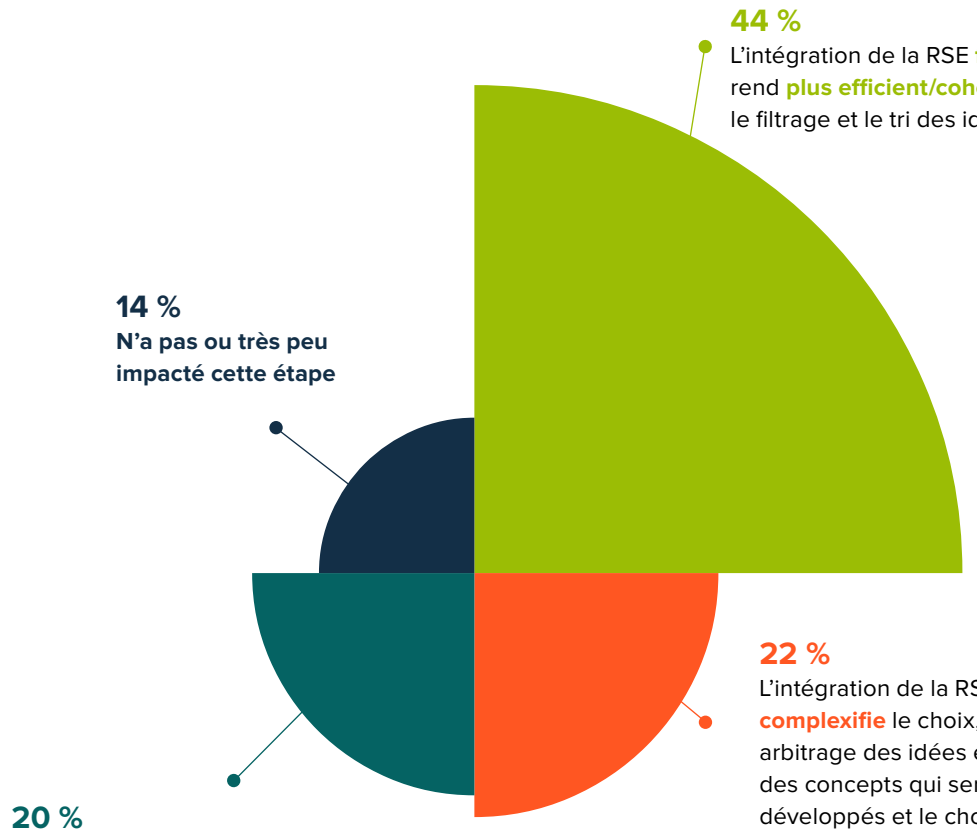
Si les méthodologies et les canaux d'émergence ne changent pas, ce sont les **sujets de réflexion qui évoluent.**

UN TAMIS NATUREL

Dans la majorité, les entreprises qui jugent que la RSE facilite et rend plus cohérent le filtrage et le tri des idées émises sont celles pour qui la RSE fait partie intégrante de leur stratégie d'entreprise.
Cette cohérence dans le filtrage et le tri des idées émises s'illustre par le fait que les équipes s'interdisent naturellement de proposer des idées qui n'ont plus de sens par rapport aux orientations de l'entreprise (ex : ingrédients bannis car transformés, process énergivore, ...). L'auto-censure semble naturelle, et l'intérêt est fort sur de nouveaux domaines d'étude.

UNE ANTICIPATION NÉCESSAIRE

La RSE oblige à passer d'une focalisation consommation à une focalisation sociétale pour innover.
Il faut anticiper les attentes sociétales pour être prêts à temps (ex : clean label, réduction de sucre, ...).



©Valorial/ASOI/KPMG-2023

La RSE facilite-t-elle ou complexifie-t-elle la genèse des idées et le choix des concepts ?

Les idées ne manquent pas chez les entreprises agricoles et agroalimentaires. L'important est de bien choisir celles à développer, et d'objectiver ses intuitions. La RSE s'invite dans ces arbitrages :

DES ARBITRAGES PLUS FLUIDES POUR CERTAINS

L'intégration d'une démarche RSE **facilite et rend plus cohérents** le filtrage et le tri des idées émises pour **44 %** des répondants. Les bonnes pratiques reposent sur :

- **La mise en place de critères RSE incontournables** et utilisés systématiquement pour choisir les concepts. Tous les concepts sont passés au crible de la RSE : est-ce qu'ils améliorent ou diminuent l'impact ? Certains produits sont alors exclus à ce stade (ex : les produits qui utilisent trop de plastique ne sont plus soutenus, les mono doses, ceux qui présentent des impacts trop lourds sur les process, ...).

- **La réunion d'un comité d'arbitrage des concepts** qui débat des idées et décide en concertation les idées à développer. Ont alors lieu des discussions sur le choix des emballages, des partenaires, des process, ...

> *Ce qui a évolué c'est qu'il y a une charte de conception responsable qui décrit en amont de la R&D les plans/critères domaines jugés acceptables en terme RSE*

DES CHOIX CORNÉLIENS POUR D'AUTRES

Pour d'autres **(22 %)** le choix devient **cornélien** et la démarche RSE **peut complexifier** la décision des concepts à développer.

Parmi les éléments qui peuvent freiner la séléction des concepts :

- Des impasses techniques,
- Des approvisionnements plus locaux impossibles, ...

L'intégration de critères RSE s'opère de façon progressive pour objectiver le choix des concepts.

> *Aujourd'hui le choix des concepts réside en un consensus entre valeur apportée au consommateur, et coût généré. Demain on rajoutera la valeur pour la planète*

UN MANQUE DE RECUL

20 % manquent de recul pour s'exprimer sur l'impact de la RSE sur cette phase.

LA RSE COMPLEXIFIE SOUVENT LA PHASE DE DÉVELOPPEMENT ET D'INDUSTRIALISATION

L'intégration de la RSE, et plus principalement des préoccupations environnementales, impacte le processus d'innovation au stade du **développement et d'industrialisation**. La RSE remet en cause les formulations produits, invite à repenser certains process bien installés, nécessite l'acquisition de machines pour un parc industriel moins énergivore, repense le packaging, revoit les logiques d'approvisionnements, pousse à collaborer avec de nouveaux acteurs, etc. En se posant la question de **l'impact de leurs activités**, celles-ci sont décortiquées pour être le plus neutre possible.

Globalement, **59 %** des acteurs rencontrés partagent le fait que la RSE **génère de la complexité supplémentaire** sur cette phase d'innovation.

Pour **40 %** d'entre eux, cette complexité est globalement maîtrisée. Elle les bouscule mais ils s'en arrangent et la gèrent de façon satisfaisante.

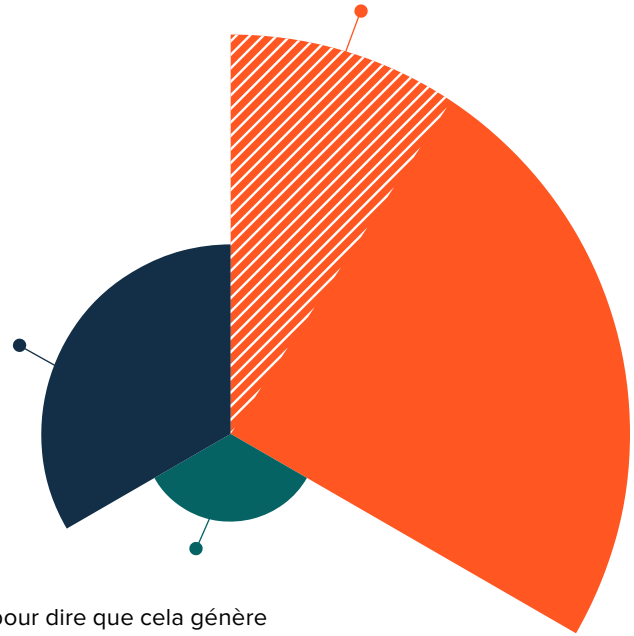
Pour **20 %** d'entre eux, c'est difficile à maîtriser.

59 %

La RSE génère de la **complexité supplémentaire** au stade de développement et d'industrialisation

40 %
Complexité qui est **globalement maîtrisée** de façon satisfaisante

19 %
Complexité qui est **difficilement maîtrisée** aujourd'hui



28 %
N'engendre pas de complexité

13 %
Manque de recul pour dire que cela génère de la **complexité** dans cette **phase d'innovation**

La RSE complexifie-t-elle le développement et l'industrialisation ?

©Valorial/ASOI/KPMG-2023

LA RSE : UNE NOUVELLE CONTRAINTE D'INNOVATION

En phase de développement et d'industrialisation, les sujets peuvent être très techniques (ex : passer du plastique à la fibre cellulosique en travaillant sur la fonctionnalité). La RSE devient alors une nouvelle contrainte d'innovation, et de nombreux acteurs de l'agriculture et l'agroalimentaire font de cette contrainte une nouvelle force.

UNE COMPLEXITÉ NOUVELLE À INTÉGRER

Pour certains, la complexité est bien présente. Elle ne modifie pas l'innovation en tant que telle mais la manière dont elle est pensée et réalisée. L'organisation pour la mettre en place évolue. L'innovation produit s'agrémente d'innovation organisationnelle.

> *Le produit en tant que tel n'est pas différent avec la RSE, il est issu d'un élevage qui aura mis en place des actions et une organisation différente*

> *Si certains projets n'étaient pas en lien avec notre démarche RSE, on les aurait déjà arrêtés*

LORS DE LA MISE EN MARCHÉ, LES INNOVATIONS CONDUITES PAR LA RSE CRÉENT DE LA VALEUR ÉCONOMIQUE

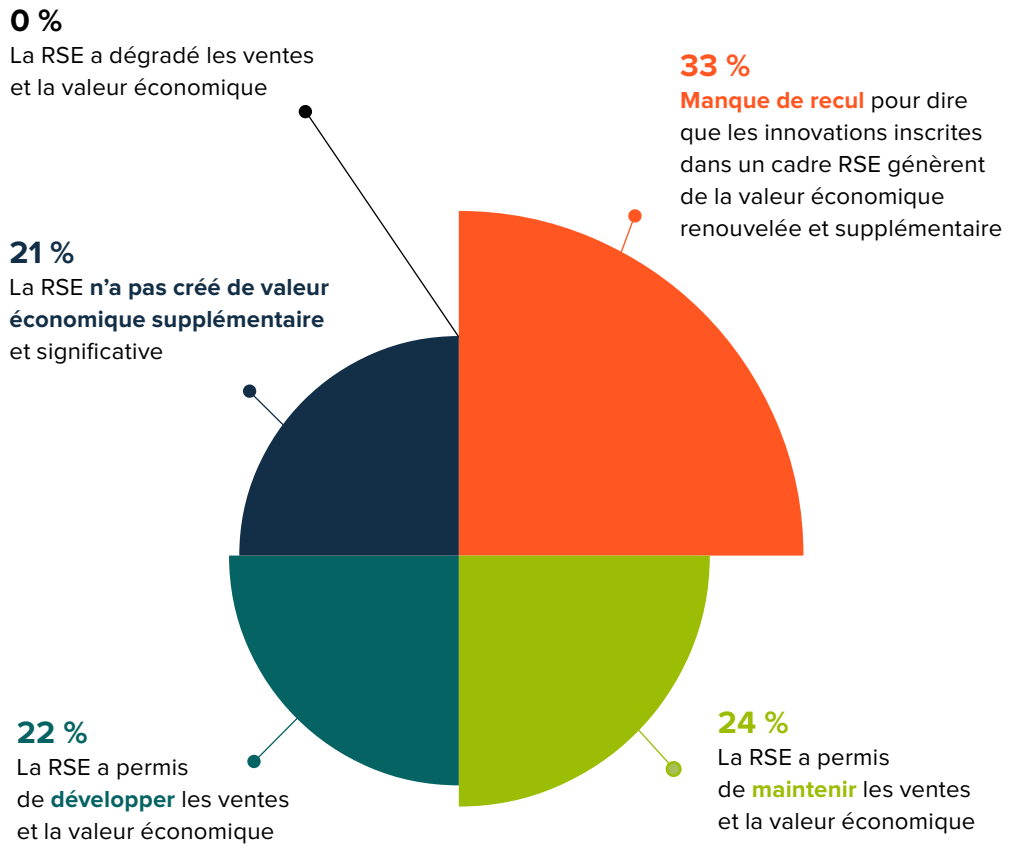
C'est sur la phase de **mise en marché** que le manque de recul se fait le plus ressentir (**33 %**).

Les réponses sont plus tranchées que sur les deux premières phases car nous avons une majorité de responsables innovation et R&D parmi les répondants. Ces interlocuteurs intervenant moins sur la phase de mise en marché, ils ont été moins aptes à observer la création de valeur.

L'objectif des entreprises agricoles et agroalimentaires rencontrées est de diminuer leur impact tout en créant de la valeur économique. Le produit doit avant tout se vendre, la valeur économique est entendue comme la différence entre le prix de revient et le prix de vente.

Pour **24 %** le maintien des ventes est bien là, pour **22 %** la RSE a même permis de développer des ventes et la valeur économique, soit quasiment la moitié.

Pour **21 %** il n'y a pas de valeur économique supplémentaire et significative. Pour autant, aucune entreprise n'observe de dégradation des ventes et de la valeur économique.



©Valorial/ASOI/KPMG-2023

En phase de mise en marché,
la RSE créé-t-elle de la valeur économique supplémentaire ?

Au-delà du développement des ventes et de la création de valeur économique d'autres éléments découlent de l'impact de la RSE sur cette phase de mise en marché :

DES ÉVOLUTIONS DANS LES DISCOURS DE COMMUNICATION

En B2B, les éléments de discours des commerciaux évoluent pour valoriser les critères environnementaux des produits et aller au-delà de leur fonctionnalité.
En B2C, les démarches RSE s'affichent sur les packs : les allégations et autres éléments de réassurance se multiplient, au risque quelques fois d'être noyés et incompris par les consommateurs.

Sont valorisés :

- L'impact sur l'environnement (pêche responsable, faible empreinte carbone, bio, ...),
- Les ingrédients et le « sans » (sans additif, vegan, sans gluten, allégé en sucre, ...),
- Les efforts faits sur le pack (matière recyclée, zéro plastique, ...),
- L'origine (made in France, mise en avant du territoire de production, du local, ...),
- Le Nutri-Score,
- Les certifications (B corp, ...).

Beaucoup de messages sont véhiculés sur les packs. Les industriels ont beaucoup de chose à mettre en avant. Se pose alors la question du principal driver d'achat des consommateurs.

DES CIRCUITS LOGISTIQUES REPENSÉS

Pour réduire leur empreinte carbone, certaines entreprises agricoles et agroalimentaires se concentrent sur la **logistique** et la réduction du transport de marchandises. Certains mettent en place des partenariats avec d'autres acteurs pour mutualiser les transports, d'autres envisagent l'implantation d'usines à des endroits stratégiques, etc.

C'est par exemple ce qui a été fait dès 2012 par le GIE des Chargeurs de la Pointe de Bretagne qui a souhaité mutualiser le transport face à l'augmentation des coûts et la prise de conscience de son impact environnemental. 16 entreprises, de toute taille, se sont alors associées pour optimiser les ramassages de produit et faciliter leur acheminement vers leurs destinations communes (distributeurs).

> *« On optimise le remplissage de nos camions, cela repense notre chaîne logistique et a surtout un véritable impact environnemental*

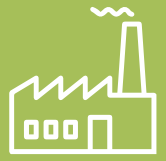
À l'inverse, l'optimisation du remplissage des camions peut encore se heurter à l'organisation historique de la supply chain des distributeurs.

IMPACT DE LA RSE SUR LES PROCESSUS D'INNOVATION

À RETENIR DANS CE CHAPITRE

GENÈSE DES IDÉES ET CHOIX DES CONCEPTS

L'intégration de la RSE dans ses démarches d'innovation nécessite un **filtre** au stade de génération des idées et du choix des concepts. Une fois le filtre installé, le choix est plus fluide et grandement facilité.

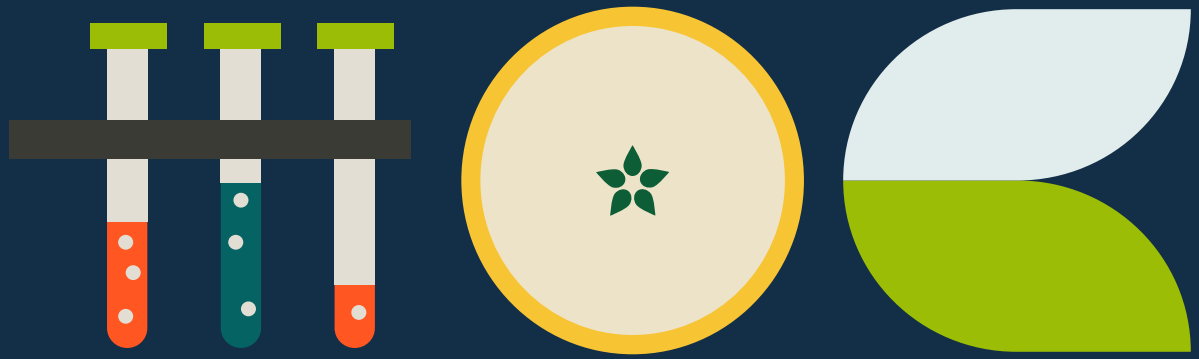


DÉVELOPPEMENT ET INDUSTRIALISATION

À ce stade, innover tout en étant responsable nécessite d'ajouter des **"tuyaux"** : entre la production, le packaging, les approvisionnements responsables, l'énergie, la technique… C'est complexe car cela repense des manières de faire acquises, et nécessite de composer avec les outils existants, etc.

MISE EN MARCHÉ

Dans 1 cas sur 2, il est estimé que les innovations inscrites dans un cadre RSE génèrent de la valeur économique renouvelée ou supplémentaire. Les autres manquent de recul pour répondre.



LA RSE AMPLIFIE LE DÉPLACEMENT DE L'INNOVATION HORS DE L'USINE ET DE LA R&D

LES PARTIES PRENANTES DE L'INNOVATION DANS L'AGRICULTURE & L'AGROALIMENTAIRE

Les échanges avec les entreprises agricoles et agroalimentaires nous ont permis d'observer que l'innovation se déplace à l'extérieur de l'usine et des services R&D.

Schématiquement, les produits étaient auparavant réalisés principalement dans l'usine : les services R&D et marketing travaillaient sur la recette, le processus de transformation, la DLC, l'emballage, la communication, etc. En résumé, les entreprises agricoles et agroalimentaires récupéraient une matière première qui était ensuite transformée dans l'usine pour être commercialisée.

Avec l'intégration de démarches RSE, les préoccupations se déplacent à l'extérieur de l'usine. L'intérêt porté aux choix des fournisseurs augmente pour s'assurer que la matière première agricole avec laquelle l'entreprise travaille s'inscrit dans une dynamique vertueuse, que son emballage soit clean, etc. De « bien transformer » son produit, on passe à une démarche globale de travailler de façon responsable pour garantir un produit **bon mais aussi responsable, avec un impact limité.** Cela nécessite de s'engager sur toute la chaîne. Les entreprises agricoles et agroalimentaires sont maintenant responsables des fournisseurs avec qui elles travaillent.

Cela peut s'illustrer par :

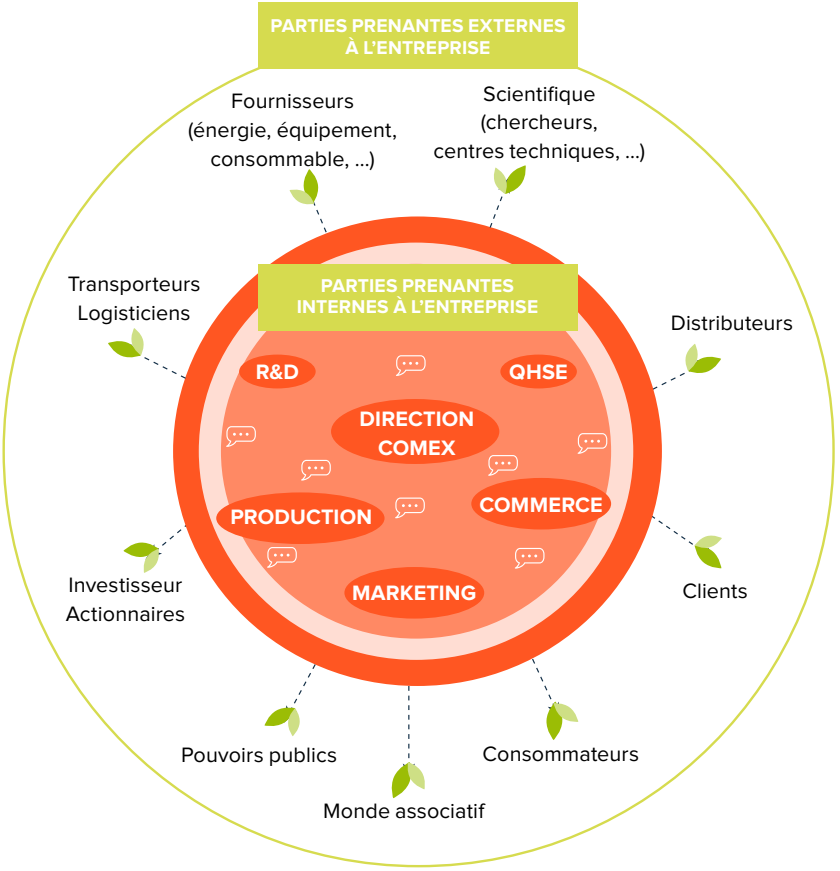
- Travailler en amont avec des producteurs responsables (exemple : soucieux du bien-être animal, ...),
- Utiliser des emballages de plus en plus recyclés, recyclables, biosourcés,
- Avoir des pratiques de transport amont / aval les plus respectueuses possibles de l'environnement,
- Avoir des interlocuteurs commerciaux éthiques, ...

Les innovations se déplacent alors vers l'extérieur de l'usine avec des préoccupations beaucoup plus fortes sur ce qui se passe « autour de soi ».
Le responsable R&D n'a plus toutes les clés pour innover, il n'innove plus seul et s'entoure de parties prenantes.

Lorsque l'on parle de parties prenantes, on évoque l'ensemble des acteurs qui influencent directement ou indirectement l'activité de l'entreprise. Cela peut être les fournisseurs, les collectivités, les concurrents ou encore les clients.

Engager une démarche RSE engendre la nécessité d'intégrer ses parties prenantes externes dans ses projets d'innovation, c'est ce que nous nous sommes attachés à questionner :

Quelles sont les parties prenantes intégrées sur les projets d'innovation ? Sur quels axes d'innovation les entreprises agricoles et agroalimentaires travaillent-elles avec leurs parties prenantes ? Cela engendre-t-il de la complexité dans les projets ?

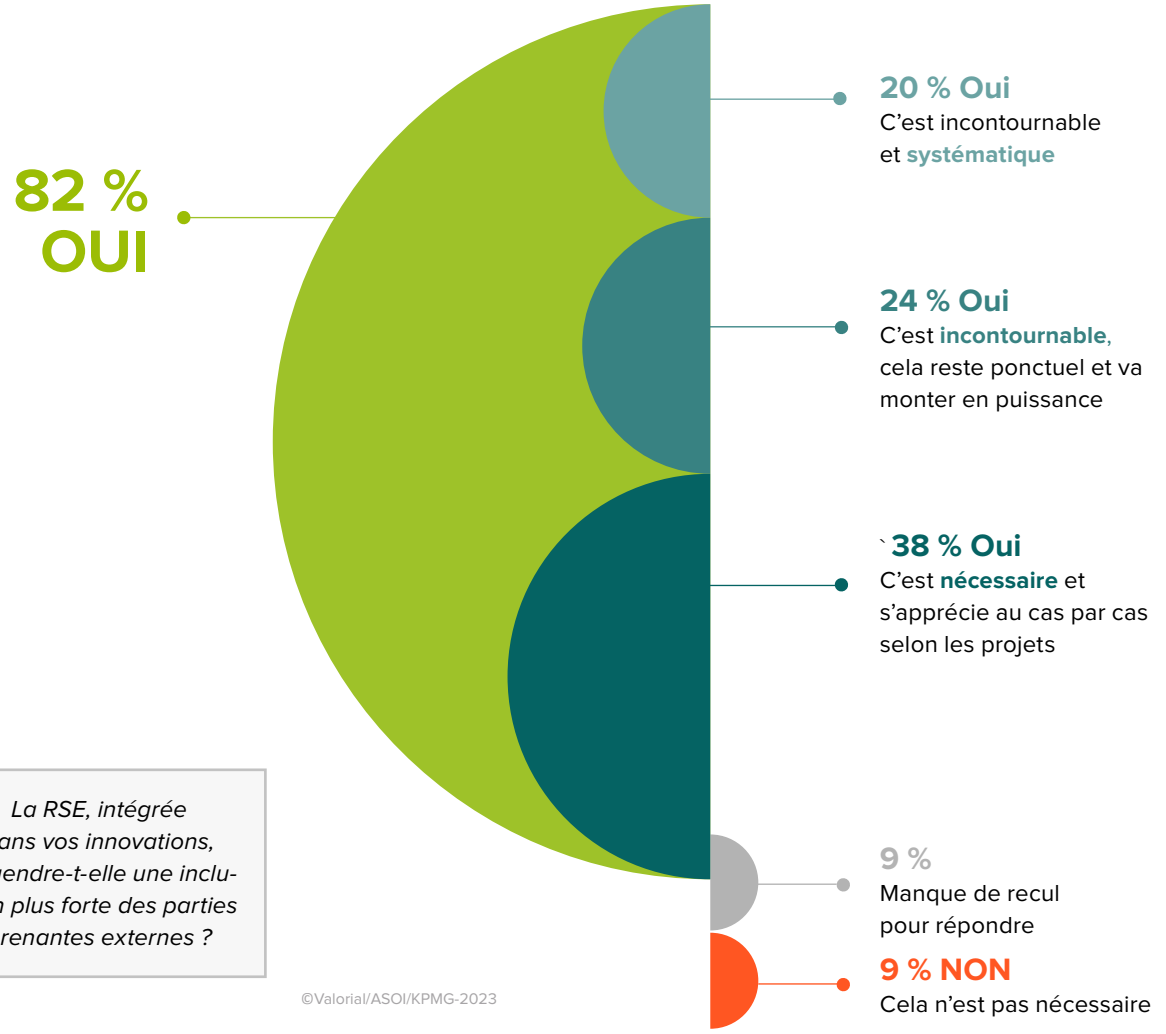


©Valorial/ASOI/KPMG-2023

LA RSE INTÉGRÉE DANS L'INNOVATION ENGENDRE UNE INCLUSION PLUS FORTE DES PARTIES PRENANTES EXTERNES

Pour la grande majorité des entreprises agricoles et agroalimentaires rencontrées (82 %), l'intégration des démarches **RSE dans les projets d'innovation** engendre une **attention plus forte vers des parties prenantes extérieures à l'entreprise**.

Dans la hiérarchie des parties prenantes impliquées, les liens entre les acteurs agricoles et les entreprises agroalimentaires, historiquement déjà très forts, se renforcent avec la mise en place de démarches RSE. Les projets d'innovation associant ces partenaires trouvent leur source dans des attentes sociétales en matière de durabilité des systèmes agricoles et agroalimentaires. Les choix alimentaires sont tout autant guidés par des caractéristiques extrinsèques au produit alimentaire (bien-être animal, origine, impacts environnementaux), qu'intrinsèques (composition nutritionnelle, DLC, goût, ...).



La RSE, intégrée dans vos innovations, engendre-t-elle une inclusion plus forte des parties prenantes externes ?

©Valorial/ASOI/KPMG-2023

LES PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES DANS LES PROJETS D'INNOVATION

De la démarche la plus engageante à la moins engageante :

©Valorial/ASOI/KPMG-2023

Parmi les interlocuteurs avec lesquels vous avez engagé des démarches, hiérarchisez-les de la démarche la plus engageante à la moins engageante.

1. **Les agriculteurs** (via organisation/groupement/ coopératives de producteurs ou en individuel)
2. **Les autres fournisseurs** (emballage, équipementier, énergie, ...)
3. **Les acteurs de la distribution** (GMS, grossistes, restaurateurs, transporteurs, ...)
4. **Les consommateurs/associations/ONG**
5. **Les scientifiques** (chercheurs, centres techniques, écoles, ...)
6. **Les homologues industriels**
7. **Les pouvoirs publics** (collectivités, EPCI, syndicats des eaux, ...)
8. **Les financeurs**

> *« Il est nécessaire d'aborder les sujets prioritaires avec nos fournisseurs pour grandir ensemble sereinement*

> *« Nous travaillons avec l'amont sur les conditions d'élevage des animaux*

Le résultat du classement des parties prenantes replace le rôle des agriculteurs au cœur des démarches d'innovation des produits alimentaires. Cela remet en lumière le fait qu'un produit alimentaire est avant tout un produit agricole.

LES AGRICULTEURS

Les agriculteurs ressortent largement en tête des parties prenantes impliquées dans les démarches d'innovation. Cela s'explique surtout par le fait que l'amont représente une grande majorité du bilan carbone d'un produit transformé. En effet, pour un industriel, environ 70 à 80 % de son bilan carbone provient de l'amont.
Le bilan carbone est ainsi le 1er vecteur de cette excentration de l'innovation à l'extérieur de l'entreprise et de la R&D. Les problématiques vont tourner autour de la réduction du méthane entérique, le bien-être animal, l'utilisation de produits phytosanitaires, les conditions d'approvisionnements, la provenance géographique des matières premières, etc.
La RSE et la prise en compte des attentes sociétales liées remettent l'amont au centre et cela permet aux industriels de recréer du lien avec ce dernier.

LES AUTRES FOURNISSEURS

En 2ème position, les autres fournisseurs, avec ceux liés à l'emballage par exemple. Ce sujet est majeur, notamment pour l'impact environnemental des emballages. Biosourcés, réutilisables, recyclables, ils sont au centre des préoccupations dans un contexte réglementaire en perpétuelle évolution actuellement.

LES DISTRIBUTEURS

En 3ème position les acteurs de la distribution. L'objectif majeur des industriels est de trouver un débouché commercial à leur produit, de répondre aux cahiers des charges des distributeurs pour pouvoir être référencés. Les distributeurs s'engagent eux aussi et souhaitent que leurs fournisseurs le fassent également. Ces acteurs donnent une impulsion, poussent à prendre des engagements RSE car eux aussi ont des comptes à rendre, notamment auprès des consommateurs.

On remarque en revanche une moindre implication de parties prenantes liées au monde de la science et de la recherche. Les partenaires recherchés pour innover avec la RSE en toile de fond sont plus économiques qu'académiques. La RSE semble donc conduire à mener des démarches d'innovation liées au **développement** plus qu'à la **recherche.**

UNE MULTIPLICITÉ D'AXES DE TRAVAIL AVEC LES PARTIES PRENANTES

Pour ceux qui ont engagé des démarches d'innovation imprégnées de RSE, les axes de travail portent sur les thématiques suivantes :

Au moins **3 répondants sur 4**
sont engagés sur les sujets suivants.
Il est acquis que ces sujets ne peuvent être traités seuls :

- Sourcing locaux
  Achats responsables
- Gestion/valorisation recyclage
  des déchets et co-produits
- Réduction des émissions de gaz à effet de serre :
  baisse de consommation d'énergie, réduction des émissions de méthane

« Nous nous engageons avec des producteurs locaux »

ODD correspondants aux axes de travail :

Pour 2 répondants sur 3
les sujets suivants sont traités avec des parties prenantes :

- Réduction, réutilisation et recyclage des emballages
- Amélioration des conditions de travail/formation, ...
- Développement de l'ancrage territorial
- Gestion de l'eau
- Amélioration de la qualité nutritionnelle
  des produits et clean label

« Les investissements sont majeurs avec une forte incertitude marché »

Sur quels axes de travail s'engagent les démarches innovantes avec les parties prenantes ?

Presque **1 répondant sur 2** engage des travaux collaboratifs sur les axes suivants :

- Préservation de la biodiversité, protection de la faune et de la flore
- Préservation du bien-être animal
- Déploiement de nouvelles technologies/digitalisation
- Soutien aux producteurs et au développement de nouvelles entreprises (installation d'agriculteurs, accompagnement de startups, ...)

> *Tous les producteurs consentants reçoivent des naturalistes pour venir faire des observations dans leurs vergers (inventaire et conseils)*

Moins de **1 répondant sur 3** s'engage avec ses parties prenantes en faveur d'axes porteurs d'innovation sociale :

- Mise en place d'actions en faveur du dialogue social
- Mise en place de systèmes anti-fraude et anti-corruption
- Dialogue avec les usagers

> *Des outils collaboratifs nous permettent de faire remonter les initiatives internes*

Sur quels axes de travail s'engagent les démarches innovantes avec les parties prenantes ?

L'INTÉGRATION DE LA RSE ENGENDRE DES PROJETS D'INNOVATION PLUS DIFFICILES À GÉRER

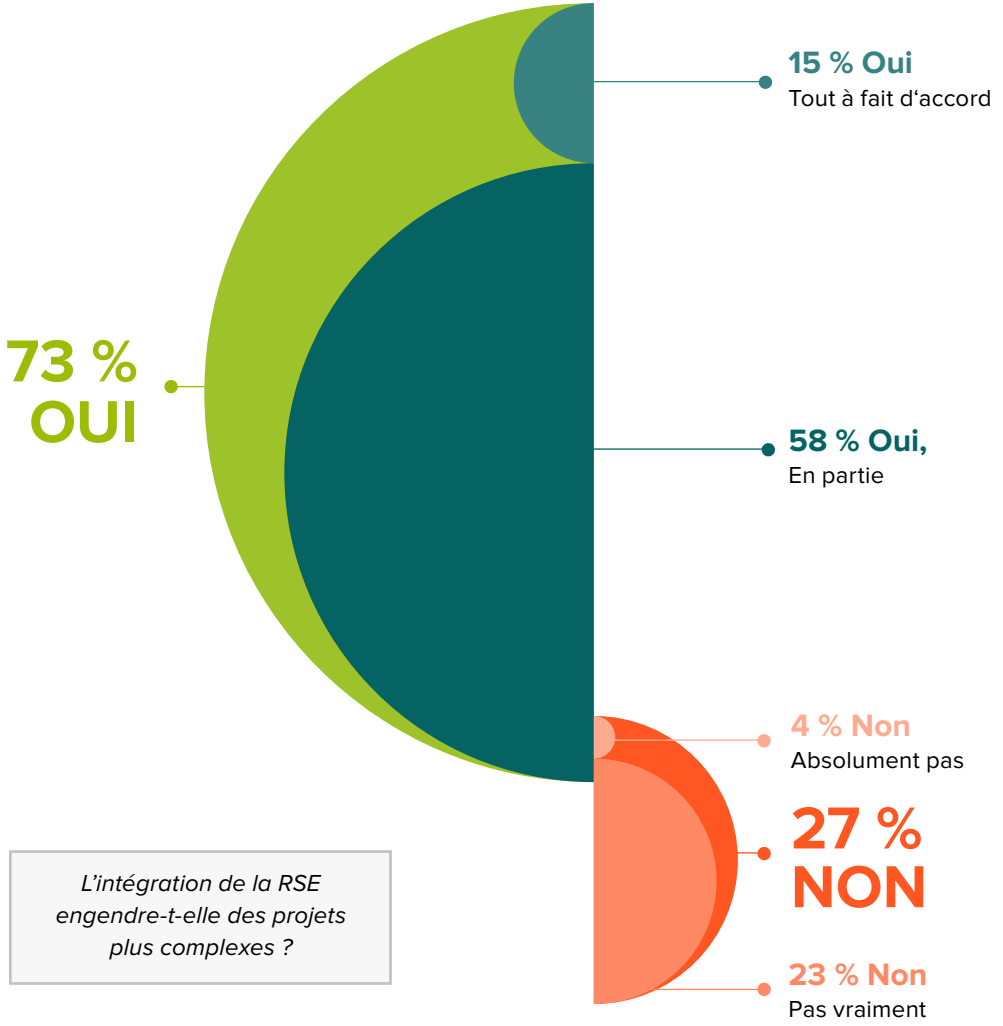
POURQUOI PLUS COMPLEXES ?

- Les projets impliquent plus de parties prenantes, ils interrogent plus de sujets à la fois car ils sont plus transverses : technique, social, économique, ...
- Ils peuvent être perçus comme plus ambitieux et par conséquent plus complexes car ils repensent des façons de faire qui étaient acquises (sur les approvisionnements, sur les expérimentations, ...).

Cette complexité a un impact sur la durée de réalisation et le déploiement de projets de R&I. Elle est cependant appréhendée comme une contrainte bénéfique. Elle permet de se questionner, de s'améliorer continuellement. Les règlementations peuvent être perçues comme des accélérateurs d'innovation.

> *On aimerait faire un projet biodiversité qui coche toutes les cases, c'est un projet très ambitieux*

> *Tout ne dépend pas que de nous, on prend des engagements dans un contexte d'incertitude*



©Valorial/ASOI/KPMG-2023

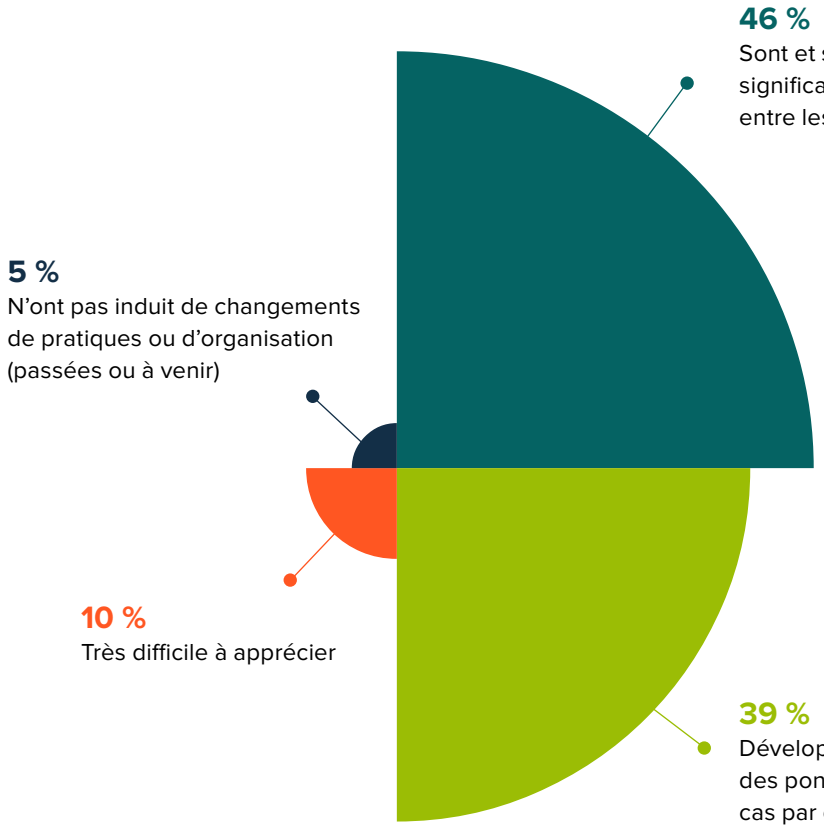
L'INTÉGRATION DE LA RSE DANS LES PROJETS D'INNOVATION CONDUIT À DES RÉORGANISATIONS INTERNES

Travailler des projets d'innovation avec les parties prenantes invite à réfléchir de manière collective et systémique, y compris en interne.
La réussite d'une approche d'innovation systémique avec ses parties prenantes nécessite une bonne dose d'organisation interne. Sans cela, des systèmes complexes et non efficients risquent de se mettre en place.

> *Le packaging va maintenant dépendre de la R&D car nous avons pour objectif de développer un emballage plus vertueux*

> *La RSE est une façon d'appréhender les futurs, le tout c'est de savoir comment on s'organise pour y aller*

Innover avec une empreinte durable génère un glissement de l'innovation produit vers l'innovation organisationnelle. Le produit va potentiellement rester le même, avec quelques améliorations, mais c'est surtout la manière dont il va être fait qui va être différente. Innover pousse alors à mettre en mouvement tout un secteur sur ces aspects organisationnels. On n'innove plus seul, on embarque toute la filière dans la démarche.



En interne, estimez-vous que la mise en œuvre d'une politique RSE et ses déclinaisons en termes d'innovation...

©Valorial/ASOI/KPMG-2023

À RETENIR
DANS CE CHAPITRE

LA RSE AMPLIFIE LE DÉPLACEMENT DE L'INNOVATION HORS DE L'USINE ET DE LA R&D

UNE INTÉGRATION FORTE DES PARTIES PRENANTES

Pour la grande majorité des entreprises agricoles et agroalimentaires rencontrées, l'intégration des démarches RSE engendre une attention plus forte aux parties prenantes extérieures à l'entreprise.

DES INNOVATIONS PLUTÔT DANS LE DÉVELOPPEMENT QUE DANS LA RECHERCHE

Les parties prenantes extérieures à l'entreprise et engagées dans des démarches d'innovation sont tout d'abord liées à l'amont de la filière alimentaire, ce qui remet l'accent sur le fait qu'un produit alimentaire est avant tout un produit agricole. L'implication de parties prenantes liées au monde de la science et de la recherche est moindre, ce qui traduit le fait que la RSE conduit donc à mener des démarches d'innovation liées au développement plus qu'à la recherche.

DES PROJETS PLUS COMPLEXES À GÉRER

Davantage de parties prenantes, des projets plus ambitieux, potentiellement plus longs et donc plus complexes. Innover engendre une prise de risque qui est accentuée par l'intégration de la RSE.

UNE NOUVELLE APPROCHE SYSTÉMIQUE À METTRE EN PLACE

Engager une démarche d'innovation qui découle de la RSE nécessite alors une nouvelle approche systémique, une nouvelle organisation en interne, ainsi qu'une nouvelle façon de travailler avec l'externe et les parties prenantes. Les aspects organisationnels sont un véritable point d'attention pour garantir le succès de l'inté-gration de la RSE dans les démarches d'innovation.

L'INNOVATION CONDUITE PAR LA RSE SERT A PRIORI L'ÉCONOMIE DE L'ENTREPRISE AVEC DES INDICATEURS DE PILOTAGE À CONSTRUIRE POUR LE DÉMONTRER

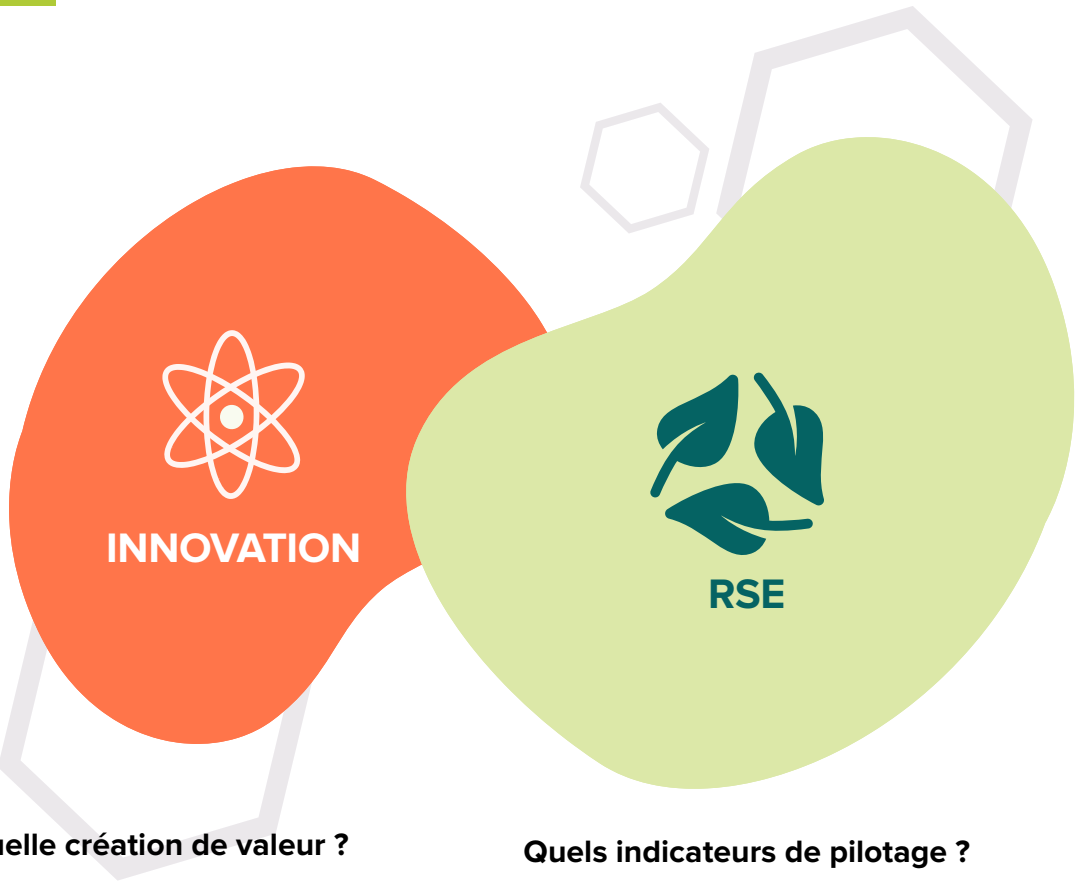
INNOVATION, RSE ET CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE

L'innovation est une démarche de performance pour que les entreprises puissent continuer à faire de la profitabilité. En résumé, un produit doit trouver son marché et générer de la valeur.

La RSE, quant à elle, s'appuie sur 3 piliers : environnemental – social – sociétal avec en toile de fond le fait d'assurer la viabilité économique de l'entreprise. La mise en place d'innovation dans le cadre d'une démarche RSE pose des questions très claires :

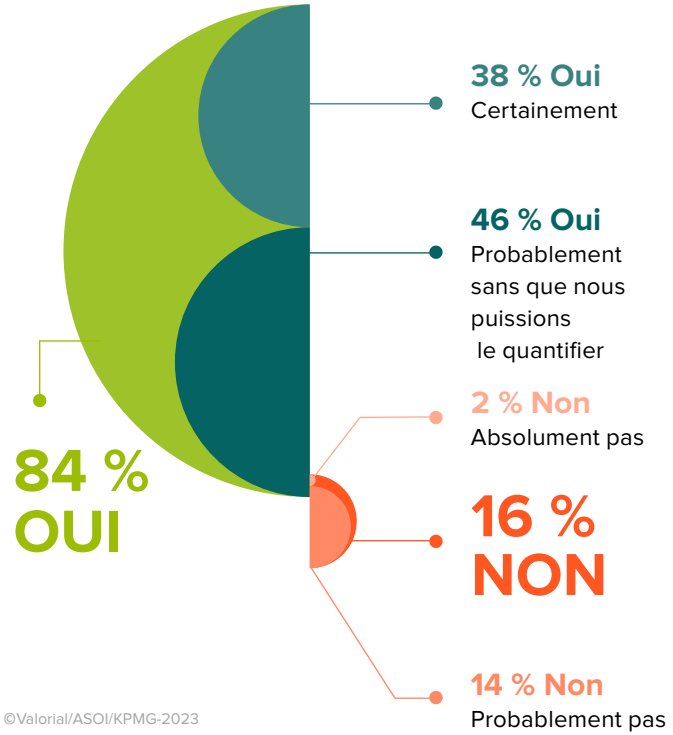
Les efforts mis en place vont-ils engendrer une création de valeur économique supplémentaire ?

Comment la valeur extra-financière, créée par l'innovation teintée de RSE, va-t-elle se piloter et se mesurer ?



LA MISE EN PLACE DE PROJETS D'INNOVATION CONDUITES PAR LA RSE ENGENDRE DES COÛTS ET DES INVESTISSEMENTS ADDITIONNELS

Les projets d'innovation drivés par la RSE engendrent des OPEX (dépenses d'exploitation) et des CAPEX (dépenses de capital) pour 8 répondants sur 10. Si le « oui » l'emporte largement, il peut toutefois être nuancé par le fait que la moitié de ces répondants ne puissent le quantifier précisément.



©Valorial/ASOI/KPMG-2023

La mise en place de projets de R&I imprégnés d'une politique RSE engendre-t-elle des coûts et investissements additionnels ?

PARMI LES PRINCIPAUX COÛTS ADDITIONNELS :

89,2 %
Coûts d'achats de matières 1ère et d'intrants

54,1 %
Coûts de personnels en interne
(temps homme mobilisé)

50 %
Coûts d'innovation liés à l'intervention d'organismes de conseil et contrôle extérieurs

45,9 %
Coûts de fabrication

28,4 %
Coûts logistiques/transport/stockage

2,7 %
Autre

« Pour l'instant ça coûte plus que ça rapporte »

PARMI LES PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS ADDITIONNELS :

83,1 %
Investissement matériel

66,2 %
Investissement personnel/ressources humaines
(recrutement, formation, ...)

22,1 %
Investissement immatériel
(notoriété de la marque, ...)

11,7 %
Investissement financier
(entrée au capital de startups, ...)

1,3 %
Autre

« Les investissements sont majeurs avec de fortes incertitudes marché »

A PRIORI, LA MISE EN PLACE DE PROJETS DE R&I IMPRÉGNÉS D'UNE POLITIQUE RSE PROCURE UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT

UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT DIFFICILEMENT QUANTIFIABLE

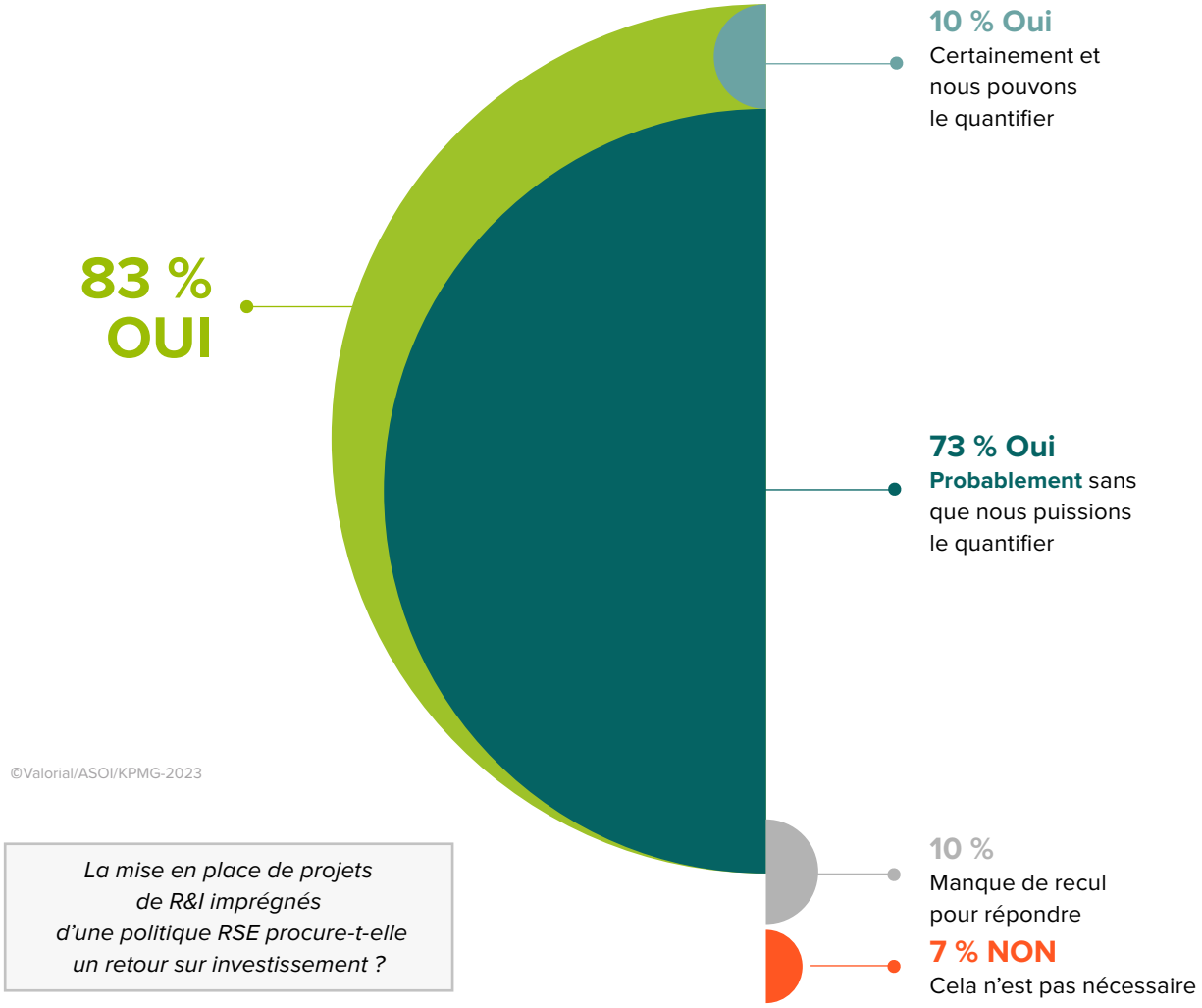
Les coûts et investissements additionnels engendrés par les innovations qui découlent des démarches RSE procurent un retour sur investissement quantifiable pour 10 % des répondants seulement. 73 % déclarent un retour sur investissement attendu sans pour autant pouvoir le quantifier à ce stade. Tout l'enjeu réside dans le fait d'initier des démarches de progrès tout en continuant à être rentable.

La difficulté actuelle à mesurer le retour sur investissement s'explique probablement autant par la jeunesse de ces démarches d'innovation imprégnées de RSE que par le fait que les retombées soient autant immatérielles que matérielles.

LA RSE EN RÉASSURANCE POUR LE CONSOMMATEUR

Lors de nos échanges, nous avons perçu le fait que les acteurs qui s'engagent dans des démarches responsables estiment que les consommateurs voient cela comme un gage de « réassurance ». Le consommateur va tout d'abord chercher un produit, puis regarder le prix, la marque. La RSE va souvent venir en soutien et pouvoir déclencher un achat à prix équivalent.

> *Si on ne s'est pas trompé, on a raison d'y aller, si on s'est trompé, on est mal barré*



©Valorial/ASOI/KPMG-2023

La mise en place de projets de R&I imprégnés d'une politique RSE procure-t-elle un retour sur investissement ?

UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT AVANT TOUT DIFFICILE À QUANTIFIER

Quand on pose la question de la nature du retour sur investissement, les entreprises interviewées estiment que le ROI est tout autant matériel qu'immatériel (49 % matériel, 47 % immatériel, 4 % ne savent pas répondre). Il est entendu que pour beaucoup d'entre elles (73 %), il n'est pas possible à ce stade de le quantifier.

Aujourd'hui, il est ainsi difficile de quantifier si une innovation conduite par la RSE engendre un ROI matériel ou immatériel.

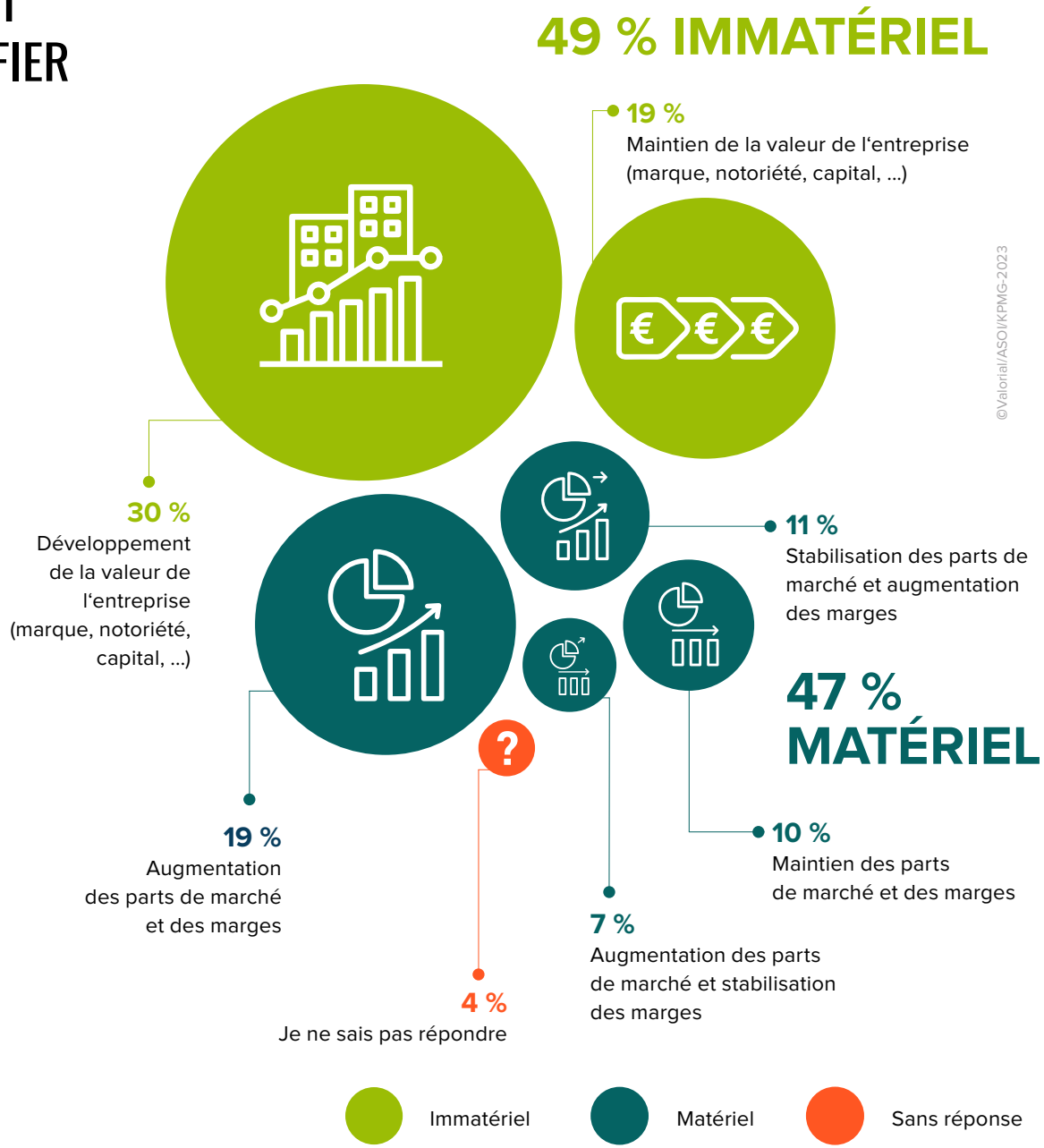
UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT LONG TERME

La difficulté de quantification du retour sur investissement réside dans le fait que les innovations issues de démarches de durabilité s'inscrivent dans un temps long. Les retours ne sont pas toujours immédiats. Certains affirment qu'il est plus économique de produire de manière écologique et qu'il faut justement avoir cette vision long terme, être inventif et créatif pour imaginer des innovations durables.

UN « PARI » PERMAMENT FACE AU CONSENTEMENT À PAYER

Certains nous parlent de « pari » et affirme qu'il est nécessaire d'engager ces démarches mais que le consommateur reste le juge de paix. Le challenge est de minimiser le surcoût tout en travaillant la désirabilité du produit pour faire en sorte que les consommateurs acceptent de payer le produit plus cher.

> *Aujourd'hui, on manque de matière pour dire qu'on a investi et ce que ça a rapporté*



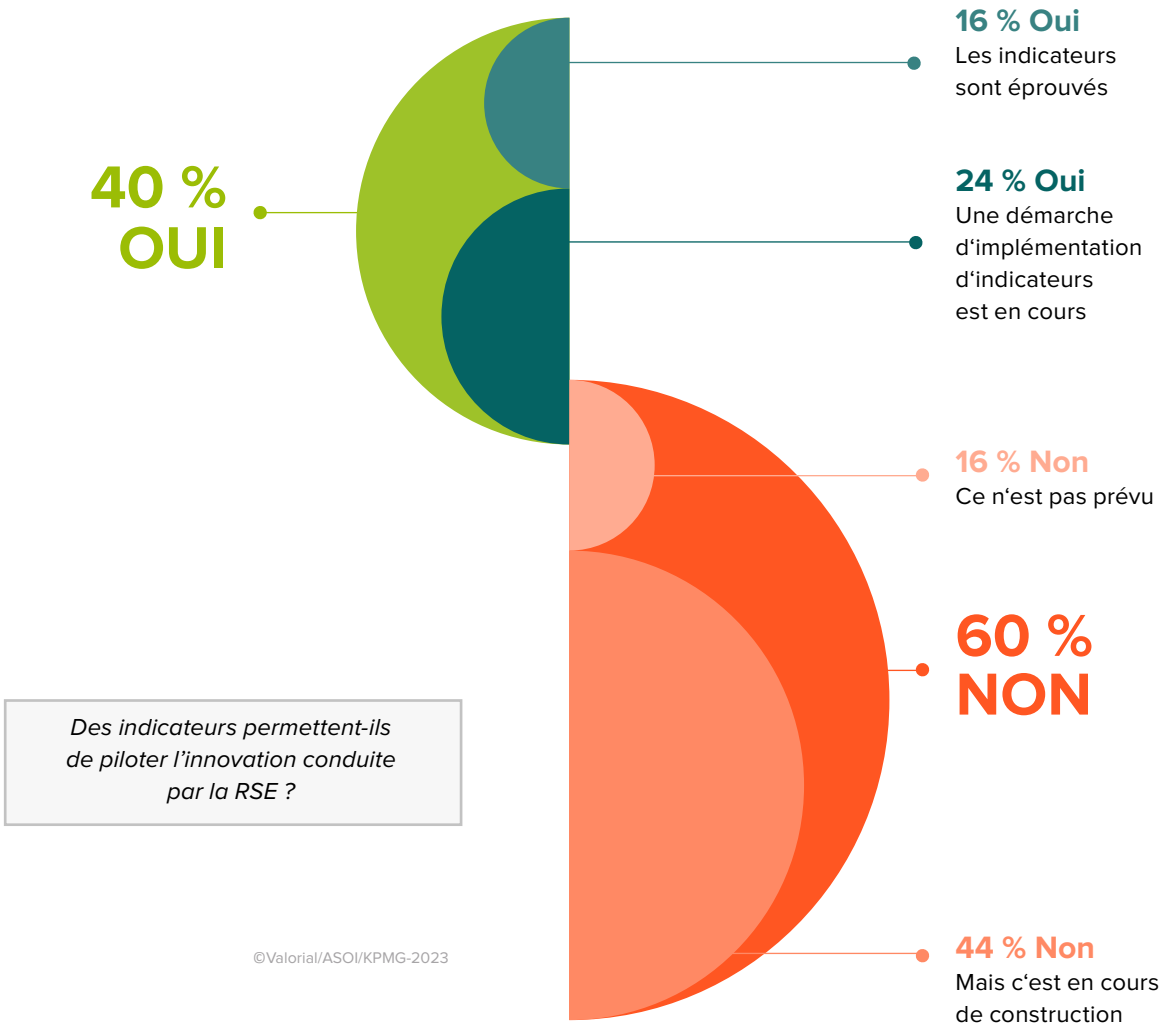
PEU D'INDICATEURS MIS EN PLACE POUR PILOTER L'INNOVATION CONDUITE PAR LA RSE

Nous avions relevé dans le précédent baromètre, **le paradoxe de l'importance de l'innovation versus son faible degré d'évaluation.**

Pour l'innovation imprégnée de RSE, la mesure semble être en cours de construction, elle n'est pas encore systématisée.

Les indicateurs de pilotage de l'innovation avec un fort ancrage RSE sont projetés, pour la plupart des interlocuteurs rencontrés, sur une partie des étapes du processus d'innovation. Ils se retrouvent généralement dans le rapport annuel de développement durable, ou dans la Déclaration de Performance Extra Financière, qu'ils soient réalisés par obligation légale ou non aujourd'hui.

Ces indicateurs devront être mis en place de manière plus normalisée avec le déploiement de la CSRD à partir de 2024.



LES INDICATEURS MAJEURS POUR PILOTER L'INNOVATION IMPRÉGNÉE DE RSE

6 INDICATEURS SONT SUIVIS PAR 1 ENTREPRISE SUR 2 :

- Consommation d'électricité et/ou de gaz par tonne de produit fabriqué
- Proportion d'emballage recyclable
- Quantité de déchets revalorisés/ quantité de déchets générés
- Prévalence des arrêts de travail/ absentéisme (taux, nombre, quantité, durée, ...)
- Quantité d'eau utilisée par tonne de produit fabriqué
- Tonne de CO2 équivalent par tonne de produit fabriqué

6 INDICATEURS SONT MIS EN PLACE PAR 1 ENTREPRISE SUR 3 :

- Nombre de formations et de salariés formés
- Part d'achats locaux
- Rattachement à l'indicateur Nutri-Score
- Indice de satisfaction de qualité de vie et de santé au travail
- Nombre d'engagements dans des actions caritatives, sociales en lien avec le territoire d'action de l'entreprise
- Proportion de matière première en filière contractualisée (accords tripartites pluriannuels, engagement, prix, volume, ...)

À TITRE INDICATIF, D'AUTRES INDICATEURS SONT MIS EN PLACE PAR QUELQUES ACTEURS :

- Marqueurs d'ultra-transformation
- Nombre de réunions avec les parties prenantes externes

Quels sont les indicateurs que vous suivez pour piloter l'innovation imprégnée de RSE ?

À RETENIR
DANS CE CHAPITRE

L'INNOVATION CONDUITE PAR LA RSE SERT À PRIORI L'ÉCONOMIE DE L'ENTREPRISE ; DES INDICATEURS DE PILOTAGE À CONSTRUIRE POUR LE DÉMONTRER

INTÉGRER LA RSE DANS DES DÉMARCHES D'INNOVATION EST CONSOMMATEUR DE CAPEX COMME D'OPEX

8 répondants sur 10 affirment que leurs projets d'innovation conduits par la RSE ont engendré des coûts et des investissements supplémentaires, sans pouvoir le quantifier de façon précise pour la moitié des répondants.

90 % DES SONDÉS NE SAVENT PAS MESURER LE ROI DES DÉMARCHES D'INNOVATION IMPRÉGNÉES DE RSE

Les CAPEX et OPEX sont compensés à priori par un ROI qui reste difficile à quantifier pour 90 % des sondés. Il est difficile d'attribuer précisément à la mise en place d'une démarche RSE, la création de valeur d'une innovation.

LA PERFORMANCE RSE SERA RENDUE TANGIBLE AU TRAVERS D'INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

La comptabilité reflète bien la performance économique et financière de l'entreprise, cependant elle ne reflète pas la performance sociale et environnementale. La mise en place de la CSRD représente un important pas en avant. Elle normalisera l'information extra-financière avec pour objectif d'éviter le greenwashing en introduisant des obligations légales de reporting et de vérification d'informations normées en matière de durabilité.

NOTRE MISE EN PERSPECTIVE

LE COUPLE RSE x INNOVATION SOUS L'INFLUENCE DE LA CONJONCTURE

Ce 3ème Baromètre de l'innovation dans l'agriculture et l'agroalimentaire, co-réalisé par Valorial, Agri Sud-Ouest Innovation et KPMG, met clairement en exergue une amplification de la prise de responsabilité des entreprises des filières alimentaires pour un développement plus durable de leurs activités. Ces engagements RSE sont globalement tout aussi récents que massifs, stimulés à la fois par un sentiment d'urgence et de nécessité qui s'impose à tous, que par un nouveau cadre réglementaire et des engagements pris par les États. Parmi les leviers mobilisés par les entreprises pour accélérer et amplifier leurs engagements, cette étude inédite démontre clairement que l'innovation a et aura une place centrale et déterminante. Nous assistons non seulement à une rénovation profonde de la nature même de ces innovations, mais aussi de leurs processus de pilotage, et des interactions avec les parties prenantes.

L'innovation s'est manifestement invitée à la table de la RSE des entreprises agricoles et agroalimentaires, formant un nouveau couple RSE x Innovation. Les entreprises vont devoir le choyer dans les prochaines années, pour démontrer leur responsabilité sociétale, et leur contribution à une société du bien-manger pour tous.

Pour autant, les défis et les obstacles à franchir sont colossaux. La conjoncture, en filigrane de la réalisation de ce baromètre (guerre en Ukraine, difficultés d'approvisionnement, augmentation des coûts de l'énergie, des matières premières, inflation, urgence climatique, accélération réglementaire, etc.), est venue le rappeler. Nous avons identifié 4 effets conjoncturels majeurs sur ce nouveau couple RSE x Innovation :

• **L'effet de cliquet :** les engagements pris par les entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes sont trop importants aujourd'hui pour qu'ils puissent être remis en cause. Il n'y aura pas de retour en arrière. La conjoncture pourra ralentir, retarder, modérer, et pourquoi pas accélérer certains engagements par des projets innovants, mais certainement pas inverser la tendance.

• **L'effet colibri :** une grande partie des entreprises et de leurs salariés ont pris conscience de leurs responsabilités. A ce titre, même si un projet innovant a un faible impact, personne ne renoncera à mener à terme celui-ci, désireux d'apporter sa contribution, fusse-t-elle mineure.

• **L'effet de ciseau :** l'augmentation des prix à la consommation, notamment sur les produits alimentaires (+16 % sur 1 an entre 2022 et 2023) et la stabilisation des revenus des ménages ont conduit à des arbitrages sur les dépenses (contraintes ou non) de consommation. Une frange grandissante de consommateurs s'est donc retrouvée dans cette situation, prise en ciseau entre des revenus stables et une inflation des dépenses.

• **L'effet bœuf :** comme pour l'effet de ciseau, l'effet bœuf vient rappeler la place centrale des choix alimentaires des consommateurs sur l'évolution de l'offre. Au-delà même des incidences de la conjoncture sur la consommation, il est nécessaire de prendre en compte des évolutions structurelles de consommation sur des pas de temps beaucoup plus longs (plusieurs dizaines d'années). Rappelons-nous les effets de la crise sanitaire (maladie de la vache folle) sur la consommation à la fin des années 90.

Malgré ces vents conjoncturels contraires, cette 3ème édition du Baromètre de l'innovation dans l'agriculture et l'agroalimentaire révèle un souffle nouveau alimenté par ce couple RSE x Innovation. Il devient alors créateur de solutions durables et soutenables pour imaginer de nouveaux modèles tendant vers une économie régénératrice, en jouant la carte vertueuse de la coopération avec la nature. L'agriculture et l'agroalimentaire, poumon économique français, est probablement l'un des secteurs le plus en capacité d'infléchir les paradigmes actuels et de faire bouger les lignes.

Les acteurs des filières alimentaires peuvent compter sur notre capacité à les stimuler dans leurs réflexions et à les accompagner dans l'action. Plus que jamais, nous nous engageons au quotidien à leur côté pour accélérer leur adaptation à ces transitions par l'innovation.

Notes

Notes

CONTACTEZ-NOUS

1er réseau dédié à l'innovation agri-alimentaire en mode collaboratif, Valorial fédère 400 membres, principalement localisés en Bretagne, Pays de la Loire et Normandie, et une communauté de plus de 10 000 innovateurs autour de l'aliment plus intelligent. Valorial les conseille et les accompagne dans des démarches et des projets de recherche et d'innovation créateurs de valeur pour tous, autour d'un souhait commun d'évoluer vers des systèmes agricoles et agroalimentaires plus durables et d'offrir des produits alimentaires répondant aux aspirations de leurs clients français et étrangers.

www.pole-valorial.fr
02 99 31 53 05

Le pôle de compétitivité Agri Sud-Ouest Innovation fédère plus de 400 organismes privés et publics agissant dans les filières de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des agro-industries. Ancré dans les régions Occitanie et Nouvelle-Aquitaine et engagé dans la dynamique européenne, ce réseau croisant les mondes scientifiques et économiques œuvre au développement de ses adhérents et à la vitalité des territoires par l'innovation. Entreprises, investisseurs, organismes de recherche et de formation, collectivités et institutions locales s'appuient sur la dynamique associative et les services du Pôle pour générer des opportunités et concrétiser des projets innovants permettant de nourrir la valeur des agrochaines.

www.agrisudouest.com
05 61 32 13 60

Leader de l'Audit et du Conseil, KPMG France réunit 10 000 professionnels engagés à agir pour une nouvelle prospérité, au service des entreprises, entrepreneurs et organisations de toute taille. 100 ans après sa création, KPMG France devient en 2022 société à mission avec pour raison d'être d'œuvrer et d'innover avec passion pour bâtir la confiance, allier performance et responsabilité, faire grandir les talents au cœur de l'économie, des territoires, de la société. KPMG apporte à ses clients la puissance d'un réseau mondial pluridisciplinaire dans 144 pays et se singularise par son maillage territorial grâce à ses 200 bureaux en France.

www.kpmg.com
02 23 46 34 00

Merci à tous les contributeurs de cette étude : Jean-Luc Perrot, Elise Battais et toute l'équipe de Valorial • Laurent Augier, Elisa Martinez et toute l'équipe d'Agri Sud-Ouest Innovation • Wolfgang Legoff et toute l'équipe KPMG • Olivier Rousseau

Tous droits réservés

Valorial
OSONS L'ALIMENT PLUS INTELLIGENT

AGRI SUD-OUEST
INNOVATION

KPMG