

UNE INITIATIVE
FRENCH **F∞D** CAPITAL

INURTURE

COMMENT LES CRISES ACCÉLÈRENT
LA TRANSITION ALIMENTAIRE

N° **3** 2023

EN PARTENARIAT AVEC

ADVANT Altana

ARKEA BANQUE
ENTREPRISES & INSTITUTIONNELS

Deville
Management

Kéa

PICTET

AVEC LE SOUTIEN DE

bpifrance

FEEF
Fédération des Entreprises
et Entrepreneurs de France

édit

La force pour accélérer vient du réseau

Nous la pensions derrière nous, mais la crise est encore au programme de cette troisième édition de *Nurture*, l'ouvrage collectif produit par le Réseau FrenchFood à l'initiative de FrenchFood Capital. Dans le précédent numéro, nous nous réjouissions de la fin de la pandémie. Nous devons désormais surmonter un contexte d'inflation et de reconquête de notre souveraineté alimentaire. Une crise semble chasser l'autre, sans altérer un mouvement de fond qui change nos habitudes alimentaires. Au point d'altérer notre optimisme irréductible ? Sûrement pas ! Et si ces multiples bouleversements étaient autant d'occasions de réinventer nos modes de production, de transformation, de distribution et de consommation ? Comme l'a brillamment exposé Jean Viard, le sociologue français spécialiste des questions agricoles et territoriales, lors du dernier FoodCamp, « nous avons redécouvert que le risque existe ». Il s'agit maintenant de l'intégrer dans nos réflexions pour réinventer, tous ensemble, le futur de notre alimentation. Après deux jours de FoodCamp riches en échanges et en partages d'expérience, cette revue a l'ambition de vous apporter une dose d'inspiration supplémentaire pour vous accompagner dans cette réinvention.

Cette publication est la vôtre. Elle a été produite par les membres du Réseau FrenchFood et les intervenants du FoodCamp, que nous tenons à remercier chaleureusement. À l'image de notre réseau, elle reflète le secteur dans toute sa diversité, avec des chercheurs, des dirigeants et des entrepreneurs, issus de grands groupes, de PME ou de start-up, des acteurs de l'agriculture, de la distribution, de l'industrie, et qui ont en commun la même mission : proposer une alimentation de qualité et lui redonner sa juste valeur.

L'ambition du Réseau FrenchFood est d'accélérer le développement de l'entrepreneuriat alimentaire français, en nourrissant le secteur de rencontres et de contenus inspirants. *Nurture#3* nous invite à **PRENDRE DU RECUL (p. 7)**, à nous **RÉINVENTER (p. 29)** et à faire preuve de l'optimisme propre à l'esprit d'**ENTREPRENDRE (p. 49)** qui nous réunit.

Nous comptons sur ce troisième numéro pour venir enrichir ce que l'on peut désormais s'autoriser à appeler une « collection » !

Bonne lecture !

Pour partager vos contenus et actualités avec les autres membres du Réseau FrenchFood, écrivez-nous :

contact@reseaufrenchfood.fr



Perrine Bismuth,
associée fondatrice de
FrenchFood Capital,
à l'initiative du Réseau
FrenchFood



www.reseaufrenchfood.fr

Le réseau des dirigeants et des entrepreneurs de l'alimentaire

Parce que, pour accélérer son développement, la force vient du réseau, FrenchFood Capital a créé le Réseau FrenchFood, afin de multiplier les occasions de rencontres entre dirigeants du secteur.

Pour adhérer au réseau ou parrainer de nouveaux adhérents, rendez-vous sur reseaufrancefood.fr

UNE COMMUNAUTÉ D'ENTREPRENEURS ENGAGÉS DANS LA TRANSITION ALIMENTAIRE

Devenir membre du Réseau FrenchFood, c'est rejoindre un groupe de femmes et d'hommes qui contribuent au rayonnement de l'entrepreneuriat alimentaire en France et à l'international. Cooptés par leurs pairs, les membres du réseau sont tous des dirigeants et entrepreneurs travaillant dans l'univers de l'alimentaire (distribution et commerce, biens de consommation, restauration, BtoB, ingrédients, amont agricole). Chaque demande d'adhésion est examinée avec attention par le bureau de l'association, qui veille à promouvoir la convivialité et la diversité de territoires, d'activités, de tailles d'entreprise.

TROIS MISSIONS ET DES ÉVÉNEMENTS TOUT AU LONG DE L'ANNÉE

Intelligence sectorielle : nous nourrissons le secteur avec des publications produites par et pour ses membres, telles que la revue *Nurture* ou le baromètre annuel FrenchFood–OpinionWay « Les Français et l'alimentation ».

Partage d'expérience entrepreneurial : nous animons un réseau de dirigeants et d'entrepreneurs de l'alimentaire avec des petits déjeuners, des événements immersifs et le FoodCamp, événement phare du secteur. Les adhérents ont à cœur de faire découvrir les coulisses de leurs activités, et des chefs et des artisans passionnés mettent leurs talents au service de ces moments de partage.

Promotion de l'entrepreneuriat « Food » en France et à l'international.



Un nouveau site pour le Réseau FrenchFood

Annoncé en avant-première au FoodCamp, le nouveau site web du réseau de dirigeants et d'entrepreneurs de l'alimentaire est en ligne. Il offre à ses membres un accès à l'annuaire privé du réseau, à ses publications et à ses événements : petits déjeuners thématiques, visites immersives, soirées gourmandes... Il permet également de parrainer de nouveaux membres.

Nous comptons sur vous pour vous l'approprier en partageant vos actualités et vos besoins afin que nous puissions relayer aux autres membres vos idées d'événements et de rencontres, vos contenus inspirants. Ce réseau est le vôtre, nous comptons sur vous pour nous aider à le faire grandir !

Écrivez-nous ! contact@reseaufrancefood.fr

L'adhésion offre en outre la possibilité de s'inscrire en priorité au prochain FoodCamp.

Pour en savoir plus et adhérer : reseaufrancefood.fr

- Un annuaire privé pour connecter les membres
- Des événements réguliers
- Des contenus exclusifs



FoodCamp 2023

Une dose d'inspiration et d'optimisme

Créé et organisé depuis 2018 par le Réseau FrenchFood, à l'initiative de FrenchFood Capital, le FoodCamp est un événement désormais incontournable de l'univers de l'alimentaire.

PRÈS DE 200 DIRIGEANTS ET ENTREPRENEURS RÉUNIS POUR FAIRE LE PLEIN D'ÉNERGIE, DE RENCONTRES ET D'IDÉES

La thématique « Rebondir – Comment les crises accélèrent la transition alimentaire » n'a pas empêché les participants de partager leurs idées entrepreneuriales avec passion, dans un cadre propice à la déconnexion et à la réflexion, à une heure de Paris. Des invités d'exception se sont succédé pour partager leur vision d'un secteur bouleversé par les crises, mais faisant preuve d'une formidable créativité pour se réinventer.

L'enquête de satisfaction réalisée à la suite de l'événement a souligné la convivialité et la complémentarité des acteurs de l'univers de l'alimentaire présents. Merci à tous les participants pour leur énergie positive, aux orateurs et oratrices pour leur inspiration, aux start-up pour leurs innovations et à nos partenaires pour leur implication et leur partage d'expertise.

« On en sort plus intelligent, plus fort, plus cultivé et encore plus motivé pour faire grandir son entreprise et ses collaborateurs. »

Une participante ravie



100 %
DE SATISFACTION GLOBALE

100 %
RECOMMANDERAIENT L'ÉVÉNEMENT
À LEUR RÉSEAU DE DIRIGEANTS/ENTREPRENEURS

(Source : enquête de satisfaction menée suite au FoodCamp 2023).

Entendu au FoodCamp

« Je suis pour la retraite à 64 ans et la mort à 85 ans pour tout le monde. »

Un sociologue

« Il n'y a pas de ventres de droite, pas de ventres de gauche, il n'y a que des ventres. »

Un parlementaire pragmatique

« On a piqué ces machines à l'industrie de l'armement. »

Une dirigeante pacifique

« Une erreur ? Envoyer des Français à l'étranger pour diriger. Il faut embaucher des locaux. »

Un patron français

« Si vous voulez gagner de l'argent, n'ouvrez pas de magasin à notre enseigne »

Le dirigeant de l'enseigne

« On a bien défini nos "non-clients". Les végans en font partie. »

Un entrepreneur charcutier

« On fait un conseil d'administration tous les soirs à la maison. »

Un dirigeant familial

On a dégusté !

Que serait le FoodCamp sans ses moments gourmands ? Au lendemain du dîner de gala signé par Alexandre Navarro, chef du restaurant Racines des Prés, Paris 7^e, Patrice Chapon, fondateur de la chocolaterie Chapon, a animé un atelier de dégustation de chocolats. L'entreprise est la nouvelle pépite accompagnée par FrenchFood Capital depuis 2022. L'adhésion offre en outre la possibilité de s'inscrire en priorité au prochain FoodCamp.

Les participants ont pu apprécier les créations d'un artisan unique qui maîtrise toutes les étapes de fabrication du chocolat, de la fève à la tablette. Entrepreneur passionné, Patrice Chapon a sillonné le monde à la recherche des meilleurs terroirs. C'est l'un des rares chocolatiers à tout contrôler, de la cueillette à la recette, en passant par la torréfaction.

Couleurs, parfums, textures... Il a initié un public conquis à l'art de la dégustation, pour un moment d'évasion renvoyant à l'enfance, maître-mot d'un créateur rêvant de transformer le monde en gourmandise. La dégustation de mousse au chocolat a mis un point final à deux journées riches en émotions entrepreneuriales et gustatives.

Découvrez la chocolaterie Chapon : chapon.com





PRENDRE DU RECUL

en période de crise

Les crises successives obligent le secteur à agir vite, mais ce sont aussi des accélérateurs de tendances qu'il faut observer en prenant de la hauteur. Comment reconquérir notre souveraineté alimentaire, tout en prenant en compte les enjeux environnementaux et climatiques, dans un contexte de défiance des consommateurs vis-à-vis des marques ? C'est ensemble que nous devons reconstruire ce « nouveau pacte » agricole, écologique et alimentaire.

Dans ce climat de défiance, les Français attendent que les marques agissent pour leur pouvoir d'achat

La publication du baromètre annuel Les Français et l'alimentation, réalisé depuis 2018 par OpinionWay pour le compte du Réseau FrenchFood, fait désormais partie des rendez-vous réguliers attendus par le monde de l'alimentaire. C'est au FoodCamp 2023 que ses résultats ont été dévoilés en avant-première aux dirigeants et aux entrepreneurs présents. **Hugues Cazenave**, président d'OpinionWay, et **Delphine Michaut**, directrice conseil, décryptent les nouveaux comportements des consommateurs dans un contexte inflationniste.

MÉFIANCE ET LASSITUDE PRÉDOMINANT

La morosité est bien installée. Sur ce ressenti, nous sommes largement au-dessus de nos voisins comme l'Angleterre, où la situation est aussi difficile. Mais nous avons en France ce climat particulier qui nous différencie des autres, une perception de déclassement par rapport aux générations précédentes. Les Français se sentent moins bien traités que leurs grands-parents, que leurs parents et que leurs voisins européens. On observe ensuite une sensation de défiance, qui n'épargne aucune institution : politiques, syndicats, média... Même le maire, qui occupe toujours le haut du classement des personnalités à qui les Français accordent du crédit,

« Le petit est un atout qui n'a jamais été autant valorisé »

subit une baisse de confiance de 8 points. Au niveau des entreprises, la confiance tourne autour de 40 %. Mais, ce qui est notable, c'est l'écart entre les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises, qui n'a jamais été aussi important. Le « petit » est un atout qui n'a jamais été autant valorisé. Le caractère « artisanal » est un atout majeur pour la communication des entreprises, qui sont aussi des marques. Nous avons donc ajouté un nouvel acteur dans nos études : les artisans. Ce sont en eux que les Français ont le plus confiance.

Nous pouvons souligner un autre point intéressant : malgré les crises sanitaires, la science inspire toujours confiance à hauteur de 80 % et n'a subi aucune érosion.

Caractère artisanal et caractère scientifique sont donc deux éléments importants à prendre en compte dans une communication.

UN CONTEXTE MOROSE QUI N'ÉPARGNE PAS LES ASSIETTES

Sous l'effet d'un état d'esprit de méfiance généralisée, la perception de la qualité de l'alimentation s'est elle aussi dégradée, à tout niveau : goût, rémunération des producteurs, traçabilité. Aux yeux des Français, même la crédibilité d'outils au service du « mieux manger » comme le Nutri-Score ou Yuka, auparavant solide, s'essouffle. Naturellement, la dégradation ressentie la plus importante porte sur le prix, quel que soit le niveau de revenu des consommateurs. Tout le monde s'accorde sur le fait que les prix se sont dégradés. Conséquence : 4 Français sur 10 restreignent l'achat de leurs courses alimentaires, en particulier au sein des foyers avec enfants. Viande et poisson frais, produits bio, produits apéritifs et alcools sont les premières catégories à pâtir de ces arbitrages.

Ces nouveaux choix concernent aussi les canaux d'achat : alors que les achats de proximité avaient augmenté pendant les années Covid-19, on observe un transfert sur les grandes et moyennes distributions (GMS) et surtout sur le hard discount (+ 3 points). La fréquentation des marchés, des magasins de vente en direct et des supérettes est donc en baisse. Les consommateurs optent pour le moins cher, achètent plus en vrac, privilégient les promotions, en considérant qu'une réduction est vraiment attractive quand elle est comprise entre 20 % et 25 % du prix initial.



Enfin, les Français déclarent aller moins au restaurant, en particulier quand ils ont des enfants. Les restaurants « haut de gamme » semblent cependant moins touchés que les autres par la crise.

LES MARQUES ONT UN RÔLE À JOUER

Dans ce contexte de crise et de défiance, les Français sont plus que jamais en attente de qualité. Quelque 79 % d'entre eux se déclarent plutôt fidèles aux marques alimentaires et ont besoin d'être rassurés sur leur qualité. C'est à ce niveau que les éléments de réassurance sur le packaging prennent tout leur sens : les marqueurs de qualité conservent la confiance des Français. L'origine France reste un atout de taille, suivi de la liste des ingrédients et, plus pragmatiquement, de la date limite de consommation du produit. La multiplicité des labels de qualité (Label rouge, Bleu-Blanc-Cœur...) n'effraie pas les consommateurs, dont le taux de confiance, après avoir enregistré un recul en 2021, est remonté à hauteur de 77 %. D'autres éléments tels que la traçabilité, les indications « sans colorants » ou « sans conservateurs » sont aussi des gages de confiance, mais dans une moindre mesure. Le Nutri-Score, quant à lui, n'émerge pas comme un élément de réassurance majeur.


C'EST QUOI, UNE « PETITE MARQUE » ?


Il est intéressant de constater que les Français font désormais clairement le lien entre les marques et les entreprises qui les portent. Dans ce contexte, les Français accordent une grande confiance aux marques considérées comme « petites ». Derrière cette notion, ils ont à l'esprit trois critères essentiels : le local, la qualité et le développement durable. La grande marque, de son côté, inspire avant tout confiance par sa capacité d'innovation et par sa pérennité, qui font d'elle une « valeur sûre » au niveau de la qualité. Dans un climat de défiance, les Français attendent que les marques agissent, que les entreprises alimentaires soient garantes de leur alimentation, en contribuant à la protection de leur pouvoir d'achat, en étant une valeur sûre au niveau de la qualité, et ce sur le long terme.


Le dispositif quantitatif mené par OpinionWay s'est basé sur un échantillon de 1022 répondants représentatifs des Français de 18 ans et plus. Les données ont été recueillies en ligne du 20 au 27 février 2023.

Le baromètre Réseau FrenchFood-OpinionWay 2023 Décryptage des comportements dans un contexte inflationniste est disponible en intégralité pour les membres du réseau sur reseaufrancefood.fr/publications.


LES FRANÇAIS...


 ... sont seulement **14 %** à se déclarer enthousiastes

 ... consacrent **434 €** de budget moyen chaque mois pour leurs achats alimentaires

 ... sont **49 %** à se restreindre sur les produits bio par souci d'économie

 ... considèrent un taux de réduction moyen de **22 %** comme attractif

 ... sont **54 %** à être rassurés par la mention « origine France » sur un packaging

 ... font confiance en premier lieu aux petites marques locales ou familiales (**85 %**), puis aux marques de distributeurs (**54 %**), puis aux grandes marques alimentaires (**50 %**) et, en dernier lieu, aux marques 1^{er} prix (**28 %**)

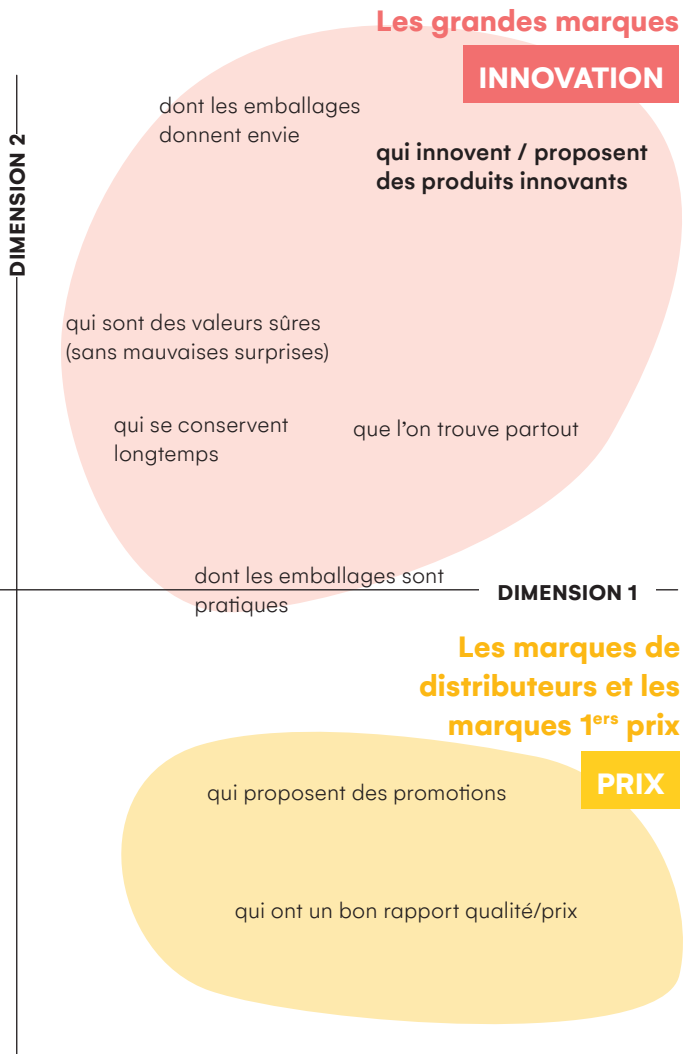
Un rôle bien distinct pour chaque type de marque

Cette analyse met en relief les relations de proximité entre les types de marques et les territoires d'image

Analyse réalisée sur un panel de 1022 personnes.

Les petites marques locales ou familiales

CONFIANCE / SAVOIR-FAIRE



DÉCRYPTAGE, PAR DELPHINE MICHAUT, DIRECTRICE CONSEIL D'OPINIONWAY

« Voici une analyse statistique qui met en relief les relations de proximité entre les types de marques et les territoires d'image. Elle est intéressante car elle montre bien que, dans l'esprit des Français, chaque marque a sa place, des évocations bien précises et donc des rôles à jouer bien distincts. »

Ainsi, trois « clusters » de marques émergent clairement :

- les marques de distributeurs. Elles préemptent le territoire du prix et de la promotion. Elles doivent conserver ce positionnement et s'engager dans le maintien du pouvoir d'achat des Français;
- la marque nationale. Elle est la référence sur la catégorie et doit, à ce titre, assurer son rôle de pionnière en innovant;
- les marques locales et familiales. Elles travaillent sur les territoires de la confiance et de la qualité, avec pour mission de faire perdurer savoir-faire et authenticité.

Les 11 mutations de la chaîne alimentaire

Une succession d'événements majeurs ces dernières années pousse les acteurs de l'alimentaire à instruire 11 grandes mutations de leur modèle économique. Lors du FoodCamp 2023, Christophe Burtin et Marie-Catherine Cerutti, du groupe Kéa, ont invité les participants à un voyage exploratoire.

CHANGEMENT DE LA CHAÎNE DE VALEUR PRINCIPALE

Un modèle agro-industriel à l'épreuve du temps



01 Nouveaux modèles agricoles en amont

02 Démassification et circularité de la chaîne de valeur

Proposition de valeur augmentée



03 Alimentation et santé 360°

04 Activisme de marque et food justice

05 Fragmentation et diversification des régimes alimentaires

Atomisation de la « road to consumer »



06 Atomisation de l'aval

07 L'alimentation comme service

NOUVEAUX PARADIGMES ET CATALYSEURS

08 Résilience au climat et à l'énergie et création de valeur au-delà de la recherche de croissance

09 Rénovation et augmentation du champ de compétences par la maîtrise des données et des technologies

10 Approches, organisations et cultures écosystémiques et ouvertes

11 Réinvention de l'entreprise par rapport à une nouvelle relation au travail

Pour en savoir plus : kea-partners.com



Les participants en ont retiré des pistes d'action pour rebondir face à la crise et réinventer le modèle d'affaires de leur entreprise. C'est en pensant « écosystèmes » et « coopération » que les dirigeants de la filière agroalimentaire — coopératives, PME, ETI, grandes entreprises internationales, organisations professionnelles — pourront mettre leur entreprise en chemin vers un monde plus durable.

« Kéa m'a aidé à comprendre ces mutations pour Knorr Suisse et à repenser son modèle d'affaires, en transformant une marque internationale en fierté locale, de l'usine au consommateur »

Thierry Mousseigne, directeur général d'Unilever Suisse

Et vous ?

Comment composez-vous avec ces mutations ? Avec quel positionnement et quel impact positif sur votre environnement ? Pour le savoir, Kéa, en partenariat avec OpinionWay, lance le premier baromètre de la transition alimentaire.



“ Nous devons construire un nouveau pacte agricole ”

Jean Viard est sociologue, directeur de recherche associé au Cevipof-CNRS. C'est l'un des meilleurs spécialistes français des questions agricoles et territoriales. Il est l'auteur de nombreux ouvrages dont, aux éditions de l'Aube, *Nouveau portrait de la France. La société des modes de vie* (2012) et *Le Triomphe d'une utopie* (2015). Son dernier ouvrage, *Le Sacre de la terre* (2020), est un plaidoyer pour une urgente révolution écologique. Lors du dernier FoodCamp, il a présenté sa vision au sortir de la grande pandémie de Covid-19.

Nous vivons un moment extraordinaire, au sortir de la « grande pandémie » qui a changé le monde. Pour la première fois, l'humanité s'est battue collectivement pour sa propre survie. Des milliards d'êtres humains adoptant les mêmes comportements, ça n'était jamais arrivé. C'est un événement historique dont on parlera encore dans plusieurs siècles ! L'évolution de nos pratiques pendant la pandémie de Covid-19 a sauvé au moins 300 millions de personnes. Le vaccin en a sauvé près de 20 millions. Il faut mesurer ce que représentent ces centaines de millions de vies sauvées en changeant nos comportements culturels, en réorganisant les circuits économiques et en réinvestissant dans la science au point de trouver un vaccin en un an. Il y a eu un formidable saut technologique, la crise étant un accélérateur de tendances.

Il s'agit de notre première guerre mondiale en commun contre un phénomène qui a failli casser l'humanité. Cette pandémie est une tragédie, avec son lot de restrictions, de dépressions, de suicides. Mais les tragédies, comme les guerres, nous rendent plus créatifs.

Ce sont des périodes d'accélération de l'innovation, de concentration sur l'essentiel et de bouleversement de la société. À cette tragédie s'ajoute celle de la guerre en Ukraine, qui nous rappelle que nous sommes dans des sociétés où l'on se fait la guerre, où des pandémies surgissent. Ces phénomènes ne sont pas réservés à des sociétés dites « sous-développées ».

Nous avons redécouvert que le risque existe : celui lié au transport, de n'avoir qu'un fournisseur, d'être dépendant d'un pays pour certains composants. Ces crises nous forcent à avoir une vision plus humble. Nous avons pris conscience que l'homme n'est ni maître ni possesseur de la Nature.

UNE SOCIÉTÉ DE LA DISCONTINUITÉ

Le monde a basculé dans une société de la discontinuité du lien salarial, du lien professionnel et du lien culturel. À la suite à la pandémie de Covid-19, un million de couples se sont séparés en France sur un total d'environ 15 millions. Deux millions à trois millions de personnes ont changé de travail. Deux millions à trois millions d'individus ont déménagé. Des dizaines de milliers de personnes ont quitté Paris, devenue, pour des millions de Français, une « métropole secondaire » où l'on se rend plusieurs fois par mois, sans y habiter.

Cette pandémie a accentué ces phénomènes, partout dans le monde. En Chine, 10 % des couples se seraient séparés à la suite à la pandémie. Quelque 30 % des Américains ont démissionné ! Nous vivons désormais dans une société d'individus autonomes qui circulent et qui, en France, n'ont jamais été aussi libres de leurs choix. Environ 63 % des bébés y naissent hors mariage, ce qui était impensable il y a quelques décennies.

La pandémie a revalidé les valeurs de la démocratie. Dans nos pays démocratiques, l'art de vivre a dominé l'art de produire. Nous ne nous sommes battus ni pour nos enfants ni pour l'économie, mais pour les plus « improductifs », les malades et les personnes âgées. C'est l'acte le plus humaniste de l'histoire. Et il a été mené par les démocraties. Ceux qui pensaient que « la dictature permet de mieux agir » se sont rendu compte que la démocratie, par ses valeurs humanistes, a des capacités d'action extrêmement fortes. Avoir sauvé 300 millions de personnes, c'est assurément une victoire.

« Nous avons redécouvert que le risque existe »

Le rapport au travail a totalement changé. « *Le temps est à moi* » a succédé au *time is money*. C'est la fin du fordisme. Les entreprises

ne peuvent plus penser « salarié » mais plutôt « personnes », en tenant compte de la bi-activité des couples, qui pose des questions de hiérarchie et d'organisation.

La famille s'est fortement recomposée. La pandémie a reconstitué les liens familiaux, en concentrant les liens sociaux : on n'est plus obligé de voir les gens qu'on n'a pas envie de voir, ce qui rend les personnes plus heureuses. Le lien numérique a gagné le lien familial, avec de nouvelles pratiques, comme l'envoi régulier de messages aux grands-parents.





Le rapport à la nature est beaucoup plus présent. En France, 60 % à 70 % des personnes possèdent un jardin. On dénombre près de 4 millions de résidences secondaires. Ce qui nous a le plus manqué pour être heureux pendant la pandémie, c'est un terrain pour que les enfants puissent jouer et... du bois ! La majorité des habitants qui ont quitté Paris l'ont fait pour avoir un terrain, pour développer un rapport à l'aménagement du jardin, au bois, un secteur en plein essor. La modernité, autrefois incarnée par le béton, s'est transformée : les gens veulent voir un arbre, une ferme, un vieux bâtiment par leur fenêtre. Le droit au soleil et à la nature est devenu réel. Il y a un nouveau rapport entre la nature et la ville, et entre la campagne et la ville.

Le modèle « local + livraison » s'est imposé. Nous sommes entrés dans une « société du proche » : le « proche géographique » et le « proche affectif », qui s'articulent par le local et la livraison. Cette société du proche est le lieu où l'on travaille, où l'on socialise, où les enfants se rencontrent et, dans le même temps, on a recours à la livraison pour les objets, pour la culture, pour l'éducation...

UNE RÉORGANISATION AUTOUR DE TROIS GROUPES

Les ouvriers et les paysans. En général, ils habitent près de l'endroit où ils travaillent, dans des lotissements ou dans des petites villes, avec une vraie vie locale, une culture syndicale, une sociabilité communale pour les paysans.

Les télétravailleurs. C'est la plus rapide mutation de toute l'histoire du travail ! En deux ans, on est passé de 2 % à 25 % de télétravailleurs en France (43 % en Île-de-France). C'est une révolution, pour laquelle se pose la question de la démocratisation, car ce modèle est réservé à certains métiers.

Les citoyens « de l'extérieur ». Ceux qui ont fait tourner le pays pendant la pandémie habitent souvent à une heure de la métropole. Ils sont liés au mouvement des « gilets jaunes » et à la crise du périurbain. Ils souffrent d'un aménagement du territoire inégalitaire, comme en Île-de-France où les communes les plus riches côtoient les plus pauvres, sans possibilité d'un rééquilibrage. Il n'y a pas de crise de la démocratie mais une crise du périurbain, qui résulte d'une

« Une pression monte sur la campagne et le monde agricole »

organisation du territoire ayant abouti à une société de l'isolement et de la désillusion.

VERS UN NOUVEAU PACTE AGRICOLE ET ÉCOLOGIQUE

La France a deux forces : elle abrite la plus grande métropole d'Europe et dispose d'une grande surface de terres agricoles et de forêts. La problématique actuelle vient de l'articulation entre ces deux forces, qui ne fonctionne actuellement pas.

Si l'on se concentre sur l'agriculture : nous sommes passés de 3 millions de fermes à 380 000 ces quarante dernières années. En resserrant les terres agricoles, nous avons abouti à la concentration d'une population très homogène et peu hybride. Or, la modernité de la France s'est construite sur l'agriculture ; c'est ce qui fait son originalité. À chaque étape de son histoire, un pacte a été conclu entre la société et le monde agricole. Le premier pacte, hérité de la Révolution (1789-1799), avait pour objet de partager le sol et de casser l'aristocratie. Le second, avec le général de Gaulle, de garantir l'indépendance alimentaire de la France. Le problème, depuis 1962, c'est qu'on n'avance pas. On n'a pas reconstruit ce nouveau pacte écologique et une pression monte sur la campagne et le monde agricole.

La campagne n'est plus le territoire des paysans. Ces derniers n'ont jamais été majoritaires à la campagne mais, culturellement, ils en avaient la maîtrise, notamment en tant qu'élu. Cette légitimité culturelle du territoire est remise en cause avec l'arrivée de nouveaux venus qui veulent un jardin, un contact avec la nature... Sont-ils moins légitimes que les agriculteurs, qui ont une problématique de production ?

Je pense que l'élevage familial d'animaux, la ferme avec 20-30 vaches, est un modèle qui va disparaître. Ce n'est pas agréable à entendre pour ceux qui se battent pour le défendre mais, d'un point de vue familial, ça ne me semble plus correspondre aux attentes de la société, quand on observe

le taux de suicide des éleveurs ou la difficulté à attirer des femmes dans ces métiers. Ce modèle d'élevage n'existe qu'en France et en Belgique. Si l'on veut rester un pays

d'élevage, il faut accepter la ferme des 5 000 vaches, comme en Allemagne, avec des entreprises et des salariés.

En France, 60 % des terres agricoles sont déjà gérées en société ; on se dirige bien

vers un modèle d'exploitation par des entreprises agricoles, avec des salariés. Est-ce grave ? Il est plus facile de transformer des grandes entreprises pour les adapter au changement climatique. Il faut discuter de cette transformation de ces métiers secteur par secteur, de ce lien de l'agriculteur avec sa terre, qui est réel. Quand, tous les ans, on travaille le même sol, il se crée une intimité avec le territoire. C'est une des forces du lien agricole. On ne peut pas simplement considérer que ce sont des surfaces. Ce sont des lieux culturels, esthétiques, familiaux. Il est nécessaire d'articuler cette force avec la logique de l'entreprise, de la rationalité, qui s'impose. Il faut l'alliance des deux, sinon ça ne marchera pas.

« C'est au politique de porter ce pacte territorial »

Stockage de l'eau, phytosanitaires... La pression sur les campagnes et le monde agricole augmente avec, souvent, de mauvais arguments, ceux d'une écologie urbaine qui mélange tout en parlant de chasse, de corrida, des phénomènes qui ne relèvent pas de la crise climatique.

Doit-on rester un pays agricole ? Si on ne veut pas changer de modèle d'agriculture, non. La biodiversité est menacée, les incendies ont franchi la Loire... Il faut changer de paradigme.

L'agriculture est la chance de la France : nous avons les territoires, les forêts, le climat, une société avec une forte culture technologique, la volonté de nous rapprocher de la nature. Nous pouvons construire une société au sein de laquelle l'agriculture va produire plus que de la nourriture.

Le bois fait partie des solutions. Nous devons faire rentrer la forêt dans l'agriculture. La nécessaire diminution culturelle de la nourriture carnée va libérer des hectares pour planter des forêts et reconstruire la ville avec du bois. Si l'agriculture se met à produire pour bâtir la ville, ça va changer les systèmes économiques.

Nous devons construire ce nouveau pacte agricole pour manger mais aussi pour protéger les paysages, pour nous habiller, pour capter le carbone, pour produire de l'énergie, etc., car la paysannerie ne peut être réduite à l'alimentation.

Le débat n'est plus « urbain contre paysan ». C'est un autre enjeu, sur les modes de

production. Il nous manque les agriculteurs qui portent ce projet. Il est normal que les organisations professionnelles freinent, en défendant leur modèle, mais elles changeront inexorablement car le réchauffement climatique est déjà là. C'est au politique de porter ce pacte territorial.

CETTE GRANDE RUPTURE LANCE L'AVENIR CLIMATIQUE

À la suite de la grande pandémie de Covid-19, nous avons commencé la guerre du climat.

Les opinions publiques veulent qu'on accélère. La guerre climatique n'est pas un défi technique — nous avons les solutions —, mais, pour l'essentiel, un problème financier. Le

chantier est colossal : rien qu'en France, on estime qu'il faudra dépenser 700 milliards d'euros dans les vingt prochaines années pour relever le défi. Or, l'enjeu est mondial : si on n'aide pas l'Afrique, nos efforts ne serviront à rien !

En définitive, cette grande pandémie a été une répétition positive : si nous avons gagné cette bataille, nous pouvons aussi remporter celle du climat.

Comme ce fut le cas pendant la Renaissance (XIV^e-XV^e siècles), les industriels, les politiques, les artistes, doivent se remettre à travailler ensemble. Il ne suffit pas d'avoir de bons ingénieurs. Nous sommes en plein dans cette période de tragédie créatrice, une période de rupture, pendant laquelle chacun doit se positionner sans incarner le conservatisme.

L'agriculture est la chance de la France

« Il vaut mieux penser le changement que changer le pansement »

Francis Blanche



Pierrick De Ronne est président de Biocoop, société coopérative pionnière et leader de la bio spécialisée en France. Pour surmonter la crise qui agite le secteur, il nous invite à penser autrement en nous tournant vers les exemples du Sri Lanka et du Sikkim, un État du nord-est de l'Inde.

Biocoop n'est pas une enseigne créée dans un bureau. D'abord mouvement d'idées, le projet est né dans les territoires. Dans les années 1970, des consommateurs engagés s'associent pour s'approvisionner en produits biologiques. Issues de ces groupements d'achats, des entreprises commerciales voient progressivement le jour dans les années 1980 un peu partout en France. Au fil des années, Biocoop s'établit en coopérative, un modèle qui fait encore sa force et sa puissance aujourd'hui. L'objectif, posé en 1986, n'a pas changé : « développer l'agriculture

biologique dans un esprit d'équité et de coopération ». Le commerce est seulement le moyen d'y parvenir.

En 1990, Biocoop compte 75 magasins. En 2022, l'entreprise regroupe 8 000 salariés et plus de 780 magasins à travers le territoire. Sur la même période, la part de surface agricole en bio est passée de 0,21 % à près de 10 %. Nous voulons grandir pour peser : la croissance de Biocoop n'est pas une finalité en soi, mais c'est une condition nécessaire pour accomplir la mission qu'elle s'est donnée. Car, pour être solidaire, il faut d'abord créer de la richesse à partager. Ensuite, notre modèle coopératif multi-acteurs intégrant à sa gouvernance des magasins, des salariés, des consommateurs et des groupements de producteurs permet de partager cette richesse de manière plus juste que les lois du commerce.

Pour nous, la bio est le moteur de la transition écologique. Nous donnons aux consommateurs le choix de mieux manger pour vivre mieux. Nous voyons, dans la situation actuelle, la limite de faire porter par le consommateur la seule responsabilité de la transition écologique.

La situation actuelle du marché bio est criante ; nous avons besoin de planification et d'un cadre dans ce marché qui permet le passage à l'échelle.

« La bio est le moteur de la transition écologique »

Le risque majeur est de voir nos filières bio disparaître dans les cinq prochaines années. Fondamentalement, on peut parler d'un manque de vision et d'une erreur historique. Nous avons besoin de planification sur une génération pour assurer une transition alimentaire en protégeant l'ensemble des paysans. Le marché ne fera pas ce travail ! Les consommateurs ne feront pas tout !

UN CONTREPOINT À LA CRISE DU SRI LANKA : LA RÉUSSITE DU SIKKIM

En juillet 2022, le Sri Lanka traverse une crise sans précédent. Depuis plusieurs mois, le pays connaît une inflation galopante à laquelle s'ajoutent des pénuries de carburant et des coupures de courant quotidiennes. Pour tenter d'enrayer l'explosion de sa dette extérieure, le gouvernement coupe dans un poste de dépense important : il interdit l'importation et l'utilisation d'intrants chimiques dans tout le pays, sous prétexte d'encourager une agriculture 100 % biologique. Cette décision brutale entraîne une chute des rendements, une accélération de l'inflation et exacerbe la crise économique et sociale. Marine Le Pen [présidente du groupe Rassemblement national à l'Assemblée nationale, en France], aux côtés d'autres commentateurs peu scrupuleux, s'empresse de fustiger « l'écologie punitive » et clame partout que le passage à la bio a mené le pays à sa ruine. Si on fait l'effort de se pencher d'un peu plus près sur le sujet, on comprend vite que les racines de la crise sont multiples. Les attentats djihadistes de 2019, puis la Covid-19, ont provoqué une chute massive du tourisme, principale ressource du pays. La dégradation des finances a aggravé l'impopularité d'un gouvernement déjà accusé de népotisme et de corruption. La décision d'interdire l'import d'intrants chimiques au nom du passage à la bio a achevé de mettre le feu aux poudres.

« La bio ne peut pas réussir son passage à l'échelle sans un changement de cadre plus global »

Un contre-exemple bien moins médiatique est celui du Sikkim. Cet État du nord-est de l'Inde a réussi son passage à une agriculture 100 % biologique, avec des résultats aujourd'hui concluants. Les raisons du succès : la transition a duré plus de dix ans. L'aventure commence en 2003 avec une centaine de villages, pionniers. Les producteurs sont accompagnés dans la transition : des centres de formation ouvrent partout ; on installe des fosses de compostage ; on distribue des engrais naturels. Passage obligé, les rendements commencent par chuter. Après des années de cultures perfusées aux produits chimiques, la fertilité naturelle des sols met du temps à se rétablir. La transition se fait en douceur, les agriculteurs ne suppriment pas d'un coup sec les engrais de synthèse mais en utilisent de moins en moins à mesure que les rendements se rétablissent. Quelques années plus tard, les résultats font l'unanimité auprès des habitants et des autorités locales : les terres sont plus fertiles ; le retour d'une faune et d'espèces disparues bénéficie à tout l'écosystème ; les rendements sont retrouvés à minima, parfois décuplés. Les agriculteurs interrogés racontent aussi l'amélioration de leur santé, la fin des irritations cutanées et des problèmes respiratoires chroniques. Le gouvernement diminue progressivement les subventions aux intrants chimiques. En 2015, 100 % des terres de l'État sont déclarées bio par des organismes de certification indépendants. C'est seulement à ce moment-là que sont interdites l'utilisation, la vente et l'importation d'intrants chimiques.

Si la réussite du projet est incontestable, un problème demeure : celui des débouchés. En Inde, la production se heurte à un

marché encore peu sensibilisé à la bio et la démarche ne bénéficie d'aucun soutien au niveau national. Les prix ne sont pas compétitifs dans un pays où le niveau de vie ne permet pas de s'offrir des produits de qualité. La production du Sikkim est aujourd'hui majoritairement exportée. Encore une fois, le succès de la bio s'arrête là où commence l'économie de marché dérégulée.

Ce qu'il est intéressant d'observer dans ces deux cas, c'est que la bio ne peut pas réussir son passage à l'échelle sans un changement de cadre plus global. Les acteurs de la bio ont prouvé leur motivation ; les consommateurs ont créé la demande ; les experts ont démontré l'urgence de réussir la transition alimentaire. Aux pouvoirs publics de réécrire les règles du jeu.

LA PLACE DES ENTREPRISES ET DE BIOCOOP

L'état d'esprit chez Biocoop est celui de l'optimisme. Nous continuerons à nous développer et resterons sûrement à terme le dernier réseau indépendant à peser sur le marché. Nous serons obligés, l'accompagnement des filières françaises bio solides, sur une bio accessible et à forts débouchés. Les entreprises de la bio ont un rôle essentiel à jouer. La bio va incontestablement dans le sens de l'histoire et nous la défendrons sans déroger à nos principes fondateurs. Pour autant, nous ne souhaitons pas que la bio redevienne un secteur de niche ; 2023 sera une année charnière pour cela.

L'entreprise de demain doit concilier les comportements individuels et les ambitions politiques collectives. Une entreprise qui - parce qu'elle en a les moyens matériels et qu'elle en porte la responsabilité - doit être le bras armé de la transition écologique et sociale.

Par notre offre, aidons les consommateurs à faire des choix qui vont dans le sens des transitions. Assumons le rôle politique de l'entreprise en exigeant des décideurs un meilleur cadre de marché et une planification de transition.

Accélérer la réindustrialisation agroalimentaire de nos territoires

Dominique Chargé est président de La Coopération Agricole, syndicat d'entreprise qui fédère les coopératives agricoles, entreprises qui appartiennent aux agriculteurs et produisent 40% de l'agroalimentaire français. Il est lui-même agriculteur, producteur de vaches laitières et de volailles en Loire-Atlantique.



En cette période de crises multiples, les enjeux de reconquête de notre souveraineté alimentaire et industrielle sont plus importants que jamais. La Coopération Agricole, réseau représentant plus de 2000 entreprises coopératives actives sur l'ensemble de la chaîne alimentaire, est à la pointe de ces enjeux et appelle à relocaliser et à accélérer la transformation des industries agroalimentaires au sein des territoires. Les crises sanitaires, géopolitiques, climatiques et une certaine crise de confiance nous placent devant des défis d'ampleur sans précédent, aux conséquences immédiates sur le secteur agroalimentaire. On note une baisse de la productivité dans certaines filières, des coûts de production en augmentation, une volatilité des marchés et une crise des vocations agricoles qui menacent la pérennité de nos activités. Mais ce n'est pas tout : en France, des problématiques structurelles s'accumulent depuis des années avec, notamment, un déclin progressif de notre production nationale et une perte de compétitivité qui ont fait chuter la France de la deuxième à la sixième place des pays exportateurs en vingt ans. De plus, premier employeur industriel en France, avec ses plus de 350 000 salariés, l'industrie agroalimentaire subit une érosion continue de ses marges depuis les années 1980, rognant sur ses capacités d'investissement et donc de modernisation. Face aux urgences climatiques et à une croissance démographique mondiale exponentielle, la France, grande nation

« Les coopératives françaises de demain sont le moteur d'une agriculture forte, durable, clé de notre souveraineté alimentaire »

agricole, a un rôle à jouer dans la sécurisation alimentaire grâce à son modèle de production reconnu comme l'un des plus vertueux. C'est la raison pour laquelle nous devons trouver les moyens de nous adapter tout en restant compétitifs.

Dans ce contexte, La Coopération Agricole se positionne comme un acteur de premier plan des solutions d'avenir. Tout d'abord, nous devons développer des productions décarbonées, inscrites dans une démarche d'économie circulaire et favoriser le développement d'entreprises plus agiles et connectées. Par ailleurs, pour donner aux parcours professionnels un nouveau souffle, nous devons revaloriser les compétences et les métiers, permettre aux producteurs d'avoir un revenu juste et recréer un lien durable avec le consommateur-citoyen. Enfin, nous sommes convaincus que l'industrie agroalimentaire du futur est une industrie au contact de son environnement, ancrée dans les territoires. C'est pourquoi La Coopération Agricole s'engage à promouvoir la relocalisation des industries de transformation et appelle les pouvoirs publics à donner à tous

ces acteurs les moyens de se réinventer. C'est tout l'objectif poursuivi par notre rapport intitulé « De l'assiette aux champs : relocaliser et accélérer la transformation des industries agroalimentaires au sein des territoires » que je vous invite à consulter.

Se projeter, investir pour une industrie agroalimentaire innovante, décarbonée, compétitive et territorialisée... Voilà les grands défis que s'engagent à relever les coopératives françaises de demain, moteur d'une agriculture forte et durable, clé de notre souveraineté alimentaire

Pour consulter le rapport : lacooperationagricole.coop



“ La souveraineté alimentaire mène vers la transition énergétique ”

C'est sous l'impulsion de son directeur général **Jean-Philippe Puig** que Sofiprotéol est devenu le groupe Avril en 2015. À l'occasion du débat organisé sur la souveraineté alimentaire dans le cadre du FoodCamp, il est revenu sur l'histoire d'un groupe qui réalise 9 milliards d'euros de chiffre d'affaires en restant fidèle à sa mission d'origine.



C'est au début des années 1970 que l'Europe a pris conscience de sa dépendance à l'égard des États-Unis, qui subvenaient à 90 % de nos besoins en soja. Le groupe Sofiprotéol a été créé pour produire davantage de protéines, notamment afin d'assurer les besoins des éleveurs. Nous avons développé des plantes adaptées à nos climats — le colza, puis le tournesol, créé des filières pour produire des huiles et des protéines, et sommes parvenus en quarante ans à réduire notre dépendance à moins de 50 %. La France a été en avance par rapport au reste de l'Europe. La mission de l'époque, « Nourrir les humains et les animaux et préserver la planète », n'a pas changé. Notre évolution est une belle histoire de croissance tirée par cet objectif de souveraineté alimentaire. C'est en travaillant sur cette souveraineté en matière

de protéines que nous avons été amenés à nous intéresser à l'énergie. Les tonnes d'huile produites nous ont permis de produire du biodiesel en installant, dès les années 1990, des usines en France et en Europe. Notre expertise des biocarburants nous a menés vers la chimie verte, dont nous sommes désormais leaders européens, avec de nombreux produits oléagineux qui permettent de remplacer le pétrole. La souveraineté alimentaire mène donc vers la transition énergétique.

INNOVATION ET INVESTISSEMENT

Pour autant, il reste beaucoup à faire. Les défis ne manquent pas. Nous continuons à importer près de 50 % de notre volaille en France. Nous devons nécessairement nous

intéresser davantage à la protéine, qui peut venir à manquer. Nous investissons dans les protéagineux pour devenir leaders français de la lentille, source de protéine délaissée et importée à 80 % malgré un formidable potentiel. Nous devons investir massivement pour conserver notre souveraineté alimentaire et pour exporter. La population mondiale va s'accroître et beaucoup de pays ne sont pas en capacité de subvenir à leurs besoins. Il est vital, pour l'équilibre de la planète, que la France produise plus, mais mieux, en tenant compte du changement climatique et en rémunérant mieux les agriculteurs.

Nous pouvons répondre à cette problématique environnementale en investissant massivement et en dépassant les obstacles. Le premier obstacle est réglementaire. Il y a en France une surréglementation qui se fait au détriment de la production locale. Le poulet brésilien est moins cher, car il ne fait pas l'objet des mêmes règles.

Le deuxième défi concerne l'attractivité des métiers de l'agroalimentaire, filière qui emploie le plus de personnes en France. Nous devons attirer les talents dans nos métiers, qui proposent des emplois techniques. Enfin, la clé réside dans l'innovation et l'investissement. On ne produira pas demain comme on produit aujourd'hui, mais je demeure optimiste. Nous pouvons répondre aux besoins alimentaires tout en prenant en compte les enjeux environnementaux et en rémunérant mieux les agriculteurs... à condition d'investir massivement. Or, le monde de l'alimentaire n'a pas assez d'argent : ses

marges ne permettent pas de financer la croissance. Notre groupe réalise 50 % de son activité à l'étranger, ce qui permet de financer la recherche et l'innovation. Mais ne faut-il pas plutôt attirer à nouveau les investissements en France ? C'est le sens du plan de réindustrialisation verte, auquel nous voulons contribuer.

Enfin, au-delà des financements, il est vital de porter collectivement une vision du développement agricole français en sortant de la logique d'opposition qui prédomine. Il manque à la France un plan stratégique sur le long terme. Il faut planifier, organiser, financer et, surtout, éduquer, pour dépasser enfin ce paradoxe du « citoyen/consommateur/ contribuable ». Le consommateur doit comprendre que la souveraineté alimentaire et la qualité ont un coût.

Bien manger coûte plus cher ; le bio a une valeur ; notre souveraineté a un prix. Tels sont les messages clairs et francs que nous devons expliquer et faire passer au pouvoir politique.

Nous devons tous porter ce devoir : c'est notre responsabilité collective.

« On ne produira pas demain comme on produit aujourd'hui »

Les projets alimentaires territoriaux pour construire **notre** souveraineté alimentaire



Frédéric Marchand, sénateur du Nord et vice-président de la commission aménagement du territoire et développement durable, est auteur d'un rapport, à la demande du gouvernement, sur les projets alimentaires territoriaux (PAT). Lors du FoodCamp, il a participé au débat sur la souveraineté alimentaire aux côtés de Dominique Chargé, président de la Coopération Agricole et de Jean-Philippe Puig, directeur général du groupe Avril.

L'acte de naissance des projets alimentaires territoriaux (PAT) remonte à 2014. Le dispositif est inscrit dans la loi d'avenir de l'agriculture, avec pour objectif de relocaliser l'agriculture et l'alimentation dans les territoires en soutenant l'installation d'agriculteurs, les circuits courts ou les produits locaux dans les cantines. Dans chaque région, les dossiers sont instruits par la Direction (régionale) de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt D(R)AAF et une instance multipartenariale au niveau régional.

L'ÉMERGENCE DES PROJETS ALIMENTAIRES TERRITORIAUX

Peu connus, ils ont été mis en lumière par la crise de 2020, au cours de laquelle nous avons collectivement redécouvert l'agriculture locale et les petits producteurs. En 2020, à l'occasion des élections municipales, on a ainsi vu apparaître des délégations à l'alimentaire dans de nombreuses communes, qui se sont emparées de sujets tels que le gaspillage, la précarité ou l'éducation alimentaires. Le vrai accélérateur a été le plan France Relance, qui a injecté 80 millions d'euros dans le secteur. Une nouvelle génération de PAT a émergé partout en France.

EN CHIFFRES

- **41 PAT** ont été labellisés en 2023.
- Au 1^{er} avril 2023, **428 PAT** sont reconnus par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, un dans chaque département au moins.
- Aujourd'hui, on dénombre près de **400 PAT**,
- **Les deux-tiers de la population française** sont aujourd'hui concernés par un PAT, sans forcément le savoir.

LE POLITIQUE POUR ACCÉLÉRER LA TRANSITION ALIMENTAIRE

Tous les acteurs du monde de l'alimentaire partagent ce constat : il nous manque une vision à long terme sur le modèle que nous souhaitons adopter et la façon d'y parvenir. Les crises successives nous ont habitués à une logique de réaction plutôt que d'anticipation et de planification. Mais on ne peut conserver cette approche. L'alimentation est un sujet qui doit faire consensus en dépassant les clivages partisans. Je suis convaincu que c'est sur les territoires que cette intelligence collective fonctionne et peut essaimer.

Les PAT donnent au politique une visibilité sur les actions menées pour l'alimentation dans les territoires. Il y a encore une trop grande difficulté à « récolter » des données sur les flux alimentaires, les flux de production et de transformation. Or, ces informations permettent, notamment, d'orienter les décisions. Parmi les tendances du moment, la création de légumeries : mais est-ce pertinent d'en créer autant sur un même territoire ? Mieux vaut évaluer, planifier, mutualiser. Les PAT vont faire des collectivités des facilitateurs, des ensembliers avec une vision globale de la question alimentaire.

LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE PASSE-T-ELLE PAR LE LOCAL ?

La souveraineté alimentaire, c'est à la fois de la production, de la transformation, c'est manger mieux, à prix juste pour le consommateur et le producteur. Le local est un label qui suscite la confiance mais, derrière cette appellation, il y a beaucoup de choses, pas toujours cohérentes ou pas toujours utilisées à bon escient. Trop de labels risquent de brouiller le message. Le local en Île-de-France n'est pas le même que dans les Hauts-de-France. Les PAT ont pour vocation de participer à la clarification d'une définition du local basée sur un cahier des charges spécifique plus précis, capable d'apporter au consommateur une visibilité sur ce qu'il achète.

LES PAT NE DOIVENT PAS ÊTRE SYNONYMES D'AUTARCIE ALIMENTAIRE

L'État, avec les acteurs du monde de l'alimentaire, doit s'accorder sur une stratégie nationale, qui doit être déclinable par chaque territoire en fonction de ses spécificités. L'autonomie alimentaire au niveau local, je n'y crois pas. J'habite dans le Nord, mais je veux boire du café et manger des bananes ! Je fais confiance à l'intelligence territoriale, à l'expérimentation et au droit à la différenciation. Les PAT ne peuvent répondre à tous ces enjeux, ce ne sont qu'une brique parmi d'autres. Nous devons embarquer la population dans ces sujets complexes.

LE CONSOMMATEUR DOIT COMPRENDRE QUE CE QU'IL MANGE A UN COÛT

Le sujet central de la transition alimentaire, c'est l'éducation. Il ne faut pas raconter des histoires, mais UNE histoire commune. Le politique ne peut pas faire ce travail seul. Il doit être appuyé par un écosystème afin que le citoyen-consommateur comprenne

quel est son intérêt, quels sont les enjeux de son territoire quand on parle de transition écologique, à horizon 2050. Là encore, les collectivités ont un rôle à jouer, car le message passe mieux quand il est proche et concret. À Cassel, une commune de mon département du Nord, les enfants sont sensibilisés à la cantine aux marchés fermiers et, le week-end, ils emmènent les parents y faire leurs courses. C'est un bel exemple parmi tant d'autres.

TRAVAILLONS ENSEMBLE, PAS LES UNS À CÔTÉ DES AUTRES, À L'ÉCHELLE DES TERRITOIRES

C'est le message que je veux porter : il ne sert à rien d'opposer agriculture et industrie, bio et local, grand et petit. Les PAT sont des outils construits par et pour les habitants d'un bassin de vie et leurs représentants, adaptés à chaque situation et à chaque territoire. Je suis convaincu que ce sont les territoires qui vont porter la transition alimentaire. Nous devons évoluer vers une contractualisation des territoires avec l'État afin que les PAT soient des outils de transformation qui intègrent toutes les facettes de l'alimentation.

Le rapport complet est disponible via ce lien :

agriculture.gouv.fr/rapport-du-senateur-frederic-marchand-sur-les-projets-alimentaires-territoriaux



Pour en savoir plus sur les PAT :

agriculture.gouv.fr/quest-ce-que-un-projet-alimentaire-territorial





Grégory Quenet est professeur en histoire de l'environnement à l'université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Paris-Saclay) et titulaire de la Chaire environnement et écologie du Collège des Bernardins. Ce pionnier de l'histoire et des humanités environnementales en France invite les membres du Réseau FrenchFood à penser à une autre écologie, dont l'alimentation est un des leviers les plus puissants.

Pour une écologie "bonne à manger"

Les difficultés du secteur de l'alimentation et de la distribution se lisent pour partie dans les chiffres suivants : en 1960, les ménages consacraient 35 % de leur budget à l'alimentation, cette part est tombée à 14 % aujourd'hui. Cette trajectoire historique qui a promis une nourriture de plus en plus abondante et de moins en moins chère se retourne aujourd'hui contre ses promoteurs car, en temps de crise, l'augmentation du prix de la nourriture est jugée bien plus insupportable que celle des abonnements sur Internet ou des grandes marques d'habillement. Si la réserve de croissance est dans ce pourcentage, il ne sera pas possible de rompre avec ce long cycle descendant en proposant de payer plus cher pour la même chose. Le secteur de l'automobile a réussi à imposer une forte augmentation des prix et de ses marges, en passant de la voiture thermique à des modèles électriques. Pour réinventer ce modèle et mettre en place une écologie « bonne à manger », il faut revenir sur ces transformations dans le temps et se servir du passé pour penser le futur.

« Se servir du passé pour penser le futur »

Une première solution serait très simple pour préserver les revenus du secteur : inciter à manger plus. C'est ce qu'a fait le secteur de l'agroalimentaire aux États-Unis, en deux temps.

Le premier a consisté à démultiplier la productivité biologique, comme en témoigne l'invention du poulet en batterie : entre 1935 et 1995, le poids du poulet commercialisé a augmenté de 65 % et le temps nécessaire pour le « fabriquer » a diminué de 60 %, tandis que la quantité pour le nourrir a baissé de 57 %. La ration de conversion de la nourriture (le rapport entre le poids

de nourriture donnée et le poids du poulet) est passée de 4,4 à 1,9. Ce système s'est étendu au monde pour proposer une nourriture abondante moins chère, le budget libéré s'étant reporté vers d'autres secteurs. Le second, plus récent, s'est joué sous la présidence de Ronald Reagan lorsque le secteur a été libéralisé et que la guerre des prix s'est résolue par l'augmentation de la quantité consommée : entre 1989 et 1996, le nombre de kilocalories par jour et par personne est passé de 3 200 à 3 900 et la part des adultes obèses de 15 % à 28 % tandis que le poids dans la dépense des ménages restait stable, autour de 10 %. Il est possible de manger autant mais tout dépend du genre de vie mené. Si un homme du Moyen Âge consommait 3 500 à 4 000 calories par jour (pour moitié en céréales, avec une part très importante de viande, quasiment pas de fruits et très peu de légumes), nécessaires à une civilisation basée sur la force musculaire, la ration recommandée pour un homme qui a moins de 30 minutes d'activité par jour est de 2 100 calories pour un homme et de 1 800 calories pour une femme.

La croissance actuelle de l'obésité en France, pays longtemps préservé, montre les conséquences qu'aurait l'extension de ce premier modèle, qui génère ses profits en ne payant pas ses externalités, prises en charge par les dépenses publiques de santé ; le diabète et le surpoids étant promis comme des secteurs à forte croissance. À moins de mettre en œuvre un recours massif au travail dans les champs sans énergies fossiles ou d'attaquer en justice les industriels pour leur faire assumer les coûts réels de leur modèle, il faut chercher une autre voie, qui passe par la reconnexion entre les corps et leur environnement.

Cette seconde solution amène cependant à se détacher de la matrice habituelle de

l'écologie qui, dans sa version venue des États-Unis, s'est fondée sur une vision négative du travail humain, la promesse d'un paradis sur terre à recréer et à protéger, et donc l'idéal d'un corps humain en harmonie avec la nature, en la contemplant sans exercer d'action sur elle. C'est le mythe de la *wilderness*, un espace sauvage sans les hommes, créé par les puritains pour légitimer le vol de la terre des Indiens, présentés comme les premiers habitants

d'un pays encore vierge. Si cette écologie est efficace pour protéger et défendre la nature, elle ne l'est pas pour penser les attachements entre les humains et toutes les entités qui peuplent la terre.

Or une écologie « bonne à manger », seule voie possible pour accepter de payer plus pour une qualité renforcée, consiste à dire qu'un aliment est bien plus qu'un aliment : il est ce qui nous relie. À d'autres êtres humains qui ont le droit de vivre dignement de leur travail. À une infinité de vivants dont les êtres humains dépendent pour habiter la terre. À nous-mêmes, car partager un repas est une des relations les plus puissantes qui existe, en famille, avec des amis ou avec des inconnus. Or, tous ces attachements ont été invisibilisés par le désencastrement du marché mondial, qui a coupé les liens visibles entre les aliments consommés et les territoires dont ils proviennent, ce qui

est aussi une question géopolitique. L'auto-suffisance alimentaire de la France est aujourd'hui tombée à 43 %, mais elle est de 73 % pour les produits agroalimentaires dont les composants sont importés, alors qu'Israël se situe à 95 %, tandis que les pays arabes enregistrent en général un

taux de 95 % de dépendance pour le blé. Une écologie « bonne à manger » désigne une alimentation qui fait du bien aux êtres humains et à l'ensemble des vivants.

Cela suppose de transformer radicalement l'expérience des magasins pour que la nourriture proposée apparaisse dans ses liens avec la santé, la dignité humaine, la complexité écologique des milieux, les liens sociaux entre tous les existants.

Il existe un mot pour résumer tout cela : le désir. En effet, une écologie « bonne à manger » doit faire plaisir, non parce qu'elle comble un manque mais parce qu'elle fait du bien à une multitude d'êtres. Comment a-t-on pu, alors que la nature compte 1200 variétés de bananes, en désirer une seule, au prix d'une monoculture qui fait du mal aux sols et aux humains ? Pour compenser ceci, il ne suffira cependant pas de planter des arbres car, pris seul, un arbre ne dit rien des attachements qui font la prospérité.

« Il faut chercher une autre voie, qui passe par la reconnexion entre les corps et leur environnement »



Financer et accompagner les projets d'énergies renouvelables, l'exemple de la fromagerie Dischamp

L'extrafinancier est un enjeu de plus en plus important. Il est au cœur de la stratégie d'Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, la filiale du groupe Crédit Mutuel Arkéa dédiée au financement des entreprises, des institutionnels, des acteurs publics locaux et des professionnels de l'immobilier.



Florence Holeindre



Anne-Sophie Bailbled

Il concerne autant la banque elle-même que la façon dont elle accompagne ses clients dans leurs transitions. Et le secteur agroalimentaire est en première ligne : décarbonation, agroécologie, nouvelles attentes des consommateurs... Nous sommes convaincus qu'il est de la responsabilité d'un partenaire bancaire d'accompagner ces transitions par des financements adaptés. Pour aider les entreprises de l'industrie agroalimentaire et agricole (IAA) à relever ces défis, Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels met à leur disposition une équipe dédiée au sein d'une direction de la transition environnementale. Florence Holeindre et Anne-Sophie Bailbled sont expertes au sein de cette direction.

POURQUOI VOTRE BANQUE A-T-ELLE CRÉÉ UNE DIRECTION DE LA TRANSITION ENVIRONNEMENTALE ?

F. Holeindre : Les projets de transition environnementale réunissent autour de la table des intervenants très différents : entreprises, bureaux d'études, citoyens, syndicats, etc. Afin de comprendre tous les enjeux, nous avons mis en place cette direction composée d'experts qui ont des compétences en matière d'ingénierie financière et technique. Ils interviennent dans le financement de projets d'énergies renouvelables (photovoltaïque, éolien, méthanisation...), de rénovation énergétique des bâtiments et d'efficacité énergétique. Au-delà de son rôle de partenaire financier, la banque doit être en mesure de proposer une expertise plus globale. C'est là que réside notre valeur ajoutée.

QUELS TYPES DE PROJETS SONT ACCOMPAGNÉS ?

A.-S. Bailbled : Nous pouvons prendre comme exemple un de nos clients, le Groupe

Dischamp. Cette entreprise familiale de transformation laitière a fait le choix de la diversification en se lançant dans les énergies renouvelables. C'est un vrai virage stratégique.

Lorsque, en 2009, Édouard Dischamp a décidé de créer un pôle énergie au sein du groupe fromager, nous avons été enthousiasmés par le projet. Avec son réseau de 270 producteurs laitiers, il a eu l'idée de créer des centrales photovoltaïques en toitures. C'est un pari audacieux qui répondait à un double objectif : l'engagement responsable des dirigeants et une volonté de rentabilité. Aujourd'hui, le groupe Dischamp compte plus de 70 centrales et l'impact est réel pour toutes les parties prenantes, y compris pour les agriculteurs partenaires ! C'est ce type de projet au cœur des territoires et au service du tissu économique local que notre banque soutient. Édouard Dischamp a réinventé la marque familiale, désormais clairement identifiée comme une entreprise fromagère et un producteur d'énergie verte.

Pour en savoir plus :

site.arka-banque-ei.com



Recrutement, quelles tendances pour 2023 ?

Gaëlle Rembauville et **Jean-Yves Marrec** sont directeurs de mission chez Delville Management.

Pénurie de talents, télétravail devenu un acquis, quête de sens, équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle... ces tendances du marché du recrutement seront encore plus prégnantes en 2023. La dernière enquête Besoins en main-d'œuvre de Pôle emploi révèle que 58 % des recrutements en 2022 sont jugés difficiles par les entreprises, ce qui représente une hausse de 13 % par rapport à 2021. Ces dynamiques vont perdurer, dans un marché orienté vers les candidats, avec 4,5 millions de recrutements prévus en 2023 par l'observatoire Adecco Analytics. Fluidifier et accélérer les processus de recrutement sont des impératifs incontournables pour l'employeur qui ne veut pas prendre le risque de perdre son candidat.

RECRUTER ET RETENIR LES TALENTS : PAR QUELS MOYENS ?

Parmi nos clients, nous pouvons recenser plusieurs bonnes pratiques. **La marque employeur** est le véritable pilier de la stratégie de recrutement : travailler son image, démontrer l'ADN de l'entreprise par l'exemple, se positionner sur un axe RSE... les moyens sont multiples pour séduire les candidats et travailler la rétention des meilleurs talents. La pratique du « **candidate nurturing** », qui consiste à entretenir un réseau de candidats, se développe. Nourrir

« La marque employeur est le véritable pilier de la stratégie de recrutement »

une relation privilégiée avec un candidat permettra à l'entreprise de gagner en réactivité et de véhiculer un capital sympathie qui pourra faire la différence. Une vigilance

particulière est à porter sur cette période hybride qui suit l'accord tacite conclu avec le candidat retenu et qui précède l'arrivée du nouveau collaborateur. **Pour la phase charnière d'« onboarding »** l'identification d'un interlocuteur interne privilégié ou « parrain » - , la mise à disposition d'un guide d'arrivée documenté, la proposition d'un parcours d'intégration complet favorisant l'adaptation du candidat, ou encore l'invitation à formaliser un rapport d'étonnement, seront autant d'outils utiles pour rendre cette période favorable.

ACCOMPAGNER LA CROISSANCE ET L'ORGANISATION DES ENTREPRISES AVEC LE MANAGEMENT DE TRANSITION

Le management de transition est une approche stratégique différenciée en matière de recrutement qui séduit aujourd'hui les entreprises de toute taille, de la start-up au groupe du CAC 40. **Le manager de transition intègre l'entreprise pour une mission d'une durée moyenne de huit mois.** Les profils les plus recherchés correspondent à des personnes expérimentées, en capacité d'occuper des postes de direction générale, de direction des ressources humaines ou de direction financière. Les contextes d'intervention du manager de transition permettent de répondre de façon réactive à des enjeux de transformation des organisations, de gestion de croissance, d'hypercroissance et de décroissance, ou encore d'opérer des

missions de « management relais ». Selon le dernier baromètre France Transition (janvier 2023) le management relais est en nette progression

avec un taux historiquement élevé de 47 % des missions. La croissance constante du secteur est poussée par une double tendance, la

recherche de compétences qui seront validées et accompagnées par un cabinet référent et l'intérêt de bénéficier de l'expérience de managers immédiatement opérationnels qui ne veulent plus forcément s'engager sur des postes en CDI.

ÉVOLUTION ET DIVERSIFICATION DES PROFILS

Le management de transition lui-même a également évolué. Nous observons un rajeunissement significatif des managers de transition.

27 % ont entre 39 et 49 ans (vs 20 % en 2021)*

56 % ont entre 50 et 59 ans (vs 63 % en 2021)*

17 % ont plus de 60 ans (vs 15 % en 2021)*

* Source Baromètres France Transition 2022 et 2023.

On peut enfin souligner une diversification des expertises en data, e-commerce, RSE... Cette évolution des tendances du management de transition illustre la mutation du marché du recrutement, en particulier pour les profils exécutifs.

Pour en savoir plus :

delville-management.com





SE RÉINVENTER

pour accélérer

Le monde de l'alimentaire fait preuve d'une extraordinaire résilience, mais résister aux crises ne suffit pas. Les champions alimentaires de demain seront ceux qui sont capables dès aujourd'hui de gérer le court terme sans sacrifier le long terme, en misant sur l'innovation et en scrutant leur impact. La transition alimentaire, c'est maintenant qu'elle se joue !

IN 2

« Je refuse de sacrifier le long terme au court terme »



Après un parcours chez Danone, **Cécile Beliot** a rejoint le Groupe Bel en 2018 en tant que directrice générale adjointe chargée de la stratégie, des marchés et de la croissance. Forte de son parcours et de son expérience internationale, elle incarne aujourd'hui une génération de dirigeants engagés pour inventer le futur de l'industrie agroalimentaire. Directrice générale du groupe depuis mai 2020, elle mène la transformation du groupe vers un modèle de performance durable et responsable. Elle a présenté sa vision lors du FoodCamp aux deux cents entrepreneurs et dirigeants présents.

POURQUOI BEL EST UNIQUE SUR LE MARCHÉ ?

C'est d'abord une entreprise très connue pour ses marques, globales et iconiques. La Vache qui Rit a plus de cent ans. Elle appartient au patrimoine culturel des Français mais pas seulement, car elle est distribuée dans plus de 120 pays. Babybel, Kiri, Boursin, Pom'Potes sont des marques très connues également.

C'est, ensuite, une réussite française, industrielle et familiale qui dure depuis cent cinquante ans, issue de deux savoir-faire typiquement jurassiens : l'industrie laitière et la micromécanique. En effet, la performance de nos machines nous permet de garder notre avantage compétitif : personne d'autre que Bel ne sait faire du Babybel ! Nous sommes propriétaires de machines très pointues pour miniaturiser et emballer nos produits avec précision. Apéricube, Pom'Potes et Babybel relèvent d'un même modèle : celui de la « portion de bien manger », laitière ou fruitière. Nos 29 sites de production fabriquent des « portions de bien manger » dans le monde entier.

Enfin, ce qui nous distingue de nos concurrents, c'est notre accessibilité au plus grand nombre. « Bel, for all, for good », c'est une réalité. Nos marques sont « populaires » ; elles touchent toutes les classes socioprofessionnelles, en France et à l'étranger. C'est une exigence qui nous oblige à demeurer créatifs.

COMMENT AVEZ-VOUS SURMONTÉ LA CRISE ?

Comme toutes les entreprises, nous avons fait face à une situation imprévisible, d'une ampleur inédite. L'année 2022 a été un « stress test » grandeur nature de notre stratégie, dont les grands leviers ont été validés : élargissement du portefeuille, accélération sur le fruit et le végétal et diversification géographique. Nous

avons continué à faire de la croissance aux États-Unis et au Canada et nous sommes désormais solidement implantés en Asie. En Chine, nous avons fait une acquisition structurante qui nous permet d'avoir accès à l'amont laitier et de produire sur place, condition nécessaire à notre expansion. En Inde, après un test de La Vache qui rit en mode « start-up », nous avons trouvé le modèle économique pour fournir des portions de fromage à 10 roupies. Pour fournir 6 millions de points de vente en Inde (sur les 10 millions de points de vente du pays !), nous nous sommes associés à Britannia Foods, qui nous apporte sa puissance de distribution. Enfin, nous avons poursuivi notre stratégie d'innovation, parfois en partenariat avec des start-up afin de développer les solutions de l'alimentation de demain. Diversifi-

cation et innovation : voilà ce qui nous a permis de faire face à la crise, sans dévier de nos objectifs en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). C'est ce qu'apporte un groupe familial : le rapport au temps n'est pas le même. Pendant la tempête, on fait ce qu'il faut pour

résister, mais on a maintenu notre modèle de développement « sur deux jambes » : performance financière et performance extra-financière. Nous n'avons pas coupé un seul investissement dédié à la transition et à nos objectifs de développement durable.

QUELS SONT CES OBJECTIFS EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE ?

L'ambition climat du groupe implique une réduction nette d'un quart des émissions de gaz à effet de serre de Bel, sur toute sa chaîne de valeur entre 2017 et 2035. Le groupe s'engage à accélérer la réduction de son empreinte carbone afin de contribuer à limiter le réchauffement climatique sous les + 1,5 °C. Bel s'est engagé à réduire les émissions de ses Scope 1 et 2 (en valeur absolue) de 75,6 % entre 2017 et 2035. Cela passera par

l'amont agricole : à la fin de 2020, les achats de lait représentaient 52 % des émissions carbone liées à la production de matières premières pour le groupe. Nous accompagnons les producteurs dans la transition vers des modèles socialement et écologiquement durables, pour ouvrir la

voie à une agriculture à la fois régénérative et attractive pour les générations futures. La décarbonation est un moteur de notre performance, qui passe aussi par une approche responsable et partenariale de nos emballages.

Nous voulons mesurer l'impact de nos actions sur la biodiversité sur toute la chaîne de valeur du groupe (ingrédients, usines, fin de vie des produits). Nous avons mis en place une politique de protection des forêts et des écosystèmes naturels et des actions de mécénat en matière d'agroforesterie. Tous ces projets sont menés en lien avec nos parties prenantes : producteurs de lait, start-up, organisations (WWF, SBTn...).

QUELLE EST VOTRE POSITION SUR LE PRIX, À L'HEURE DE L'INFLATION ET DES NÉGOCIATIONS AVEC LES DISTRIBUTEURS ?

Nous nous adaptons à des clients aux attentes très différentes. Les négociations ne sont pas les mêmes aux États-Unis qu'en France. Mais, ce qui nous caractérise, c'est notre transparence. Il y a quatre ans, avant même la loi EGAlim, nous avons signé un accord tripartite avec Intermarché et nos éleveurs, ce qui donnait de la visibilité sur le coût des matières premières. Pour la

« Dans un groupe familial, le rapport au temps n'est pas le même »

Le groupe Bel aujourd'hui



PLUS DE **120** pays
DE COMMERCIALISATION



29 SITES DE PRODUCTION
ET **56** FILIALES



11 800
COLLABORATEURS



+ 30 marques
DONT 6 INTERNATIONALES



CHIFFRE D'AFFAIRES 2022
3 593 M€



3 territoires
complémentaires
LAITIER, VÉGÉTAL ET FRUITIER



première fois, nous n'avons pas négocié uniquement le prix, mais nous avons discuté du développement de la valeur, dans une optique durable.

Cette année, avec Carrefour, nous avons signé un accord commercial intégrant la performance carbone. Nous allons ainsi suivre de façon pérenne l'impact carbone des produits vendus par l'enseigne. Pour la première fois avec un distributeur, on redéfinit le sens du mot « performance », qui porte sur l'impact climatique et pas uniquement financier. Nous collectons toutes les data carbone et nous les intégrons dans les performances de chacun de nos produits. Nous mesurons la performance financière au même titre que la performance carbone. Chaque mois, nos chefs de produits et nos directeurs d'usines reçoivent l'impact carbone de chaque produit, et peuvent ainsi piloter leurs objectifs carbone de la même façon que leur chiffre d'affaires. Le prix n'est donc plus l'unique sujet de discussion. Tous nos business plans se font sur leurs deux jambes : trajectoire financière et trajectoire carbone. C'est la première fois qu'un distributeur prend ses responsabilités, se positionne en « sélectionneur », avec la capacité d'avoir une influence positive sur les choix alimentaires de ses concitoyens.

Le retail a un impact énorme sur la façon dont nous nous nourrissons. L'éducation est essentielle. Elle porte notamment sur le prix. Nous devons expliquer aux consommateurs et apprendre aux enfants ce qu'est la juste valeur de l'alimentation. C'est un enjeu de santé, d'égalité sociale, de souveraineté et de protection de l'environnement.

QU'APPORTE UN GROUPE FAMILIAL SUR CES QUESTIONS ?

Le rapport au temps. Mes actionnaires ne considèrent pas qu'ils ont hérité du groupe, mais qu'ils l'ont emprunté à la génération d'après. Dès lors, quand on raisonne à l'échelle d'une génération, on est obligé de prendre en compte des enjeux tels que le changement climatique ou la rémunération des producteurs de lait. Il y a une vraie sincérité, une conviction sur la RSE depuis plus de vingt ans. Quand Antoine Fiévet, qui représente la cinquième génération de la famille fondatrice et qui a été PDG de Bel pendant seize ans, a décidé, il y a quelques années, de conclure avec nos partenaires éleveurs des accords qui fixent le prix du lait pendant un an, c'était une décision très forte, le lait représentant 80 % de nos coûts de production ! Quand on a installé, il y a sept ans, des biomasses

près de nos usines pour ne plus dépendre des énergies fossiles, le retour sur investissement prévu était de... vingt-sept ans ! Il est désormais de cinq ans : c'était donc la bonne décision. La question centrale est « Que faut-il faire pour avoir une activité résiliente et durable ? ». Nos marges ont pour objectif de financer cette transition. Nous sommes le premier groupe de l'industrie laitière et la cinquième entreprise au monde à avoir volontairement indexé nos lignes de crédit sur nos performances de développement durable

QUEL EST LE RÔLE DE BEL DANS LA TRANSFORMATION DE NOTRE MODÈLE ALIMENTAIRE ?

Nous devons effectuer un changement de modèle agricole et alimentaire, et Bel est là pour montrer la voie. L'innovation a toujours fait partie de notre ADN ; cette audace est dans nos valeurs. Notre objectif n'est pas d'être les plus gros mais les plus innovants et les plus responsables. Nous avons renouvelé pour la sixième année consécutive notre partenariat avec l'Association de producteurs de lait Bel Ouest (APBO) afin de nous accorder sur une revalorisation du prix du lait et sur des pratiques agricoles plus durables. Nous avons aussi récemment lancé avec le World Wildlife Fund (WWF) une Alliance pour le développement de l'agriculture régénératrice, car il n'y aura pas de futur de l'alimentation sans sols vivants. Je suis convaincue de la pertinence d'un modèle d'élevage et d'agriculture durable et régénératrice, qui ne sera toutefois pas suffisant pour nourrir bientôt 10 milliards d'êtres humains. Nous n'avons pas le choix : il faut également changer nos comportements alimentaires et rééquilibrer notre alimentation entre protéines végétales et animales, les deux devant rester complémentaires.

Nous savons qu'aujourd'hui 800 millions de personnes dans le monde souffrent d'obésité et autant de personnes de malnutrition. Nous voulons contribuer à une alimentation plus saine à travers nos marques à destination des enfants et des familles. Ces marques sont populaires, positives, et ont le pouvoir de contribuer à une transition alimentaire désirable. En ce sens, nous avons mis en place un système de profilage nutritionnel, Bel Nutri+, fondé sur les recommandations de l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

La dernière frontière que nous repoussons est celle de l'alimentation de demain, qui reste encore à inventer. Je n'oppose pas

« élevage » et « biotechnologies » ; ce sont des terrains d'innovation complémentaires. Nous nous intéressons aux biotechnologies, à l'intelligence artificielle et à la réflexion sur la protéine. Il existe aujourd'hui des start-up capables de développer des fromages avec uniquement de la protéine végétale. Nous collaborons par exemple avec Superbrewed Food, une jeune entreprise qui propose une alternative aux protéines animales unique en son genre. Avec leurs équipes, nous testons, sur nos gammes de fromages traditionnels ou végétaux, un ingrédient très riche en protéines issu de la fermentation.

EN QUOI VOTRE LEADERSHIP EST-IL ADAPTÉ À CE NOUVEAU MONDE ?

Je pense faire partie de la première génération de leaders qui a conscience de l'impact de ses actions à long terme, et qui connaît les solutions à mettre en œuvre telles que l'agriculture régénératrice. Nous avançons sur un chemin de crête, entre performance financière et durabilité. Pour y parvenir, je m'appuie sur les gens. J'incite à la prise d'initiative, je partage ma vision, mes lectures, j'encourage la diversité, source de performance. Nos collaborateurs sont sensibilisés en permanence à la transition via trois piliers : « je prends conscience » ; « j'agis et je transforme » ; « je partage ». Nous ne sommes pas une organisation non gouvernementale (ONG), mais je fais les choses parce que je pense que c'est ce qu'il faut faire pour transformer positivement notre alimentation. Je refuse de sacrifier le long terme au court terme.



“ Pour réussir la transition alimentaire, nous devons changer les règles du jeu ”

L'intervention de **Moez-Alexandre Zouari** a été l'un des temps forts du FoodCamp. L'entrepreneur atypique et discret s'est lancé dans le commerce de proximité en 1998 aux côtés de son épouse avec un magasin sous enseigne Franprix à Paris. Il est désormais un acteur majeur de la distribution en France, celui qui a créé la surprise en devenant le plus gros actionnaire de Picard Surgelés. Extrait de ses confidences « sans filtre » pour évoquer les enjeux clés du secteur.

TERRAIN

La clé, c'est l'expérience client. Il faut comprendre ce qu'attend le client et vivre ce qu'il vit. Notre vision de départ était celle d'un « placard déporté » pour répondre aux besoins des Parisiens manquant de place pour stocker. Nous avons fait l'exercice en portant nos courses dans la rue le plus loin possible, pour en conclure que la limite acceptable était de 300 mètres. Notre vision est née de là : un magasin tous les 300 mètres dans Paris.

CLIENT

La consommation bouge énormément et une polarisation s'installe depuis dix ans avec, d'une part, une offre « pas chère » et, d'autre part, une offre « chère, mais justifiée ». Le client a changé : il peut aller le matin chez Lidl et faire ses courses sur les Champs-Élysées l'après-midi. Ce qu'il demande, ce sont des preuves, de l'efficacité. Il est d'accord pour payer, à condition d'expliquer ce qui justifie le prix. Et il va chercher l'information via des outils digitaux.

E-COMMERCE

En 2019, au NRF Retail's Big Show, les acteurs de l'e-commerce nous expliquaient que le commerce physique était terminé. Nous croyons à l'e-commerce, mais il faut savoir doser son investissement et, surtout, garder du sens. Est-ce qu'être livré en 10 minutes, ça a du sens aujourd'hui ? Je ne le pense pas. Avec Picard, nous développons le concept de créneau, basé sur l'outil digital, mais qui accompagne l'attente du consommateur au plus près.

BIO

Voir des agriculteurs faire marche arrière, c'est dramatique. La crise du bio, nous en sommes collectivement responsables : industriels, distributeurs, politiques, consommateurs... nous avons tous abîmé une filière qui a un potentiel extraordinaire en proposant tout et n'importe quoi sous l'étiquette bio. Maintenant, à nous d'être dans une dynamique positive, avec un principe simple : le bio doit être bon.

HYPERMARCHÉ

Est-ce qu'il existe un avenir dans sa forme actuelle ? Non ! Son vrai concurrent, c'est Internet. Pourquoi se déplacer pour des produits qu'on peut se faire livrer chez soi. Pour réinventer le modèle, il faut investir, mettre de gros moyens comme le fait Walmart aux États-Unis.

DISCOUNT

Ce n'est pas un gros mot ! Il y a très peu d'acteurs français dans le discount, un secteur délaissé. Mais protéger la planète ne veut pas forcément dire « faire des produits chers ». Vendre des bouteilles de soda, habillées aux couleurs de Noël qui auraient dû être détruites en janvier, c'est faire de l'économie circulaire.

INFLATION

L'inflation va passer. Mais la société sera exigeante et nous avons une responsabilité envers elle. La question, c'est ce qu'on va faire tous ensemble et non producteurs contre distributeurs, distributeurs entre eux, grandes marques contre distributeurs. Contrôler les prix, préserver la qualité, privilégier le produit, respecter le consommateur, valoriser le salarié n'est pas contradictoire. Il faut maîtriser toute la chaîne de l'alimentation. À nous de réinventer un modèle vertueux, dans lequel une baguette bas carbone ou un produit bio n'est pas, par principe, vendu 50 % plus cher.

MARQUES

Nous ne sommes pas là pour éliminer telle ou telle marque. Mais nous écoutons le client : dans nos magasins Picard, nous ne vendons que des produits Picard. Et cela convient à tous nos clients, dès lors que nous parlons de qualité, de recettes, de filières.

TRANSITION ALIMENTAIRE

Pour réussir cette transition, il faut changer les règles du jeu. On ne peut plus critiquer ; il faut apporter des idées. C'est le sens de notre projet Teract, la société issue de la fusion de 2MX Organic - le véhicule d'investissement que nous avons avec Xavier Niel et Matthieu Pigasse - avec la branche distribution de la coopérative InVivo. Le projet consiste à défendre la souveraineté alimentaire française sur le long terme. Cette consolidation verticale est, pour nous, la solution pour répondre aux enjeux de demain.



Plutôt non viande...

Le FoodCamp est l'occasion de s'interroger sur la place de la tech dans l'alimentation de demain. Deux jeunes entreprises ont pu y présenter leurs innovations... et les faire déguster aux participants.

LA VIE
FROM PLANTS WITH LOVE

La vie

Pour ceux qui aiment la viande mais qui préfèrent la vie.

L'ENTREPRISE

Créée en 2019 par Nicolas Schweitzer et Vincent Poulichet, basée à Paris. 60 employés (moyenne d'âge : 32 ans). Des produits commercialisés depuis 2022 dans six pays en grande et moyenne distribution (toutes enseignes), en restaurants (Burger King, Cojean), boulangeries (Maison Landemaine).

LE DÉCLIC

77 %

des terres agricoles mondiales sont consacrées à

17 %

des calories consommées



LA MISSION

« Faire évoluer les gens de la viande animale à la viande végétale avec un grand sourire sur les lèvres et du gras sur le bout des doigts. »

LES PRODUITS

Lardons végétaux et bacon végétal produits en France avec 90 % d'ingrédients européens : protéines de soja réhydratées, huile de tournesol, sel, arôme naturel, colorants (anthocyane, lycopène), correcteur d'acidité (acétate de potassium).

LES DIFFÉRENCES

Une marque joyeuse qui parle avec humour de goût, de plaisir, de bonheur, dans un marché végan qui a tendance à culpabiliser les consommateurs.

Zéro nitrite, huit fois moins de graisses saturées que des lardons de porc, pour autant de protéines. Validés « vert » par Yuka et Nutri-Score C.

LES DÉFIS

Répondre aux interrogations sur l'ultratransformation, sur l'impact agricole, et réussir l'internationalisation.

laviefoods.com



... OU non poisson ?

Olala!

Une nouvelle génération de produits de la mer 100 % végétale.

L'ENTREPRISE

Anciennement Seafood Reboot, société fondée en 2021 par Simon Ferniot et François Blum. Après un tour de table de 3,2 millions d'euros en 2022 et un an et demi d'essais et de recherche en cuisine, les premiers produits sont désormais accessibles aux professionnels de la restauration. La construction d'une usine de production à Boulogne-sur-Mer vient de s'achever.

LE DÉCLIC

90 %

des stocks de poissons sont épuisés ou en passe de l'être

Profiter d'une alimentation végétale ne devrait en aucun cas signifier renoncer au plaisir gustatif

LA MISSION

Encourager la transition vers une alimentation végétale, aussi gourmande que durable.

LES PRODUITS

TOmara, TOna, SOlmono, trois recettes alternatives savoureuses au saumon fumé ou aux traditionnelles rillettes de thon, fabriquées en France à base d'ingrédients naturels et d'algues.

LES DIFFÉRENCES

Une équipe culinaire, avec des chefs reconnus, pour mettre le goût au cœur de l'offre. Une empreinte carbone jusqu'à onze fois inférieure à celle des produits de la mer traditionnels.

LES DÉFIS

Développer l'offre pour accélérer l'expansion en Europe du Nord. Faire de la pédagogie sur la transformation. Accompagner la transformation afin de convaincre les gens de l'avenir du végétal.

olalafoods.fr

OLALA!



Accompagner les entreprises vers plus d'impact, la réussite de Difagri



Philippe Gauthier



Cédric de Boulogne

Difagri est la première entreprise accompagnée par FrenchFood Positive Impact, le nouveau fonds de FrenchFood Capital qui allie objectif de création de valeur financière et d'impact positif sur la transition alimentaire. Créée en 1973, Difagri est un leader en solutions nutritionnelles pour animaux de rente. La transition est en cours entre **Philippe Gauthier**, dirigeant depuis 2011, et **Cédric de Boulogne**, le nouveau directeur général de l'entreprise vendéenne.

QUELLE GOUVERNANCE, PENDANT CETTE PÉRIODE DE TRANSITION ?

P. Gauthier : J'ai choisi de m'adosser à FrenchFood Capital car j'ai été séduit par leur esprit entrepreneurial. Cédric de Boulogne a été recruté pour me remplacer en avril 2023. Nous effectuons ensemble une période de transition jusqu'à fin juin, date à laquelle je quitterai toutes mes fonctions opérationnelles tout en restant associé minoritaire et consultant sur certains points précis comme les achats. L'intégration se passe très bien, dans un esprit de respect mutuel. Mon bureau est désormais le sien !

QUELLE EST LA MISSION DE DIFAGRI ?

P. Gauthier : Nous contribuons à mieux nourrir les hommes en nourrissant mieux les animaux d'élevage. Les spécialités nutritionnelles que nous produisons dans notre site en Vendée sont l'intermédiaire entre l'aliment de base et le médicament vétérinaire. 80 % de nos ventes se font en France, 20 % à l'export.

C. de Boulogne : Notre secteur est celui de la diététique animale. Nos gammes de produits sont adaptées à chacune des étapes de la vie des animaux pour soutenir leur croissance, favoriser leur production ou encore pour les aider à rester en pleine forme, comme c'est le cas avec des sportifs de haut niveau.

P. Gauthier : La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) fait naturellement partie de notre mission depuis que j'ai pris la direction de l'entreprise en 2011. Nous avons d'abord privilégié le volet social avant de nous attacher au volet environnemental. Aujourd'hui, par exemple, nous favorisons la réduction de l'utilisation des médicaments vétérinaires, avec des produits à base d'extraits végétaux qui touchent à toutes les étapes du développement animal.

C. de Boulogne : Nous agissons en facteur du bien-être animal, sur des sujets précis et techniques comme celui de la santé des pieds. Une maladie comme la Mortellaro, qui touche les ongles des bovins, n'est toujours pas éradiquée. Nous proposons des produits qui renforcent la santé des animaux par l'alimentation.

COMMENT MESUREZ-VOUS VOTRE IMPACT ?

C. de Boulogne : C'est l'un des apports majeurs de FrenchFood Capital, qui nous a aidés en un temps record à mieux mesurer

nos impacts environnementaux, à définir des objectifs et à établir la feuille de route qui va permettre de les atteindre.

P. Gauthier : Nous étions déjà bien avancés sur le volet « social », avec un intéressement mis en place pour les salariés, une prime transport, une politique d'intégration et de réinsertion sociale de personnes en situation de handicap et un ancrage territorial très fort en Vendée. Notre objectif a toujours été de faire en sorte que les collaborateurs de Difagri n'aient pas à envier les conditions de travail de grands groupes. Des actions avaient également été lancées pour améliorer l'impact de nos emballages. Sur l'environnement, le travail avec les équipes de FrenchFood conforte nos intuitions et nous donne les moyens d'aller plus loin. Partir de zéro en matière de RSE aurait été plus compliqué.

C. de Boulogne : La première action a été de réaliser un bilan carbone complet, que nous venons d'achever. Nous sommes sans doute l'une des sociétés de notre secteur d'activité la plus en pointe en la matière, avec un vrai bilan d'impact sincère et incarné. Avec le concours de nos équipes, beaucoup d'actions ont été déjà engagées au cours de ces dernières années sur la réduction de notre empreinte carbone. Nous avons ici l'opportunité d'aller plus loin, notamment sur les matières premières utilisées et leur transport. Nous entendons continuer à jouer un rôle de contributeur voire d'émulateur au sein de notre filière. Nos actions vont contribuer à faire monter en compétence nos fournisseurs et nos clients sur le sujet, en France et à l'étranger.

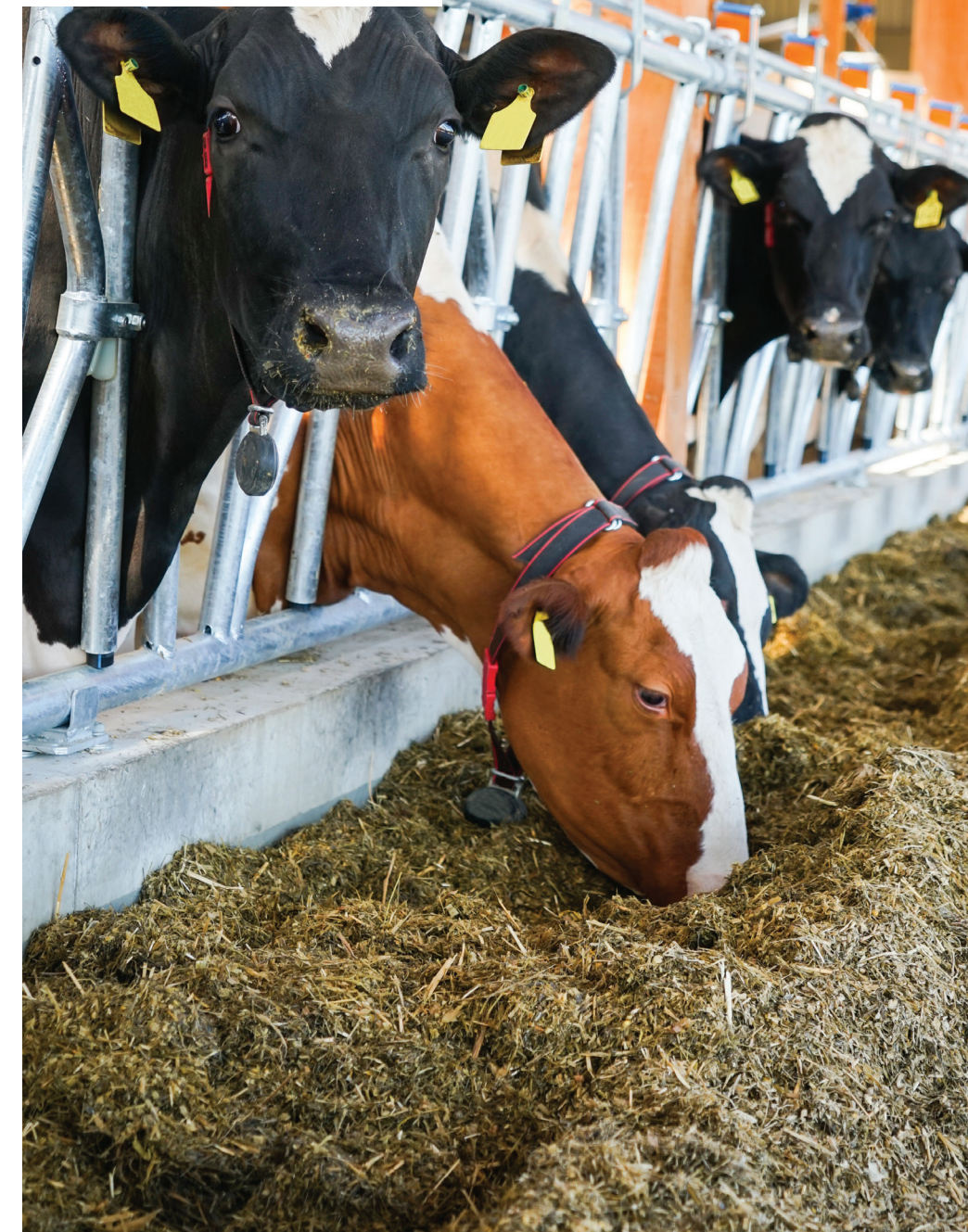
« Nous entendons continuer à jouer un rôle de contributeur voire d'émulateur au sein de notre filière. »

QUEL AVENIR POUR L'ÉLEVAGE, DANS LA TRANSITION ALIMENTAIRE EN COURS ?

P. Gauthier : Il y a deux attitudes possibles. Pleurer sur l'avenir de notre métier ou agir pour produire mieux ! Je suis fils d'agriculteur, et je sais par mon père que ce qui était demandé après la Seconde Guerre mondiale, c'était de produire toujours plus, quoi qu'il en coûte, pour nourrir la population. Maintenant, on va produire moins, mais mieux, ce qui ouvre un champ d'activité très large.

C. de Boulogne : La taille des élevages

augmente, avec plus de technique, de pilotage et de management, mais je crois à la pérennité de notre modèle qui peut trouver une place vertueuse dans le système nutritionnel de demain. La protéine a de l'avenir face au défi de nourrir le monde et il reste de nombreux domaines à explorer. Rappelons aussi le rôle important tenu par l'élevage dans le recyclage de volumes très importants de coproduits alimentaires ainsi que dans la valorisation des productions végétales. Nous avons l'ambition de participer à construire une agriculture plus rentable et plus durable.



« L'impact ne se fait pas au détriment de la croissance »

Perrine Bismuth, associée fondatrice de FrenchFood Capital, partage sa vision de l'impact avec les entreprises accompagnées.

COMMENT UN FONDS D'INVESTISSEMENT EN VIENT À PARLER D'IMPACT ?

FrenchFood Capital a totalement investi son premier fonds de 132 M€ dans une dizaine de participations. Sa mission est double : accélérer la croissance des petites et moyennes entreprises (PME) de l'alimentaire et la transition du secteur vers une alimentation plus durable. Pour réussir cette accélération, nous avons mis en place une méthodologie d'accompagnement de la triple création de valeur financière, de marque et d'impact. Cela répond aux attentes des consommateurs et aux enjeux propres au secteur tout au long de la chaîne de valeur. S'engager en faveur de la transition alimentaire est un prérequis de la croissance pérenne des entreprises. Notre rôle en tant que fonds consiste à les accompagner également dans la structuration de leur réponse aux enjeux de la transition alimentaire, de l'amont à l'aval.

SUR QUOI REPOSE CET ACCOMPAGNEMENT ?

Il s'articule autour de trois éléments :

- la structuration d'une feuille de route quantifiée et suivie dans le temps, intégrée au plan de développement stratégique ;
- la mesure de l'impact des actions mises en œuvre ;
- la valorisation de ces engagements dans le cadre de leur stratégie de marque pour en faire des marqueurs de qualité sanitaire et environnementaux qui redonnent de la valeur aux produits auprès de ses consommateurs.

Cette notion de valorisation de la transition alimentaire auprès des consommateurs est essentielle pour permettre de structurer des filières plus locales, avec moins d'intermédiaires, plus équitables, et pour développer des produits à valeur nutritionnelle et gustative plus élevée, des attentes qui ressortent fortement du dernier baromètre FrenchFood-OpinionWay « Les Français et l'alimentation ».

QUE RECOUVRE LA NOTION D'IMPACT ?

C'est l'idée selon laquelle l'ensemble des activités de l'entreprise, y compris ses activités commerciales, doit être tourné vers la poursuite d'un impact positif envers ses parties prenantes (environnement, collaborateurs, consommateurs, territoires...). C'est ce qui différencie les indicateurs d'impact des indicateurs de résultat ou de suivi de leur mise en œuvre.

En tant que fonds sectoriel, notre mission est d'avoir un impact positif sur la transition alimentaire, via nos participations accompagnées. Pour définir cette transition, nous avons mis en place un référentiel d'impact exposant les quatre enjeux de la transition alimentaire : climatique, social, sanitaire, économique. Chacune de nos participations doit définir une ambition d'impact sur chacun de ces quatre piliers afin de démontrer son impact positif sur cette transition.

« S'engager en faveur de la transition alimentaire est un prérequis de la croissance pérenne des entreprises »

Une stratégie d'impact, c'est une brique essentielle au développement, qui se structure de la manière suivante :

- ambition de développement ;
- mission d'impact intégrée à cette ambition et à la stratégie de marque ;
- déclinaison de cette mission d'impact en objectifs quantitatifs sur chacun des quatre piliers de la transition alimentaire. C'est le business plan d'impact, dont l'atteinte va prouver la réalisation de son impact sur la transition alimentaire.

Notre rôle d'associé à valeur ajoutée est de les accompagner dans cet exercice stratégique pour que cette démarche fasse partie du projet d'entreprise, puisse être partagée avec les collaborateurs et valorisée auprès des consommateurs. Selon une étude Bpifrance, « Une aventure humaine : les PME-ETI

NOTRE OBJECTIF D'IMPACT :
ACCÉLÉRER LA TRANSITION ALIMENTAIRE

Notre référentiel d'impact en 4 piliers



Transition climatique

CONTRIBUER À LA PRÉSERVATION DES RESSOURCES

- Réduction de l'impact carbone
- Diminution et écoconception des emballages
- Réduction du gaspillage alimentaire
- Contribution à la transition agricole vers une agriculture plus durable



Transition sociale

DÉVELOPPER DES ORGANISATIONS CRÉATRICES D'EMPLOI ET INCLUSIVES

- Création d'emplois
- Développement des compétences
- Développement du bien-être au travail, de la diversité et de la mixité



Transition sanitaire

PROMOUVOIR DES MODES DE PRODUCTION ET DE CONSOMMATION PLUS SAINS POUR LE CONSOMMATEUR

- Traçabilité de l'amont à l'aval
- Évolution des modes de production et de consommation vers le « mieux manger »
- Naturalité et qualité nutritionnelle des produits



Transition économique

DÉVELOPPER NOS CHÂÎNES DE VALEUR ET NOS TERRITOIRES

- Répartition équitable de la valeur tout au long de la chaîne
- Création de valeur économique et sociale en France et au niveau local
- Préservation des savoir-faire artisanaux



et la RSE », si 90 % des PME déclarent mener des actions à critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), seules 25 % formalisent un plan d'action à moyen ou long terme. Le besoin d'accompagnement est donc très fort.

QUELLE EST LA MISSION DU SECOND FONDS FRENCHFOOD CAPITAL ?

Après avoir totalement investi notre premier fonds, nous venons de lancer notre nouveau véhicule d'investissement, FrenchFood Positive Impact, d'une taille cible de 250 M€, avec une double mission d'accélération : sur la croissance et sur la transition alimentaire. Ce fonds se positionne comme un fonds de transformation de toutes les PME vers l'impact. Nous sommes convaincus que l'engagement en faveur de la transition alimentaire est un sous-jacent essentiel de la création de valeur des PME du secteur, pour répondre aux attentes des consommateurs, aux enjeux d'approvisionnement et à revalorisation du produit alimentaire.

FrenchFood Positive Impact accompagne des entreprises qui génèrent de 15 M€ à 100 M€ de chiffre d'affaires. Il a vocation à investir dans une vingtaine de PME et ETI du secteur alimentaire. C'est un fonds dit « article 9 » selon le règlement européen SFDR (Sustainable Finance Disclosure ou règlement sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur financier en Europe), qui affiche un objectif d'investissement durable : accélérer la transition alimentaire. Nous devons prouver concrètement que, en cinq ans, nous aurons participé à la transition alimentaire via nos sociétés en portefeuille, en commençant par réduire le nombre de tonnes de CO₂ émises par chaque entreprise, en phase avec la trajectoire à 1,5 °C de l'accord de Paris. Pour avoir un effet d'accélération sur l'engagement des entreprises que nous accompagnons, nous avons structuré une méthodologie alliant évaluations externes, ateliers stratégiques, partage de bonnes pratiques entre participations et boîte à outils partagée.

EN QUOI DIFAGRI, PREMIÈRE PARTICIPATION DE CE SECOND FONDS, EST EMBLÉMATIQUE ?

Notre premier investissement illustre parfaitement cette volonté d'accompagner la croissance et la transition alimentaire, en

mettant en lumière une pépite française. Depuis plus de cinquante ans, Difagri a développé une grande expertise relative à la nutrition animale, en fournissant des solutions nutritionnelles pour les animaux de rente. Son chiffre d'affaires est à la croisée de plusieurs impacts positifs sur la durabilité de l'élevage — le secteur le plus « carboné » de l'agriculture —, sur le bien-être animal et sur la santé économique des exploitations. Avec ses produits, Difagri améliore la santé financière des entreprises agricoles tout en agissant sur les enjeux clés du secteur : diminution de l'impact carbone, amélioration du bien-être animal, réduction de l'utilisation de médicaments. Difagri est une vraie entreprise à impact sur l'élevage. Avec pour mission de « mieux nourrir les hommes en nourrissant mieux les animaux d'élevage », l'activité de Difagri contribue à la transition alimentaire tout en participant au développement l'agriculture de demain. Cette promesse d'impact et la capacité d'innovation de l'entreprise en faveur d'un impact positif sur l'élevage ont permis sa forte croissance des dernières années.

QUELLE EST LA MÉTHODE D'ACCOMPAGNEMENT ?

Nous commençons par réaliser un audit détaillé sur chaque pilier de la transition alimentaire (climatique, sanitaire, économique, social) pour valoriser l'existant et pour déterminer des axes de progrès. Pour Difagri, nous avons pu constater que les volets « sociaux » et « économiques » étaient bien développés, avec une politique d'inclusion forte, notamment des personnes en situation de handicap, et un ancrage territorial important. C'est sur les piliers « climatique » et « sanitaire » que nous aidons l'entreprise à aller encore plus loin, avec une politique volontariste de création d'impact positif différenciant.

Nous avons donc travaillé sur un business plan d'impact en segmentant le chiffre d'affaires par « levier d'impact » dans le secteur de l'élevage, avant de réaliser un bilan carbone permettant de quantifier les postes d'impacts directs. Nous nous sommes rendu compte que le développement d'une offre innovante qui contribuerait à diminuer les émissions de méthane pourrait compenser notre impact carbone direct. Notre rôle a pour objectif de révéler, de structurer puis d'aider à formaliser et d'avoir une ambition à cinq ans. FrenchFood Positive Impact

accompagne à ce jour deux entreprises : Difagri et Huilerie GID. Toutes les entreprises accompagnées par ce fonds réaliseront un bilan carbone, un bilan d'impact et un business plan d'impact à cinq ans qui seront communiqués dans le rapport de juin 2024.

LE RAPPORT ESG & IMPACT ÉDITÉ PAR LE FONDS REND-IL COMPTE DE CETTE AMBITION ?

L'ESG fait partie intégrante de l'ensemble de nos procédures d'investissement. Depuis plusieurs années, FrenchFood Capital et ses participations publient un rapport ESG et Impact qui revient sur le travail réalisé par chaque participation, la mesure et l'amélioration de leurs impacts. Le dernier rapport publié en juin 2021 a présenté les business plans d'impact des PME accompagnées par le premier fonds. L'édition 2023 évalue les premiers résultats et permet ainsi de percevoir la valeur d'impact créée depuis 2020 et le chemin restant à parcourir jusqu'en 2025.

« Difagri est une vraie entreprise à impact sur l'élevage. »



Un nouveau modèle de distribution durable



Albin-Dorian Juliard est directeur général de Terroirs d'Avenir, société fondée en 2008 par Alexandre Drouard et Samuel Nahon et accompagnée par FrenchFood Capital. Ces sélectionneurs de produits d'exception ont été parmi les premiers à proposer des produits issus de l'agriculture paysanne et de la pêche durables aux restaurateurs, puis dans leurs commerces de proximité à Paris et à Montreuil.

QUEL A ÉTÉ L'IMPACT DE LA CRISE SUR VOTRE ACTIVITÉ ?

En moyenne, le consommateur français mange un repas sur sept à l'extérieur de chez lui. Au moment de la Covid-19 et des périodes de confinement, il a fallu renouer avec la cuisine et le commerce de proximité. Cela a créé un fort engouement pour les produits de qualité, dont nous avons bénéficié, mais cela a également favorisé l'émergence de nouveaux acteurs comme les magasins « direct producteur ». Le marché est maintenant atomisé, avec un tissu de commerces de proximité très dense dans lequel il est de plus en plus difficile d'émerger. Bien que pionniers avec un positionnement différencié sur la sélection de produits issus de l'agriculture paysanne dont la qualité gustative n'a pas d'équivalent sur le marché, nous sommes davantage concurrencés. Mais nous sommes optimistes : pendant la crise de la Covid-19, nos boutiques ont enregistré une croissance de près de 40 %. Nous avons capté et conservé un public convaincu par la différence gustative de nos produits et par l'engagement de Terroirs d'Avenir en faveur de la préservation de l'agriculture paysanne. Ce public est moins touché par la crise aujourd'hui. Nous avons de grandes ambitions sur ce marché porteur, qui a encore besoin de se structurer.

COMMENT CETTE STRUCTURATION SE TRADUIT-ELLE ?

Le premier travail a consisté à bien redéfinir l'offre, désormais pensée pour que nos clients trouvent chez nous tout ce dont ils ont besoin pour cuisiner. Nous proposons ainsi des condiments et des épices, avec toujours la même exigence de qualité et de savoir-faire.

Nous avons ensuite optimisé notre chaîne logistique afin de proposer un prix adapté pour le client, pour le producteur et pour nous. Nos prix sont plus élevés qu'ailleurs, mais ils sont justes pour chacun. On parle souvent de « juste rétribution du petit producteur » ; il est aussi important de penser à celle du « petit distributeur » que nous sommes !

Le troisième chantier repose sur la pédagogie. Notre rôle consiste à expliquer que la qualité a un prix et à valoriser notre travail de recherche perpétuelle de nouveaux terroirs, là où les produits sont les meilleurs. Le pluriel de l'expression Terroirs d'Avenir n'est pas anodin : les terroirs évoluent sans cesse. Nous sillonnons les régions de France et d'Europe pour dénicher des pépites. Nous avons tissé une relation de confiance avec les producteurs et les chefs.

En *business to business* (BtoB), nous travaillons sur des petites quantités, avec des chefs qui savent travailler « à l'ardoise », en adaptant leur cuisine en fonction des produits disponibles, des saisons. Ce travail doit être valorisé afin d'en justifier le prix. Nous devons continuer de nous distinguer, afin de gagner en visibilité et en performance.

QUEL EST LE MODÈLE PORTÉ PAR TERROIRS D'AVENIR ?

Depuis 2008, le projet Terroirs d'Avenir œuvre pour une transition alimentaire et agricole qui prend soin de celles et ceux qui nous nourrissent et s'adapte à ce que la terre nous offre. Chaque jour, nous défendons le goût du juste et le commerce vivant en distribuant aux chefs parisiens et dans nos boutiques, des produits dénichés avec soin, issus de savoir-faire respectueux

de la Terre et du Vivant. Terroirs d'Avenir porte un nouveau modèle de commerce de bouche de proximité en centre-ville qui valorise les produits par l'artisanat et le conseil. Boulangers, bouchers, poissonniers, fromagers et primeurs sont là quotidiennement pour sublimer et mettre en lumière le travail des producteurs. Notre mission consiste à défendre un modèle agricole capable de répondre aux défis climatique et alimentaire de notre époque. Pour cela, nous travaillons avec des femmes et des hommes engagés pour un autre système de production agricole et de consommation alimentaire. Dans nos boutiques, nous nous adressons à une clientèle de quartier, soucieuse de son alimentation, qui valorise la qualité et cuisine tous les jours. C'est une troisième voie par rapport aux modèles de distribution généralistes et spécialistes.

EN QUOI CE MODÈLE EST-IL DIFFÉRENT ?

Nous allons au-delà de la démarche des épiceries bio et locales de quartier. Nous cherchons à avoir un impact fort par une démarche plus complète qui valorise la biodiversité, avec des semences anciennes et des races rustiques, des savoir-faire et des techniques moins intensives (coques pêchées à pied, pêche de ligne), portée par des producteurs engagés. Chez nous,

« Chez nous, la demande s'adapte à l'offre. »

la demande s'adapte à l'offre : le client accède à ce qui est disponible, en ayant l'assurance de trouver les meilleurs produits au meilleur goût. C'est ainsi que Terroirs d'Avenir a participé à l'essor des « menus du marché » dans les restaurants parisiens. La proximité ne suffit pas ; nous avons un véritable engagement en faveur de la restauration de la biodiversité via le développement de l'agriculture paysanne.

VOTRE MODÈLE EST-IL URBAIN ?

Notre métier, c'est le commerce de bouche de proximité, sur des petites surfaces, avec un accès direct au client. Nous proposons aux citadins des produits auxquels ils n'ont pas accès naturellement, en créant avec eux une relation de confiance très forte. Dans nos boutiques, le client voit le boucher découper sa viande, le boulanger pétrir son pain... Notre clientèle est soucieuse de ce qu'elle mange et prête à payer le juste prix

pour nos conseils. Nos boutiques contribuent à la transition alimentaire en créant du lien social, et en participant à la formation aux métiers de l'artisanat de bouche. Nous faisons se rencontrer des producteurs, des restaurateurs et des clients à travers des événements dans nos quartiers ou sur nos réseaux sociaux.

COMMENT PARTICIPEZ-VOUS À LA TRANSITION ALIMENTAIRE ?

C'est l'essence du projet Terroirs d'Avenir depuis sa création. Nous fournissons des chefs d'avant-garde, créatifs et engagés, qui cautionnent la qualité de nos produits. Nous avons à cœur de faire notre part dans la transition alimentaire, pour recréer du lien entre producteurs et consommateurs, réexpliquer ce qu'est le vrai goût des produits et son lien aux terroirs. La transition alimentaire doit aller au-delà des débats techniques sur la quantité de pesticides. Elle doit s'appuyer et se nourrir aussi de nouveaux récits faisant part à l'émotion, au désir, au goût. Celui du produit en tant que tel : la façon dont il a été pêché, élevé, cueilli, et les usages qui vont le sublimer. Notre impact est là : redonner du sens à ce que l'on mange, en partageant nos valeurs et en éduquant sur le prix.

EN CHIFFRES

20 boutiques

(boulangeries, boucheries, épiceries-primeurs, poissonneries, crémeries)

150 collaborateurs

300 fournisseurs

3 500 références

20 M€ de CA



Nutrition : une croissance qui passera par la person- nalisation des solutions



Vincent Guillet, fondateur du groupe Aliive – accompagné par FrenchFood Capital depuis fin 2018 – est un pionnier français de l'alimentation personnalisée, à travers ses marques Dietbon, KitchenDiet, KitchenDaily et Goodsanté. Il nous fait part de ses convictions sur un marché en plein essor.



QUELLE EST LA TENDANCE DU MARCHÉ ?

Nous sommes sur un marché à deux vitesses avec, d'un côté, des produits alimentaires souvent premier prix, à faible densité nutritionnelle et, de l'autre, des attentes consommateurs sophistiquées qui recherchent des solutions de plus en plus personnalisées.

Je suis convaincu que, demain, grâce à la data, nous serons en mesure de proposer à grande échelle des solutions de repas adaptées au profil de chacun, adulte bien portant, senior, sportif en train de préparer un marathon, patient au sortir d'une chirurgie bariatrique ou une personne souffrant de diabète ou d'intolérance alimentaire...

Les marchés, « foodcourts » ou restaurants seront davantage un loisir, une version « entertaining » et sociale de l'alimentation.

« Grâce à la data, nous serons en mesure de proposer à grande échelle des solutions de repas adaptées au profil de chacun »

Malgré la tendance très médiatique du « body positive », la prise en charge des problèmes de surpoids est une demande en hausse, de la part de clients en souffrance sur lesquels surfent des acteurs qui vendent du rêve : de la crème amincissante au complément alimentaire fantaisiste.

Ainsi, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) prévoit que, en 2030, 20 % de la population européenne souffrira d'obésité (contre 15 % en 2022). Les pathologies qui y sont liées telles que le diabète ou l'hypertension sont en constante augmentation. C'est donc un

enjeu de santé publique que nous avons choisi d'appréhender à travers de vraies innovations reposant sur des avancées scientifiques. À titre d'exemple, Dietbon Optimum est un programme de nutrition personnalisée, développé sur la base de plusieurs études cliniques.

EN QUOI CONSISTE LA NUTRITION PERSONNALISÉE ?

La nutrition, c'est étudier le rôle des aliments sur l'organisme. La nutrition personnalisée ou de précision va plus loin en analysant la façon dont la nutrition va intégrer, par exemple, le patrimoine génétique, le profil microbiote ou même des datas plus spécifiques issues d'objets connectés, par exemple, afin de créer un plan alimentaire adapté. D'après l'institut d'études nord-américain Precedence Research, le marché mondial de la nutrition personnalisée va augmenter de plus de 15 % d'ici à 2030, pour atteindre près de 38 milliards de dollars au niveau mondial.

QUELLE EST LA SPÉCIFICITÉ DE VOTRE APPROCHE ?

Nous ne promettons pas de solution miracle, mais une prise en charge qui permet à chacun de retrouver son équilibre alimentaire. Cela passe par une personnalisation de nos solutions qui intègre plusieurs dimensions.

Dietbon Optimum permet, via des algorithmes d'intelligence artificielle, de prédire l'effet des repas sur la flore intestinale (le microbiote) avec des résultats probants à la fois sur la perte de poids et sur la perception que nos clients ont sur leur qualité de vie, notamment leur digestion, leur sommeil ou leur stress.

Ce programme a été développé avec notre partenaire Integrative Phenomics sur la

base d'études cliniques réalisées, entre autres, avec le pôle cardio-métabolique de l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière et qui ont nécessité près de quatre ans de recherche en mobilisant des nutritionnistes, des endocrinologues et des experts en intelligence artificielle. C'est une première mondiale.

Nous sommes également convaincus que l'efficacité de la prise en charge repose sur le contact humain. Nous avons ainsi structuré une équipe de « vrais » diététiciens, formés, qui interviennent sur les aspects comportementaux et d'estime de soi ; la prise de poids étant en partie due à des facteurs psychologiques ou cognitifs qui influencent nos comportements alimentaires. Nous avons également été les premiers à lancer une « journée autonomie » par semaine dans nos programmes : l'objectif consiste à intégrer de bonnes pratiques autour de l'équilibre alimentaire et de la taille des portions dans la gestion des repas (courses, cuisine, etc.).

Dernier point, prérequis essentiel : le plaisir doit être au cœur des propositions à la fois sur l'originalité des recettes, la largeur de gamme et sur le choix des ingrédients. C'est sur ces sujets et avec l'objectif d'une qualité optimale au juste prix que le chef trois étoiles Michelin, Mauro Colagreco, nous accompagne depuis quatorze ans.

C'est cette vision à trois volets que nous appelons chez nous « alimentation positive » — que nous avons contractée en Aliive —, avec une mission simple et compliquée à la fois : aider chacun à construire une relation positive à son corps par une alimentation personnalisée où le plaisir reste essentiel pour une amélioration de la qualité de vie globale. C'est toute la différence entre notre approche et celle d'un « régime » classique.





ENTREPRENDRE

31

avec optimisme

Des entrepreneurs passionnés partagent leurs expériences et leurs bonnes pratiques pour imaginer l'alimentation de demain. Pleinement investis dans la transition alimentaire, ces hommes et ces femmes contribuent au rayonnement de l'entrepreneuriat alimentaire en France et dans le monde. C'est dans ce réseau d'entreprises que nous puisons notre énergie.

« Nous sommes passés d'une entreprise française qui exporte à une entreprise globale »



En 1887, Amand Darbonne s'installe à Milly-la-Forêt (en Essonne, dans l'Île-de-France), réputée depuis plusieurs siècles pour la culture des plantes médicinales. C'est le début d'une aventure humaine, agricole et industrielle qui a hissé Darégal au rang de leader mondial des herbes aromatiques surgelées. Après un parcours en audit financier puis en marketing, **Charles Darbonne** mène à bien le lancement de la branche de détail de Darégal aux États-Unis avant de devenir président-directeur général de l'entreprise.

COMMENT FAIT-ON POUR TRANSMETTRE UN SAVOIR-FAIRE FAMILIAL ?

C'est une chance d'avoir pu compter sur un entrepreneur passionné à chaque génération, mais il n'y a jamais eu d'obligation. Une des raisons du succès vient sans doute du fait qu'on essaie ni de copier ce qui a été fait auparavant ni de créer une rupture. Chaque génération a ajouté un étage à l'édifice. Dans les années 1960, nous avons découvert les grandes cultures aux États-Unis et nous nous sommes inspirés de ce modèle, tout en allant plus au sud pour aller plus vite que nos concurrents, avec des coûts moindres. Mon père nous a ensuite fait passer de la plante déshydratée à la plante surgelée. De mon côté, je souhaite continuer à nous faire grandir en misant sur l'innovation et sur l'export.

COMMENT LE GROUPE S'EST-IL CONSTRUIT À L'INTERNATIONAL ?

Mon grand-père était pressé de dépasser ses concurrents et mon père stressé par l'arrivée de François Mitterrand au pouvoir, ce qui a marqué le début de notre aventure américaine ! L'export représente 70 % de nos ventes aujourd'hui. Nos marchés sont ceux qui ont adopté une cuisine occidentale et qui ont l'habitude de la surgélation. Nos produits sont proposés dans 52 pays, en particulier en Europe, aux États-Unis, au Japon, dans les pays du Golfe, en Corée du Sud, en Australie et en Afrique du Sud. Nous avons des usines en Espagne, en Californie (États-Unis), avec des spécificités régionales très fortes. Cette expansion internationale nous fait progresser

chaque jour, en découvrant de nouvelles tendances, et nous oblige à remettre sans cesse en cause nos acquis. Nous sommes passés d'une entreprise française, basée à Milly-la-Forêt, qui exporte à une entreprise globale.

QUELS SONT VOS CONSEILS POUR SE DÉVELOPPER À L'EXPORT ?

La première règle, simple en apparence, c'est qu'il faut s'adapter aux habitudes et aux cultures locales. Nous vendons ce que veulent nos clients ! Nos ventes à l'export ne doivent rien à la gastronomie française, qui n'est pas le centre du monde. Elle est certes reconnue mais est perçue comme chère et compliquée. Dans certains pays, le « french bashing » est une réalité ; nous sommes vus comme des gens qui se croient supérieurs et génèrent des coûts inutiles. Nous ne vendons pas les mêmes herbes partout : en Angleterre, la coriandre marche très bien ; en Norvège, c'est plutôt la citronnelle. Pour percer, il faut devenir « étranger », en embauchant des locaux qui connaissent les plats traditionnels, leurs goûts de l'enfance, les fêtes, plutôt qu'en envoyant des Français sur place. Mon patron en Grande-Bretagne est anglais. Si on pense que Noël est la plus grande fête aux États-Unis, on se trompe ! Je conseillerais de commencer par des pays proches de nous, géographique-ment et culturellement, avant de traverser les océans. Avant d'aller aux États-Unis, on peut tester l'Angleterre ou l'Allemagne.

« Si l'on veut produire mieux, nous devons miser sur la technologie »

La seconde règle, c'est de ne pas exporter nos problèmes avec notre modèle. La problématique de date limite d'utilisation optimale (DLUO) est un bon exemple. En France, un produit alimentaire sans DLUO est illégal, mais aux États-Unis, elle est obligatoire uniquement pour le lait infantile. Il ne faut donc pas faire de blocage sur la question et produire, pour les États-Unis, des produits sans DLUO. C'est une différence totale d'approche : en France, on écrit des procédures et on vérifie la conformité des produits. Aux États-Unis, on vend, et après on s'efforce de rendre le produit légal, si je simplifie ! Sur le bio, c'est la même chose : il y a une obligation de moyen aux États-Unis — ne pas mettre d'intrants dans le champ — et une obligation de résultat en France, avec des tests qui cherchent des intrants dans le produit lorsqu'il est surgelé. Or, comment traiter les molécules qui proviennent de champs situés à plusieurs kilomètres de nos exploitations ?

SUR CETTE PROBLÉMATIQUE AGRICOLE, QUELLE EST VOTRE VISION, À L'HEURE DU DÉFI CLIMATIQUE ?

Une plante aromatique, c'est 90 % d'eau. Auparavant, tous les acteurs du marché pouvaient se comporter comme de grossiers personnages en arrosant sans limite ; avec le réchauffement climatique global, c'est naturellement exclu. Nous devons faire pousser la plante dans un endroit où elle est heureuse. Faire pousser davantage de basilic en Bretagne, c'est une absurdité ! Je pense que l'on se trompe sur le « tout local ». Notre terrain de jeu s'agrandit, avec des climats qui, en France, vont se rapprocher de ce qui existe actuellement en Espagne. Le « locavorisme » ne pourra pas nourrir tout le monde. C'est le champ qui décide et les ressources du champ sont primordiales. Par ailleurs le petit, le local, ne sont pas forcément plus vertueux d'un point de vue environnemental. Nous travaillons sur de grandes surfaces,

avec une plus grande diversité de terrains et des rotations plus longues, ce qui fatigue moins la terre et nous permet de limiter les intrants.

Nous suivons le processus de production de nos plantes de la graine à l'assiette et avons développé, à ce titre, des liens étroits avec le monde agricole. Je ne crois pourtant pas à l'arrivée de dizaine de milliers d'agriculteurs venant prendre la relève : c'est un métier dont la pénibilité n'est plus en phase avec les attentes de la

société. Si l'on veut produire mieux, nous devons miser sur la technologie.

QUELLES SONT LES PROCHAINES INNOVATIONS ?

Mes successeurs vous le diront ! Tout ce que je peux garantir, c'est que dans dix ans, nous vendrons toujours des herbes aromatiques. Nous commençons à parler de débactérisation à froid, de haute pression... et de toutes les innovations qui nous permettront de mieux consommer les ressources disponibles afin de surmonter les aléas du climat et des marchés soumis à des crises régulières. Darégal se porte bien, car nous proposons un plaisir holistique et peu coûteux. Ce dont je suis convaincu, c'est que les tempêtes sont les meilleurs moments pour se développer, en nous rendant plus créatifs. Nous ne pouvons plus maltraiter l'environnement. Mais ne cédon pas à l'angoisse ; nous avons l'habitude de nous réinventer perpétuellement. Je ne suis absolument pas « éco-anxieux » mais convaincu que mes enfants vivront mieux que moi !

EN CHIFFRES

200 M€ de CA en 2022
(+ 50 % en dix ans)

6 sites de production dans le monde

600 collaborateurs

100 % des déchets végétaux revalorisés pour fertiliser les sols

61 variétés d'herbes pour l'industrie et le retail

90 % en marques de distributeurs

En savoir plus sur Darégal et sa politique RSE

www.youtube.com/watch?v=OrX-FpagsjU&t=2s





« La RSE n'est pas du temps perdu, c'est un investissement sur le long terme »

Charles Lebaudy, président de la Biscuiterie de l'Abbaye, écrit le nouveau chapitre d'une histoire familiale qui dure depuis cinq générations, avec de solides convictions sociales et environnementales. Il a partagé son expérience lors du FoodCamp 2023, en faisant preuve d'un optimisme communicatif malgré une conjoncture économique difficile.



CHIFFRES CLÉS

42 M€ de CA en 2022

10 % d'export dans **43** pays

260 salariés dont **12** boulangers-pâtisseries diplômés par le syndicat des biscuits et gâteaux de France.

300 recettes

ASSUMER LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE, C'ÉTAIT UNE ÉVIDENCE ?

Je n'étais pas forcément destiné à reprendre les rênes de l'entreprise. Après un master d'économie et management plutôt orienté vers le tourisme et le développement équitable, j'ai travaillé pour des missions en Mauritanie, au Burkina Faso... et j'étais très heureux ! Le déclic s'est produit quand j'ai constaté qu'il n'y avait personne pour poursuivre une aventure familiale qui a commencé en 1909. J'ai pris conscience de mon attachement à l'entreprise au sein de laquelle j'ai grandi. J'ai donc intégré la biscuiterie en 2011 avant d'en devenir président en 2019.

QUELLE EST VOTRE VISION POUR LA POURSUITE DE CETTE HISTOIRE ENTREPRENEURIALE ?

Mon grand-père a créé la recette du sablé de l'Abbaye en 1941; mon père a élargi la

gamme et le réseau de distribution tout en posant les bases de notre politique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Je souhaite, pour ma part, m'inscrire dans la continuité en devenant incontournable sur le sablé, désormais inscrit au patrimoine culinaire de Normandie, tout en valorisant notre qualité et notre démarche durable et responsable.

CETTE POLITIQUE RSE, EN QUOI CONSISTE-T-ELLE ?

Cela fait plus de quinze ans que la Biscuiterie de l'Abbaye mène une politique développement durable, une mise en cohérence des actions découlant de notre culture et de notre histoire : artisanat, spécialités régionales, biscuits biologiques, valeurs familiales...

Cette vision est désormais mature et fixe un cap pour les prochaines années. Nous allons poursuivre cette politique et accélérer le mouvement avec des engagements forts pour chacune de nos quatre volontés : innover en privilégiant la qualité et la proximité des ingrédients; développer l'égalité professionnelle, les compétences et la convivialité; respecter l'environnement en réduisant l'eau, l'énergie et les emballages consommés; être solidaires via des partenariats forts et durables. Tous ces enjeux RSE, pilotés par la directrice du développement durable, constituent un investissement payant sur le long terme. C'est un levier pour innover et pour recruter.

Je suis l'un des membres fondateurs du Club des entrepreneurs pour le climat, qui mutualise des problématiques communes pour trouver des solutions au réchauffement climatique. Nous avons créé un fonds de dotation pour compenser nos émissions de carbone. Cette conviction, je la partage en interne. Cela participe à la fierté d'apparte-

nir à l'entreprise et encourage l'innovation permanente. Ainsi, après la mise en place du « zéro déchet biscuits », nous travaillons sur la recyclabilité des emballages, un sujet qui nécessite la création d'un poste dédié.

LA RSE A-T-ELLE UNE INCIDENCE SUR L'EMPLOI ?

C'est un formidable outil pour impliquer et fidéliser les collaborateurs. Si sa dimension est industrielle, la Biscuiterie de l'Abbaye a conservé son caractère artisanal, dans sa production et dans sa proximité avec ses salariés. Mon père avait ce souci d'innover et d'accompagner avec bienveillance ses collaborateurs. Cet état d'esprit guide toujours le management et notre environnement de travail. L'égalité professionnelle est un enjeu qui me tient à cœur : nous avons obtenu un score de 97/100 dans le dernier calcul de notre index égalité hommes-femmes. Une personne travaille à temps plein sur la qualité de vie au travail et dispose d'un budget de plusieurs centaines de milliers d'euros pour mettre en œuvre des actions. Des aménagements de locaux ont été réalisés et des postes de travail ont été adaptés pour le confort de chacun. Nous œuvrons depuis plusieurs années à l'intégration socioprofessionnelle de jeunes en situation de handicap. Vingt-quatre salariés sont reconnus travailleurs handicapés, soit 9 % de l'effectif. Tous ces sujets favorisent l'emploi.

LABELS ET DISTINCTIONS, UN ENJEU DE COMMUNICATION ?

Dès 1968, la Biscuiterie de l'Abbaye recevait le ruban bleu Intersuc pour le sablé de l'Abbaye. Cette distinction du meilleur biscuit exposé au salon international de Paris a marqué le véritable envol de l'entreprise... Afficher ses récompenses et ses convictions, c'est important. Mais cela va au-delà de l'image, en contribuant à la force de notre marque employeur. Nos collaborateurs

sont fiers de leur entreprise. Nous sommes désormais titulaires du label « Entreprise du patrimoine vivant ». Dans ce cadre, nous faisons régulièrement visiter notre atelier pour montrer notre savoir-faire et la simplicité de nos procédés de production dans un souci de transparence et de contact avec le consommateur.

Le label PME+, créé par la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France (FEEF), permet d'afficher nos valeurs. C'est le label des entreprises indépendantes françaises, à taille humaine, engagées dans une démarche de progrès pour l'humain, l'emploi et l'environnement. Le label PME+ est attribué après un audit annuel effectué par Ecocert Environnement, selon un référentiel inspiré de la norme ISO 26000. Nous avons été parmi les premiers à être labellisés. Pour obtenir ces labels, il faut s'organiser en interne, y consacrer des ressources, mais cela fixe une direction collective bénéfique pour toute l'entreprise.

Pour en savoir plus sur le label PME+ : label-pmeplus.fr

CROYEZ-VOUS TOUJOURS EN L'AVENIR DU BIO, MALGRÉ LA CRISE ?

Depuis 2019, notre chiffre d'affaires a baissé de 4 millions d'euros, notamment parce que 60 % de notre activité est en bio. Nous fabriquons des produits bio depuis quarante ans, mais nos consommateurs méconnaissent notre savoir-faire sur ce marché car nos références sont essentiellement vendues

en marques de distributeurs (MDD). Je reste toutefois convaincu que le bio est le conventionnel de demain et je suis persuadé que le secteur va rebondir. Je crois également au bio local, quand c'est possible. Plus de 70 % de nos ingrédients sont régionaux.

VOUS REVENDIQUEZ CET ANCRAGE RÉGIONAL ?

Il est inscrit dans notre activité depuis ses débuts. Nous sommes inscrits dans une démarche de Culture raisonnée contrôlée (CRC) avec notre meunier Bois Olives. Ce groupement d'intérêt économique (GIE) exige une rotation des cultures, pas de traitement après récolte et une prime aux producteurs. Nous valorisons les produits normands de qualité (beurre, crème, andouille, camembert, caramel...)

et nous sommes ainsi porte-drapeau de « Saveurs de Normandie », la signature collective normande qui identifie les produits normands de qualité sélectionnés pour offrir le meilleur de nos terroirs. Nos actions de solidarité touchent aussi notre environnement direct, par exemple des dons de produits. Toutes les actions de développement local participent à notre fierté collective envers les Biscuiteries de l'Abbaye.

« Je suis convaincu que le bio est le conventionnel de demain »



Un fonds d'investissement pour accélérer son développement

Paul Moutinho, associé fondateur de FrenchFood Capital (FFC), et **Olivier Lebreuilly**, président des boulangeries-pâtisseries Sophie Lebreuilly, partagent leur vision commune depuis que le fonds entrepreneurial spécialisé dans l'alimentaire accompagne la croissance de l'enseigne.



Olivier Lebreuilly



Paul Moutinho

POURQUOI FAIRE APPEL À UN FONDS D'INVESTISSEMENT ?

O. Lebreuilly : On ne s'adosse pas à « un » fonds d'investissement. On choisit le fonds qui convient à ce que l'on a envie de faire. Il est donc très important de bien prendre son temps avant de choisir l'équipe qui va accompagner son projet de développement.

P. Moutinho : Au départ, on vient nous chercher car on a besoin de capitaux, dans le cadre d'une mission de transmission ou de capital-développement. Mais, une fois cette phase de séduction entre les parties achevée, avec une valorisation actée, on entre dans le plan de développement et chacun apporte ses idées. Le projet d'Olivier était de faire de la croissance, en développant fortement le nombre de points de vente dans toute la France. C'est sur cette ambition que nous nous sommes mis d'accord. C'est une discussion d'entrepreneur à entrepreneur, un projet humain.

O. Lebreuilly : On a parfois tendance à opposer ambition entrepreneuriale et fonds d'investissement, mais s'adosser à un partenaire permet au contraire de voir plus grand et plus gros. Un fonds peut porter un projet entrepreneurial, un projet familial. Il ne faut pas confondre l'apport de fonds d'un banquier et l'accompagnement d'un fonds d'investissement.

POURQUOI AVOIR CHOISI FRENCHFOOD CAPITAL EN 2020 ?

O. Lebreuilly : J'étais déjà accompagné par un fonds d'amorçage, mais j'étais sortant car je me sentais freiné dans mes ambitions de développement. J'ai été enthousiasmé par le projet de développement construit avec FFC et ce sont finalement les autres actionnaires qui sont sortis ! Ce que j'ai



trouvé avec FrenchFood Capital, ce n'est pas que de l'argent : c'est une expertise, de la matière grise, du partage d'expérience, du réseau, un supplément d'âme. C'est aussi une forte affinité avec le monde de l'alimentaire. Un fonds abstrait, parisien, déconnecté du secteur, ne m'intéressait pas.

EN QUOI CONSISTE L'ACCOMPAGNEMENT ?

O. Lebreuilly : Faire rentrer un fond, c'est structurer une équipe, une vision et se structurer soi-même, dans sa propre vision. On parle souvent de la « solitude du chef d'entreprise », mais, avec mon actionnaire, je n'ai pas ce sentiment. J'ai mon équipe pour l'opérationnel et le quotidien et l'équipe de FrenchFood Capital

pour prendre du recul, penser à l'avenir de l'entreprise. S'allier à un fonds permet de sortir d'une vision à court terme, de prendre le temps de la réflexion.

P. Moutinho : Ce qu'on apporte, c'est notre expérience. Nous connaissons les modèles qui marchent ou pas, les écueils à éviter, les besoins des entreprises... parce qu'on a déjà vécu ces situations avec d'autres structures. Pour Olivier, nous savions que, dans un contexte d'hypercroissance, il était préférable, à un moment donné, d'investir dans le recrutement d'un directeur administratif et financier plutôt que dans une nouvelle boutique. Nous apportons un avis différent, une contre-expertise et du débat.

O. Lebreuilly : C'est un accompagnement pointu dans la structuration financière, sujet que je pensais pourtant bien connaître ! Mais le fonds apporte une palette d'outils supplémentaires et des équipes aux compétences complémentaires. On est tous dans le même bateau. Je vois le fonds comme un prolongement de l'entreprise. Nous avons récemment organisé un séminaire alliant les équipes de Sophie Lebreuilly et celles de FrenchFood Capital. C'était une vraie bouffée d'oxygène : nous y avons parlé d'emploi, de stratégie responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et mis en place une vision sur un délai de trente ans.

P. Moutinho : Nous aidons le dirigeant à prendre de la hauteur sur son action et à structurer le back-office, qui permet de croître... sans aller dans le mur ! La feuille de route prévue au départ est réécrite chaque année : on ajuste, on agrandit, en fonction du contexte et de l'envie de chacun.

QUELS SONT LES RÉSULTATS ?

P. Moutinho : Nous sommes allés deux fois plus vite que ce qui était prévu au départ. Après deux années de collaboration, la confiance s'est installée, et c'est ensemble qu'on a décidé d'accélérer. Le risque de l'hypercroissance, c'est l'explosion en vol si on n'a pas les capitaux et l'organisation nécessaires. Quand on a pu juger des capacités de gestion et de management d'Olivier, on a décidé de prendre ce risque et d'accélérer.

O. Lebreuilly : Quand le fonds est entré au capital en 2020, il y avait 20 boutiques. L'ambition écrite ensemble au début de l'aventure visait 50 boutiques sur une période de cinq ans. Nous en aurons 60 d'ici à fin 2023. Une boutique

« Je vois le fonds comme un prolongement de l'entreprise »

génère près d'un million d'euros de chiffre d'affaires. L'enseigne emploie près de 700 personnes. Cette capacité à lever de la dette et à structurer notre organisation a permis d'atteindre cette réussite. Il y existe aussi des synergies qui se sont naturellement mises en place avec les autres participations, au niveau des achats par exemple. Nous échangeons des bonnes pratiques de façon informelle, sans pression du fonds.

P. Moutinho : C'est tout l'intérêt d'un fonds sectoriel comme FrenchFood Capital. La boulangerie est un secteur que nous connaissons bien, avec plusieurs participations dans le domaine.

EN CHIFFRES

60 boutiques

sous enseigne en 2023

-> 16 en 2020

724 collaborateurs en 2023

-> 285 en 2020

40 M€ de CA

sous enseigne prévus en 2023

-> 13 M€ réalisés en 2022



Les marques PME-ETI, accélératrices de la transition alimentaire

Léonard Prunier est président de la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France (FEEF), qui accompagne les PME (petites et moyennes entreprises) et ETI (entreprises de taille intermédiaire) françaises dans leurs relations avec la distribution et agit en tant que porte-parole des fournisseurs PME-ETI dans le débat public. Il est également président de Maison Prunier, entreprise familiale, fondée en 1931 par ses arrière-grands-parents, spécialisée dans la fabrication de spécialités charcutières de haute qualité.



80 % DES CRÉATIONS D'EMPLOIS

Les crises qui se succèdent n'ont fait qu'accroître notre volonté de renforcer notre industrie agroalimentaire. Dans ce contexte, les PME et les ETI des territoires apparaissent plus que jamais comme les représentantes de l'industrie de demain : décarbonée, « fabriquée en France », innovante et engagée dans la transition alimentaire. La souveraineté alimentaire et industrielle de notre pays ne pourra être assurée que par ce maillon d'entreprises locales, souvent familiales, qui représentent 80 % des créations d'emplois. Ces entreprises préservent notre patrimoine culturel alimentaire, avec un savoir-faire local qui sublime des produits de qualité issus de nos terroirs, tout en répondant aux attentes des consommateurs par leur expertise et une forte capacité d'innovation.

UNE APPROCHE COLLABORATIVE

Bien que représentant 98 % des entreprises de l'agroalimentaire, les marques PME ne pèsent que 20 % des parts de marché

des enseignes de la grande distribution. Les multinationales, quant à elles, en détiennent plus de 50 %. Dans le contexte inflationniste actuel, les PME-ETI, en tant que marques challengers, subissent encore davantage le déséquilibre structurel dans leurs relations commerciales. De fait, les marques multinationales et les marques PME-ETI ne peuvent être traitées de la même façon par les pouvoirs publics et par les distributeurs. L'enjeu ne consiste pas à opposer les acteurs de l'alimentaire entre eux, mais plutôt à renforcer une approche collaborative avec la grande distribution qui prenne en compte les spécificités des entreprises à taille humaine.

La FEEF œuvre en ce sens afin de créer un cadre qui différencie les entreprises en fonction de leur taille. Elle a encouragé la signature d'accords contractuels avec l'ensemble des distributeurs pour mieux prendre en compte les spécificités des PME-ETI et créer un cadre différencié à plusieurs niveaux : délais de paiement,



LES PME-ETI FOURNISSEURS DE LA DISTRIBUTION

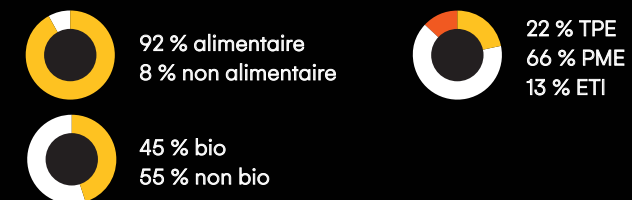
22 000 entreprises françaises

33 000 sites de production en France

250 000 emplois directs

70 % des adhérents sont engagés dans une démarche de RSE et 68 % ont inclus les questions environnementales dans le cahier des charges de leurs fournisseurs

RÉPARTITION DES ADHÉRENTS DE LA FEEF



LA FEEF A CRÉÉ EN 2014 « PME+ », LE LABEL RSE DES ENTREPRISES FRANÇAISES INDÉPENDANTES, FOURNISSEURS ALIMENTAIRES ET NON ALIMENTAIRES DE LA DISTRIBUTION.

215 entreprises labellisées

377 sites de production en France

60 000 produits

14 000 salariés

7,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires

LES 6 THÉMATIQUES DU RÉFÉRENTIEL :

- Gouvernance et éthique
- Loyauté des pratiques le long de la chaîne de valeur
- Empreinte emploi
- Empreinte territoire
- Prise en compte des attentes clients et consommateurs
- Gestion et préservation de l'environnement

pénalités logistiques, durée du préavis de rupture, soutien de trésorerie, notamment. Les entrepreneurs des PME-ETI de l'agroalimentaire portent la nécessaire transition écologique aux côtés de leurs partenaires, dont les agriculteurs au premier chef. Il est vital de leur donner la place qu'ils méritent dans les rayons de supermarchés. C'est un des rôles de la FEEF, qui agit au quotidien pour développer leur activité, pour valoriser leur engagement sociétal, à travers le label PME+ et pour porter leur voix auprès des pouvoirs publics. Les débats récents sur la loi Descrozaille (loi du 30 mars 2023 tendant à renforcer l'équilibre dans les relations commerciales entre fournisseurs et distributeurs) ont montré la nécessité de différencier les marques PME-ETI et les marques multinationales pour créer de la valeur économique et de la valeur humaine.

UN STATUT D'ENTREPRISE À VALEUR HUMAINE

La transition vers une alimentation plus durable passe par la vitalité du tissu économique des PME-ETI françaises. Un statut d'entreprise à valeur humaine (EVH) permettrait d'assurer la pérennité des PME-ETI industrielles responsables en créant de la valeur en France et donc d'en faire des acteurs de premier plan de la transition alimentaire et écologique. La FEEF a formulé plusieurs propositions dans le cadre du projet de loi « industrie verte ». Les consommateurs partagent nos convictions : 84 % de la population souhaite que la grande distribution propose au moins un produit sur deux de marque de PME françaises (étude « Les Français et les PME », Occurrence, septembre 2021).

Pour en savoir plus sur les propositions formulées dans le cadre du projet de loi « industrie verte » :

<https://www.feef.org/document/projet-de-loi-industrie-verte-contribution-de-la-feef/>



« Les investisseurs ont un rôle à jouer dans la mise en place de systèmes alimentaires responsables »



Les systèmes alimentaires actuels ne seront pas en mesure de nourrir une population mondiale qui devrait atteindre 10 milliards d'ici à 2050. Des solutions innovantes de la part des entreprises et de leurs actionnaires sont indispensables. Les investisseurs ont un rôle à jouer en identifiant les activités proposant ces solutions, en orientant les capitaux vers ces activités et en dialoguant avec les entreprises pour accélérer la transition alimentaire.

Les systèmes alimentaires sont au cœur des enjeux environnementaux et sociaux les plus urgents. La malnutrition est la principale cause de mortalité et de maladie dans le monde. Chaque année, une personne sur dix souffre d'une maladie d'origine alimentaire. Plus d'un quart de la population mondiale ne peut accéder à une alimentation saine et nourrissante et, dans le même temps, chaque année, un tiers des denrées alimentaires produites est jeté. La malnutrition et l'insécurité alimentaire ont été exacerbées par la pandémie et par les conflits à travers le monde. Dans le même temps, les systèmes alimentaires sont déjà responsables d'un tiers des émissions de gaz à effet de serre (GES), de l'utilisation de 40 % des sols, de 70 % de la consommation d'eau potable et de 47 % des pressions sur la biodiversité.

NOURRIR ET PROTÉGER

L'enjeu est donc d'assurer une sécurité alimentaire mondiale pour tous, de nourrir une population en expansion et de réduire les maladies et la mortalité liées à une mauvaise alimentation, tout en préservant la planète afin qu'elle puisse continuer à nous nourrir. Une multitude de solutions est nécessaire tout au long de la chaîne alimentaire, de la ferme à l'assiette. Elles doivent contribuer à améliorer la disponibilité des produits alimentaires et à proposer des technologies qui favorisent des régimes

alimentaires plus sains, en luttant contre la faim et la malnutrition. Tout n'est cependant pas si sombre. Le secteur privé relève le défi grâce à des innovations qui constituent des solutions au problème et des opportunités pour les investisseurs. Ainsi, grâce aux technologies agricoles de précision, on peut produire plus de denrées alimentaires avec la même quantité d'intrants, voire moins, c'est ce qu'on appelle « l'agriculture 4.0 ». On peut citer l'utilisation de drones avec systèmes de télédétection ou d'équipements agricoles automatisés qui s'appuient sur l'intelligence artificielle (IA). Grâce aux systèmes logistiques, il est possible de redistribuer les aliments encore comestibles aux banques alimentaires ou aux soupes populaires. L'IA et les capteurs peuvent améliorer les systèmes de tri des aliments.

VERS DES SYSTÈMES PLUS DURABLES

L'emballage dit aseptique constitue une technologie simple, mais très puissante, qui élimine le recours aux conservateurs chimiques ou la nécessité de réfrigérer les aliments, ce qui représente une formidable opportunité de réduire les déchets et de proposer des aliments sains aux pays en développement ne disposant pas de chaîne du froid.

Le développement d'aliments à forte valeur nutritionnelle à des prix abordables et la distribution de produits alimentaires enrichis pour lutter contre les carences en micronutriments sont des réponses aux problématiques de régimes alimentaires, de famines et de malnutrition. De nouveaux investissements innovants dans les technologies de diagnostic en matière de sécurité alimentaire peuvent contribuer à prévenir l'émergence et la propagation de maladies d'origine alimentaire.

Les investisseurs ont un rôle à jouer dans la mise en place de systèmes alimentaires responsables par trois moyens : en identifiant les activités et les entreprises qui contribuent à cette transition ; en leur allouant des fonds afin qu'elles se développent, soit en leur octroyant du capital primaire, soit en réduisant le coût du capital ; et en exerçant activement les droits de vote. Si leur démarche est axée sur le long terme, leurs actionnaires ou les investisseurs de ces entreprises peuvent les encourager à accélérer les progrès collectifs vers des systèmes plus durables.

Nous sommes capables de produire les denrées dont le monde a besoin en améliorant nos systèmes alimentaires. Selon l'EAT-Lancet Commission, plusieurs organisations

non gouvernementales (ONG) estiment que l'alimentation est le principal levier d'optimisation de la santé des populations et du développement durable. Chez Pictet, nous partageons cet avis. Par des investissements importants et des programmes de mobilisation, il est possible de favoriser la transition vers des systèmes alimentaires plus fiables, si les investisseurs s'engagent dans une réflexion à la fois durable et responsable.

pictet.com



 **PICTET**
1805



Mayssa Al Midani,
Gérante d'investissement senior
de Pictet Asset Management.

La qualité du pain a progressé dans l'ensemble du secteur



Laurent Plantier

Dans l'univers dynamique de la boulangerie artisanale, l'Atelier Lalos a créé un modèle unique en fournissant du pain aux restaurants gastronomiques et aux palaces parisiens. **Laurent Plantier**, associé fondateur de FrenchFood Capital – qui accompagne le développement de l'entreprise depuis 2022 – partage sa vision de la boulangerie avec **Michael Dawidowicz**, directeur général de Lalos Paris. Ce dernier a pris, en 2022, la succession de Pierre-Marie Gagneux, fondateur de l'enseigne avec Frédéric Lalos, Meilleur ouvrier de France (MOF).

CHIFFRES CLÉS :

100 à 150 clients
(restaurateurs et hôteliers) livrés chaque jour

Jusqu'à **20 000** produits livrés quotidiennement

Plus de **1 500** références

450 m² d'atelier à Sèvres (92) actuellement + 240 m² supplémentaires d'ici à quelques mois

42 salariés

5,80 M€ de CA en 2022

EN QUOI L'ATELIER LALOS EST-IL UNIQUE ?

M. Dawidowicz : Notre offre n'a pas d'équivalent sur le marché. Frédéric Lalos et son équipe fournissent depuis bientôt vingt ans des pains et des viennoiseries adaptés à l'exigence de la gastronomie parisienne.

L. Plantier : Pour son offre de boulangerie, un palace ou un restaurant gastronomique a trois choix : acheter des produits industriels, ce qui est exclu en matière de qualité attendue par le client ; produire sur place, et donc disposer de l'espace, des outils et, surtout, du personnel adapté, pour des volumes moins élevés qu'un commerce et acheter auprès d'un boulanger local. L'Atelier Lalos offre une solution sur mesure, qui répond aux



demandes spécifiques et aux exigences des palaces et restaurants.

M. Dawidowicz : Nous avons la flexibilité de l'artisan et la régularité d'une entreprise de services. Notre force, c'est notre proximité : notre atelier est situé à Sèvres (Hauts-de-Seine, 92) à moins de 10 km de la plupart de nos clients situés dans le triangle d'or parisien. Nous sommes capables de répondre à tout type de demande, pour des produits très précis, y compris en petites quantités. Avec une quinzaine de pâtes, nous pouvons créer des pains de toute taille et de toute forme. Tout est fait à la main, y compris le contrôle qualité et le conditionnement. Et, dans le même temps, nous sommes capables de livrer tous les jours, avec un processus de commande et de facturation adapté à nos clients professionnels. Un boulanger de quartier n'a pas cette force de frappe logistique, administrative et commerciale. Et un industriel n'a ni notre capacité d'adaptation ni l'exigence de qualité d'un MOF.

QU'EST-CE QU'UN PAIN GASTRONOMIQUE ?

M. Dawidowicz : Si je cite Frédéric Lalos, je dirais « *c'est un pain qui a du goût, dont la croustillance et les saveurs provoquent de belles émotions* ». Au niveau de l'offre, c'est un produit qui répond à la demande d'un chef qui souhaite accorder son pain avec la diversité de ses mets. Nous assurons une régularité quels que soient les aléas de production. Ce qui fait la différence, c'est aussi le façonnage, la main, le geste qui forme chaque pièce. Nous travaillons à 90 % sur des petites pièces, ce qui nous distingue des boulangeries traditionnelles.

L. Plantier : Ces dernières années, la qualité du pain a énormément progressé. Il y a vingt ans, on ne parlait pas de « pains spéciaux ». Aujourd'hui, c'est un marqueur fort de la qualité d'un restaurant, au même titre que le café. Après la Covid-19, les clients ont une plus grande exigence sur l'origine des produits. Ils sortent moins mais veulent se faire plaisir, quel que soit le type de restaurant. Dans un burger, le « bun artisanal » est désormais une évidence. Dans un bistro, le pain est ce qu'on sert à table en premier. C'est un élément de différenciation.

M. Dawidowicz : Nous sommes aussi une vitrine du savoir-faire français, la majorité de la clientèle des palaces étant internationale. Nous participons à l'engouement pour les produits boulangers français partout dans le monde.

COMMENT GÉRER LA DIFFICULTÉ À TROUVER DU PERSONNEL QUALIFIÉ ?

M. Dawidowicz : Qu'on soit boulanger

industriel ou artisanal, c'est un métier pour lequel tout se joue sur les relations humaines. Ce qui nous permet d'attirer et de fidéliser des talents, c'est le talent de Frédéric Lalos, Meilleur ouvrier de France, et un management altruiste. Pour faire un bon pain, il faut se sentir bien au travail. Nous sommes une entreprise familiale, à taille humaine. C'est aussi un outil de travail performant, ergonomique et agréable. Nos boulangers ont de l'espace, ils travaillent en équipe, ils voient la lumière du jour... Parfois, ça surprend, dans un secteur où les conditions de travail demeurent rudes, avec des horaires de nuit et une vraie charge physique.

L. Plantier : Le défi pour l'atelier, c'est de répondre à une demande qui augmente, sans transiger sur la qualité. Nous travaillons avec les équipes de Lalos sur l'agrandissement du laboratoire, avec toujours cette exigence de confort de travail, pour continuer à attirer des artisans qualifiés.

QUELLE EST VOTRE VISION DE LA BOULANGERIE ?

L. Plantier : Avec FrenchFood Capital, nous avons développé une forte expertise du secteur, via nos participations dans les boulangeries Terroirs d'Avenir, Sophie Lebreuilly, Thierry Marx Bakery et maintenant Atelier Lalos. Ce qu'on observe, c'est une « premiumisation » de l'offre et un sens du service qui fait revenir le public dans les commerces de proximité. Ce service n'est pas le même partout. À Paris, c'est Terroirs d'Avenir qui propose un « pain d'auteur » avec des farines anciennes, en phase avec les exigences de ses clients. Des enseignes en développement comme Marie Blachère, Ange, Sophie Lebreuilly, amènent du pain frais partout en France à des prix accessibles, avec de larges horaires d'ouverture et un parking à proximité.

M. Dawidowicz : Dans la boulangerie artisanale, il y a cette idée de transmettre un savoir-faire. Notre entreprise a toujours eu une approche sociale du métier. Tous les grands chefs boulangers qui travaillent dans des palaces sont passés par notre maison. Nous avons toujours produit du pain et de la viennoiserie dans les règles de l'art, avec un cahier des charges qui répond naturellement aux exigences actuelles en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Notre livraison est ultralocale ; nous travaillons avec un meunier basé en Auvergne. Dans nos chambres froides, vous trouverez du lait ultrafrais, des œufs coquille, du beurre appellation d'origine protégée (AOP). On ne peut pas tricher si l'on veut obtenir une telle qualité. C'est cette excellence qui justifie notre prix.

La boulangerie artisanale tient le choc



Le secteur de la boulangerie artisanale illustre parfaitement la capacité de résilience du monde de l'alimentaire malgré un contexte de crise économique. Concurrence de la grande distribution, explosion des factures d'énergie, pénurie de main-d'œuvre... Malgré tous ces défis, les boulangeries ont tenu bon en 2022 et le déclin redouté de la boulangerie traditionnelle n'est pas d'actualité, bien au contraire.

Après plusieurs décennies de recul du nombre de points de vente (45 500 en 1970 à moins de 33 000 dans les années 2000, selon la Chambre de métiers et de l'artisanat (CMA France), le nombre de boulangeries est reparti à la hausse depuis une douzaine d'années, à l'image de l'ensemble des commerces de bouche qui sont réapparus dans les centres-villes comme les fromageries, les poissonneries, les pâtisseries, les chocolateries et les épiceries fines.

Le phénomène touche particulièrement les grandes agglomérations. La région parisienne compte 5 400 boulangeries (+ 20 % en cinq ans). Ce n'est toutefois pas dans Paris, qui comptait 1 360 établissements fin 2022, que la progression est la plus importante (+ 9 % depuis 2017). En Seine-Saint-Denis (+ 35 %), dans le Val-de-Marne (+ 27 %) ou le Val-d'Oise (+ 26 %), la hausse est spectaculaire.

En région, l'activité est portée par le succès de groupes tels que Marie Blachère (près de 600 boulangeries), Ange (près de 200 boulangeries), Louise (près de 120 boulangeries), Sophie Lebreuilly (près de 60 boutiques) qui se développent fortement en succursales et en franchises.

VENTE DE PAIN EN FRANCE :

60% boulangeries artisanales

31 % terminaux de cuisson

9 % grandes et moyennes surfaces

Le nombre d'apprentis en boulangerie-pâtisserie est passé de 21 000 en 2021 à 29 000 en 2022.

Les boulangeries artisanales ont gagné 4 points de part de marché depuis quinze ans, pour plus de 80 % du chiffre d'affaires des circuits spécialisés (boulangeries, pâtisseries et terminaux de cuisson). Les indépendants représentent encore la grande majorité de l'activité du secteur.

Quelque 24 % des indépendants travaillent en partenariat avec une baguette de meunier (Banette, Festival des Pains, la Pétrie, Baguépi, Campailllette...)

Le chiffre d'affaires des boulangeries artisanales a progressé de 7 % en 2022, une croissance principalement en valeur sous l'effet de l'inflation, avec une augmentation des prix du pain de 6,5 %.

LES TENDANCES DU SECTEUR

• *snacking* :

79 % des boulangeries artisanales proposent des sandwiches, quiches ou pizzas, devenant un circuit concurrent de la restauration hors foyer (RHF).

Montée en gamme

pour créer de la valeur dans un contexte de baisse de la consommation de pain.

Digitalisation

Un nombre croissant d'enseignes propose la livraison via des partenaires comme Deliveroo ou Epicery.

Internationalisation

La moitié des 12 premières enseignes de boulangerie artisanale sont présentes hors de France.

Valorisation des invendus

pour améliorer l'image et les marges, le secteur étant l'un des plus touchés par le gaspillage alimentaire.

Sources : CMA France, Confédération nationale de la boulangerie-pâtisserie française (CNBPF), Xerfi, FranceAgriMer.



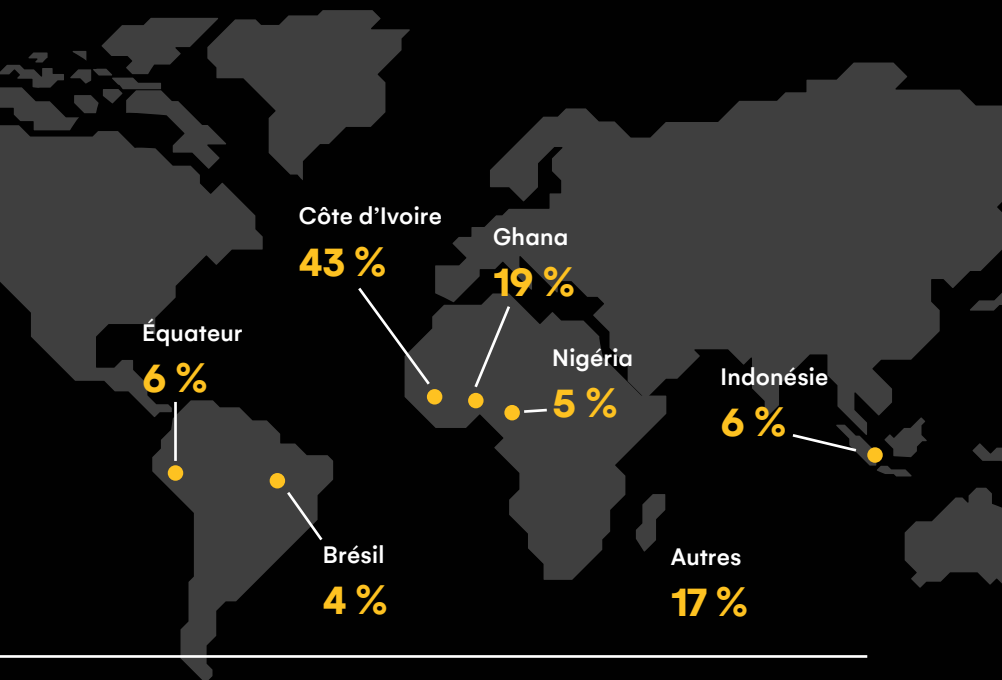
Le chocolat

Un marché à croquer

UNE FILIÈRE MONDIALE

Les principaux pays producteurs de fèves de cacao

La filière cacao représente environ 5 millions de tonnes de cacao produites par 5 millions de producteurs et productrices. Donc, 90 % de la production de cacao provient de petits producteurs de cacao, qui possèdent individuellement de 2 ha à 4 ha de plantations. Les enjeux de la filière ont trait à l'impact de la déforestation sur le changement climatique et à la biodiversité ainsi qu'aux conditions sociales et environnementales des exploitations.



Si certains fabricants de chocolat assurent eux-mêmes la distribution de leurs produits, la grande majorité des chocolats fabriqués en France sont commercialisés sur différents marchés : grande distribution, détaillants spécialisés, commerces de proximité, restauration hors foyer (RHF).

Les professionnels constituent un débouché significatif pour les producteurs de chocolat, dont un quart de la production est destiné aux restaurateurs, aux artisans ou aux industriels.

LES ARTISANS CHOCOLATIERS RÉSISTENT !

La moitié du tissu industriel de la fabrication de chocolat est composée d'entreprises de moins de 10 salariés. Le modèle « artisan chocolatier » reste dynamique : leur nombre a presque doublé en France depuis 2009. En 2021, 210 entreprises artisanales supplémentaires ont été créées, ce qui en fait l'un des secteurs les plus attractifs après la boulangerie et la pâtisserie.

LA FRANCE AIME LE CHOCOLAT

La consommation moyenne en France s'élève à 13,2 kg par an/foyer. Les Français se distinguent en consommant plus de chocolat noir que le reste de l'Europe (30 % contre 5 % en moyenne en Europe).

115 entreprises dont 90 % de petites et moyennes entreprises (PME), partout en France.

30 000 emplois directs (dont la moitié en production).

89 % du chiffre d'affaires est réalisé par les 4 premiers groupes (Barry Callebaut, Cemoi, Ferrero, Lindt & Sprüngli).

70 % de la production française est exportée (en volume), principalement vers l'Union européenne.

La consommation des ménages en cacao, chocolat et produits de confiserie a toutefois baissé en 2022 de 2 % en volume.

LE CHOCOLAT EN GRANDE ET MOYENNE SURFACE

70 % du chocolat est vendu en grande surface, pour un volume de près de 348 000 tonnes et une valeur de 3,3 milliards d'euros.

PLUSIEURS CATÉGORIES DE PRODUITS :

Répartition des ventes

- Tablettes : 38,2 %
- Confiseries de chocolat : 35,1 %
- Pâtes à tartiner : 17 %
- Petits déjeuners chocolatés : 5,7 %
- Barres chocolatées : 4 %

Sources : Insee, Xerfi, Syndicat du chocolat 2021, Kantar.

« Notre chocolat est un produit de luxe, mais nous ne sommes pas une marque de luxe »



Cédric Taravella



Johann Le Cardinal

Ancien directeur général de la marque de lingerie Etam, **Cédric Taravella** est un expert reconnu dans le développement retail, la définition de concept de boutiques et l'e-commerce.

Il dirige depuis 2022 la chocolaterie créée par Patrice Chapon, artisan réputé depuis trente-cinq ans dans l'univers du chocolat haut de gamme, et est accompagné dans sa croissance par FrenchFood Capital, représenté par **Johann Le Cardinal**.

COMMENT SE PORTE LE MARCHÉ DU CHOCOLAT EN PÉRIODE DE CRISE ?

Cédric Taravella : Notre marché est celui des artisans chocolatiers et pas du chocolat en général, principalement industriel et distribué en grande et moyenne surface (GMS). Malgré le contexte, nos boutiques sont relativement épargnées par les arbitrages de consommation, avec une cible moins sensible à l'inflation.

Johann Le Cardinal : Le chocolat haut de gamme n'est pas totalement insensible à la crise, mais nos efforts en communication ont permis de maintenir notre activité, et même de croître, avec le même nombre de magasins. À Pâques, nous avons réalisé une belle croissance, portée par notre stratégie d'influence. Le défi est maintenant de proposer des produits à ceux qui veulent s'offrir la qualité Chapon, avec un panier accessible situé entre 20 euros et 30 euros.

C. Taravella : Notre travail consiste à justifier le prix, en prouvant au client qu'il en a pour son argent. L'inflation ne va pas changer notre positionnement. Nous souhaitons conserver le côté « populaire » de la marque Chapon. Nous proposons un produit de luxe, mais nous ne sommes pas une marque de luxe. Nos chocolateries vont se moderniser, avec une ambiance « brocante » moins présente, mais ne vont pas devenir des « bijouteries » pour autant ! L'illustration va rester très présente, la profusion en boutique également, avec une touche de modernité en plus.

QUELLE ÉTAIT LA SITUATION DE L'ENTREPRISE À VOTRE ARRIVÉE ?

C. Taravella : Chapon est une pépite artisanale française que nous souhaitons porter au sommet. La grande force de la chocolaterie créée par Patrice Chapon, c'est de proposer un produit exceptionnel. Cette qualité vient d'un savoir-faire unique, résultat plus de trente ans d'expérience, et d'une maîtrise de toute la chaîne de valeur, de la fève à la tablette, avec une capacité à décliner du chocolat d'exception sous toutes ses formes. Nos boutiques proposent en effet des coffrets et des tablettes, des mousses au chocolat dans un « bar à mousse » novateur qui a prouvé son succès, et bientôt de la glace. L'autre force de l'enseigne réside dans son identité visuelle forte, avec des illustrations très caractéristiques, qui créent une image unique sur le marché, très appréciée des clients.

J. Le Cardinal : Les fondations étaient solides, mais l'entreprise devait consolider



son organisation, et son image avait besoin d'être dynamisée. Patrice Chapon est un artisan chocolatier d'exception. Il avait le savoir-faire mais il manquait à la marque le « faire savoir ». Le premier travail visible porte donc sur la plateforme de marque. Tous les ingrédients pour générer une belle croissance sont là. C'est ce qui a motivé notre décision d'investir dans Chapon, une entreprise certes de petite taille mais... rentable et avec un formidable potentiel!

QUELLE EST LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT POUR CHAPON ?

C. Taravella : En plus de la stratégie de communication déjà évoquée, il s'agit d'ouvrir de nouvelles boutiques, en commençant par consolider notre implantation en région parisienne. Nous avons déjà réussi deux ouvertures, et deux autres sont prévues pour la rentrée 2023. Ensuite, nous nous déploierons en région, puis à l'international. Nous élargissons également notre offre avec le lancement, dès cet été, d'une gamme de glaces artisanales. Dix-huit recettes vont être proposées dans nos boutiques, dans un mobilier conçu pour l'occasion. L'ambition, c'est que la glace, qui représente déjà 10 % de notre chiffre d'affaires l'été, atteigne rapidement 50 % de ce chiffre d'affaires.

J. Le Cardinal : Le réseau de boutiques existant présente un atout important. Il est

constitué de boutiques très différentes, rentables, dans des endroits diversifiés. Cela nous offre de multiples possibilités pour ouvrir des boutiques dans des formats variés et pour tester de nouvelles offres rapidement.

C. Taravella : Le véritable défi n'est pas l'expansion commerciale en tant que telle, ou celle de notre offre de produits. Il réside dans notre capacité à augmenter nos volumes sans dégrader la qualité de nos produits. Nous avons observé que beaucoup de chocolatiers haut de gamme ont dégradé leur qualité en augmentant leur taille. C'est précisément l'écueil dans lequel nous ne voulons pas tomber. Et c'est ce qui motive toutes nos décisions.

QUELLES RECETTES, POUR MAINTENIR CETTE QUALITÉ ?

C. Taravella : La qualité, c'est une obsession, héritée du travail de Patrice Chapon. Tous les arbitrages se font en ce sens. D'abord, nous ne nous obligeons pas à proposer la même offre dans toutes nos boutiques. Certains produits ne sont pas présents dans tout notre réseau. Ensuite, nous continuons à travailler avec les outils qui sont garants

de la qualité de nos chocolats. Notre atelier de torréfaction utilise toujours des machines anciennes restaurées dont nous n'allons pas nous séparer car elles permettent à la Maison Chapon de confectionner des chocolats avec une recette qui lui est intimement liée.

J. Le Cardinal : Le goût et la perfection de nos produits, c'est ce qui nous distingue de nos concurrents. On ne peut donc pas se permettre de perdre ces éléments de différenciation.

C. Taravella : Parfois, cela nous place face à des choix difficiles. Ainsi, après plusieurs mois de recherche et développement (R&D), nous avons dû renoncer à un projet d'emballages écoconçus pour nos tablettes car ils altéraient la qualité de nos chocolats. Nous allons poursuivre les efforts en ce sens, avec sincérité, mais sans jamais transiger sur le goût. Et nous allons trouver une solution!

LA RSE FAIT-ELLE PARTIE DES PROJETS EN COURS ?

C. Taravella : La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) fait déjà partie de notre culture. Dans sa recherche de perfection, Patrice Chapon a déjà mis en place un

réseau de petites plantations qui travaillent en agroforesterie et fournissent nos fèves. Nous allons poursuivre en ce sens, en allant sur le terrain. Le sujet est géré directement par notre directrice de la production et un poste vient d'être créé pour piloter la mise en œuvre des plans d'action en lien avec la RSE.

J. Le Cardinal : Cela fait aussi partie de l'accompagnement de FrenchFood Capital. Nous aidons Chapon à formaliser et à atteindre son business plan d'impact, avec des objectifs ambitieux à atteindre sur les différents piliers de la transition alimentaire. La stratégie d'approvisionnement en fait partie.

C. Taravella : Nous lançons prochainement une gamme de produits avec des alternatives au lait et au sucre. Cela fait partie des innovations qui s'inscrivent dans la transition alimentaire portée par le FrenchFood Capital.

COMMENT LE DIGITAL PARTICIPE-T-IL À LA CROISSANCE ?

C. Taravella : L'e-commerce fait évidemment partie des projets mais, aujourd'hui, nos efforts se concentrent plutôt sur tout ce qui n'est pas la boutique en ligne! La plus grande valeur du digital, c'est tout ce qui a trait à notre back-office, à l'ossature technologique qui va nous permettre d'automatiser des tâches et de piloter notre croissance.

J. Le Cardinal : Un an après notre entrée au capital, nous pouvons déjà miser sur 60 % de croissance. C'est maintenant qu'il faut solidifier nos process et mettre en place tous les outils qui vont nous permettre d'assurer notre développement dans de bonnes conditions. Nous retravaillons nos process de production et mettons en place notre logiciel de gestion intégré (ERP, Enterprise Resource Planning) en s'appuyant sur des technologies dites « no code » pour connecter tous les métiers à notre plateforme.

C. Taravella : Nous travaillons sur quatre chantiers : la communication, l'expérience omnicanale en boutiques, l'augmentation de notre efficacité opérationnelle et la mise en place de notre stratégie « BtoB ». Pour cette dernière, nous nous appuyons sur des techniques de « growth-hacking » visant à multiplier par quatre notre chiffre d'affaires sur le segment des cadeaux d'entreprise dès cette année. Tous ces outils digitaux vont nous permettre de passer de la taille d'un artisan chocolatier à une entreprise « scalable » mais sans perdre en qualité. Notre obsession n'est pas le gain de productivité mais le maintien de l'excellence du produit.



Nous remercions le collectif qui a produit cette troisième édition de *Nurture*.

Les contributeurs : Maysa Al Midani, Marion Ardiét, Diane Aubert, Anne-Sophie Bailbled, Cécile Beliot, Valérie Berrebi, Perrine Bismuth, François Blum, Aziza Bouster, Christophe Burtin, Hugues Cazenave, Marie-Catherine Cerutti, Dominique Chargé, Aurore Chausse, Charles Darbonne, Michael Dawidowicz, Cédric de Boulogne, Geoffroy de Kerdrel, Pierrick de Ronne, Laurence Dothee Steinecker, Florent Duvignau, Céline Fabbi, Simon Ferniot, Virginie Feuillebois, Philippe Gauthier, Béatrice Germain, Marie-Astrid Gouin, Vincent Guillet, Virginie His, Florence Holeindre, Albin-Dorian Juliard, Nathalie Lautour, Charles Lebaudy, Olivier Lebreuilly, Johann Le Cardinal, Denis Le Chatelier, Noémie Losfelt, Frédéric Marchand, Jean-Yves Marrec, Patricia Morand, Delphine Michaut, Paul Moutinho, Laurent Plantier, Léonard Prunier, Jean-Philippe Puig, Grégory Quenet, Gaëlle Rembauville, Nicolas Schweitzer, Cédric Taravella, Jean Viard, Moez-Alexandre Zouari.

Nos partenaires : Advant Altana, Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, Delville Management, Kéa, Pictet. Avec le soutien de la FEEF et Bpifrance.

Les membres du Réseau FrenchFood, actuels et à venir, parties prenantes de plus en plus nombreuses de ce collectif inspirant engagé dans la transition alimentaire.
reseaufrenchfood.fr

Tous les participants au FoodCamp 2023, avec un remerciement particulier pour les speakers, les animateurs et les organisateurs.



merci

Rendez-vous sur
www.reseaufrenchfood.fr
pour découvrir le programme
de l'année et la date
du FoodCamp 2024



FOODCAMP

Crédits :

Direction éditoriale, production des contenus : Pierre-Henri Caquelin / Les Comestibles - lescomestibles.fr
Direction artistique : Julie Courric, Anne Veschembes / French Connexion - frenchconnexion-agency.com
Relectures : Véronique Tran Vinh, Anne Lohéac / Le Bureau des SR - bureaudessr.com

Photos : © Florence Galabru - Adobe Stock
Imprimé en France par Le Réverend (Valognes) sur papier recyclé.



www.reseaufrenchfood.fr

FRENCH  CAPITAL

www.frenchfoodcapital.com