

UNE INITIATIVE
FRENCH **F∞D** CAPITAL

NURTURE

IMAGINONS ENSEMBLE L'ALIMENTATION DE DEMAIN

N° **1**
2018 / 2019

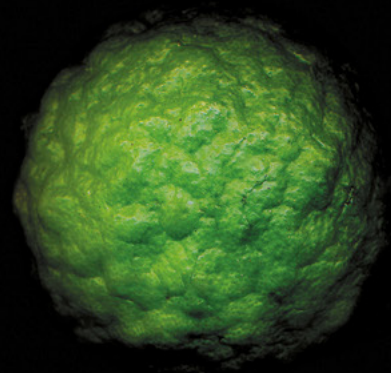
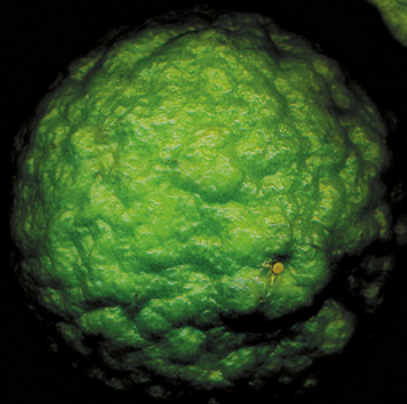
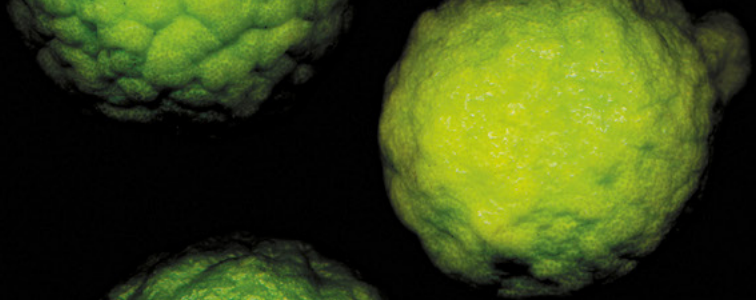
EN PARTENARIAT AVEC



NETCO
GROUP

AVEC LE SOUTIEN DE **bpi**france

édit©



Cultivons notre intelligence collective



Perrine BISMUTH

Associée Fondatrice
FrenchFood Capital

Je suis très heureuse de vous présenter le premier numéro de Nurture, un ouvrage collectif pour nous nourrir sur l'alimentation de demain. Nurture est le dernier né de la famille FrenchFood, une famille qui a pris corps avec le FoodCamp et qui se construit brique après brique par des rencontres, du plaisir partagé et du contenu collectif sur l'alimentation de demain.

Pourquoi "Nurture" ?

Parce que Nurture en anglais, dans sa richesse polysémique résume à lui seul toutes les ambitions que nous voulons donner à cet ouvrage.

1. TO CARE FOR, TO RAISE Nous sommes des entrepreneurs, artisans de notre alimentation de demain, une alimentation qui prend soin de ses ressources naturelles et humaines et qui fait grandir ses consommateurs.

2. TRAINING, EDUCATION Nurture est un partage d'expertise et d'expérience d'entrepreneur à entrepreneur pour développer ensemble notre intelligence prospective et opérationnelle du secteur.

3. TO SUPPORT En mettant en valeur les initiatives de chacun, Nurture a pour vocation de rompre avec la solitude de l'entrepreneur en donnant corps à un collectif qui nous inspire.

4. TO CULTIVATE A FEELING L'alimentaire c'est de l'émotion, de la gourmandise, du partage, du plaisir. Cet ouvrage en est empreint à chaque page.

Toutes ces ambitions ne sont réalisables que parce que Nurture est une œuvre collective. L'œuvre des intervenants, participants et partenaires du premier FoodCamp que nous avons vécu ensemble les 18 et 19 octobre 2018. Un grand merci à tous pour ce partage de savoir, de savoir-faire et d'expériences, qui je l'espère saura vous nourrir dans vos réflexions entrepreneuriales.

**Nurture est à déguster au fil des pages,
à partager avec vos équipes, vos clients,
vos fournisseurs et à garder pour y piocher
des idées tout au long de l'année.**

Chaque édition sortira dans le prolongement du FoodCamp. J'espère que ce numéro sera le premier d'une longue série dont vous serez parties prenantes pour que nous cultivions tous ensemble une intelligence collective de l'alimentaire.



FOODCAMP / 18-19 OCTOBRE 2018





ÉCOUTER

LE MANGEUR,
CE CONSOMMATEUR
PAS COMME
LES AUTRES

À défaut de savoir ce qu'il y a vraiment dans son assiette, le consommateur développe un sentiment de méfiance de plus en plus marqué. Le voici donc engagé dans une quête d'authenticité et de naturalité.

En réponse à ces nouvelles exigences et comportements alimentaires, des solutions émergent pour retrouver le chemin de la confiance.





**La confiance
s'érode
mais les
marques
sont
résilientes”**

Hugues CAZENAVE

Président - OpinionWay

LES ÉTUDES QUE VOUS AVEZ MENÉES MONTRENT QU'IL Y A BIEN UNE RÉVOLUTION FOOD, LENTE MAIS CERTAINE. COMMENT LA DÉCRIREZ-VOUS ?

Pour simplifier, dans les années 70 les Français ont largement délégué leur alimentation à l'industrie agro-alimentaire. Depuis 10 ans, ils ont progressivement pris conscience du lien entre santé et alimentation et veulent reprendre la main sur ce qu'ils mangent. Cette révolution se caractérise par des modes de consommation nouveaux (Bio, Végétal, Responsable...) et la déconsommation de certaines familles d'aliments :

- ▶ Le Bio est devenu un mode de consommation courant : 37% des Français consommaient du Bio au moins une fois par mois en 2003, ils sont 73% en 2017 (source : L'Agence Bio).
- ▶ La consommation responsable : production équitable, production locale, respect environnemental et respect du bien-être animal; quatre notions récentes de plus en plus importantes dans les attentes des français et particulièrement chez les flexitariens et les millennials. (En atteste l'engouement pour la permaculture, les AMAP, la marque C'est qui le patron ?...)
- ▶ Parallèlement, on observe une baisse de consommation marquée de certaines familles d'aliments : déconsommation du lait, des produits laitiers et de la viande. Ces deux familles d'aliments - très consommées par les Français - souffrent des discours négatifs de médecins ou de nutritionnistes, qui alertent sur leurs effets nocifs sur la santé. À cela, s'ajoutent les préoccupations environnementales dont l'impact négatif des élevages intensifs.

LE FLEXITARISME, LE VEGANISME : DES CONSOMMATIONS INSTALLÉES ?

La tendance qui me semble la plus intéressante concerne la population de flexitariens qui progresse de 5 points en 1 an (de 23% à 28% des français), ces Français qui consomment moins de viande et de poisson mais de meilleure qualité. Cette tendance ouvre un espace pour le développement de l'offre veggie qu'ils plébiscitent (+ 42% en valeur en 1 an dans les enseignes du groupe Casino).

En revanche, la population végane reste très minoritaire (autour de 1%), cette pratique étant jugée trop extrême pour y adhérer totalement. Mais cette minorité très active sur les réseaux sociaux peut constituer une avant-garde dont le discours fait bouger les lignes dans l'opinion des Français, notamment sur les aspects « santé », les causes animale et environnementale.



COMMENT DISTINGUER UNE TENDANCE DE FOND D'UN PHÉNOMÈNE PASSAGER ?

Je dirais que les tendances pérennes sont celles qui permettent aux consommateurs de manger de meilleure qualité et/ou des produits plus sains sans compromis sur le goût ou le plaisir.

Si on prend l'exemple du gluten, le problème majeur est que les produits sans gluten ne sont pas bons ! Au risque de caricaturer, certains produits comme le pain ou la brioche ont besoin de gluten pour être moelleux et donner un goût agréable (seule la farine de blé possède ces caractéristiques organoleptiques). La notion du « plaisir de manger » apparaît décisive chez les Français.

La tendance pérenne est celle qui permet le bon équilibre entre un produit « bon pour la santé » (pas nocif) et un produit « bon en goût ».

Un bon exemple est le jambon réduit en sel (et non une réduction drastique ou totale du sel), initié par Fleury Michon qui permet d'avoir un produit moins nocif pour la santé sans aucun impact sur le goût. D'ailleurs, la marque a pris, il y a quelques années, le risque (réussi !) de *switcher* toute leur gamme de jambons en -25% de sel. Les Français privilégient de plus en plus aujourd'hui des recettes « réduites en » ou avec un taux de matière grasse réduit mais pas forcément porté à 0% (comme le démontre l'échec de l'ultra allégé en France à l'image de la marque Bridelight de Lactalis).


ANALYSE

CONSTATEZ-VOUS TOUJOURS UN DÉCALAGE ENTRE LE DÉCLARATIF ET LA RÉALITÉ ?

On observe parfois une sur-déclaration vs un idéal. Cet idéal déclaré manifeste une véritable attente à prendre en compte (même s'il n'est pas acté par la totalité des intentionnistes à court terme). La réalité du linéaire, des fins de mois, du manque d'occasions... font que le déclaratif est parfois un peu décalé par rapport à la réalité, même si ce décalage reste peu important.

Enfin, pour éviter tout biais de post-rationalisation, on mène de plus en plus de dispositifs d'études où le consommateur se met en scène et se raconte (*self-ethno*, *observation shopper*, *intercept* en magasin...).

COMMENT L'ÉCOUTE PEUT-ELLE ACCOMPAGNER LES MARQUES EN CAS DE CRISE ?

Une veille des sujets *food* sur les réseaux sociaux devient essentielle pour identifier les tendances émergentes, les prémices d'une crise ou encore les *feedbacks* consommateurs. Ils aiment s'exprimer sur ce qu'ils consomment, sur leur expérience, sur les découvertes de nouveaux produits et ingrédients ou encore sur leur perception des marques. Le web est une source de contenus non sollicités, riche en *insights* et idéale pour s'immerger au sein de communautés actives.

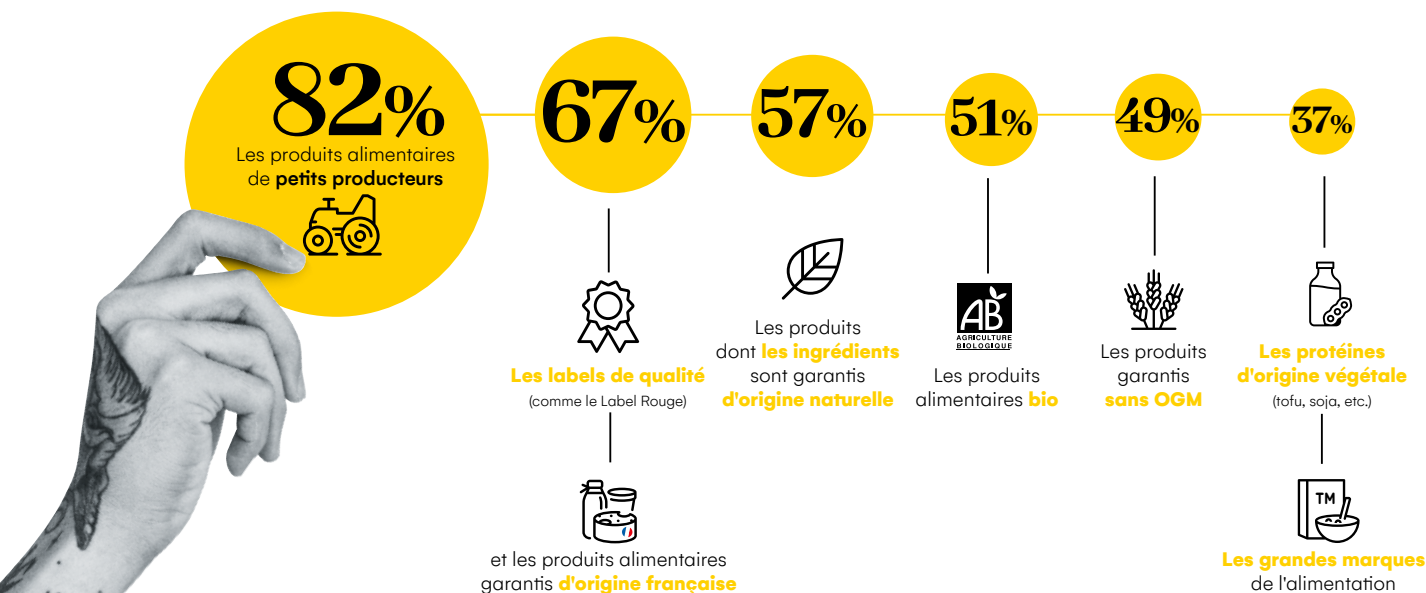
QU'EST-CE QUI VA FAIRE LA VALEUR DES MARQUES DE DEMAIN ?

L'environnement alimentaire des Français a été bouleversé par les diverses crises alimentaires de ces 10 dernières années. L'industrie alimentaire a besoin de regagner la confiance des consommateurs. Pour gagner en valeur, la marque doit s'engager envers ses consommateurs en termes :

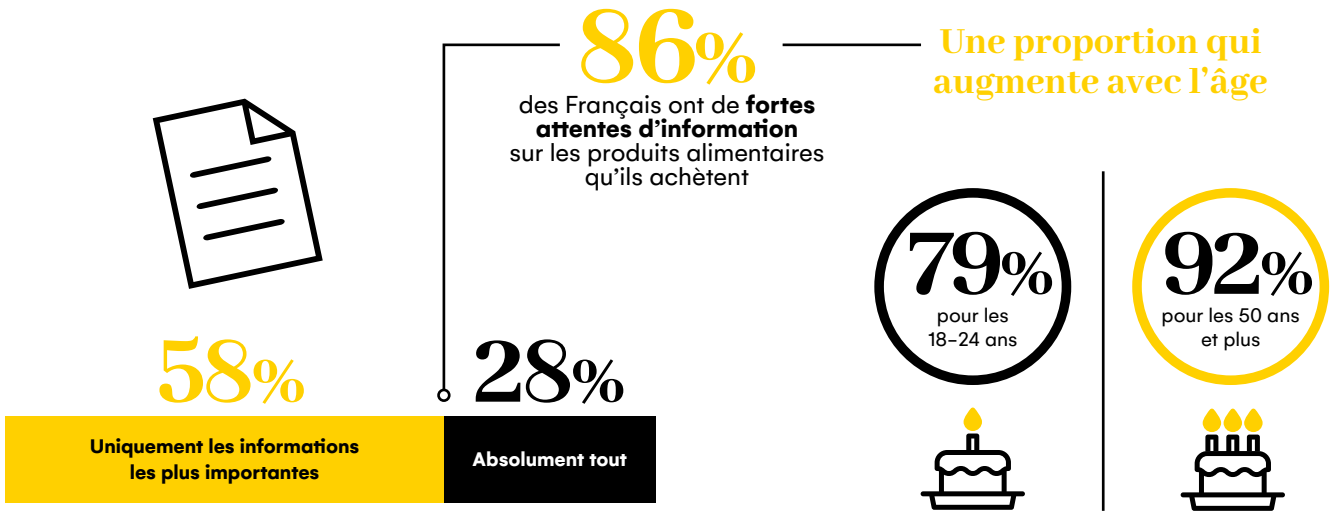
- ▶ **De transparence** : c'est l'attente n°1 des consommateurs. Les marques l'ont bien compris et sont de plus en plus nombreuses à adopter le Nutri-Score sur leur packaging (Leclerc, Auchan, Intermarché et Casino vont apposer le logo sur les produits de leurs marques. Des entreprises de l'agroalimentaire telles que Danone, Bonduelle, McCain et Fleury Michon se sont également engagées). Certaines marques n'hésitent pas à communiquer sur leur procédé de fabrication (Bel - La Vache qui rit), sur leur mode de production (Campagne « Venez vérifier » de Fleury Michon) ou encore en invitant des consommateurs sur le terrain (Blédina).
- ▶ **De qualité** : la marque doit être synonyme de qualité et s'engager pleinement dans cette démarche. Aujourd'hui, les logos / certifications garantissant la qualité du produit restent un levier et une valeur sûre pour les consommateurs.
- ▶ **D'environnement** : production équitable et responsable, production locale, respect environnemental, moins d'emballages, packaging recyclable.

ANALYSE

LA CONFIANCE DANS LES LABELS, MARQUES OU GARANTIES

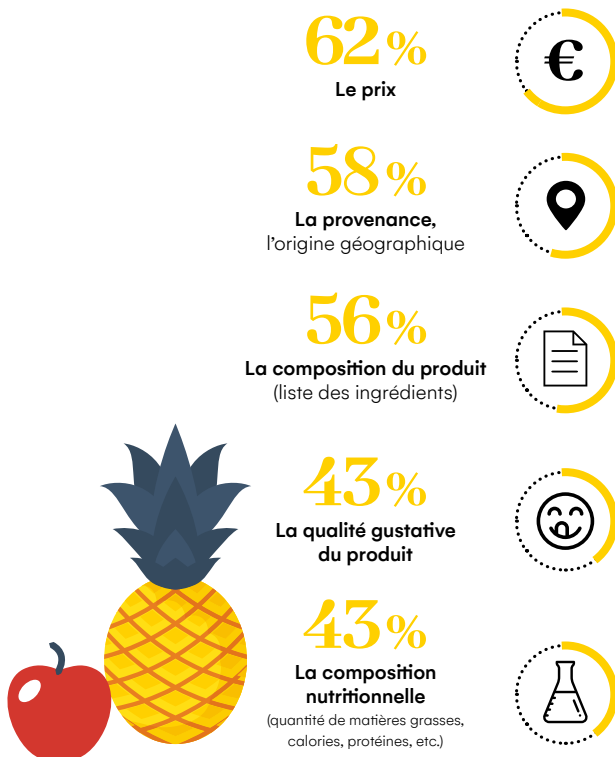


LE BESOIN D'INFORMATION SUR LES PRODUITS ACHETÉS

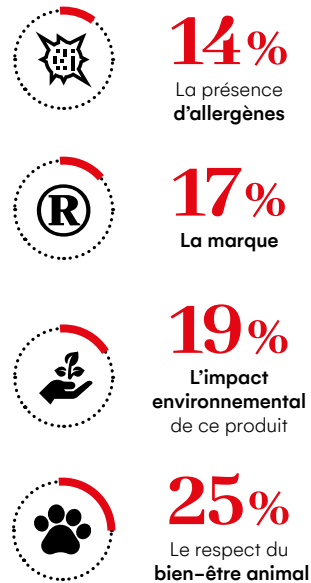


LES INFORMATIONS JUGÉES LES PLUS IMPORTANTES

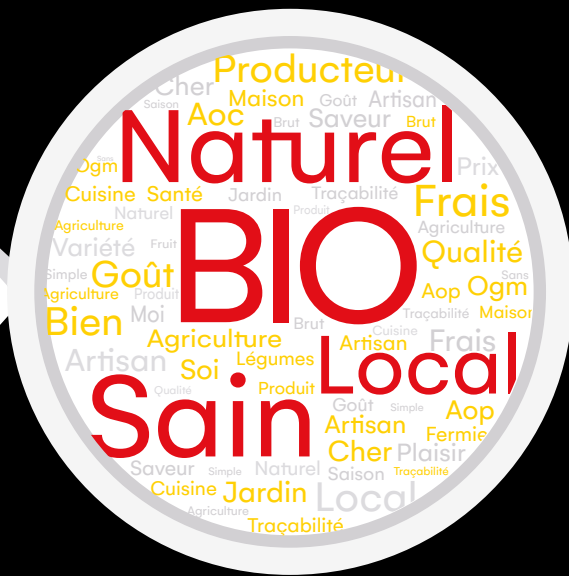
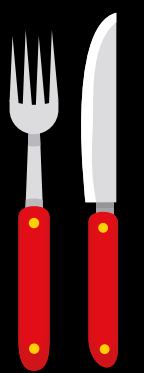
QUI INTÉRESSENT LE PLUS



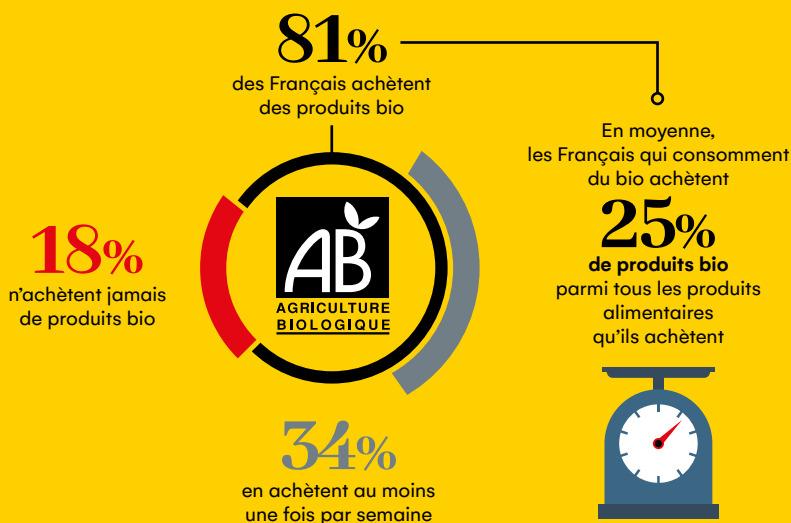
QUI INTÉRESSENT LE MOINS



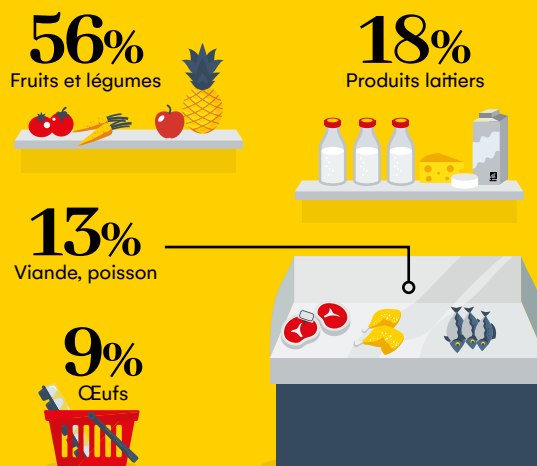
LES MOTS ASSOCIÉS À UNE ALIMENTATION DE QUALITÉ



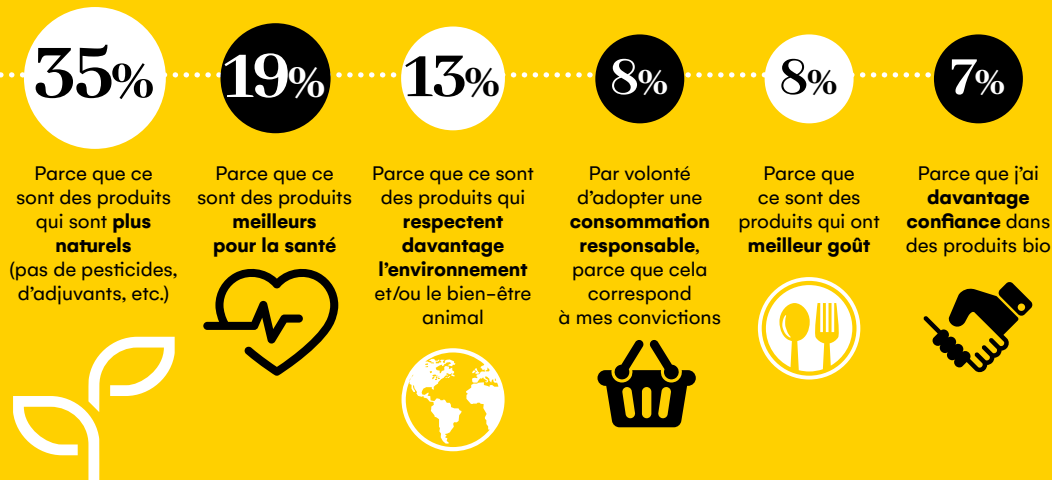
LA FRÉQUENCE D'ACHAT DE PRODUITS BIO



LES PRODUITS LES PLUS ACHETÉS



LES MOTIVATIONS D'ACHAT DES PRODUITS BIO



DÉCRYPTAGE

ÉTUDE SUR LES FRANÇAIS ET L'ALIMENTATION

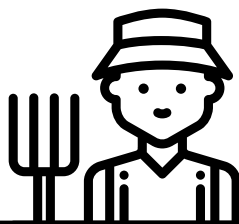
Bruno JEANBART

Directeur Général Adjoint - OpinionWay



82%

DE CONFIANCE DANS LES PRODUITS DE PETITS PRODUCTEURS



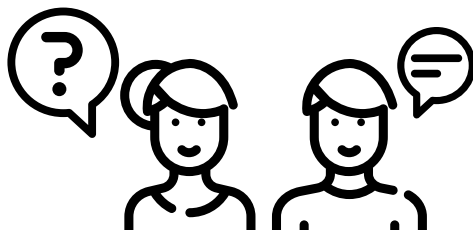
La confiance exprimée par les Français varie beaucoup selon les différents types de producteurs. Les produits alimentaires de petits producteurs sont ceux envers lesquels les Français ont le plus confiance (82% dont 28% tout à fait confiance) tandis que seuls 37% font confiance aux grandes marques de l'alimentation. Il s'agit là d'une tendance lourde non seulement en matière d'alimentation, mais dans leur consommation plus généralement. La France est un pays qui privilégie historiquement le « petit » face

au « gros » et la tendance s'est renforcée ces dernières années. Même si les grandes marques demeurent attractives et statutaires, elles sont doublement concurrencées, sur les prix par les marques de distributeur et sur la qualité par les marques perçues comme artisanales.

Les petits producteurs bénéficient également d'une meilleure image de qualité gustative de leurs produits : 94% des Français estiment qu'ils sont bons.

86%

ONT DE FORTES ATTENTES D'INFORMATION

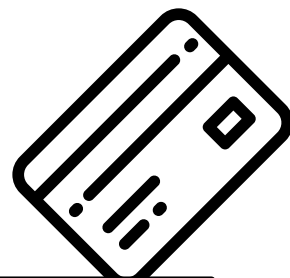


Face à cette défiance à l'égard des marques et suite aux différents scandales alimentaires survenus ces dernières années, les Français sont en recherche du maximum d'informations possible sur les produits alimentaires. La provenance, l'origine géographique (58%) et la composition du produit (56%) les intéressent particulièrement. Soucieux de la composition du produit, ils sont également soucieux de sa composition nutritionnelle (43%), mais aussi

de sa qualité gustative (43%). On note que sur ces dernières dimensions, les femmes sont en attente forte. D'où le succès foudroyant des applis type Yuka. Mais la grande difficulté pour les marques et les producteurs réside dans leur capacité à délivrer des informations claires et compréhensibles. Le risque d'une profusion qui dilue l'information n'est pas à négliger et un travail sur la hiérarchisation des messages est de plus en plus nécessaire.

81%

ACHÈTENT DU BIO DONT 34% AU MOINS UNE FOIS PAR SEMAINE



Le bio n'est définitivement plus une niche aujourd'hui puisqu'une majorité de Français achètent ces produits (81%) et un tiers (34%) en achètent même au moins une fois par semaine. La croissance de ce marché est très forte (+17%) même si en volume, cela reste encore un petit marché (5% environ de l'ensemble de l'offre alimentaire). D'ailleurs, si désormais le bio concerne tous les Français, les personnes appartenant aux catégories socioprofessionnelles favorisées, disposant d'un pouvoir d'achat supérieur, achètent aujourd'hui encore plus souvent du bio de manière hebdomadaire : 38% le font contre 29% des personnes appartenant aux catégories populaires.

La tendance favorable au bio a peu de chance de se démentir dans la mesure où le bio répond à l'attente de naturalité des Français. En définitive, c'est moins la qualité gustative des aliments qui constitue le principal bénéfice perçu du bio que l'idée solidement ancrée que ce sont des produits alimentaires plus naturels, meilleurs pour la santé et pour l'environnement.

APPROCHE SOCIOLOGIQUE DU MANGEUR



Éclairage de Claude FISCHLER

Sociologue spécialiste de l'alimentation

Avant, de tout temps, inscrite probablement dans la biologie de l'omnivore, il y avait la méfiance. Les omnivores que nous sommes ont été rendus méfiants par l'évolution. Tout aliment nouveau peut-être toxique et il faut être capable de le détecter le plus vite possible ou de minimiser ses effets : pour l'omnivore humain, être méfiant, c'est vital.

Mais nous passons aujourd'hui de la méfiance à la défiance,

c'est à dire un *a priori* agressivement négatif sur les aliments. Pourquoi ?

Nous vivons dans une cacophonie alimentaire de plus en plus assourdissante et confondante : un chaos sans précédent de discours, de conseils et de lamentations, de prescriptions et de prohibitions, de peurs et de dénonciations, de conseils chuchotés et de théories proclamées, de régimes et d'aversion, d'évitements et de recherches, d'allégations et de contradictions.

Cette cacophonie est subie par un mangeur de plus en plus individualisé : ce qui relevait

de l'usage, de la tradition, des façons de manger qui « allaient de soi », déterminées collectivement par la culture, est aujourd'hui de la compétence du mangeur individuel. L'individu est censé prendre des décisions réfléchies et rationnelles pour, en somme, chaque molécule qu'il porte à sa bouche et tout ce qu'il fait entrer en lui.

Cette tâche peut sembler écrasante. Comment s'y retrouver ? Certains adoptent un régime, un évitement — le gluten et le blé, le lactose et le lait, la viande et la souffrance animale ou l'environnement : ce faisant, en un sens, ils veulent se réappropriier leur alimentation, en reprendre le contrôle.

Depuis probablement cinquante ans ou plus, les mangeurs se plaignent des aliments transformés industriellement avec la phrase « on ne sait plus ce qu'on mange ». Un corollaire de cet énoncé, c'est que, si on ne sait pas ce qu'on mange, on ne sait plus qui on est...

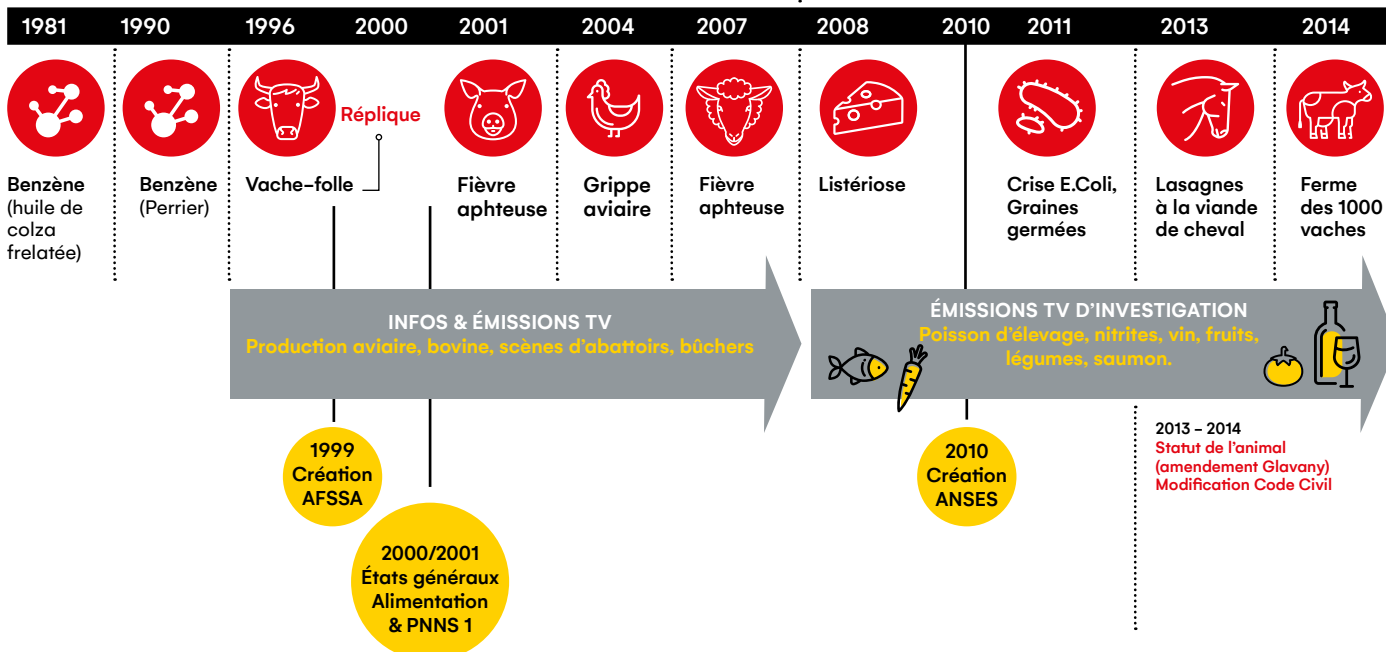
À partir des années soixante-dix et des décennies suivantes, devant les crises et les alertes qui se succèdent, une peur est

montée. Dans nos enquêtes, la phrase que nous entendons le plus est devenue « on ne sait plus quoi manger ». Le dégoût s'ajoute à la peur : pour ainsi dire, on ne veut plus savoir ce qu'on mange, on appréhende de le savoir car, quand on le découvre, on est révolté. Entre temps, la préoccupation environnementale s'est accentuée, le rapport à l'animal est réinterrogé et les mœurs n'en finissent pas de s'individualiser. Le discours de la malbouffe s'impose comme une évidence. Il s'assortit, dans ses formes les plus radicales, d'une sorte de vision infra-politique de l'alimentation, de la société et du monde, dans laquelle *Big Pharma* et *Big Food* (l'industrie pharmaceutique et agroalimentaire) conspirent de concert et gouvernent en secret le contenu de nos assiettes et bien d'autres choses encore. Cette vision paranoïde, l'étiquetage, les logos nutritionnels, les applications qui se proposent de gouverner nos choix, échouent pour l'instant à la calmer, quand ils ne la renforcent pas.

Les entrepreneurs de l'agroalimentaire doivent entamer une réflexion approfondie.

Presque 40 ans de crises sanitaires et scandales alimentaires, d'investigations médiatiques et de réponses institutionnelles ont émaillé l'histoire de l'industrie agroalimentaire.

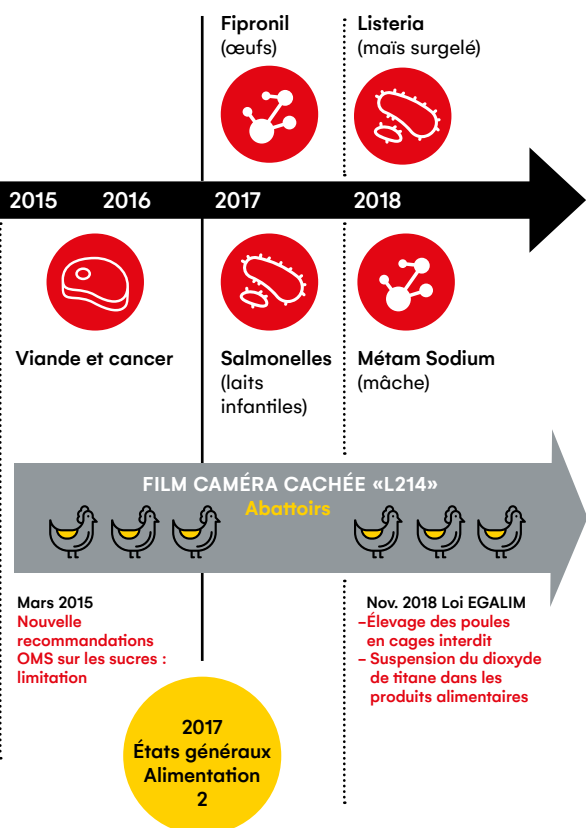
Dioxine, Mozzarella, Porc



Il ne s'agit pas, par un coup de baguette magique de « rétablir la confiance » - qui n'a jamais été naturelle à l'omnivore humain, comme on l'a vu. Ils doivent accepter que celui qui nourrit son prochain est sous la menace constante, au mieux de la méfiance de l'omnivore, au pire de la défiance contemporaine. Quand on restaure les individus, on ne restaure pas la confiance une fois pour toutes : on accepte le rôle de Sisyphe dans le mythe, de hisser son rocher vers le sommet, sachant qu'à chaque instant, il peut retomber sur son porteur et dans la pente. Ils n'ont de choix que méthodiquement, obstinément, chercher à identifier et à résoudre les problèmes qui leur sont reprochés, y compris de manière injuste à leurs yeux.

S'il y a de fausses croyances, des théories délirantes ou conspirationnistes, il ne suffit pas de les réfuter.

Il faut s'efforcer de saisir ce qui leur donne naissance ou constitue leur terreau, les mécanismes de constitution de la croyance, les biais cognitifs qui peuvent les sous-tendre et chercher les moyens de les contourner ou de les retourner y compris en changeant soi-même pour ne plus leur donner prise. Des gros devront devenir petits, des industriels devront intérioriser les valeurs de l'artisanat, des marques devront se remettre en cause — sans pour autant se garantir une immunité quelconque. Après tout, qui vend à manger, de tout temps, a été soupçonné d'être soit La Poison soit le Père Lustucru, qui met du chat dans son civet de lièvre...



COMMENT GÉRER UNE CRISE ALIMENTAIRE ?



Les conseils de Benjamin ZEHNDER

Directeur Général RP Carrées - Netco GROUP

Depuis l'arrivée en masse des consommateurs et des associations sur les réseaux sociaux, le secteur agroalimentaire est devenu champion du monde de la crise de réputation. Aux crises médiatiques célèbres comme Perrier (1990), Quick (2011 et 2016), Spanghero (2013) ou le récent Lactalis (2018), parfait résumé de tout ce qu'il ne faut pas faire, s'est ajouté un champ de bataille permanent, beaucoup moins visible mais qui change profondément la vie des professionnels du secteur.

MISE SOUS PRESSION

Résumons les choses. Les Français sont toujours plus attentifs à ce qu'ils mangent et boivent* et les industriels sont perçus, on exagère à peine, comme des empoisonneurs mettant à genoux le monde agricole. Les associations de consommateurs (60 Millions de Consommateurs) et militantes (FoodWatch, PETA, L214...), les médias d'investigation (Envoyé Spécial, Cash Investigation) se font fort de relayer ces nouvelles attentes et mettent la pression sur les entreprises. Les techniques utilisées vont du *mail bombing* envoyé sur le compte perso du Directeur Général, aux pétitions sauvages en ligne mettant en cause les produits industriels, quand les associations ne dictent pas elles-mêmes aux entreprises leurs engagements pour le futur ! Elles se mettent en scène devant les stands des marques, sur les plateaux télé ou relancent les directeurs de com' en direct sur telle ou telle promesse. L'heure n'est plus à la discussion sereine. Tous les coups sont permis. L'essentiel est de faire bouger les lignes tout de suite et maintenant.

DU COSTUME AU TREILLIS MILITAIRE

Face à cette accélération, les spécialistes de la com' de crise ont quitté leur costume de consultant et leurs certitudes pour un treillis militaire plus adapté aux terrains mouvants. Les organigrammes de cellule de crise, les répertoires téléphoniques et autres arbres décisionnels laissent la place aux outils de monitoring pour traquer les premiers signaux faibles, aux applis pour la diffusion des *statements* et aux réactions rapides. C'est aussi, paradoxalement, le grand retour de l'humain : simulation, anticipation, *mediatraining*, connaissance fine de l'écosystème, stratégie relationnelle, analyse des conversations sur le web...

GAGNER EN MATURITÉ ET EN SINCÉRITÉ

Les porte-paroles des entreprises doivent être formés aux nouvelles techniques pour survivre et émerger dans un monde agile et plus hostile. Dans ce contexte, un engagement naïf promet une punition forte portée d'emblée par l'opinion. Enfin, sur le fond, si la tonalité empathique des messages est un enjeu majeur, il faut aussi savoir donner des arguments concrets pour les publics touchés par la crise et reconnaître certains faits plutôt que de les nier ! Sur ce point, la surenchère « crisogène » a finalement du bon en forçant les entreprises à gagner en maturité et souvent, il faut bien le dire, en sincérité.

*57% de Français se disent plus préoccupés par leur alimentation qu'avant selon un récent sondage BVA Group.

LES PRINCIPAUX LABELS UTILISÉS

Le sondage OpinionWay nous révèle que les Français expriment, à 67%, leur confiance dans les labels de qualité. En particulier, les produits dont les ingrédients sont garantis d'origine naturelle (57%), les produits bio (51%) et les produits sans OGM (49%) inspirent davantage confiance. L'occasion d'en rappeler les principales caractéristiques.

LES LABELS DE QUALITÉ



APPELLATION D'ORIGINE PROTÉGÉE :

Établi en 1992, l'AOP garantit un lien très fort du produit avec son terroir. La qualité résulte exclusivement du milieu naturel et du savoir-faire des hommes : la production, la transformation et l'élaboration doivent avoir lieu dans une aire géographique déterminée avec un savoir-faire reconnu et un cahier des charges particulier. Pour pouvoir bénéficier de l'AOP, la dénomination du produit doit préalablement avoir été reconnue

au niveau national comme une Appellation d'Origine Contrôlée (AOC). Afin de clarifier l'offre au consommateur, depuis le 1er janvier 2012, une fois enregistrés au niveau européen, les produits concernés ne doivent porter que la mention AOP. Seuls les vins sont autorisés à porter l'Appellation d'Origine Contrôlée française (AOC).

425 produits français – 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires

Brie de Meaux, bleu d'Auvergne, chabichou du Poitou, beurre d'Isigny, pomme de la Limousin, coco de Paimpol, huile d'olive de Nice, moules de bouchot de la Baie du Mont-Saint-Michel, chapon de Bresse...



INDICATION GÉOGRAPHIQUE PROTÉGÉE

Produit dont les caractéristiques sont liées au lieu géographique dans lequel se déroule au moins sa production ou sa transformation.

Les conditions de son attribution sont associées à un savoir-faire ou une qualité déterminée attribuables à l'origine géographique. Cependant, la relation entre le produit et son origine est moins forte que pour l'AOP puisque toutes les phases d'élaboration ne sont pas obligatoirement réalisées dans l'aire géographique concernée, mais suffisante pour conférer une caractéristique ou une réputation à un produit et le faire ainsi bénéficier de l'IGP.

193 produits (dont 74 IGP viticoles)

Tomme de Savoie, fraise du Périgord, pruneau d'Agen, riz de Camargue, coquille Saint-Jacques des Côtes-d'Armor, canard à foie gras du Sud-Ouest, jambon de Bayonne, pâtes d'Alsace, sel et fleur de sel de Guérande...



LABEL ROUGE

Label de qualité supérieure ouvert à tout produit, quelle que soit son origine géographique (y compris hors de l'Union européenne). À toutes les étapes de sa production et de son élaboration, le produit Label Rouge doit répondre aux exigences définies dans un cahier des charges validé par l'Institut National de l'Origine et de la Qualité, et homologué par un arrêté interministériel publié au Journal Officiel. Le suivi du maintien dans le temps de la qualité gustative supérieure est assuré par la réalisation régulière d'analyses sensorielles et de tests organoleptiques qui comparent le produit Label Rouge avec le produit courant.

429 cahiers des charges homologués. Plus de 1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires. En 2017, **62% des poulets** prêt-à-cuire achetés étaient Label Rouge.



BLEU BLANC CŒUR

Démarche nutrition et environnement reconnue par les ministères de l'agriculture et de la santé. L'association créée en 2000 a pour mission de lutter contre les maladies de civilisation (cancer, diabète, obésité, alzheimer, etc.) en améliorant l'alimentation des animaux afin de garantir des produits de meilleure qualité nutritionnelle autour de 20 cahiers des charges. Bleu-Blanc-Cœur préconise, sur la base de nombreux essais collaboratifs, que toutes les plantes oléo-protéagineuses (lupin, féverole, pois, lin, etc) soient réintroduites aujourd'hui. Chaque adhérent, qu'il soit cultivateur, producteur, fabricant d'aliment du bétail, transformateur ou distributeur, doit appliquer le ou les cahiers des charges qui lui sont propres. En 2012, les Nations Unies (L'ONU) ont reconnu Bleu-Blanc-Cœur comme une alternative agricole durable, permettant de réduire les émissions de gaz à effet de serre.

- ▶ 600 adhérents
- ▶ 6 000 éleveurs en filière
- ▶ 100 marques partenaires pour plus de 1 000 aliments
- ▶ 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires pour les filières en 2015

LES LABELS ENVIRONNEMENTAUX



EUROFEUILLE / AB

Le logo européen « Eurofeuille » est obligatoire depuis le 1er juillet 2010 sur les produits préemballés. Dans tous les cas où il est utilisé doivent figurer à proximité l'indication du lieu de production des matières premières agricoles composant le produit sous la forme : « Agriculture UE », « Agriculture non UE » ou « Agriculture UE/non UE », avec la possibilité de mentionner le pays. Il est possible de remplacer l'indication « UE » ou « non UE » par le nom d'un pays lorsqu'au moins 98% en poids des matières premières agricoles proviennent de celui-ci. Chantier ouvert en 2014 par la Commission Européenne, le règlement relatif à la production et à l'étiquetage des produits biologiques a été publié en juin 2018. La négociation de ses actes d'application s'achèvera en 2020 pour entrer en vigueur le 1er janvier 2021.

Le logo national AB (marque qui appartient au ministère chargé de l'agriculture) peut être apposé en sus, sans jamais être plus visible que le logo européen. En restauration, activité couverte par un cahier des charges national, seule la marque AB (et non le logo européen) est utilisable. L'agence Bio est en charge de la gestion de la marque AB sur les supports de communication.



DEMETER

Label de l'agriculture biodynamique (prenant en compte les rythmes saisonniers et lunaires). Également plus strict sur le bien-être animal : coupe du bec des volailles, de la queue ou des dents des animaux, écornage interdits, accès obligatoire au pré...

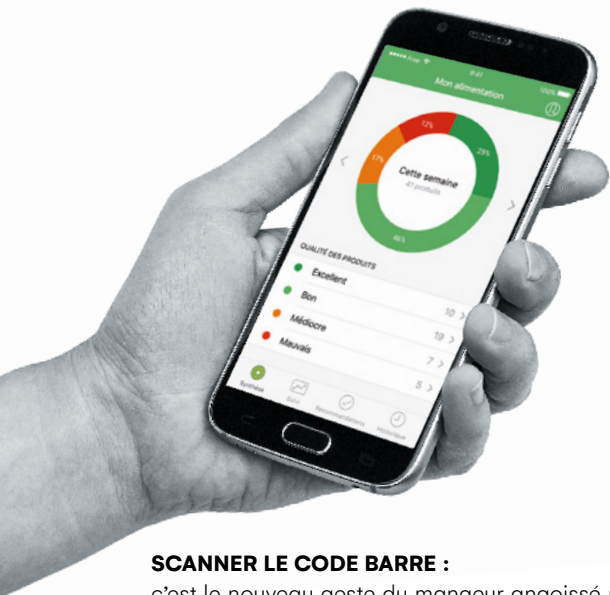


NATURE & PROGRÈS

Le label agroécologique se distingue par l'obligation d'éloignement des parcelles d'agriculture des usines polluantes et des grandes voies de circulation, la limitation de la taille et densité des élevages et l'interdiction de l'huile de palme dans les produits transformés.

L'EFFET YUKA

LES SCANNERS ALIMENTAIRES : L'EXPÉRIENCE CLIENT QUI REBAT LES CARTES DE L'INFORMATION CONSOMMATEUR



SCANNER LE CODE BARRE :

c'est le nouveau geste du mangeur angoissé pour rechercher son saint graal, à savoir LE produit, bon sous tous rapports. Comment en sommes-nous arrivés là ?

Tout commence en 2012 avec le projet collaboratif Open Food Facts, une base de données mondiale en open data, indépendante et crowdsourcée : aujourd'hui, 500 000 produits dont plus de 300 000 en France y dévoilent leur liste d'ingrédients et degré de transformation (4 groupes de peu à ultra-transformés). L'usage explose en 2018 avec Yuka, start-up française de 8 personnes qui a fédéré 6 millions d'utilisateurs en combinant ces datas avec le Nutri-Score. Une onde de choc très puissante pour l'industrie agroalimentaire dont les produits au score rouge et affublés de l'adjectif « Mauvais » sont diabolisés et risquent de ne plus être achetés. Dans ce contexte, développer des produits « Yuka-verts » fait figure d'enjeu de survie et tourne autour de trois leviers :

- ▶ le plan nutritionnel compte pour 60% dans l'évaluation : il faudra des produits moins salés, moins pourvus en mauvaises graisses et sucres raffinés.
- ▶ exclusion de la composition les stabilisants, conservateurs et autres substances chimiques que le consommateur ne comprend pas : les transformateurs sont invités à revoir leurs approvisionnements en matières premières afin de réduire les additifs et composer l'étiquette la plus simple possible.
- ▶ intégrer la dimension bio qui contribue à 10% de l'évaluation du produit.

Pour le consommateur, outre l'écrémage opéré dans son caddie, c'est l'occasion aussi de découvrir et tester les produits de marques plus confidentielles, parfois plus chères mais « Yuka-compatibles ». Libre à elles en effet de référencer leurs produits et toucher ainsi le consommateur auquel l'application suggère une liste des « meilleures alternatives » aux mauvais produits chaque fois qu'elle peut en trouver dans sa data base.

Courant 2020, c'est la plateforme NumAlim portée par l'Association Nationale des Industries Alimentaires, le Fonds Français pour l'Alimentation et la Santé, la fondation Avril et GS1 France qui verra le jour et proposera derrière chaque code-barres une carte d'identité numérique qui agrègera d'autres informations comme les modes de production, les labellisations, l'empreinte environnementale...

D'ici là, d'autres start-up comme Kwalito adressent des cibles plus spécifiques à l'aide de filtres posés d'entrée de jeu pour satisfaire un régime spécifique (allergies, intolérances, grossesse, vegan...), ou pour exclure l'huile de palme et autres additifs toxiques de son panier. Du côté de la distribution, c'est Système U qui a ouvert le bal avec Yaquoidedans, l'occasion de faire un pas de plus dans sa bataille contre les substances controversées dont 6 000 produits U sont déjà exempts.

On dénombre bien d'autres applis et la FoodTech ne sera pas en reste pour proposer de nouvelles expériences aux consommateurs. Une aubaine pour les consom'acteurs dont la zapette a envahi les rayons alimentaires de la grande distribution !



OPEN FOOD FACTS

Date de création : 05/2012
1 M utilisateurs actifs
en octobre 2018



YUKA

Date de création : 01/2017
6 M utilisateurs actifs
en septembre 2018



KWALITO

Date de création : 06/15
150 000 utilisateurs actifs
en novembre 2018



YAQUOIDEANS

Date de création :
03/2017





“Les circuits courts ouvrent la voie de la résilience alimentaire”

Depuis 60 ans, la consommation de masse détruit les relations entre les consommateurs et les producteurs. L'industrie agroalimentaire, principale pourvoyeuse de cette consommation uniformisée tire vers le bas les modes de production et de consommation. Pour sécuriser l'alimentation de demain, il devient donc urgent de rebattre les cartes et de bâtir un modèle résilient capable d'encaisser les secousses sans s'effondrer.

Le premier choc à amortir est sans doute démographique et sociologique : comment enrayer le déclin du monde agricole qui, chaque année, perd encore un peu plus de sa population ? À cela, une première réponse : rémunérer les producteurs à leur juste valeur, eux qui ont vu leur revenu chuter de 29 % depuis 2015. Cette revalorisation a pour objectif de remettre de l'équité dans un système qui en est trop souvent dépourvu, de donner aux jeunes l'envie de s'installer et aux anciens les arguments pour continuer.

Autre piste : en découdre avec la centralisation et la standardisation qui appauvrissent la diversité agricole et fragilisent l'ensemble du système alimentaire.

Imaginons des micro-entreprises locales capables de nouer des relations avec une multiplicité d'acteurs qu'ils soient publics ou privés.

Ici, une cantine d'entreprise approvisionnée en produits bio, là un maraîcher municipal, plus loin un magasin de producteurs qui nourrit localement les voisins d'un même quartier.

À chaque territoire d'imaginer une solution qui prenne en compte ses spécificités économiques, géographiques, historiques. Enfin, la construction d'un système alimentaire durable ne saurait se passer du rapprochement des mondes de ceux qui produisent et de ceux qui mangent. Recréons un espace de dialogue entre producteurs et consommateurs, entre villes et campagnes.

Encourageons les citoyens à reprendre la main sur leur alimentation, à questionner ce qu'il y a dans leur assiette, à exiger plus de bio, à réapprendre la saisonnalité des produits,

à reprendre le temps de cuisiner, à redécouvrir les recettes qui correspondent à chaque moment de l'année. Pour cela, rien de tel que les circuits courts qui permettent aux producteurs et aux consommateurs de se connaître, se comprendre et, mieux encore, de se rencontrer. Généraliser l'approche des circuits courts suffira-t-elle à nous éloigner du chaos ? Depuis 7 ans, La Ruche Qui Dit Oui !, à son échelle, œuvre à la refonte du système alimentaire. En facilitant la tâche des agriculteurs qui souhaitent commercialiser leurs produits en vente directe et localement, en éduquant le consommateur aux enjeux de l'alimentation d'aujourd'hui, en permettant la création de micro-entreprises sur tout le territoire, en réhabilitant le plaisir et la gourmandise, elle n'est qu'un tout petit maillon de cette chaîne à réinventer. Les circuits courts ne sont que le début de la révolution alimentaire. Entreprises, élus, citoyens, et si on se mettait enfin autour de la même table ?

UNE CROISSANCE 100% NATURELLE

Quand il reprend l'entreprise savoyarde créée par ses parents en 1976, Jean-Marc Stezycki, décide de hisser la qualité des tisanes Les 2 Marmottes bien au delà des standards du marché.



Entretien avec Jean-Marc STEZYCKI

Fondateur - Les 2 Marmottes



Depuis 20 ans, le positionnement fort sur la naturalité, le bien-être et la qualité gustative des mélanges de plantes repose sur un produit parfaitement maîtrisé à chaque étape de la chaîne de création de valeur. « Nous allons chercher les plantes les plus olfactives et les plus goûteuses là où elles poussent le mieux : en France, au Maghreb, en Amérique du Sud ou en Asie. Le respect de l'origine de la plante, de son rythme et de sa saisonnalité, nous permet de travailler des plantes d'une grande puissance aromatique. Une fois la récolte faite, nous utilisons uniquement la partie noble des plantes, pour des infusions plus riches en goût et en bienfaits ! Leur grande qualité nous permet de n'ajouter aucun arôme alimentaire à nos mélanges pour offrir à nos consommateurs le vrai goût de la plante: c'est notre force et notre fierté. »

Dans la manufacture qui s'étend aujourd'hui sur 4 500 m², une trentaine de variétés d'infusions sont travaillées dans le plus grand respect des plantes. Elles sont coupées, tamisées, débactérisées, mélangées et conditionnées par une équipe d'experts et de passionnés. Nous n'utilisons ainsi que la partie la plus aromatique de la plante pour des infusions plus riches en goûts et en bienfaits. La R&D, portée par des ingénieurs agronomes qui ont développé une expertise sur 155 plantes médicinales, y tient également un rôle majeur.

C'est en 2014 que la marque haut-savoyarde s'étend au-delà de son périmètre alpin et décolle vraiment avec un packaging entièrement repensé qui déringardise l'infusion. De l'humour, un storytelling décalé et impertinent pour raconter les effets bénéfiques des plantes permettent de conquérir de nouveaux clients plus jeunes et en quête personnelle d'alimentation bien-être.

Le chiffre d'affaires augmente alors de 18 % en moyenne par an entre 2015 et 2017. En 2018, la croissance de près de 7 % sur le marché des infusions démontre que le produit répond bien aux attentes des consommateurs.

« J'ai construit mon entreprise comme je me suis construit moi-même : en écoutant mon instinct et en ne voulant dépendre de personne. Si l'instinct est un moteur essentiel de l'innovation, j'ai toujours voulu avoir la maîtrise parfaite de mon activité. C'est ainsi que j'ai tissé des liens directs avec les producteurs de plantes et avec les magasins. »

Aujourd'hui, les leviers de croissance sont conséquents ; autant par l'amélioration du référencement que par le développement de la notoriété de la marque pour mieux faire découvrir le savoir-faire et les bienfaits des tisanes Les 2 Marmottes.

« J'ai choisi FrenchFood Capital pour accompagner les 2 Marmottes dans notre volonté de grandir en France et à l'international. Pour répondre aux attentes de nos clients et pour préserver la qualité de nos produits,

j'ai fait le choix de la croissance en m'appuyant sur une équipe d'entrepreneurs qui a bien compris l'ADN de la marque de l'entreprise et son potentiel de développement.

Je sais qu'ils ont les compétences et le réseau pour aider l'entreprise dont j'ai hérité de mes parents à aller plus vite ».



LA VALEUR DE MARQUE

COMME SOURCE DE VALEUR DURABLE DE L'ENTREPRISE.

Nous l'avons vu dans les résultats de l'étude OpinionWay, nous vivons aujourd'hui dans un univers de consommation dans lequel les grandes marques alimentaires connaissent une véritable crise dans leur relation de confiance avec le consommateur.

Ce dernier redéfinit les marqueurs de qualité de son alimentation et redistribue sa confiance.

Éclairage de Perrine BISMUTH

Associée Fondatrice – FrenchFood Capital



Le consommateur a accès à de plus en plus d'informations sur les produits qu'il consomme, son niveau d'expertise et son niveau d'exigence sont plus élevés qu'auparavant. Cette situation représente une réelle opportunité de développement pour les PME et ETI qui ont comme Les 2 Marmottes, bâti leur valeur de marque sur un socle qualitatif très fort et parfaitement maîtrisé tout au long de la chaîne de valeur.

Bien entendu, la valeur d'une marque se mesure par un certain nombre d'indicateurs :

- **Quantitatifs** : part de marché et taux de pénétration.
- **Qualitatifs** : niveau d'attachement des distributeurs et des consommateurs à la marque, niveau d'engagement des consommateurs (prescription et implication dans l'univers de la marque). Une analyse de la marque sur les réseaux sociaux peut constituer à cet égard une première évaluation.

Mais pour en avoir une vision complète, ces indicateurs doivent être complétés par l'analyse des actifs de l'entreprise sur les 3 sous-jacents de la valeur de marque qui permettent d'en mesurer la pérennité et le potentiel de développement :

1. LA VALEUR DE CONFIANCE

Le consommateur, de plus en plus averti, est en attente d'un discours de vérité de la part de la marque sur ce qu'elle revendique comme marqueurs de qualité et bénéfiques produits. On l'a vu dans l'étude OpinionWay, il est en attente forte d'informations sur le contenu des produits qu'il achète. Un discours de la preuve sur les approvisionnements et le processus de production devient un pilier essentiel du contrat de confiance entre le consommateur et la marque. La gestion des fournisseurs devient un point de risque important pour la pérennité des marques.

La maîtrise de la qualité de la plante par Les 2 Marmottes de l'approvisionnement à la distribution (sourcing direct production, internalisation de tout le processus de production, dépôt d'allégations santé) constitue un actif fort de la marque et de l'entreprise.

2. LA VALEUR DE PROXIMITÉ, DE LIEN

Pour être pérenne, la marque a également besoin de construire un lien émotionnel avec ses clients, de partager avec eux des moments de vie, d'être associée à des souvenirs partagés. C'est plus classique mais indispensable pour les marques alimentaires qui sont ancrées dans notre quotidien et qui nous définissent en tant que « mangeur ». Les marques qui ont une histoire forte bénéficient à cet égard d'un vrai capital à développer. Depuis 42 ans, Les 2 Marmottes a construit sa notoriété lors des vacances de sports d'hiver. Elle est associée aux moments de réconfort partagés après le ski, à la montagne, au bien-être. Cette histoire intime avec le client crée un attachement très fort à la marque.

3. LA VALEUR D'INNOVATION

Que l'innovation proposée par la marque soit de nature technique, technologique ou relationnelle, qu'elle intervienne au niveau de la recette, du packaging / format, du service ou de la relation client, elle démontre sur le long cours la capacité de la marque à répondre aux nouvelles attentes du consommateur et à détecter les signaux faibles. Tout l'enjeu est de maintenir un rythme d'innovation soutenu pour ne pas se faire distancer par des nouvelles marques plus en veille et plus agiles. La mise en place d'une culture marketing tournée vers l'intelligence client devient indispensable pour développer une connaissance en temps réel. Les réseaux sociaux, le e-commerce, le CRM sont des sources de données permettant de développer une connaissance de plus en plus fine du consommateur. Ainsi, avoir une connaissance en temps réel de ses clients devient un actif essentiel de la valeur de marque.

Ces 3 sous-jacents de la valeur de marque permettent d'en apprécier la pérennité et la capacité de développement sur d'autres marchés et d'autres catégories de produits.





ANTICIPER

QUE MANGERONS-NOUS
DEMAIN ?

Nouvelles habitudes, nouvelles générations, évolution des usages portée par le digital et la quête d'une alimentation plus saine dessinent de nouvelles tendances dans le marketing mix alimentaire, du produit jusqu'à la distribution. Tour d'horizon des plus marquantes.



2

“Le grand
challenge
de demain,
c’est d’abord
de savoir
comment
nourrir tout
le monde”

Christian COUILLEAU

Directeur Général - Groupe Even



Le grand challenge du monde de demain est de savoir comment mieux nourrir les 8,5 milliards d'habitants attendus en 2030 et ce, de façon soutenable pour la planète. Les réponses se trouvent d'une part du côté des technologies économiquement et environnementalement performantes, d'autre part, dans les recherches sur la nutrition de précision qu'il nous incombe de développer. De plus, des solutions émanent aussi du consommateur : soyons attentifs à l'émergence d'une nouvelle frugalité érigée en art de vivre, soyons attentifs aux pratiques alimentaires flexitariennes empreintes d'écoresponsabilité.

Une forme de déséquilibre significatif des pouvoirs s'est installée entre les agriculteurs, les entreprises transformatrices de produits agricoles et la grande distribution, aussi

nous assisterons également à une meilleure distribution de la valeur économique dans la chaîne de l'alimentation. Il faudra que chaque acteur puisse vivre de ce nouveau partage.

Au fil de l'urbanisation toujours plus forte des consommateurs, d'autres tendances structureront l'avenir de l'agroalimentaire :

- ▶ **la demande soutenue pour des produits à valeur par le service ajouté** qui répondent pour chaque mangeur, à chaque besoin nutritionnel et à chaque moment spécifique de consommation. Ces produits portés par de nouveaux usages alimentaires seront disponibles à tout moment, en tous lieux et en toutes situations.

Des marges de progrès sont attendues dans l'alimentation rapide, les aliments bien-être et santé, ou encore la nutrition sportive et médicale pour répondre aux besoins spécifiques des consommateurs : besoins physiques, psychologiques ou tout simplement en termes de temps disponible pour son alimentation.

- ▶ **le souhait de renouer avec une terre nourricière devenue lointaine**, caractérisé par des attentes de naturalité et de proximité. Les produits industriels transformés devront réduire la liste des ingrédients ni compris ni acceptés par le consommateur. S'agissant du bio, qui a quitté le statut de niche pour devenir une offre de masse, les enjeux porteront sur le maintien de la qualité et la disponibilité de l'approvisionnement pour répondre à la demande. Nous devons aussi repenser les circuits de distribution et la logistique pour favoriser la simplicité d'usage de la main à la main, en rapprochant celui qui consomme et celui qui façonne.

- ▶ **la demande d'instantanéité des jeunes consommateurs.** Aujourd'hui, nous les habituons à être satisfaits par une réponse immédiate sans avoir encore trouvé de modèle économique durable sur la livraison du dernier kilomètre, voilà une problématique où les alternatives restent à inventer.

Je suis convaincu que des process innovants de transformation et de distribution rendront ces tendances moins antinomiques aujourd'hui et plus complémentaires demain.

PROSPECTIVE



FOOD ET MILLENNIALS, ENTRE SENS ET PLAISIR

Écoutés, sondés, caricaturés... Les "millennials" sont devenus un sujet d'étude intarissable y compris dans leurs comportements alimentaires.

Pourtant, l'exercice d'homogénéisation de ces 16 millions d'individus, à la fois étudiants et jeunes actifs, est difficile voire impossible. Le "millennial" est multiple. Mais ils ont tous en commun d'avoir grandi avec Internet, dans un monde globalisé et « épuisé » qui les amène à combiner recherche de sens, pragmatisme et plaisir. Il en est de même en matière alimentaire. Ils conjuguent le respect de leurs valeurs, avec du plaisir, de la nouveauté et beaucoup d'usages digitaux. Tour d'horizon.

Leur budget alimentaire est de 2 741 € par an contre 3 636 € pour les 35/49 ans. Ils achètent plus de MDD que la moyenne (37 % sur une moyenne de 35 %) et un peu plus de produits bio (3 % vs. 2,7 % en moyenne). Mais, seul un *millennial* sur dix fréquente régulièrement un magasin bio.

UNE CONSCIENCE ET UNE CULTURE HEALTHY TRÈS MARQUÉES.

Concernés par l'alimentation responsable, ils déclarent essayer de consommer local à 62 %, faire des petites courses régulières selon les besoins pour éviter le gaspillage à 57 % et 77 %, et se sentent prêts à modifier leur consommation au profit de produits durables. Aussi, 4 *millennials* sur 10 possèdent une application pour suivre sa santé, sa consommation de calories ou son activité sportive.

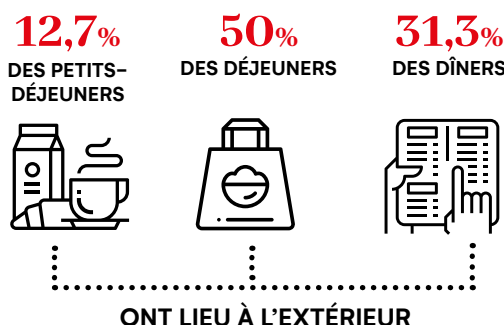
Mais entre *snacking*, apéro et plaisirs sucrés, ils s'accordent beaucoup de moments gourmands. Ainsi, 67 % des 18-35 ans intègrent un dessert à leurs repas alors qu'ils ne sont que 17 % à prendre une entrée et 30 % du fromage.

Les marques les plus inspirantes des 18-24 ans sont Michel&Augustin, Ben&Jerry's et Innocent.

SE FAIRE PLAISIR, C'EST AUSSI SORTIR :

61 % des *millennials* préfèrent investir dans un dîner dans le dernier restaurant à la mode que dans une paire de chaussures !

Ce sont en effet des adeptes de la consommation hors-domicile :



Qu'il s'agisse de trouver de l'inspiration, de chercher une recette, d'acheter des produits ou de partager leurs expériences, leurs usages sont digitaux. Ainsi, deux-tiers des 18-24 ans commandent leurs repas via les outils digitaux contre seulement 40 % de la population totale, 48 % des livraisons sont commandées par des *millennials*, soit près d'une commande sur 2.

Enfin, tout comme la majorité des Français, ils manifestent aussi de la défiance envers les marques.

88 % d'entre eux considèrent que les marques incitent à la surconsommation et 80 % estiment qu'on ne leur donne pas assez d'informations sur les conditions de fabrication des produits.

Pas si différents que ça finalement.



QUI SONT-ILS ?

- ▶ Nés entre 1980 et 1995
- ▶ Entre 18 et 35 ans
- ▶ 16 millions d'individus, 19% des foyers français
- ▶ 44% d'entre eux ont un niveau d'instruction BAC+2 minimum
- ▶ 50% de la population active en 2020

SEGMENTATION DES MILLENNIALS

réalisée par Greenflex en 2018

LABELS

TRÈS DIPLÔMÉS / TRÈS GRANDES VILLES

Ce sont eux qui achètent le plus de produits durables, mais sans faire de compromis sur leur confort.

EXPERTS

BON NIVEAU DE VIE / VILLES MOYENNES

Ils utilisent leur bonne connaissance des sujets pour faire évoluer leurs achats et leur mode de vie.

PROXIMITÉ

BAC +2 / COMMUNES RURALES

Ils ont choisi de ne pas vivre en ville, ils ont un mode de vie assez durable, guidé par le bon sens et le local.

SHOPPING

ÉTUDES COURTES / URBAINS

Acheter rime avec plaisir, nouveautés... et soldes pour tenir leur budget. Ils doutent des démarches durables.

DÉBROUILLE

ÉTUDES TECHNIQUES/HORS GRANDES VILLES

Ils sont contraints financièrement, mais sont intéressés par le développement durable et sont débrouillards.

DÉFIANTS

PRÉ-BAC / HORS GRANDES VILLES

Ils ont un niveau de vie modeste et aimeraient consommer plus. Ils sont réfractaires à tout ce qui est étiqueté durable.

Baromètre GreenFlex « Les Français et la Consommation Responsable » 2017.

#FOOD EN FRANCE

SUJET PHARE DES RÉSEAUX SOCIAUX

SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX, LES JEUNES FOODIES (CUISINOMANES EN QUÉBÉCOIS), ONT LES YEUX PLUS GROS QUE LE VENTRE

- 59% des 18-35 ans y comparent le prix des produits alimentaires.
- 29% des 18-35 ans y partagent des photos de plats (50% 18-24 ans).
- 39% des 18-35 ans y donnent leur avis sur les marques et les produits alimentaires.
- 69% des *millennials* prennent une photo ou une vidéo de leurs plats avant de manger.

2,1 millions de tweets ont été émis à propos de l'alimentaire en 2017 soit 60 000 tweets par jour.

PARMI LES UTILISATEURS QUI TWEETENT À PROPOS DE GASTRONOMIE

- 62% ont entre 18 et 34 ans et 28% sont des femmes entre 18 et 24 ans.
- 75% des *foodies* s'inspirent de posts Facebook ou Instagram dans leur consommation.

LE VÉGANISME est en tête des discussions avec près de 680 000 tweets (avec une hausse de +36% entre 2016 et 2017 et +418% entre 2014 et 2017).

Source Digimind.

DANS LE MONDE



FOOD ET SENIORS, BIEN MANGER POUR BIEN VIEILLIR

En matière de consommation, difficile de définir les seniors par leur âge, d'abord parce qu'ils se perçoivent avec en moyenne 10 ans de moins que leur âge réel, mais aussi parce qu'entre 50 ans et plus de 85 ans, on observe une grande diversité de profils. Du bien-vieillir sagement cultivé, en passant par les juniors en pleine possession de leurs aptitudes jusqu'aux dépendances précoces liées à la maladie notamment, à chacun ses besoins et sa relation à l'alimentation. Ce qu'ils ont en commun ? Appartenir aux générations dont la proportion augmentera fortement ces prochaines décennies, devenant ainsi de véritables moteurs pour l'économie des industries agroalimentaires.

LE TEMPS ET LES MOYENS DE MANGER SAINEMENT

Les 55 ans et + tirent la croissance des marchés alimentaires avec un budget de 4 419 € par an, soit 5 % de plus que les foyers plus jeunes. Ils représentent 46 % des dépenses en grande consommation et 55 % des actes d'achat, ils font très souvent leurs courses mais avec de petits paniers (moins de 5 % de leurs actes en Gros Plein).

Leur caractéristique principale est de se préoccuper fortement de leur santé. En Ehpad (institution) comme à domicile, deux tiers des seniors déclarent avoir une maladie ou un problème de santé chronique.

Le frais est surpondéré dans leurs achats (57 % des dépenses effectuées en produits frais traditionnels) avec plus de fruits et légumes dans leurs paniers. Ils connaissent mieux les labels que la moyenne et 18 % de leurs dépenses (un quart de leurs actes d'achat)

s'orientent vers des circuits alternatifs pour des produits bio ou issus de l'agriculture raisonnée.

..... LES SENIORS CUISINENT

86%
AU MOINS
UNE FOIS PAR SEMAINE

73%
TOUS LES JOURS
OU PRESQUE



Leur déjeuner est plus longuement cuisiné que la moyenne (contrairement au dîner) et leurs repas sont composés de 2,6 plats (contre 2,3 en moyenne).

Alors que les repas sont une source de plaisir pour 35 % des seniors, 57 % d'entre eux mangent principalement par habitude. Ils apprécient tous les légumes (18 %), avec une préférence pour les haricots verts (22 %) et les carottes (20 %). Côté féculents, c'est la pomme de terre qui arrive en tête (60 %), suivie par les pâtes (40 %) et le riz (20 %). À l'heure du déjeuner, les seniors privilégient les protéines animales (viande ou poisson) accompagnées de crudités et de féculents. Leur dîner type est plus léger : 80 % consomment un potage, accompagné d'œufs (26 %) et de fromage (77 %). Les aliments phares de leur frigo : les œufs et le yaourt (84 et 80 %).

Enfin, la part du hors-domicile progresse : même si elle reste largement décrochée de celle de la moyenne (19 % contre 32 %), elle augmente plus vite chez les plus de 55 ans (+55 % contre +12,2 %).



SEGMENTATION DES SENIORS

réalisée par Kantar WorldPanel en 2018.

13 % LES BIEN-MANGER

Ils sont les plus dépensiers, préemptent la qualité, les produits durables et fréquentent les magasins spécialisés.

41 % LES GÉNÉRATION HMSM

Adeptes des visites dans les centres commerciaux, ils sont les plus gros acheteurs de promos, majoritairement en Produits de Grande Consommation et Frais Libre Service.

26 % LES TRADITIONNELS

Plus âgés, ils recherchent proximité et lien social à travers les courses dans les petits commerces. Gros consommateurs de Frais Traditionnel.

19 % LES DÉINVESTIS

Peu dépensiers, ils font des achats peu fréquents en Hyper/Super et Enseignes à Dominante Marques Propres. Le prix est leur critère déterminant.

QUI SONT-ILS ?

Parmi les 55 ans et + :

- ▶ 70 % sont propriétaires de leur logement (55 % en maison individuelle)
- ▶ 64 % vivent dans des pôles urbains
- ▶ 73 % vivent avec un adulte obèse ou en surpoids au sein du foyer
- ▶ 43 % sont seuls et 52 % sans enfants au foyer
- ▶ 93 % possèdent un portable, 85 % un ordinateur, 88 % un accès internet

En 2018, la France compte 13,1 millions de personnes de 65 ans ou plus, soit un habitant sur 5.

En 2060, une personne sur 3 aura plus de 60 ans.

SILVER FOOD INNOVER AUTOUR DE BESOINS SPÉCIFIQUES

.....
L'ENJEU EST DE RÉPONDRE AUX PROBLÉMATIQUES DE DÉNUTRITION DE CERTAINES PERSONNES ÂGÉES ET À LEURS DIFFICULTÉS DANS L'ACTE ALIMENTAIRE ET L'ACTE D'ACHAT. LES NOUVEAUX PRODUITS ATTENDUS SERONT :

- ▶ riches en calcium, en vitamine D et en protéines
- ▶ pauvres en sel, sucre, acides gras saturés
- ▶ savoureux et gourmands pour éveiller l'intérêt et le plaisir alors que l'odorat se dégrade
- ▶ déclinés sous différentes textures pour répondre aux problématiques de mastication et de déglutition
- ▶ avec des étiquettes alimentaires simplifiées et adaptées aux troubles visuels

Mais aussi des **repas énergétiques** pour la pratique sportive où les seniors et les femmes se distinguent de la clientèle historique des athlètes et culturistes par leurs attentes de nouvelles saveurs et formats. **Plus pratiques à consommer** comme les shakes prêt-à-boire, **plus healthy** avec des gammes bio, végétan et/ou sans gluten.

DU CÔTÉ DE LA NUTRITION MÉDICALE, LES AXES D'ÉVOLUTION DE L'OFFRE PORTENT SUR LE DÉVELOPPEMENT DE REPAS COMPLETS POUR LA GÉRIATRIE ET POUR LES PATHOLOGIES SPÉCIFIQUES COMME LE CANCER EN AUGMENTATION DANS LE MONDE.

Certains leaders de l'industrie agroalimentaire investissent déjà le secteur comme Danone, Distriborg, Lactalis, Nestlé, Nutrition & Santé ainsi que les spécialistes de la restauration collective tels Elior, Nutrisens ou Sodexo. **Le marché est immense :** la longévité moyenne mondiale est passée à 70 ans en 2015, les plus de 60 ans représentaient **809 millions d'individus en 2012** et ils seront **2 milliards en 2050.**

LES NOUVELLES FORMES DE REPAS

Fragmentation des repas, évolution des usages portés par le digital et quête d'une alimentation plus saine dessinent de nouvelles formes de repas.

Plus vite, plus traçable, plus frais, plus pratique, plus court, plus vrai, tels sont leurs leitmotivs. **Deux tendances fortes marquent ces nouvelles formes de repas** : le prêt-à-manger et le *snacking*. En voici un panorama non exhaustif mais représentatif des offres marquantes.

LE PRÊT-À-MANGER

Retrouver le goût et la qualité du fait maison sans avoir à préparer les repas : les plats frais tout prêts sont en forte croissance et s'adaptent aux nouveaux modes et styles de vie. Ainsi, la grande distribution développe dans ses magasins de proximité une offre de restauration de produits frais destinés notamment à la pause déjeuner. Mandarine Franprix, Bon'app Carrefour, cantines Monop Daily, autant de magasins où le client peut désormais trouver des salades, des oranges pressées, des soupes fraîches et autres plats frais cuisinés au rayon « prêt-à-manger » à l'entrée du magasin. Selon Nielsen, **le rayon traiteur est en progression de +1,2 pt en 2017 versus 2016 pour un CA de 6,3% du total alimentaire (HM + SM + Proxi + Drive).**

Autre possibilité pour les urbains qui veulent manger sainement sans perdre de temps : des plats frais cuisinés « maison ». Ils s'appellent Food Chéri, Frichi, Nestor. Les recettes tournent et il y en a pour tous les goûts, de la cuisine du monde aux spécialités végétariennes. Sans oublier le brunch du week-end. Si Food Chéri et Frichi livrent tous les repas, certains comme Nestor se concentrent sur le déjeuner en semaine pour capter la clientèle de bureaux. Pour le moment très parisienne, cette offre de repas clé en main citadine connaît un réel succès. **Les deux leaders Frichi et Food Chéri assurent ainsi commercialiser respectivement 80 000 et 50 000 repas par mois.** Les grands groupes ne s'y trompent pas : Sodexo a ainsi racheté Food Chéri en janvier 2018 en y injectant, selon les Echos, entre 13 et 16 millions d'Euros.

Enfin, des repas tout prêts répondant à des contraintes alimentaires. Avec la promesse de simplifier le régime au quotidien, les *box diet* souscrites sur abonnement font florès : Comme j'aime, KitchenDiet, DietBon. Elles proposent des plats cuisinés-minceur livrés à domicile associés à un programme d'accompagnement à la perte de poids.

LE SNACKING

Le traditionnel repas entrée - plat - fromage - dessert des Français est en train d'évoluer. L'étude Kantar Word Panel d'avril 2017 sur l'évolution des habitudes alimentaires des Français le montre : moins d'entrées (- 10,2 millions d'entrées

UNE NICHE DU « PRÊT-À-MANGER » EN CROISSANCE : LES KITS À CUISINER

Une promesse simple : manger en famille ou entre amis, frais et sain le soir en rentrant du travail, tout en conservant intact le plaisir de cuisiner maison en moins de 30 minutes.

Plus de tâches rébarbatives : prévoir les menus, faire les courses, éplucher les légumes. Ne reste que le plaisir.

Ce concept de livraison de repas à cuisiner soi-même est en pleine effervescence : QuiToque, Illico Fresco, Foodette, les Commis, Cook'n Box, Rutabago, Simple&Bon ou encore Mealizy, Cook Angels, l'offre est pléthorique.

Ces start-up attirent les grands groupes : QuiToque et Cook Angels se sont rapprochés cette année respectivement de Carrefour et de Norac.

Un marché naissant mais prometteur : QuiToque, le leader, a livré, selon ses propres déclarations, 100 000 repas par semaine et 3 millions au total en France en 2017.

chaque semaine vs 2014) et de desserts (- 8,4 millions de desserts chaque semaine vs 2014). Dans le même temps, **plus d'apéritifs (+ 1 million par semaine vs 2014) et de snacking (+ 9,5 millions par semaine vs 2014).** Creux de 11 heures, goûter, *snacking* plaisir du soir, les repas se fragmentent de plus en plus. Le *snacking* peut être une forme de gourmandise entre les repas ou une solution nomade, qui tient lieu de repas. Pratique et rapide, il s'accorde aux nouvelles habitudes de vie. Certes, le grignotage n'est pas nouveau, mais il s'installe durablement et se renouvelle.

Émerge notamment le snacking sain

Les chiffres l'attestent : au niveau mondial, le marché du *healthy snack* devrait atteindre 33 milliards de dollars d'ici à 2025, avec un taux annuel de croissance de 5,1%, selon le cabinet Grand View Research. Exit les chips et les barres chocolatées. Place aux barres aux céréales, aux fruits secs, aux fruits à coque, segments les plus dynamiques. **Selon Innova Market Insights, les produits à base de fruits à coque et de graines constituaient 38% des lancements** dans la catégorie *snacking* en France en 2017, avec un produit star : l'amande.

Les fruits et légumes frais, prédécoupés, prêts à consommer décollent également. Selon Kantar, le nombre d'occasions de consommation de ces produits en *snacking* a progressé de 16% entre 2014 et 2016.

Enfin, les boissons *healthy* constituent un dernier segment en hausse du *snacking*. Thés, jus de fruits, jus de légumes, *smoothies* mais aussi boissons detox, *aquadrinks*, toutes ces boissons bousculent notamment les sodas. En moyenne, aujourd'hui selon Nielsen et Unijus, un hypermarché propose



194 références de jus. **Les Français en boivent 7 fois plus qu'il y a 30 ans, soit environ 22 litres par habitant et par an** pour un total de 1,5 milliard de litres dont 50% de pur jus et nectars.

L'ALIMENTATION FONCTIONNELLE

Les aliments fonctionnels répondent à un besoin de régulariser le métabolisme que ce soit pour des raisons de bien-être, de santé, de besoins spécifiques et, de plus en plus, pour des raisons de praticité.

Les repas à boire

Ils s'appellent Vitaline, Soylent et Feed. Ils se présentent comme des *smart food*, des repas intelligents, cumulant tous les avantages d'une alimentation saine sans les contraintes. Ces produits ne sont pas hypocaloriques, comme leurs prédécesseurs des années 1990. Pas question de maigrir ici mais de remplacer un repas complet en mangeant sain, rapidement, *on the go*. Feed propose des produits vegan et « sans », sans gluten, sans lactose, sans OGM tandis que Vitaline mise sur les probiotiques et les produits bio.

A qui s'adressent-ils ? Aux urbains pressés qui préfèrent utiliser leur temps de déjeuner à des occupations personnelles, aux étudiants qui recherchent des solutions rassasiantes et économiques, aux sportifs qui souhaitent maîtriser leur alimentation, mais aussi aux végétariens, et flexitariens.

Selon le cabinet Euromonitor, **ce marché initié par l'américain Soylent, devrait atteindre 9 milliards de dollars** à l'international d'ici à 2020. Les résultats de Feed sont prometteurs : alors que la start-up s'attend à dépasser les 15 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018, son fondateur espère atteindre les 100 millions « en deux ans ».

Les compléments alimentaires

Selon une étude OpinionWay pour le Synadiet, 67% des Français considèrent les compléments alimentaires utiles « pour lutter contre une alimentation déséquilibrée », 64% pour « certaines périodes de l'année ». Pour plus de la moitié (52%), « consommer des compléments alimentaires permet de prévenir ou ralentir certains problèmes de santé ». Spiruline, eau de Quinton en guise de détox, préparations enrichies en vitamines, probiotiques, *superfood* bientôt complément pour prévenir l'apparition du diabète, ces produits connaissent un succès fulgurant et concernent tout le monde, des sportifs aux femmes enceintes en passant par les seniors.

Le marché français a grimpé à 1,8 milliard d'euros en 2017 contre un milliard en 2010, soit une croissance de près de 6%, selon le Synadiet.

PROSPECTIVE LE RESTAURANT DE DEMAIN

COMMENT LA RESTAURATION S'ADAPTE-T-ELLE AU MODE DE VIE DES CONSOMMATEURS ?

L. BLAGOJEVIC Manger, c'est être vivant. Les rythmes de vie font les rythmes alimentaires. Là où nous consacrons du temps à nous restaurer, nous asseoir, à y dédier des plages horaires entières et rituelles, maintenant **la restauration s'est adaptée à nous et est devenue interstitielle, de façon à être à portée de nos bouches dès que nous le souhaitons.** Elle est de plus en plus présente lors de nos petits-déjeuners, de nos dîners et se décline en mono ou multi-portions, sur tous les lieux où nous nous trouvons et se déplace jusqu'à chez nous. Elle est devenue aussi agile que nous.

L. PLANTIER La restauration vit une double révolution, celle liée à l'alimentation et celle liée au commerce de détail. Les deux tirent leurs sources de la mutation du comportement des consommateurs. Ils changent leur manière de s'alimenter, aussi bien dans l'assiette que dans les usages. Le consommateur est de plus en plus curieux, et averti grâce à la multiplicité des émissions de télévision (Top Chef...) mais aussi à la multiplication de ses sources d'informations comme les sites internet spécialisés (Fooding, Yelp, La Fourchette) et les réseaux sociaux sur lesquels il trouve et partage l'information. Il est aussi de plus en plus concerné et devient un consommateur militant. Rajouter à cela

l'usage de nouveaux *devices* (applications mobiles et autres) et la recherche du « zéro effort », il réduit le temps passé à table et multiplie les façons de se nourrir. Le consommateur veut tout et tout de suite, que cela soit à son bureau ou dans son salon. Les concurrents des restaurants sont donc multiples (cuisine livrée, grande distribution, etc).

Par ailleurs, le consommateur veut mieux manger, d'où l'émergence de plusieurs tendances, parmi lesquelles la naturalité, la traçabilité, le bio. Et, sur ce point, dans la restauration aussi, il faut retrouver la relation de confiance entre le consommateur et son alimentation. **Il est donc à la recherche d'une shopping experience forte, qui provoque une émotion et lui donne une raison d'aller au restaurant.** Cette tendance va continuer à s'amplifier.



Laure BLAGOJEVIC

CEO, Fondatrice
l'Innovore & Médiaopolitain

QUELLES SONT LES GRANDES TENDANCES QUE VOUS CONSTATEZ DANS LA RESTAURATION SUR CES DERNIÈRES ANNÉES ?

L. BLAGOJEVIC Comme tous les secteurs d'activité, la restauration doit répondre à une élasticité générationnelle de plus en plus étendue : les jeunes générations sont de précoces prescripteurs, et les anciens vivent de plus en plus longtemps.

La restauration suit donc l'évolution de ce mangeur protéiforme de tout âge et se prête à montrer à son client qu'il a retrouvé le contrôle de son alimentation.

Par la portabilité alimentaire ; par une offre rapide qui n'est plus synonyme de « mal bouffe » mais intègre un menu équilibré, *healthy*, végétarien voire vegan ; par la multiplication de l'offre de lieux tout autant que celle de l'offre produit ; par la mise à disposition des moyens technologiques qui permettent à son client d'être libre de manger comme il vit, de faciliter son quotidien : faciliter l'accès à la nourriture, mais aussi à la connaissance du produit (enjeu de la transparence), au bien-être (les régimes « sans », allergies, microbiote...), pour répondre à des besoins de protection de soi dans une société moderne.

L. PLANTIER Il est important de distinguer la tendance de la mode éphémère. Manger des insectes fait parler, je ne suis pas sûr que cela soit une tendance de fond, tout comme le *Poke Bowl*.

Par contre, la restauration se tourne vers le sain : moins de gras, de sucre, de sel, le moins de protéines que nous retrouvons dans l'explosion des restaurants de salade (Cojean mais plus récemment Jour, Mister Garden, Eat Salad). Elle se tourne bien-sûr vers plus de produits bios, et de produits en provenance de circuits courts qui arrivent



Laurent PLANTIER

Associé Fondateur
FrenchFood Capital

INTERVIEW CROISÉE

dans la restauration (Ex : Label Ferme. L'asiatique, de par son caractère *healthy* continue à avoir le vent en poupe et va être de plus en plus présent dans les années à venir (Woko, Pitaya...). **La tendance du sain est néanmoins contredite par la montée forte de l'enseigne O'Tacos et la prédominance des burgers. Comme quoi le consommateur est souvent schizophrène dans son alimentation.**

QUELLES NOUVELLES EXPÉRIENCES PROPOSE LE SECTEUR POUR RÉPONDRE AUX NOUVELLES ATTENTES DU CONSOMMATEUR ?

L. BLAGOJEVIC Elles tournent autour de 4 leviers :

- ▶ **la facilitation** : conditionnement, prêt-à-manger, ambulancier, portionnable en remplacement du repas complet, livraison.
- ▶ **le partage** : planches à partager, service de restauration à domicile avec Eatwith, de cuisine professionnelle avec Les Camioneuses.
- ▶ **le client au centre de l'offre** par la personnalisation de son alimentation (Vita Mojo), ou en le rendant acteur de son repas (MyFoodStory permet au client de rencontrer le producteur du plat cuisiné dans le restaurant, Infarm propose des herbes poussées en hydroponie dans l'établissement).
- ▶ **le gaspillage alimentaire** est aussi un sujet très important, que les restaurateurs du monde entier commencent à intégrer. Des initiatives d'accompagnement se développent comme l'association allemande Lebensmittel Retten, littéralement « Sauvetage des aliments », ou encore comme l'application TooGoodToGo qui propose une mise en vente à tarif réduit de produits en fin de vie.

L. PLANTIER La recherche d'expérience reste une constante majeure. Au-delà des propositions d'enseignes monoproduit qui commencent à s'essouffler, et des concepts de spécialités pour un consommateur de plus en plus connaisseur (Coffee shop de spécialité par exemple) ; **nous voyons l'émergence de lieux où l'expérience est prédominante par rapport à la nourriture**, des lieux trans-générationnels basés sur la rencontre et le lien social (Le jardin suspendu, Ground control). Nous voyons également dans la même veine, l'arrivée des *food-court* en France comme Eataly qui va ouvrir à Paris mais aussi la Felicità.

EN TERMES DE PRODUITS, Y-A-T-IL DES FORMATS DE REPAS QUI SE DÉVELOPPENT PARTICULIÈREMENT, DES INGRÉDIENTS STARS ?

L. BLAGOJEVIC Beaucoup d'ingrédients nouveaux apparaissent chaque jour.

Malgré une forte tendance au local, les champignons lichénisés, l'algue douce, les petites oranges du calamondin, les graines de chia, le pois chiche, le moringa, le baobab, la spiruline, le chanvre vont envahir vos assiettes en 2019.

Il est aussi intéressant de constater le retour du surgelé, remis à l'honneur, auprès du grand public, par la marque Daily Harvest. Les produits sont bio et frais, surgelés directement à la ferme après la récolte, les packagings sont simples et parfaitement adaptés à une diffusion sur les réseaux communautaires.

Voici également une bonne année que l'on observe le retour du pain. À Oxford, dans la boulangerie Modern Baker on trouve du pain bio à faible indice glycémique grâce à un processus de fermentation lente de la pâte. À Londres, le restaurant Coco di Mama propose un croissant vegan au charbon actif, un aliment dont l'application est en croissance. Près de chez nous, Bridor obtient le Grand Prix Sirha avec La Mie Biote, issue de 3 années de recherche et d'une étude clinique du CRNH-69 et de l'INRA, qui intègre un mix unique de fibres aux effets scientifiquement prouvés sur le microbiote intestinal.

L. PLANTIER Nous constatons l'arrivée des super aliments et nouveaux aliments (*acai bowl*, kale), du sans gluten, des cantines veggies et des bars à jus, qui surfent sur la tendance du bien-être, du sain, du bon. Se développe également la cuisine du monde, et après les burgers, la vague asiatique (Rice Trotter, Pitaya...) puis sud-américaine (*cevicherias* en particulier). Et, ceci dans tous les formats de restauration : du *fast food* à la cuisine servie à table.

La *street food* du monde est en plein boom : grecque, asiatique, africaine avec Jah Jah, mais aussi turque.

La grande nouveauté de 2018, qui va se développer en 2019 est l'apparition des dark kitchen ou ghost kitchen, comme Deliveroo édition. Ce sont des ateliers de cuisine qui rassemblent plusieurs enseignes ou concepts de restauration installés dans une zone à forte densité de bureaux et avec peu d'offre de restauration. Le tout est facilité par la connaissance des besoins du clients apportée par l'analyse de datas que permet l'appli de commande. Cela permet de desservir de manière efficace et rapide une zone de clients.

NOUVELLES TECHNOLOGIES ET RESTAURATION : QUELLES INNOVATIONS ET SERVICES ATTENDUS ? ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

L. BLAGOJEVIC L'intégration sociale est un sujet d'avenir pour la restauration, premier employeur français. Un bel exemple

avec la start-up Eat Offbeat qui propose une offre de restauration authentique et novatrice à destination des entreprises new-yorkaises et des universités réalisée par des femmes réfugiées qui partagent leurs recettes traditionnelles (Népal, Syrie, Erythrée, Sénégal, etc). En France, un rapport par le député Aurélien Taché insiste sur le rôle de la restauration dans l'intégration des immigrés. **Quant au développement durable, il reconnecte l'homme à la terre. Produire sa propre nourriture partout dans le monde, grâce au hors sol et au food computing**, c'est le pari par exemple de Caleb Harper avec OpenAg... beaucoup de projets naissent en ce sens.

L. PLANTIER La technologie aussi se développe dans les métiers de la restauration. **Elle est utile lorsqu'elle permet de régler un point de frottement avec le client.**

Je ne parlerai pas de la livraison ici, que tout le monde expérimente. Les innovations concernent bien sûr la réservation, ce qui n'est pas récent. Cette dernière devient de plus en plus intelligente et va permettre de vous proposer le restaurant après analyse de disponibilité et de vos habitudes de consommation. Nous allons passer d'une facilité de service à de la suggestion. Nous attendons également de plus en plus de systèmes de règlement permettant d'augmenter le flux en réduisant l'attente de la note.

Concernant le développement durable, c'est une demande forte des clients qui pousse les restaurateurs à évoluer avec le tri sélectif, et l'adoption des emballages recyclables et bien sûr la lutte contre le gaspillage alimentaire. Cette préoccupation s'accroîtra dans les années à venir dans les restaurants, quels que soient les formats.



LE BOUM DU FAST CASUAL

Le "fast casual", ou la restauration rapide moyenne haut de gamme, connaît un développement exponentiel en France. Initié par l'enseigne Cojean à Paris en 2001, le "fast casual" est en 2017 le segment le plus dynamique de la restauration.

Il répond à une accélération des modes de vie – avec une diminution du temps consacré au déjeuner – conjugué à une préoccupation grandissante des consommateurs pour l'équilibre alimentaire et la qualité des produits consommés.

Que ces enseignes proposent des burgers, des salades ou des plats *healthy*, leur succès tient à leurs fondamentaux : des produits de qualité, frais, des ingrédients traçables, préparés sur place dans une cuisine ouverte et servis au bon rapport qualité/prix/temps, le tout dans un cadre agréable.

Aussi appelé *fast good*, il s'appuie donc sur la tendance plus générale du « mieux manger ». Toutes ces enseignes soignent particulièrement le *sourcing* de leurs produits : bio, local ou circuits courts. Ainsi, l'enseigne Exki valorise les circuits courts en proposant une cuisine à base de produits locaux, issus de l'agriculture biologique ou raisonnée. Label Ferme s'approvisionne directement auprès des producteurs, et Jour privilégie un *sourcing* local. Les « burgers gourmets » ne sont pas en reste. Ils revendiquent eux aussi un approvisionnement made in France et souvent bio. Ces enseignes sont particulièrement fréquentées par de jeunes actifs (25-35 ans) attirés par cette alliance de qualité, de goût et de rapidité de service. Portée par cet engouement intarissable, l'offre ne cesse d'innover : cuisines du monde mais aussi concepts de Grands Chefs. A l'instar de Thierry Marx et de son concept « Thierry Marx La Boulangerie » ouvert en juin 2016.

À la pertinence des concepts, adaptés aux attentes de cette jeune clientèle, s'ajoute la pertinence du *storytelling*. Pas ou peu de publicité mais de belles histoires qui racontent l'authenticité, l'éthique des démarches, et l'utilité sociale de ce nouveau genre d'entreprises. Exki organise des actions solidaires : glanages chez des agriculteurs, cafés pour les plus démunis... Toutes les nuits, le Charity Van de Prêt à Manger se déplace dans ses restaurants pour récolter les invendus afin de les redistribuer à ses partenaires associatifs. À Noël, 25 centimes ont été prélevés sur les sandwiches en faveur des sans-abris.

À l'échelle du marché de la restauration, le *fast casual* est encore une niche mais ne va pas le rester. D'autant plus que son nouveau modèle influence la restauration commerciale l'obligeant à se mettre à niveau en termes de produits, de services, d'expérience client. Comme quoi, le bien manger est définitivement indémodable.

QUELQUES CHIFFRES CLÉS

+3,4% Le taux de croissance annuel moyen de la restauration *fast casual* estimé entre 2016 et 2021 (vs. +1,4% pour l'ensemble de la restauration commerciale).

50% Les 18-34 ans représentent la moitié des visiteurs contre 38% pour la restauration commerciale.

60% de femmes fréquentent ces restaurants.

31 MIN de pause déjeuner en moyenne pour les Français.

200 ENSEIGNES SPÉCIALISÉES.

En restauration rapide et plus de 50 offres différentes.

Sources : Euromonitor, Étude Gira Conseil, 2018, The NPD Group 2018, Étude Edenred (Ticket Restaurant) 2016.

QUELQUES ENSEIGNES

SALADES - HEALTHY

- ▶ Exki
- ▶ Jour
- ▶ Cojean
- ▶ Label Ferme
- ▶ Prêt à Manger
- ▶ Mister Garden



FAST CASUAL CHEF

- ▶ Panivanda
- ▶ Thierry MARX La Boulangerie



BURGERS PREMIUM

- ▶ Big Fernand
- ▶ Bioburger



50
ST

ON ICE

COLD BREW \$2.75/\$3.00
 ICED TEA \$2.75/\$3.00
 ICED LATTE \$3.95/\$4.25
 ICED MOCHA \$3.95/\$4.25

Some Like It Cold

Some Like It Hot
 BREWED, STEEPED & SIPPED

COFFEE \$1.75/\$2.00
 LIGHT ROAST: ETHIOPIAN AMARO GAYO
 MEDIUM ROAST: COSTA RICA TERRAZO
 DARK ROAST: HEART OF DARKNESS
 DECAF: QUATEMALA
 SPECIAL: ASK US!

TEA \$2.00/\$2.50
 BLACK: ENGLISH B-PART
 HERB: MINT
 FRUIT: RASPBERRY
 VANILLA COCONUT
 COCONUT TOMATILLO

CAPPUCCINO \$3.25
 ESPRESSO \$2.75
 LATTE \$3.75
 RED DEE \$3.75

EXTRAS: NUT BUTTER BUZZ \$2.75

THE KEY
 TO WHAT'S RIGHT
 FOR YOU

GRAIN / GLUTEN-FREE
 LEGAL
 FRIE
 FREE
 GG-FREE

Our Mission
 WE KNOW

YOUR BODY WITH PURE, HEALTHY FOOD IS THE
 FLUT MICROBIOME - PROMOTING OVERALL HE
 PROMISE...
 MADE FROM SCOTCH & NE
 OUR INGREDIENTS.
 VE...
 LOCAL IS BETTER REAL "GOOD FOR Y
 FOODS MAKE YOU FEEL GOOD YOU CAN LEARN - AND LOVE - TO EAT HEALTHY
 WHAT YOU EAT (EVEN A LITTLE NURS) EAT HEALTHY - BE HEALTHY
 STANDARDS...
 QUALITY OF OUR INGREDIENTS TO DELIVER T
 COSTS A LITTLE MORE.
 EGGS, HAND-MADE NUTS & NUT FLOURS, OR
 ZONE 7 FARMS & FARMERS.



Entretien avec Julien PONCEBLANC

Président - GREENSHOOT



“Il faut se départir des codes existants”

QUELS ONT ÉTÉ LES MOTEURS DE VOTRE ÉNERGIE ET DE VOTRE CRÉATIVITÉ ENTREPRENEURIALES ?

J'ai d'abord consacré l'essentiel de mon énergie dans les aspects créatifs de l'entrepreneuriat : glace, soupe, mais également pâte à tartiner et boisson énergisante. Viennent ensuite rapidement les années où il faut être capable de gérer, d'organiser et de structurer pour générer de la croissance. C'est alors le moment de fédérer une équipe autour du projet afin d'accomplir ensemble ce que l'on ne peut parvenir à bâtir seul. Quant à savoir d'où vient l'énergie du départ ? Dans mon cas, il y avait surtout un désir d'affirmation et dans une certaine mesure une forme d'incapacité à être managé ; en d'autres termes, je n'avais pas vraiment le choix.

VOUS INNOVEZ BEAUCOUP. COMMENT ACTIVEZ-VOUS VOS STRATÉGIES D'INNOVATION ?

Ma règle d'or consiste surtout à raisonner ex-nihilo et à tenter de ne pas être influencé par l'existant. Si l'on veut être rupturiste, il faut selon moi se départir des codes existants et s'interroger pour savoir comment on créerait un produit de A à Z s'il n'existait pas.

Repenser les usages, c'est déjà faire table rase de ce que nous connaissons, oublier nos habitudes et casser nos automatismes.

À partir de là, il est possible d'innover de manière plus débridée et percutante.

Dans le processus créatif GreenShoot vient souvent en premier lieu le packaging, qui doit s'adapter aux besoins, être un atout et faire pencher en faveur de l'achat. Le produit quant à lui doit être par essence qualitatif et créatif. Là réside l'état d'esprit de la marque et ce que nous sommes profondément. L'écueil qu'il convient dès lors d'éviter est celui du produit trop créatif, au goût trop personnel, un peu comme un livre qui perdrait son lecteur dès les premières pages.

Enfin, un produit bien conçu, selon les règles traditionnelles des « 4P », fait mouche de manière naturelle : les acheteurs se laissent convaincre aisément et les consommateurs embrayent dans la foulée. En cela, le monde

a peu changé. S'agissant des exigences de qualité, de transparence et de responsabilité, la donne est bien différente aujourd'hui.

En proposant des recettes qui subliment les légumes à travers un produit sain et diététique, nous avons anticipé la tendance lors de la création de la marque GreenShoot en 2007. Désormais tout le monde trouve nos produits pertinents et dignes d'intérêt culinaire. Cela n'était pas forcément le cas au début de l'aventure.

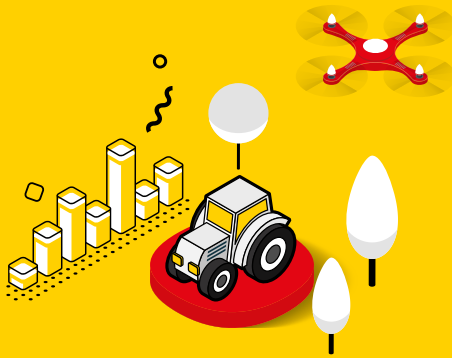
UN PEU D'ANTICIPATION : QUELS NOUVEAUX USAGES NOMADES ? QUEL AVENIR POUR L'ÉCO-PACKAGING ?

Je ne suis pas certain que le nomadisme soit promis à un avenir radieux. Je crois au contraire que les gens ont besoin de se retrouver, de « communier » et de partager dans une époque tendue. Le repas est un lieu de rencontre, de retrouvailles. Peu surprenant dès lors que l'alimentation, la cuisine, la *food-photography* occupent une place toujours plus prégnante. L'aspect culturel y est celui de la découverte de la diversité culinaire, sans clivages ethniques. Les urbains ont besoin de se rassembler, et pourquoi pas autour d'une assiette. Le repas est devenu une affirmation de soi, une revendication non conflictuelle et socialement tolérable. Le nomadisme à l'inverse est perçu comme un isolement, une incapacité à intégrer le groupe. Ses jours sont comptés. Dans cette conscience accrue des autres et de la planète, je crois que les emballages vont perdurer dans l'avenir - comment faire autrement ? - mais sous une forme bien différente.

Je suis convaincu que les emballages recyclés dans un premier temps, puis les emballages complètement biodégradables ensuite vont coloniser les magasins et les rayons.

Viendra une époque pas si lointaine où l'on se demandera comment on pouvait seulement envisager de s'en remettre aux ressources fossiles, épuisables et polluantes, alors même que la nature nous offre la possibilité de créer des ressources renouvelables *eco-friendly*. Le destin est en marche.





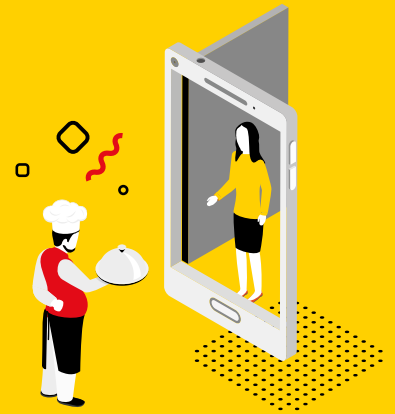
AG TECH

- Agriculture de précision
- Logiciels de gestion agricole
- Drones et robots
- Protéines alternatives
- Agriculture urbaine
- *Micro-farming*
- Marketplaces matériel agricole
- Production responsable



FOOD SCIENCE

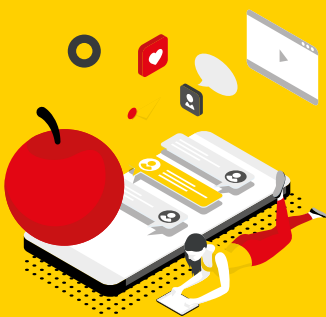
- Microbiote
- Substituts de repas
- Ecopackaging
- Produits « sans »



FOOD SERVICE

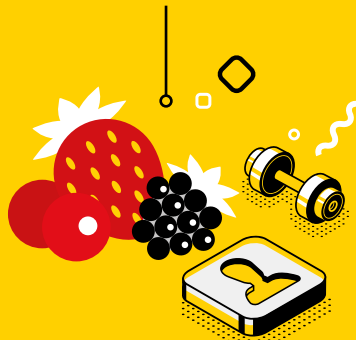
- Outils de gestion restauration
- Nouveaux concepts restauration
- Livraisons à domicile / chefs à domicile
- Repas solidaires
- Robots cuisiniers
- Impression 3D

FOODTECH, les nouveaux terrains de jeu



MEDIA FOOD

- Infotainment
- Nouvelles expériences culinaires



COACHING

- Nutrition personnalisée
- Scanners alimentaires
- *Diet companions*



DELIVERY & RETAIL

- Box prêt-à-cuisiner et découverte
- Livraison de proximité
- Restaurants virtuels *full-stack*
- Robots de livraison
- *Farm to home*
- Outils *supply chain*
- *Expérience shopper*

Une dynamique

QUI OPÈRE SUR L'ENSEMBLE
DE LA CHAÎNE DE VALEUR

687

Start-up FoodTech
actives en 2017*

200

start-up créées
en 2017,
177 en 2016

**138
M€**

d'investissement
en 2017





S'ADAPTER

NOUVEAUX DÉFIS DANS LA FOODCHAIN

Pour répondre à la pression démographique, économique et environnementale ainsi qu'aux attentes du consommateur, les mutations sont en cours à tous les stades de la chaîne de valeur. Production, approvisionnements, transformation et industrialisation, distribution et logistique, export : le secteur se repense et se restructure autour des multiples enjeux de l'alimentation.

3



VERS UNE INTELLIGENCE ALIMENTAIRE



Thierry BLANDINIÈRES

Directeur Général - InVivo Group

Pour ceux qui en douteraient encore, le dernier rapport du World Resources Institute⁽¹⁾ est sans ambiguïté. La chaîne alimentaire mondiale destinée à nourrir 9,8 milliards d'habitants en 2050 est confrontée à un triple défi : augmenter la production agricole, sans étendre l'occupation des terres (intensive versus extensive) et en limitant les émissions des gaz à effet de serre pour contenir le réchauffement climatique aux objectifs de l'Accord de Paris.

Les implications de cette triple contrainte sont assez évidentes. Nous devons très significativement augmenter la productivité agricole, diminuer drastiquement les gaspillages et les pertes le long de la chaîne, réorienter la demande vers un bol alimentaire moins carné et plus végétal, et mettre en œuvre toutes les techniques réductrices d'émissions. C'est une équation inédite à l'échelle de l'humanité. La bonne nouvelle, c'est qu'il existe des milliers de solutions technologiques pouvant contribuer à ces objectifs, portées par la recherche, les start-up et les grands groupes. Les moins bonnes, c'est que : a) elles nécessitent des investissements très importants pour les porter à grande échelle, et b) qu'il n'y a pas de solution technologique miracle sans incitations et régulations capables d'induire des changements sociétaux...

Pour un groupe comme InVivo, premier groupe coopératif agricole français et acteur mondial de la chaîne alimentaire, « l'intelligence alimentaire », c'est passer notre stratégie et nos décisions au filtre de cette triple contrainte, et inciter tous nos partenaires à faire de même. Avec un objectif supplémentaire qui nous semble trop souvent ignoré : rendre considération et respect à ceux qui représentent le maillon essentiel de cette chaîne et qui ont le droit de vivre décemment du travail dont dépendent tous les autres, les agriculteurs.

Pour atteindre ces objectifs, nous devons faire le choix d'une agriculture du futur. Or aujourd'hui, trop souvent, le sectarisme, voire l'intégrisme, prédomine. On oppose les agricultures les unes aux autres, plus ou moins technologiques, plus ou moins écologiques, plus ou moins vertueuses.

Alors que pour résoudre notre (très) difficile équation, nous aurons besoin de l'intelligence de toutes les agricultures et de la mise en synergie de toutes les expériences.

C'est pourquoi, chez InVivo, nous faisons le choix d'une innovation sans œillères à chaque maillon de la chaîne sur laquelle nous sommes présents.

Solutions d'agriculture de précision qui améliorent le ciblage et réduisent les intrants, développement de l'assurance préventive en matière de récoltes, démonstrateurs de fermes digitales intégrées, investissements dans les circuits courts et la distribution de bio local au détriment du bio importé, R&D sur les semences et leur performance, diversification de la palette des végétaux à consommer, partenariats d'économie circulaire pour un usage efficient des ressources et, en particulier, des coproduits de l'agriculture, expérimentations agro-écologiques, soutien à la recherche en biologie moléculaire, mais aussi à l'agriculture urbaine dont le modèle économique doit encore être recherché. Toutes ces voies et bien d'autres, nous les explorons de façon concomitante, en synergie avec les coopératives, les acteurs de la *French FoodTech* et de la Ferme France, persuadés qu'il n'y a pas de *one best way*, mais que c'est de la convergence de ces mouvements que naîtra « l'intelligence alimentaire » que nous appelons de nos vœux.

PROSPECTIVE

Témoignage de Martial DARBON

Agriculteur et producteur de lait

Agriculteurs en voie de disparition

Quand je me suis installé en 1980,
nous étions 853 000.
Nous ne serons plus que 40 000 dans 5 ans.
Une exploitation sur 3 est dans
une situation économique dramatique.
Le budget alimentaire des familles
est passé de 28 à 12 % en 30 ans.
Quand 100 € sont dépensés par
le consommateur, 6,20 € vont au producteur.

Comment faire
dans ces conditions ?



71,2 Md€

valeur de la production
agricole en 2017



436 300

exploitations agricoles
en 2016



754 000

agriculteurs



15 000 €/an

de revenu moyen

Fondateur - MiiMOSA

“Les urgences de civilisation n’attendent plus, investissons pour changer le monde”

L’amour pour l’agriculture, je le dois à mon grand-père, « producteur de raisins » dans un petit village des Pyrénées-Orientales (Ponteilla). Au-delà de l’exigence de son métier, de l’humilité qu’il exige face à la nature, l’environnement, les écosystèmes millénaires et la responsabilité de l’héritage à transmettre, mon grand-père m’a surtout transmis son amour pour la terre et le respect des hommes et des femmes qui se lèvent, tous les matins, pour nous nourrir. Cette admiration, je l’ai convertie à 31 ans en lançant MiiMOSA avec pour ambition de révolutionner le financement de l’agriculture, et l’alimentation avec qui, ne l’oublions jamais avant de porter des jugements, nous avons rendez-vous matin, midi et soir.

Depuis quelques années, l’agriculture de transition gagne du terrain, accélérée par le désir sociétal de consommer de manière responsable, les nouveaux modes de distribution, l’amélioration des pratiques de la restauration collective, et des agriculteurs désireux de répondre aux enjeux planétaires et civilisationnels : nourrir l’humanité sans détruire la planète. Dans ce contexte, s’affranchir de l’actuel modèle agricole et alimentaire est inéluctable.

Repenser le modèle agricole : cela ne peut probablement se faire qu’en repensant l’agriculture elle-même, en ouvrant plus

largement le panorama d’agricultures diverses écologiquement et socialement orientées, plus équitables et gouvernées dans l’intérêt général. Pour accompagner ce changement de paradigme, il est aujourd’hui indispensable de

repenser également le financement de cette transition, que ce soit par la PAC mais aussi par le circuit de financement qui repose quasi exclusivement sur un modèle bancaire qui, chaque jour, montre ses limites et sa réticence au changement.

Après avoir lancé, en 2015, MiiMOSA avec pour principale mission d’apporter des relais de financement à des exploitations agricoles de petites et moyennes tailles peu accompagnées par la PAC, je suis fier désormais de lancer MiiMOSA transition dont l’objectif sera de financer de grandes exploitations pour accélérer la transformation de notre modèle agricole et alimentaire. Ne nous y trompons pas, seule cette grande agriculture est majoritairement présente



dans nos assiettes et demeure confrontée aux grands enjeux de notre planète.

À travers de nouvelles solutions de financement, MiiMOSA transition souhaite accompagner la transition des exploitations vers l’agro-écologie, l’agriculture biologique, l’élevage en plein air, mais également d’accompagner les agriculteurs vers de nouveaux métiers : stockage du carbone, producteurs de biodiversité et d’énergies renouvelables. À la différence de MiiMOSA, au-delà d’être financés par les citoyens, les projets que nous accompagnerons sur MiiMOSA transition pourront être co-financés par des entreprises, ce qui ouvre un champ des possibles immense : acteurs de l’agroalimentaire (de l’amont à l’aval), organisations professionnelles agricoles, PME/ETI, etc. Toute personne morale pourra, à nos côtés, s’engager dans la révolution agricole et alimentaire et contribuer à changer le monde.

Parce que les agriculteurs portent des enjeux civilisationnels et planétaires (alimentation, environnement, climat), ils seront les héros du 21^e siècle.

LES AGRICULTURES DURABLES

L’agriculture durable veut répondre aux besoins de production d’aujourd’hui tout en préservant les ressources pour l’avenir. Elle obéit à différentes méthodes ayant pour point commun d’enrayer l’appauvrissement des sols et de réduire les pollutions. Elle s’impose également d’être économiquement viable et socialement équitable. La plus connue est l’agriculture biologique mais d’autres cahiers des charges se développent.

L’AGRICULTURE INTÉGRÉE / Ses grands principes sont édictés au niveau européen (directive 2009-128) et par l’INRA. De nombreux agriculteurs la pratiquent avant de se convertir à l’agriculture biologique. La combinaison de plusieurs leviers, sur plusieurs années permet de faire fonctionner le système. Elle combine entre autres des moyens culturaux, des moyens génétiques disponibles (variétés résistantes) et des moyens de lutte (bio-contrôle et lutte physique). La lutte chimique n’étant appliquée que si tous les autres moyens sont épuisés.

L’AGRO-ÉCOLOGIE / Les cycles biogéochimiques du carbone, de l’azote et du phosphore ont été profondément modifiés par l’intensification, la spécialisation et la

concentration géographique des activités agricoles. Elles ont engendré des pertes et gaspillages de nutriments, des problèmes de pollution et d’émission de gaz à effet de serre. Les techniques agro-écologiques visent à rétablir l’équilibre en favorisant le bouclage de ces cycles à l’échelle de l’exploitation. L’enjeu est de favoriser la fixation biologique d’azote, le stockage de carbone et de nutriments dans la matière organique des sols, le recyclage et la valorisation des engrais de ferme ainsi que l’intégration des systèmes de culture et d’élevage.

L’AGRICULTURE PAYSANNE / La Charte de l’Agriculture Paysanne qui recoupe les dimensions Sociale, Économique et Environnementale a été finalisée en 1998 par

Éclairage de Jean VERDIER

Administrateur - SYNABIO



“Le marché bio français est remarquablement dynamique”

Face aux impasses de notre modèle agro-industriel (destruction de valeur, pollutions agricoles, perte de biodiversité, maladies métaboliques), une transition vers une alimentation et une agriculture durable est devenue indispensable. Pionnières d'une alimentation porteuse de valeurs et de sens, les entreprises de la bio (transformateurs, distributeurs et importateurs) constituent un maillon essentiel de cette transition alimentaire et écologique. Elles défendent un modèle agroalimentaire ambitieux qui s'appuie sur le respect de l'environnement, l'équité avec le monde agricole, la transparence vis-à-vis du consommateur et l'engagement social.

LA BIO : UN SECTEUR EN PLEIN ESSOR

Une croissance continue depuis vingt ans, des exportations en hausse :

la bio est un des rares secteurs de l'économie française à avoir été aussi faiblement impacté par le ralentissement de 2008.

En quelques années seulement, elle a acquis une place à part dans le paysage agroalimentaire français. L'agriculture biologique est un mode de production fondé sur des pratiques culturales et d'élevage respectueuses des équilibres naturels. Elle exclut l'usage des produits chimiques de synthèse et des OGM, limite l'emploi des intrants et s'attache au recyclage des matières organiques, à la rotation des cultures et à la lutte biologique. L'élevage, de type extensif, fait appel aux médecines douces et

respecte le bien-être des animaux. Grâce notamment à l'existence d'un logo officiel largement médiatisé (Eurofeuille, souvent complété du logo national AB), les produits issus du mode de production bio bénéficient actuellement d'une bonne visibilité et d'une image de marque dynamique auprès des consommateurs. Avec une multiplication par sept de son volume en 17 ans¹ et

8,3 milliards d'euros de produits consommés en 2017 (+17% sur un an), selon l'agence BIO : le marché bio français est remarquablement dynamique.

FAIRE DE LA BIO UN SECTEUR STRATÉGIQUE

Ce dynamisme mérite d'être accompagné et soutenu par des politiques publiques ambitieuses. Engager une transition digne de ce nom vers l'alimentation bio suppose en effet d'investir dans les filières, de soutenir la recherche et le développement au service de l'agriculture biologique et d'assurer un équilibre dans le partage de la valeur au sein des filières. En un mot, il s'agit de faire de l'agroalimentaire bio un secteur stratégique au niveau français et européen au même titre que le numérique. Il y a là une formidable opportunité de recréer des emplois et du lien au sein de nos territoires et de nous positionner sur la scène internationale comme les pionniers de la transition.

(1) La transformation bio en pleine croissance - Asterès pour Natexbio - novembre 2016.

La Fédération Associative de Développement de l'Emploi Agricole et Rural autour de principes évalués par un ou plusieurs indicateurs. La forte dominante solidaire, locale et un travail respectueux de la nature imposent aux paysans une règle transversale : raisonner toujours à long terme et de manière globale.

ET LES AUTRES... / De la biodynamie, pratique la plus ancienne, portée par Rudolf Steiner dès 1920, aux démarches les plus récentes : Haute Valeur Environnementale (impulsée à la suite du Grenelle de l'environnement), permaculture, agriculture écologiquement intensive, de conservation, de précision..., les alternatives se développent à marche forcée.

TRANSITION AGRO-ÉCOLOGIQUE : NIVEAU D'ENGAGEMENT DES AGRICULTEURS

73% des agriculteurs ont mis en place au moins 3 de ces démarches :

73%

Limiter l'utilisation d'intrants

71%

Améliorer la qualité des sols, limiter l'érosion

62%

Préserver les ressources en eau

57%

Favoriser le rôle de la faune auxiliaire

43%

Rechercher l'autonomie en limitant les achats extérieurs

43%

Apporter plus de valeur ajoutée aux productions

Source : Ministère de l'Agriculture - Enquête BVA 2018

QUELLES ATTENTES DES CONSOMMATEURS ?

QUELS FINANCEMENTS POUR TRANSFORMER LE SECTEUR ?



Xavier GUILLAS



Thomas GAULT

Senior Managers
Performance & Transformation durables - EY

Les équipes EY Performance & Transformation Durables étaient présentes au Food Camp et y ont animé un atelier sur l'alimentation durable. Retour sur une journée riche en échanges...

La défiance des consommateurs semble désormais s'inscrire comme une tendance de fond. L'enjeu primordial pour demain est de restaurer la confiance, une étape nécessaire dans la nouvelle relation marque / consommateur. Laquelle devra passer par plus de transparence de la part des acteurs des filières alimentaires.

La transformation du secteur agroalimentaire a bel et bien commencé mais n'en n'est qu'à ses débuts.

Pour les acteurs traditionnels, ces nouvelles attentes des consommateurs peuvent être une formidable source d'opportunités. Certains l'ont bien compris : à chaque maillon de la chaîne de valeur, dans les coopératives agricoles, chez les industriels ou les distributeurs, des démarches individuelles ou collectives s'organisent pour répondre à ces nouveaux défis.

Face à ces acteurs traditionnels, des start-up inventent de nouveaux modèles et font émerger des solutions innovantes. Le développement de l'agriculture urbaine dans nos villes permet aujourd'hui aux citoyens de s'approvisionner en bas de chez eux ; les applications de notation et de comparaison des produits fleurissent sur nos smartphones et de nouvelles marques intègrent déjà le consommateur dans la définition des caractéristiques du produit et de son prix.

Les acteurs du secteur, accompagnés des pouvoirs publics, doivent impulser un véritable changement de paradigme et définir les contours de l'alimentation de demain.



FOODCAMP / 18-19 OCTOBRE 2018

Atelier design thinking



Entretien avec Bertrand BLANPAIN

Président du directoire
Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels

EN QUOI LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE DEMANDE-T-IL UN ACCOMPAGNEMENT FINANCIER SPÉCIFIQUE ?

Le secteur de l'agroalimentaire compose avec les aléas climatiques, gère des produits périssables et connaît des cycles de stockage parfois longs. À chaque situation, son type de financement ! Pour renforcer notre spécialisation nous avons donc déployé un réseau d'experts en région qui parlent le même langage que les entrepreneurs de l'agroalimentaire.

Nous avons fait le choix d'intervenir dans des secteurs d'activité très ciblés, de façon à bien connaître les contours de chacun de nos marchés et leur complexité. Notre développement est lié à celui de nos clients historiques et nous entretenons des relations de très longue date avec les entreprises de l'agroalimentaire.

Aujourd'hui, ce secteur pèse 1,5 Md€ dans l'encours de la banque. Par ailleurs, les entreprises de l'agroalimentaire investissent dans la R&D pour lancer de nouveaux produits ou process qui seront sources de valeur ajoutée.

C'est un autre point commun avec nous car le nom d'Arkéa est associé à l'idée d'innovation. Ainsi, nous avons créé au sein de la banque une cellule start-up, dont une partie de l'activité s'intéresse de très près à la *FoodTech*.

POUR VOUS L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET SOCIÉTALE SONT ÉTROITEMENT LIÉES ?

Sensibiliser nos collaborateurs et choisir avec précaution nos fournisseurs a été une première étape. Nous avons décidé d'aller encore plus loin en ouvrant une enveloppe de financement dédiée aux investissements RSE (Responsabilité Sociétales des Entreprises). Le dispositif encourage nos clients et nos prospects à concrétiser leur projet en leur proposant des taux d'emprunt bonifiés. En 2017, l'enveloppe de 200 M€ a permis de financer 43 dossiers pour un montant moyen de 2,4 M€ et une durée moyenne de 9 ans. L'opération a été un succès et a été reconduite en 2018.

AVEZ-VOUS UN EXEMPLE CONCRET DE PROJET FINANCÉ PAR CE BIAIS DANS L'AGROALIMENTAIRE ?

Nous avons financé l'installation d'une toiture photovoltaïque de plus de 14 000 m² pour un site de collecte de céréales appartenant à la coopérative agricole céréalière « Terre Atlantique ». Avec ce projet, situé en Charente Maritime, la coopérative envisage une production annuelle de plus de 2 000 000 kWh.

QUELS SONT LES TRAITS DISTINCTIFS D'ARKÉA BANQUE ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELS ?

Arkéa Banque E&I est une filiale du groupe Arkéa, qui figure parmi les tout premiers établissements de bancassurance français ayant leur siège en région (Brest). Elle se consacre à trois marchés : les entreprises, notamment de taille intermédiaire, les institutionnels (collectivités territoriales ou organismes publics) et enfin les acteurs de l'immobilier. Aujourd'hui, plus de 10 000 clients lui font confiance. Grâce à eux, nos 19 centres d'affaires soutiennent l'attractivité des territoires et le Made in France, encouragent l'innovation et la RSE.

Hiérarchiser les caractéristiques clés de l'alimentation durable paraît aujourd'hui primordial. Tel qu'en témoignent les résultats de l'atelier co-animé par EY, les acteurs semblent retenir trois critères prioritaires : l'empreinte environnementale du produit, l'impact sur la santé et la qualité nutritionnelle, et le goût.

Pour reconquérir la confiance des consommateurs, les marques devront répondre au besoin de transparence et d'information. Cette transparence devra assurer un partage d'informations claires, compréhensibles mais surtout fiables, éventuellement vérifiée par une tierce partie. En parallèle, un véritable travail pédagogique auprès du consommateur doit être mené pour redonner sa véritable valeur à l'alimentation. Le recours au digital sera aussi au centre de ce nouveau modèle. Il permettra de sécuriser et diffuser largement l'information, d'orienter l'acte d'achat en temps réel grâce à des applications mobiles, ou encore de permettre de reconnecter les agriculteurs locaux avec leurs consommateurs.

Ce changement de paradigme ne pourra s'opérer que si les acteurs du secteur œuvrent ensemble et lancent collectivement des projets concrets de transformation profonde du modèle alimentaire.

“S'engager sur



3 questions à Jean-Noël DARNICHE

Directeur Marketing Global - Fromageries BEL

1 FACE À LA CRISE DE CONFIANCE DU CONSOMMATEUR ENVERS LES MARQUES DE L'AGROALIMENTAIRE ET LE BESOIN CROISSANT D'INFORMATION, QUELS SONT LES ENJEUX DE L'ÉTIQUETAGE DES PRODUITS ISSUS DE CETTE INDUSTRIE ?

Les consommateurs sont devenus suspicieux et veulent faire des choix forts dans leur alimentation. Ils attendent des marques une information transparente et complète sur les listes d'ingrédients, les apports nutritionnels, mais aussi l'origine des produits, l'amont agricole...

Le succès des applications nutritionnelles telles que Yuka en est la meilleure preuve. L'enjeu pour les industriels est de répondre à ces attentes de manière simple et transparente pour garder la confiance des consommateurs. L'étiquetage est le premier levier. Cependant il peut être simplificateur voire réducteur avec des systèmes de mesure standardisés pour 100 g.

L'enjeu est de donner une information juste sans diaboliser ni oublier que manger c'est aussi un plaisir.

2 COMMENT RENOUER AVEC LA PERCEPTION DE QUALITÉ DES PRODUITS ISSUS DE L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE ? QUELLES RÉPONSES APPORTER AU CONSOMMATEUR ?

L'industrie agroalimentaire n'a jamais été autant décriée alors que paradoxalement elle n'a jamais été aussi sûre.



Rappelons que l'industrie agroalimentaire Française est dans le Top 3 des plus sûres au monde.

Les crises telles que la vache folle et une certaine culture du secret, complètement dépassée dans notre monde ultra-connecté expliquent cette défiance.

Pour se reconnecter avec les consommateurs, l'industrie doit devenir totalement transparente et s'ouvrir aux consommateurs sur ses pratiques et processus de production.

3 CHEZ BEL, QUELLES INITIATIVES AVEZ-VOUS MIS EN PLACE ?

La mission de Bel est d'apporter une alimentation plus saine et plus responsable, à tous. C'est un immense challenge. Pour faire vivre cette mission nous avons depuis 10 ans amélioré le profil nutritionnel de toutes nos marques en réduisant les taux de gras et de sel.

En 2017, nous avons été les premiers industriels de la filière laitière française à nous engager sur un lait de pâturage et sans OGM, qui garantisse un niveau de vie décent aux agriculteurs avec une visibilité prix de 1 an. C'est en prenant ce type d'engagements et en les partageant avec nos consommateurs que nous pourrions garder leur confiance. Ces informations sont déjà accessibles via l'étiquetage et sur nos sites internet. En 2018, sur certaines de nos marques comme Kiri, les consommateurs auront accès à une information encore plus complète en utilisant leur mobile et en scannant un QR code sur nos packagings.

la qualité”

3 questions à Patricia BROCHARD

Coprésidente - Sodebo



1 FACE À LA CRISE DE CONFIANCE DU CONSOMMATEUR ENVERS LES MARQUES DE L'AGROALIMENTAIRE ET LE BESOIN CROISSANT D'INFORMATION, QUELS SONT LES ENJEUX DE L'ÉTIQUETAGE DES PRODUITS ISSUS DE CETTE INDUSTRIE ?

L'amélioration de l'étiquetage des produits issus de l'industrie agroalimentaire répond aux attentes sociétales.

Aujourd'hui, les consommateurs vérifient ce qu'ils mangent. Ils veulent que ce soit bon pour leur santé.

Pour Sodebo, la transparence est un outil pour éclairer le consommateur sur nos engagements, notamment sur la qualité nutritionnelle. C'est un levier pour communiquer en continu aux consommateurs les améliorations que nous apportons à nos produits.

Depuis 2018, nous commençons à appliquer le Nutri-Score sur nos produits pour donner aux consommateurs des informations nutritionnelles justes et simples.

Nous souhaitons faciliter leur décision d'achat et leur permettre de décider de manière éclairée.

Ce n'est que le début d'une information qui se devra d'être plus complète à l'avenir.

2 COMMENT RENOUER AVEC LA PERCEPTION DE QUALITÉ DES PRODUITS ISSUS DE L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE ? QUELLES RÉPONSES APPORTER AU CONSOMMATEUR ?

Pour renouer avec la perception de qualité de produits issus de l'industrie agroalimentaire, il faut continuer à garantir au consommateur qu'il se fera plaisir en les mangeant. 64% des Français déclarent ne pas être prêts à sacrifier le plaisir pour la santé. Le plaisir reste la priorité en matière alimentaire. Garantir l'innocuité de nos produits est également un levier pour préserver la perception de qualité de nos produits.

Pour cela, il faut être rigoureux sur la fabrication mais aussi sur la conception en simplifiant la liste des ingrédients, en réduisant le nombre d'additifs, et en agissant sur ce qui est perçu comme négatif aujourd'hui par le consommateur.

La complexité réside dans des attentes parfois paradoxales et multiples, il faut donc garder du bon sens.

3 CHEZ SODEBO, QUELLES INITIATIVES AVEZ-VOUS MIS EN PLACE ?

Sodebo a toujours été dans une démarche d'amélioration continue de ses produits. Nos travaux concernent notamment la réduction des teneurs en sel, la réduction des additifs, l'absence dans nos produits d'huile de palme, d'arômes de synthèse et d'OGM. Mais la qualité n'est qu'un aspect des attentes sociétales sur lesquelles nous travaillons. Nous agissons également pour faire évoluer les pratiques sur plusieurs critères : le respect du bien-être de l'animal ; la réduction de l'impact sur l'environnement et pour que chaque partie prenante de la filière ait une juste rémunération.

Cette démarche nécessite de travailler collectivement avec les acteurs de la filière. C'est l'une des raisons qui ont mené Sodebo à être parmi les Fondateurs de Ferme France, une initiative collective pour contribuer à l'amélioration de notre filière et pour apporter des réponses aux attentes sociétales des consommateurs. L'étiquetage des produits permettra de rendre lisible pour le consommateur la performance sociétale des acteurs de notre filière.



LA BLOCKCHAIN : PIERRE ANGULAIRE DE LA LOGISTIQUE

En 50 ans, le concept même de logistique a considérablement évolué pour répondre à une massification et complexification des flux ainsi qu'à une demande toujours croissante.

Avec initialement un fonctionnement en silos et la recherche d'optimum pour chaque service distinct, la logistique s'est transformée sous l'influence de contraintes marketing pour intégrer différentes fonctions au sein de l'entreprise. À partir des années 90, elle devient un secteur d'activité à part entière et apparaît aujourd'hui comme un véritable levier concurrentiel, permettant de piloter des flux physiques, d'informations et financiers dans les meilleures conditions de coûts et de qualité de service possibles, comme l'illustre le cas d'Amazon qui a mis l'excellence logistique au centre de sa proposition de valeur client.

DES TRANSFORMATIONS EN COURS

Dans le secteur agroalimentaire, les grands distributeurs se transforment continuellement pour répondre à l'ultra mutualisation, le développement rapide des enseignes de proximité et l'environnement ultra concurrentiel au sein duquel ils évoluent :

- ▶ **Concentration des flux au sein de centrales d'achat**, épicycles de la grande distribution. Chez certains acteurs, plus de 75% des références passent par des centrales nationales/régionales avant d'être re-dispatchées vers des entrepôts nationaux/régionaux puis vers les différents points de ventes.
- ▶ **Livraison plus rapide**, une voire deux fois par jour en multi-température pour se rapprocher au maximum des centres urbains.
- ▶ **Mise en place de stratégie de différenciation.**

Pour autant, cela n'est pas suffisant. Les *supply chain* modernes sont confrontées à une explosion de la complexité et doivent faire face à de multiples paramètres : multiplication des approvisionnements, des exigences consommateurs ou des acteurs. Tout l'enjeu étant pourtant de simplifier au maximum la prise de décision



Olivier DUCHESNE de LAMOTTE

Président Fondateur – Biotraq

pour favoriser un management du processus complet de manière continue. Cela doit notamment passer par davantage de collaboration et partage entre acteurs en rendant l'information transparente et en offrant des services à plus forte valeur ajoutée (suivi de la qualité des produits, monitoring en temps réel de la chaîne du froid, etc.) pour une performance durable.

La logistique agroalimentaire doit donc évoluer vers une structure dynamique et interconnectée pour faire face à la demande et construire des stratégies de différenciation efficaces.

Une transformation en profondeur est nécessaire car les freins actuels sont multiples (réglementations, technologies, maturité, etc.).

UN BESOIN DE TRANSPARENCE

Les chaînes de production agroalimentaire étant de plus en plus complexes, il faut parfois recouper les informations provenant de dizaine d'acteurs dans différents pays pour retracer le parcours d'un produit. Paradoxalement, la demande pour davantage de transparence n'a jamais été aussi forte, s'expliquant en partie par les différents scandales sanitaires qui ont impacté cette industrie et entraîné une défiance du consommateur final.

Le système alimentaire mondial est par ailleurs confronté à des problématiques récurrentes qui traduisent à elles seules un manque de traçabilité et de fiabilité des données sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement :

- ▶ **Fraudes** (scandale de la viande de cheval dans les lasagnes par exemple).
- ▶ **Production illégale** (on estime entre 10-22% la production halieutique mondiale non déclarée / réglementée).
- ▶ **Scandales sanitaires** (l'OMS estimant à 1 sur 10 le nombre de maladie chaque année à cause de produits alimentaires contaminés).
- ▶ **Pertes et rappels de produits.**

LES ATOUTS DE LA BLOCKCHAIN

Avec son mode de gestion distribué et décentralisé, la *blockchain* permet la mise à disposition pour tous les acteurs, du producteur jusqu'au consommateur, d'une information transparente, sécurisée et immuable.

Les informations relatives à un produit pour toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement y sont stockées numériquement (données sur l'origine du produit, traitements subis, date de péremption, etc.). On peut également suivre les conditions de stockage et de transport et ainsi s'assurer des bonnes pratiques de chaque acteur. L'ensemble des données permet d'authentifier un produit, évitant la fraude et augmentant ainsi la confiance du consommateur.

La technologie blockchain permettrait d'énormes progrès en matière de gestion de la sécurité sanitaire des aliments : dès la détection d'anomalies, retraits et rappels des produits pourraient être effectués plus rapidement. Dès lors, cette technologie apporte des bénéfices non négligeables pour chacun des trois blocs de parties prenantes :

- ▶ **Acteurs B to B (Producteurs/Logisticiens/Distributeurs) :** ils gagnent tous à une transparence partagée en temps réel de la chaîne avec des gains de productivité multiples lors des phases de transfert de responsabilité (en évitant des redondances d'information), la sécurisation du risque sanitaire alimentaire plus élevée et une forte diminution des pertes évitables en optimisant la chaîne.
- ▶ **Contrôleurs (Régulateurs/Assureurs) :** la mise à disposition de toutes les informations offre une capacité inégalée de contrôle et de garantie par rapport à l'échantillonnage actuel ainsi qu'une preuve de responsabilité instantanée en cas de problème.
- ▶ **Consommateurs :** la *blockchain* offre de la transparence et participe à reconstruire la confiance. Le consommateur pourra également sélectionner ses produits selon ses propres critères de qualité (origine, label, etc).

Néanmoins, le changement de paradigme que propose la *blockchain* pose encore de nombreuses questions :

- ▶ **Authentification et autorisation :** comment contrôler la légitimité et l'authenticité des informations stockées dans la *blockchain* ? Quelles sont les règles d'accès aux informations ?
- ▶ **Système de paiement :** comment s'effectuent les paiements ? Sur les *blockchains* et leurs crypto-monnaies intégrées ? Séparément (ce qui représenterait une baisse du potentiel de gains de productivité) ?
- ▶ **Maturité des entreprises :** les industries sont-elles prêtes pour davantage de transparence et la mise à disposition d'information auprès de tous ?
- ▶ **Enfin le coût de fonctionnement,** y compris énergétique...

En agroalimentaire, la modification des sources d'approvisionnement causée par la mondialisation a créé de nouveaux risques et amplifié les conséquences des problèmes de sécurité alimentaire et les scandales associés ; que ce soit en termes de santé publique ou d'image pour les marques.

Les différentes crises récentes ont occasionné une défiance du consommateur, devenu également plus conscient des risques sanitaires alimentaires possibles.

La sécurisation des circuits d'approvisionnement est donc un point crucial pour les entreprises, un des principaux besoins pour y parvenir étant la transmission de données fiables pour l'ensemble de la chaîne logistique.

En plaçant la qualité des produits et de l'information au centre de leurs préoccupations, les entreprises seront non seulement à même de satisfaire les besoins de leurs clients mais également de s'assurer un positionnement à haute valeur ajoutée. Un suivi plus fiable des aliments permettra de détecter en temps réel des mauvaises pratiques opérationnelles, d'éventuelles contaminations ou encore d'optimiser les process globalement. Autant d'aspects sur lesquels les marques pourraient communiquer comme gage de leur qualité. Pour autant, cela implique un véritable changement d'état d'esprit car nécessite une collaboration de l'ensemble des acteurs et davantage de transparence.



CHIFFRES CLÉS EN FRANCE :



- ▶ En 2015, le nombre de produits reconnus sous SIQO* (Signes Officiels de la Qualité et de l'Origine) représentait

+ de 1100 produits**

*AOP - AOC - IGP - STG - LABEL ROUGE AB/EUROFEUILLE.

**Ce chiffre ne comprend pas les produits biologiques.

- ▶ En 2016, le chiffre d'affaires à la première mise en marché (hors taxes) des produits sous SIQO est estimé à environ

30 Mds€ HT

dont environ 21 milliards d'euros pour les vins et eaux-de-vie, et 4,2 milliards pour les produits issus de l'agriculture biologique.

Au-delà de quelques rares cas d'usage qui visent essentiellement à créer une image innovante, la technologie blockchain dans l'agroalimentaire reste encore assez expérimentale.



Les conseils de Nicolas CHABANNE

Président Fondateur – La Marque du Consommateur, C'est Qui Le Patron ?

“ Il faut remettre dans les rayons des produits qui ont du sens ”

Sans publicité ni présence de commerciaux dans les magasins.

Sans bureaux ni levée de fonds : cette bouteille de lait qu'on rêvait de vendre à 6 ou 7 millions d'exemplaires, au juste prix pour rémunérer le producteur est devenue le produit, issu d'une nouvelle marque, le plus vendu dans toute l'histoire de l'agroalimentaire avec plus de 85 millions de litres vendus en 2 ans.

Il faut faire passer le message aux marques : plutôt que de dépenser des millions en publicité pour parler de produits équitables, il est préférable de les investir pour mieux rétribuer les producteurs, en associant à cette revalorisation positive les consommateurs. Chez C'est Qui Le Patron ?, le marketing est remplacé par le bon sens collectif d'une somme de gens qui ont la volonté bienveillante de faire avancer les choses. Avec eux, vous pouvez peut-être faire un marketing différent, un marketing de bon sens, un marketing porté par les consommateurs eux-mêmes.

Il faut aussi remettre dans les rayons de la grande distribution des produits qui ont du sens ; le bio le prouve tous les jours.

C'est Qui le Patron ?, c'est l'histoire d'une communauté de consommateurs qui ont voulu remettre le producteur au cœur du produit. Notre succès tiendra aussi longtemps que cette histoire pleine de bon sens, rassemblera et mobilisera notre communauté ; via les réseaux sociaux notamment. Les technologies digitales permettent de se réapproprier le monde qui nous entoure. On ne va pas se priver de faire évoluer les choses au maximum.

Par exemple, avec l'application, C'est Qui Le Patron ?, on peut maintenant encourager les magasins à mettre en rayons certains produits que les consommateurs souhaitent acheter et valoriser les enseignes qui jouent le jeu.

Quel meilleur commercial que le consommateur qui réclame un produit aux enseignes parce que c'est son produit, celui qu'il a créé pour redonner du sens à ses achats alimentaires ?

Prochainement avec la webtv « La chaîne des conso et des citoyens », les produits de consommation courante pourront être passés au crible de l'audit citoyen pour vérifier les allégations des marques.

Beaucoup d'entre elles nous ont d'ailleurs appelé pour nous demander de venir témoigner comme organisme indépendant de la réalité de leurs efforts et de leurs améliorations dans le processus de fabrication de leurs produits. C'est un sacré exercice pour nous et un beau défi pour généraliser la revalorisation de nos actes d'achats. Certains nous alertent sur les risques d'instrumentalisation, mais on accepte de s'impliquer pour faire évoluer les mentalités et ne pas prendre le chemin de l'inaction. Toutes décisions feront systématiquement l'objet d'un vote collégial. Nous pensons que cette ouverture possible est indispensable pour changer à grande échelle les choses et nous n'excluons pas de ne labelliser aucun produit si toutes les conditions de progrès et de transparence n'étaient pas réunies. Néanmoins, nous savons que cette tendance de fond sera suivie par de nombreux acteurs prêts à changer eux aussi l'ADN de leurs approches afin de prendre ce virage clair souhaité par les consommateurs. L'ère d'une consommation plus durable et plus responsable est en marche !



DÉCRYPTAGE

Jacques CREYSSEL

Délégué Général - Fédération du Commerce et de la Distribution



VERS UN COMMERCE “PHYGITAL”

Le secteur du commerce connaît depuis plusieurs années une transformation majeure, notamment du fait du développement du digital et du commerce en ligne.

Dans ce monde nouveau, le consommateur veut à la fois de la qualité, de la convivialité, du service, du plaisir, de l'immédiateté. C'est ainsi que les comportements d'achat se transforment et que l'achat en ligne, notamment de services ou de biens d'équipement, se banalise : selon une récente étude Havas Paris,

41% des Français ont le sentiment qu'ils peuvent se passer des magasins physiques et 74% des Français veulent être libres de pouvoir faire un achat à tout moment où qu'ils soient.

Pour faire face à la concurrence du e-commerce, les magasins ont dû se réinventer. Un nouveau modèle est ainsi en train de naître pour le plus grand profit des consommateurs. Il vise à offrir au consommateur de nouveaux services - drive, livraison mais aussi théâtralisation de l'offre en magasin, nouveaux produits... - mixant ainsi les facilités offertes par les magasins physiques et le commerce électronique. Ce modèle est une chance pour le consommateur, à condition qu'il soit compétitif.

Or, il existe aujourd'hui une distorsion de concurrence entre magasins physiques, e-commerçants français et acteurs transnationaux.

La fiscalité est au cœur de cet enjeu. Elle est encore aujourd'hui construite sur le physique alors que l'économie l'est de moins en moins : les *pure players* étrangers (Amazon...) ne paient presque pas d'impôt sur les sociétés en France sur l'ensemble de leurs opérations, les *marketplaces* sont souvent peu fiscalisées, notamment lorsque les vendeurs sont situés hors d'Europe... Enfin, les impôts fonciers ne concernent que très marginalement le e-commerce alors qu'ils pèsent lourdement sur le commerce physique.

D'autres contraintes contribuent à renforcer cette inégalité entre les formes de commerces, comme celles des horaires d'ouverture. S'il est possible de se faire livrer à toute heure par internet, les magasins ne peuvent notamment pas ouvrir le dimanche après-midi. La multiplication des normes d'urbanisme - ne s'appliquant qu'aux magasins physiques et renchérissant les coûts des opérations - empêche également une « respiration » intelligente du parc commercial à un moment où il est nécessaire pour ces magasins d'investir pour se moderniser.

Les enjeux de cette égalité des conditions de concurrence sont majeurs. D'abord l'emploi : le commerce de détail en France représente 1,8 million d'emplois et est souvent le premier employeur local. Or, à chiffre d'affaires égal, le commerce physique emploie 2 à 3 fois plus de salariés que le commerce électronique. Mais c'est aussi l'enjeu de notre vie en société afin que nos villes restent un lieu de convivialité et non une succession de casiers de retrait, de show-rooms et de camions de livraison. Il est temps d'agir !

Pour faire leurs courses alimentaires, 75% des Français préfèrent acheter dans un magasin physique contre 23% sur Internet dont 17% via le Drive¹.

Hypers et Supermarchés demeurent les lieux les plus fréquentés par les Français pour faire ce type d'achats avec des taux de fréquentation hebdomadaires respectivement de **48% et 44% vs 20% pour Internet et 21% pour le Hard discount.**

(1 Source Opinionway / « Les Français et les courses alimentaires » avril 2017.

Au moins une fois par mois, 79% des Français se rendent dans un hyper, 76% dans un super et 39% sur Internet pour faire ses courses.

Ce sont encore dans les Hypers et Supers que les consommateurs passent le plus de temps par semaine (transports inclus) :

1h29
dans un Hyper



1h08
dans un Super

LOI EGALIM : L'ENCADREMENT DES PROMOTIONS

“Un exemple d'activisme législatif dont le résultat est difficile à manier”

La loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, dite loi « EGalim », a entériné les échanges intervenus entre les opérateurs du secteur de la distribution alimentaire, à l'occasion des États Généraux de l'Alimentation (EGA). L'article 17 de la loi EGalim a ainsi autorisé le gouvernement à prendre, par ordonnance, les mesures permettant « d'encadrer en valeur et en volume les opérations promotionnelles financées par le distributeur ou le fournisseur portant sur la vente au consommateur de denrées alimentaires et de produits destinés à l'alimentation des animaux de compagnie [...] ».

Dans un contexte social perturbé où la question du pouvoir d'achat des consommateurs se trouve au centre des enjeux politiques, l'ordonnance n° 2018-1128 du 12 décembre 2018, publiée au JORF du 13 décembre 2018, vient fixer un mécanisme expérimental d'encadrement, dont les dispositions sont applicables pour une durée de deux ans à compter de leur entrée en vigueur. Les promotions visées sont les avantages promotionnels, immédiats ou différés, ayant pour effet de réduire le prix de vente au consommateur de denrées alimentaires ou de produits destinés à l'alimentation des animaux

de compagnie. S'agissant de l'encadrement en valeur, le texte dispose que ces avantages promotionnels, le cas échéant cumulés, accordés au consommateur pour un produit déterminé, « ne sont pas supérieurs à 34 % du prix de vente au consommateur ou à une augmentation de la quantité vendue équivalente ».

Les avantages promotionnels à prendre en compte sont ceux accordés directement par le distributeur aux consommateurs mais également ceux accordés par le fournisseur, soit directement aux consommateurs au moyen notamment de remises différées, soit par l'intermédiaire du distributeur qui relaye une opération promotionnelle auprès des consommateurs, dans le cadre d'un contrat de mandat. **La référence faite par l'ordonnance au prix de vente au consommateur interroge sur l'effectivité du mécanisme; le prix de vente au consommateur étant librement fixé par le distributeur, sans aucune maîtrise ni moyen d'anticipation par le fournisseur.** Outre cet encadrement en valeur, l'ordonnance précise que ces avantages promotionnels, accordés par le fournisseur ou par le distributeur, portent sur des produits ne représentant pas plus de 25% « du chiffre d'affaires prévisionnel fixé par la convention prévue à l'article L. 441-7 du Code de commerce ou du volume prévisionnel ou des engagements de volumes fixés dans les contrats conclus pour des produits n'entrant pas dans le champ d'application de l'article L. 441-7 du Code de commerce. » **L'évaluation de la conformité par les opérateurs apparaît peu aisée en l'absence, notamment, de définition de chiffre d'affaires et de certitude sur la valorisation des produits auxquels est adossée une promotion** (prix de vente fournisseur-distributeur ou prix de vente consommateur ?).

À noter que l'ordonnance exclut de ce dispositif d'encadrement les produits périssables et menacés d'altération rapide, à condition que l'avantage promotionnel ne fasse l'objet d'aucune publicité ou annonce à l'extérieur du point de vente. Le dispositif d'encadrement des avantages promotionnels est complété par l'application d'un coefficient de 1,10 au prix d'achat effectif, au sens des dispositions de l'article L. 442-2 du Code de commerce relatif à la revente à perte, des denrées alimentaires et des produits destinés à l'alimentation des animaux de compagnie revendus en l'état au consommateur (article 2 de l'ordonnance) et une **interdiction de l'emploi du terme « gratuit » comme outil marketing et promotionnel d'un produit alimentaire.** Les négociations commerciales 2019 se trouvent ainsi directement impactées par un dispositif légal qui soulève de nombreuses questions pour les opérateurs, qu'il s'agisse de son interprétation ou du contrôle de son respect par les autorités.

ANALYSE



Grégory TULQUOIS

Avocat associé - DLA Piper
Droit des contrats, Droit économique

DÉCRYPTAGE



Grégoire GUILLEMIN

Directeur Général - Délice et Création Groupe Pomona

Tant que nous ne pourrons nourrir notre corps de contenu numérique, la capacité de développement des entreprises alimentaires restera directement liée à l'efficacité de leur route-to-market.

LES ENJEUX DE LA LOGISTIQUE ALIMENTAIRE

LE PILOTAGE DES FONDAMENTAUX

Souvent perçue comme moins glamour qu'un pitch marketing percutant sur un nouveau produit, la logistique vient avant tout résoudre une équation complexe à plusieurs inconnues (le nombre de références, la traçabilité, la chaîne du froid, le niveau de stock, la fréquence de livraison, le poids moyen à la livraison, et les contraintes d'accès réglementaires) pour **obtenir un coût logistique acceptable sur le prix total du produit livré pour le client**. Le prix moyen des produits alimentaires tournant le plus souvent autour de 2 à 9 euros du kilo, on comprend aisément le rôle clé des distributeurs traditionnels, *retailers* ou grossistes livreurs, qui sous l'effet de la massification des flux densifient leurs réseaux de proximité et offrent ainsi aux producteurs alimentaires un accès à haute fréquence et à faible coût aux utilisateurs finaux au sein de l'ensemble des territoires. Ces solutions traditionnelles de distribution en B to B comme en B to C restent donc le plus souvent incontournables car elles répondent au besoin fondamental du pouvoir d'achat sur une offre large et représentent encore à ce jour l'essentiel des volumes distribués dans nos régions.

LE PILOTAGE DE LA TRANSFORMATION

Face à ces modèles traditionnels, beaucoup tentent d'établir avec plus ou moins de succès le schéma de rupture qui comblera l'utilisateur par de nouvelles expériences : c'est le développement des plateformes digitales et de la livraison urbaine à toute heure et n'importe où de n'importe quel produit, avec la multiplication des camionnettes, des scooters ou des vélos de livraison dans les centres villes à forte densité de population. Sans présager de l'avenir, il convient cependant de rester prudent. Malgré toute la qualité de leur expérience digitale, il semblerait qu'aucune de ces plateformes de livraison ne soit réellement rentable à ce jour. Ainsi sur le long terme le modèle doit encore faire ses preuves et à ce stade, chaque

intervenant reste durement confronté à la réalité : **d'une part le consommateur n'est pas toujours prêt à payer plus cher ce service. D'autre part, les modèles de livraison directe demandent de financer des ressources spécifiques parfois coûteuses** pour assumer la complexité quotidienne du métier de distributeur avec la bonne qualité d'exécution : recrutement et management d'effectifs sous toutes ses formes, chronogramme des activités, suivi du taux de service, gestion quotidienne des impondérables et bon suivi des encaissements.

UNE VISION DURABLE

Enfin, le développement multicanal de la logistique alimentaire devra aussi répondre à nos exigences sociétales en termes de développement durable et d'optimisation du bilan carbone. La multiplication de petits véhicules de livraison est une vraie complexité pour l'aménagement et la respiration des centres urbains, et est parfois trompeuse : **les gros camions des distributeurs traditionnels polluent moins que l'équivalent des 30 camionnettes nécessaires à livrer la même quantité de marchandise en plusieurs centaines de livraisons individuelles**. Ainsi, au-delà du coût, les schémas de défragmentation des flux traditionnels de distribution devront convaincre qu'ils ne sont pas générateurs de plus de dépenses énergétiques ni de nuisances sonores. Car finalement, quoi de moins agréable qu'un scooter qui résonne sous votre fenêtre à 01h00 du matin, qu'un inconnu casqué qui sonne à votre porte en se trompant d'étage et vous réveille pour livrer un plat chez des voisins qui ont loué leur appartement à des fêtards qui reprennent un vol le lendemain à 6h00 ! La logistique alimentaire de demain doit donc veiller à la fois à respecter les fondamentaux économiques et à opérer des transformations avec une vraie qualité d'exécution opérationnelle pour répondre durablement aux tendances de fond et non simplement aux effets de mode.

DÉCRYPTAGE

LES 6 ENJEUX DE L'ALIMENTATION DURABLE



Pour **73%*** des Français

les individus ont un rôle concret à jouer en matière de développement durable



Pour **76%*** des Français

la consommation responsable est un moyen de s'impliquer dans le développement durable



71%** des Français

déclarent toujours choisir des produits dont l'emballage respecte l'environnement

Maximilien ROUER

Directeur du développement
www.fermeFrance.org



“ Il n'existe pas de définition universelle de l'alimentation durable. ”

Selon que le pays soit riche ou moins riche, et selon même sa position individuelle au sein du pays, les priorités ne sont pas les mêmes. En revanche, les enjeux de l'alimentation sont universels :

1. SOCIAUX mieux répartir la valeur entre les acteurs de la *foodchain*, et notamment mieux rémunérer les agriculteurs. En France, l'ordre de grandeur à retenir est que l'agriculteur fait 30 % des investissements pour ne percevoir que 8 % de la valeur⁽¹⁾. Et pourtant, sans agriculteurs, pas de *foodchain*.

2. ÉCONOMIQUES mieux valoriser les productions, relativement à d'autres secteurs nouveaux (internet, téléphonie, loisirs...). En France, « de 1960 à 2014, la consommation alimentaire progresse certes en volume par habitant, de 1,1 % par an en moyenne, mais deux fois moins rapidement que l'ensemble de la dépense de consommation »⁽²⁾. Cette tendance est globale.

3. ENVIRONNEMENTAUX non seulement ne plus polluer, mais contribuer de manière massive à la restauration de l'environnement et du climat. L'agriculture et la forêt pourraient non seulement dépolluer l'eau, les sols, l'air, pour elles-mêmes et les autres secteurs, mais pourraient permettre de redescendre la concentration de CO² atmosphérique à 280 ppm à l'horizon 2100⁽³⁾. Les autres secteurs se gardent bien de pousser l'agriculture dans ce sens : cela voudrait dire la financer massivement.

4. NUTRITIONNELS passer du « toujours plus » de quelques macronutriments (protéines, lipides, glucides) au « juste assez » de tous les nutriments, y compris micro (vitamines, fibres, minéraux, oligo-éléments...). La malnutrition concerne les riches comme les pauvres. Pour certains, cela reste ne pas assez manger (800 millions de personnes dans le monde souffrent de la faim, c'est-à-dire 1 personne sur 9⁽⁴⁾, tendance à la baisse), pour d'autres, cela veut dire mal manger (1,9 milliards d'adultes en surpoids, dont 650 millions d'obèses⁽⁵⁾, tendance à la hausse).

5. TRAÇABILITÉ connaître en dynamique le parcours d'un produit (événements, dates, lieux) pour mieux en garantir la sécurité sanitaire. GS1, association créée par les

Industries Agroalimentaires et le *retail*, regroupant plus d'un million d'entreprises dans le monde, sait tracer les événements qui commencent à l'usine et finissent en magasin. La traçabilité de l'amont agricole reste à faire en un langage standard interopérable, reposant sur une identification de la ferme. À l'heure des réseaux sociaux, de l'émergence du *big data* et de l'Intelligence Artificielle, aucun consommateur ne peut comprendre cette information partielle.

6. BIEN-ÊTRE ANIMAL assurer les cinq libertés fondamentales de l'animal de sa naissance à sa mort (accès à l'eau, à la nourriture, aux soins, au confort minimal, pouvoir exprimer ses comportements naturels, ne pas être soumis à la peur⁽⁶⁾) est devenu un prérequis sociétal, qui s'exprime notamment par la mise en place d'une agence de *rating* dédiée, née aux USA⁽⁷⁾.

Les solutions techniques existent pour chacun de ces enjeux.

Les solutions à mettre en place sont ailleurs :

- ▶ **Une meilleure structuration** des acteurs de la *foodchain*, qui sont bien moins organisés que dans d'autres secteurs ;
- ▶ **Un leadership** des entreprises (le cap), qui se dotent d'outils de pilotage (« pas de progrès sans mesure »), et d'équipes dédiées (i), qui soient intéressées à cette performance à priori non financière (ii) ;
- ▶ **Un financement** adapté, permettant de satisfaire les deux grandes tendances alimentaires. D'une part, la *commoditization*⁽⁸⁾, pour répondre aux 700 millions qui ne mangent pas à leur faim. D'autre part, la spécialisation⁽⁹⁾, pour répondre aux 1,9 milliards qui mangent mal.

Avec les changements générationnels des dirigeants, et la pression des réseaux sociaux, les investissements basculent de plus en plus des enjeux de *commoditization*, en brutale décélération, vers les attentes de spécialisation, qui sont eux en croissance exponentielle.

(1) FNSEA, Xavier Beulin, 2015 - (2) INSEE, 2015 - (3) Réparer la planète, la révolution de l'économie positive, M. Rouer et A. Gouyon, JC. Lattès Ed. 2007 - (4) Rapport SOFI de la FAO - (5) WHO, 2016 - (6) <https://www.ciwf.fr/animaux-de-ferme/quest-ce-que-le-bien-etre-animal/> - (7) <https://www.bbfaw.com/> (8) Anglicisme. La *commoditization* signifie la production de produits banals : les « commodités ». Le marché attend d'une commodité qu'elle soit la moins chère possible, et toujours moins chère. (9) Production de produits spéciaux : les « spécialités ». Le marché reconnaît la valeur d'une spécialité, qui répond à des attentes particulières.

B CORP : LE LABEL RSE QUI MONTE



Alors que s'engage en France la réflexion autour de la notion de « raison d'être » dans l'objet social des entreprises, la certification B Corp (Benefit Corporation), internationale et indépendante, gagne du terrain. Les entreprises à but lucratif qui souhaitent progresser et démontrer leur impact positif sur le plan social et environnemental sont évaluées sur leur performance globale tous les 3 ans. Cette certification repose sur un questionnaire interrogeant 200 points de l'entreprise relatifs à la gouvernance, les parties prenantes, le modèle économique, la comptabilité, les effectifs et salaires, les impacts écologiques...). Le *B Impact score* qui en résulte doit atteindre un minimum de 80 points pour obtenir la certification. L'auto-évaluation en ligne, qui prend 1 à 3 heures pour une petite entreprise, est également utilisée par plus de 15 000 entreprises comme outil pour mieux cibler les points d'amélioration dans leurs activités.

Il est à noter que cette communauté constitue un puissant réseau d'entraide : autour d'une « déclaration d'interdépendance » signée par les entreprises détentrices du label, les B Corp partagent l'ambition commune de « constituer un nouveau secteur de l'économie ».

- ▶ **Création en 2006 par l'ONG B Lab.**
- ▶ **Plus de 2650 sociétés dans 60 pays.**
- ▶ **B Impact score des entreprises alimentaires françaises :**
Squiz > 133,2 - La Ruche Qui Dit Oui ! > 95 - Château Maris : 90,1
Les 2 Vaches > 82,9 - Vins Pinot Bleu > 81,6 - Bjorg Bonnetterre > 80,8
Big Mamma > 80,1 - Les Grappes > 80,1

Source B Corporation Déc. 2018.



PIERRE SANG



ENTREPRENDRE

DÉVELOPPER
SON ENTREPRISE
DANS L'ALIMENTAIRE

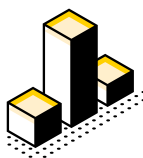
Projets audacieux, processus agiles, expansion internationale, innovation tous azimuts, les start-up, les PME et les ETI bousculent les modèles et rebattent les cartes : un vent nouveau souffle sur l'écosystème alimentaire et inspire ses dirigeants.

4



Les industries, agroalimentaires FRANÇAISES

POIDS DU SECTEUR



- ▶ 2^e européen après l'Allemagne avec 179 731 Mds€ de chiffre d'affaires
- ▶ 59 756 entreprises
- ▶ 99,6 % d'entreprises de moins de 250 salariés
- ▶ 534 027 emplois



POIDS DES ENTREPRISES DE 10 À 249 SALARIÉS

- ▶ 11,4 % des entreprises (88,2% des entreprises de 0 à 9 salariés)
- ▶ 39,1% du nombre de salariés en EQTP
- ▶ 37,9% du CA hors taxes
- ▶ 35,6 % de la valeur ajoutée hors taxes
- ▶ 30,5 % des exportations
- ▶ 35,4 % des investissements corporels bruts

COMMERCE EXTÉRIEUR

- ▶ 4^e exportateur mondial derrière les États-Unis, l'Allemagne et les Pays-Bas
- ▶ 3^e excédent de la balance commerciale après l'aéronautique et la chimie.

EXPORTATIONS EN 2017

- ▶ UE : 31 975 millions d'euros
- ▶ Pays tiers : 18 534 millions d'euros
- ▶ Monde : 50 509 millions d'euros
- ▶ 13 000 entreprises exportatrices (20 % des entreprises en France contre 80 % en Allemagne)

CONCENTRATION

0,5%
des entreprises
représentent

53%
du CA
hors taxes

67,8%
des
exportations

En 2016 et 2017, parmi les 332 opérations de concentration, les secteurs les plus concernés sont :

- ▶ produits laitiers, glaces (34 accords)
- ▶ charcuterie, traiteur, plats cuisinés (25 accords)
- ▶ biscuits, pâtisseries, boulangeries (23 accords)
- ▶ fruits & légumes, conserves, confitures, 4^e gamme, divers (23 accords)
- ▶ céréales, meunerie, malterie (20 accords)

ENJEU DE LA TAILLE : OSER LA CROISSANCE EXTERNE POUR GRANDIR

Experts et dirigeants sont quasi unanimes pour souligner que la petite taille des entreprises freine les performances du secteur. Difficile pour elles d'investir, innover et se projeter à l'international.

Quand Bpifrance Le Lab interroge les dirigeants des PME et ETI agroalimentaires qui réussissent, il apparaît que plusieurs de ces entreprises mènent de front croissance organique et croissance externe pour se développer. C'est par l'acquisition qu'elles ont pu atteindre une taille critique et mutualiser des investissements stratégiques. Certaines ont gagné en compétitivité et pris pied à l'international, en acquérant des capacités de production et des compétences offshore par exemple. D'autres y ont trouvé la solution pour sécuriser les approvisionnements en intégrant la filière, ou élargir leur offre de produits pour proposer une gamme complète aux distributeurs.

Source Étude Oser pour grandir Bpifrance Le Lab.

SMALL FOOD + BIG FOOD :

LES CONDITIONS D'UNE COLLABORATION RÉUSSIE

Décloisonner l'innovation est devenu impératif pour les grandes entreprises qui viennent chercher dans les start-up le dynamisme, l'imagination et la rapidité d'exécution qui leur font parfois défaut. À l'inverse, les nouveaux entrants, soumis à la tyrannie du court terme, recherchent chez les plus gros la connaissance du marché, les fonctions support et le cash pour structurer et financer leurs projets. Dans le meilleur des cas, la coopération est salubre pour tous et le consommateur sort gagnant.



NOURRIR LES MÊMES UTOPIES ET S'EN DONNER LES MOYENS



FORMER UNE ALLIANCE COHÉRENTE

Quand on lui demande s'il n'est pas contradictoire pour Epicery de s'être allié avec Monoprix, Edouard Morhange répond que ses commerçants affiliés, tout comme les clients de l'application ont bien accepté ce rapprochement : « le fait est qu'ils connaissent le directeur du magasin qui est dans la même rue que leur boutique, qu'ils ont les mêmes valeurs sur la qualité des produits, la notion de service ou sur l'innovation. » De son côté Regis Schultz rappelle qu'ils partagent la vision commune de préserver les centres-villes. « En étant le leader de cet écosystème, c'est aussi ma responsabilité : faire que ce centre-ville soit vivant, c'est mon intérêt pour une bonne expérience client et c'est aussi un intérêt du point de vue sociétal. »

Le cas Michel & Augustin - Danone Manifesto Ventures s'illustre dans cette démarche. Alors que l'un a fondé son modèle sur la réappropriation du savoir-faire pâtissier à travers le CAP que chaque salarié doit avoir passé dans les 2 ans qui suit son arrivée, l'autre a l'ambition de porter le drapeau du Groupe Danone vers un message qui promeut la révolution de l'alimentation. « On rêve de lancer ensemble une gamme de cookies révolutionnaires qui soit fabriquée dans 250 petites boulangeries de village qui sont en train de fermer, pour remettre du dynamisme économique et promouvoir le goût dans ces villages... » L'enjeu, résume Augustin Paluel-Marmont, « c'est d'assurer des bons économiques tout en gardant des projets complètement utopiques. »



TROUVER LE BON RYTHME

Pour intégrer le meilleur des deux mondes, s'accorder sur la rapidité des prises de décisions est un point de friction à lever. Le défi des grosses structures : ne pas alourdir de process les plus agiles, faire passer des messages en interne pour se rendre disponible et revoir son organisation. Charlotte Sieradzki, fondatrice de Cook Angels relate que ses équipes sollicitent beaucoup la vaste maison Norac dont la jeune entreprise s'est rapprochée, mais qu'elle préserve sa liberté et une parfaite autonomie opérationnelle. « Il y a toujours dans une filiale quelqu'un qui s'est posé l'une des questions qu'on se pose aujourd'hui et qui l'a solutionnée, ou une expertise particulière qui peut nous venir en aide. Le plaisir partagé de la collaboration au quotidien est un facteur clé du succès. »

“ Les deux facteurs clés de croissance des entreprises françaises sont l'innovation et l'export ”



Christophe MONNIER

Directeur Agrifood - Business France

L'innovation et l'export sont deux sujets très liés. Aller à l'international permet de diversifier ses débouchés et de trouver de nouveaux relais de croissance pour son entreprise. On le voit clairement :

les entreprises très exportatrices sont en meilleure santé, et gagnent rapidement de nouveaux marchés.

L'internationalisation crée une dynamique très positive au sein des entreprises de toutes tailles. Les principales faiblesses des entreprises françaises sont l'insuffisance de ressources (notamment humaines) dédiées à l'export et une offre parfois mal adaptée à la demande étrangère (en termes de recette, de packaging...). Notre offre agroalimentaire dispose cependant d'un capital de sympathie très important à l'international et nos produits sont réputés pour leur excellence : il suffit parfois d'adaptations mineures pour répondre aux attentes des

consommateurs étrangers qui sont prêts à payer un peu plus cher pour l'image France... si toutefois la différence de prix avec l'offre locale reste raisonnable.

Statistiquement parlant, plus l'entreprise est de grande taille, plus elle a de chances d'être active à l'export.

Mais il ne faut pas opposer les entreprises en fonction de leur taille : nous avons de nombreux exemples de petites entreprises ayant réussi à l'export par la volonté de leur dirigeant et la qualité de leur offre.

Les start-up sont assez emblématiques en la matière : bien qu'étant de petite taille, elles se projettent assez rapidement à l'international en engageant des moyens pour prospecter et trouver de nouveaux réseaux de distribution. Les offres les plus innovantes sont généralement très bien perçues par les acteurs étrangers. Si le grand marché intérieur européen représente un risque assez faible, il n'en est pas de même pour des pays comme les Etats-Unis ou la Chine, sur lesquels les ETI sont clairement mieux positionnées que les petites entreprises.

La réussite à l'export dépend en premier lieu de l'engagement du dirigeant de l'entreprise : il faut une réelle stratégie d'internationalisation, dans la durée. Cela nécessite des ressources humaines et financières dédiées, et beaucoup d'enthousiasme ! De nombreux outils existent pour accompagner les entreprises dans cette démarche : ils sont aujourd'hui généralement situés au plus près de l'entreprise, dans les territoires. Ainsi, Business France, en partenariat avec les CCI, met en place dès 2019, dans chaque région, un interlocuteur dédié pour les entreprises qui souhaitent s'engager dans une démarche à l'international. Ce conseiller international devra guider l'entreprise dans son plan de développement export et l'aider à identifier les aides et soutiens disponibles au sein du dispositif public de sa région, ou de partenaires privés. Pour l'agroalimentaire ce sont une quarantaine de conseillers qui seront déployés d'ici le mois de septembre 2019. Au niveau national, les entreprises peuvent également rejoindre le Club Export que nous avons créé avec l'ANIA.

Plus d'informations dans le livre blanc de l'export Agroalimentaire "Où exporter en 2019 ?" téléchargeable sur <https://events-export.businessfrance.fr/etudes-agro/ou-exporter/>

ANALYSE

Les conseils de Laure CASSAN

Associée et ancienne Directrice Générale
AndréSy Confitures
Fondatrice La Gastronomes Touch



“ En 2 ans, nous avons ouvert et consolidé 7 pays sur la zone Middle East ”

AVEC LES CONFITURES ANDRÉSY, VOUS AVEZ RÉUSSI À VOUS DÉVELOPPER À L'EXPORT, QUELLE A ÉTÉ VOTRE STRATÉGIE ?

Chez AndréSy Confitures nous avons la chance d'avoir des partenaires historiques, sur des marchés proches comme la Belgique, la Suisse ou l'Italie, tout comme sur des marchés grand export comme la Corée ou la Californie. Au bout de 30 ans de partenariat nous avons atteint 10% de notre CA avec ces partenaires rencontrés au fil des salons et événements.

Il y a 5 ans, nous avons décidé de bâtir une stratégie export afin de monter la part du CA réalisé à l'international à 30%.

Nous nous sommes faits accompagner par des spécialistes pour des études de marchés, un audit des équipes et de nos pratiques, la création d'un positionnement et d'une communication de leader. En tant que dirigeante en charge du marketing, de la communication et du commercial, j'ai porté le projet en personne au sein de l'entreprise et également sur les territoires ciblés. Je suis allée rencontrer sur place des prospects, des partenaires, visiter des points de vente. J'ai pris de nombreux petits-déjeuners dans les hôtels 5* partout dans le monde !

Les marchés les plus porteurs pour les confitures sont ceux proches culturellement ou bien ceux qui ont un potentiel touristique et donc une offre hôtelière haut de gamme très importante. Nous avons adapté notre stratégie aux zones ciblées : agent expert de la zone, distributeurs-experts du secteur commercial recherché, missions avec les CCI et Business France, projets inter-entreprises de mutualisation des forces de vente ou de lieux de stockage. Parallèlement, nous avons construit une stratégie digitale ambicieuse pour accélérer ces développements.

Nous sommes en train de conclure des partenariats prestigieux en Asie et avons posé des jalons pour amplifier notre développement sur la côte Est des USA.

J'ai beaucoup appris à incarner ainsi ce développement international. Je me suis prise de passion pour cette démarche et aujourd'hui j'ai même créé LA GASTRONOME TOUCH : une agence de création de contenus digitaux pour aider les PME agroalimentaires à accélérer leur développement international.

QUELS SONT VOS CONSEILS POUR RÉUSSIR SON DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL ?

Mon 1^{er} conseil est la persévérance.

Un développement export demande du temps car les prospects sont éloignés et ont besoin de temps pour apprendre à vous connaître, pour vous faire confiance et être certains que vous serez avec eux à chaque étape du processus. Les premiers contacts donnent rarement des résultats immédiats. Il faut persévérer, créer du lien autour des produits et de l'entreprise. Comptez 1 an sans résultat significatif, et jusqu'à 3 ans pour consolider une zone.

Mon 2^e conseil est de choisir.

À courir tous les lièvres sur tous les terrains, on n'en attrape aucun ! Poser une stratégie est crucial. Pour réussir il est vital de choisir les paramètres adaptés : la zone export, le segment de clientèle, la communication adaptée à la culture des pays ciblés...

Mon 3^e conseil est de savoir s'entourer.

Créer un écosystème autour de sa démarche export est un gage de réussite. Il y a d'abord les conseils, organismes ou entreprises expertes sur une zone, un pays, un segment de marché. Les groupes de chefs d'entreprises ou les clubs exports pour les directeurs commerciaux sont également précieux. Consulter son réseau fait aussi toujours gagner du temps. Et enfin, une bonne équipe interne, formée aux exigences de l'export, adaptable et volontaire est un prérequis incontournable.

Charles ZNATY

Co-fondateur - Pierre Hermé Paris

Il a eu plusieurs vies et pour cause, quand on lui demande le don de la nature qu'il aurait voulu avoir, Charles Znaty répond sans hésitation : l'ubiquité. Il a envie de participer à tout, de vivre toutes les expériences... « Un jeune start-upper m'a dit récemment, et j'ai pris ça pour un compliment : toi tu es de la génération Z ! ».

Pierre Hermé Paris aura mis 20 ans pour arriver au firmament, de longues années pendant lesquelles l'entreprise a vécu en incubation dans ses agences de design et de communication. Depuis 1997, année de l'association de Pierre Hermé et Charles Znaty, le tandem fonctionne sur le désir partagé de surprendre, se renouveler, innover.

Ensemble, ils souhaitent faire rayonner à l'international la créativité, l'esthétique et la perfection du goût.

Mais à une époque où le macaron est encore confidentiel, leur projet d'en faire un produit phare est loin de faire l'unanimité. Alors ils commencent par faire du conseil, en France et aux États-Unis. Leur première mission est de redéployer la marque Ladurée, rachetée quelques années plus tôt par le groupe Holder. Puis, l'hôtel japonais New Otani les invite à créer un *pop-up store* éphémère qui fonctionne si bien que la première boutique en dur voit le jour en 1998. C'était une vraie révolution. Allaient-ils proposer des produits qui plaisent aux japonais, plus petits, moins sucrés comme les experts le recommandaient ? Charles Znaty nous raconte, « Pierre m'a dit : je ne sais pas faire ça. Alors on a un peu bricolé avec des photos, quelques meubles et proposé les gâteaux que l'on sait faire. Au chocolat, au café, des mille-feuilles peut-être trop gros, mais c'est comme ça qu'ils sont bons ! Et surtout on a engagé une rupture en créant la « pâtisserie haute-couture » avec le souci du détail et le goût de la précision.

« Les japonais n'avaient jamais vu ça. La boutique faisait 12 mètres carrés et 1 million de dollars de CA par an ».

Une première rampe de lancement qui ne suffira pas à convaincre les banquiers français de financer l'achat d'un fond de commerce. C'est autour d'une association (pas très heureuse) avec Jean-Luc Delarue, homme de télé au sommet de sa gloire et désireux de créer deux restaurants, que la première boutique parisienne ouvre ses portes rue Bonaparte en août 2001. Pendant les années de difficultés économiques qui suivent, Charles Znaty capitalise sur ses liens très étroits avec les médias et notamment la presse féminine avec laquelle il entamera un travail de fond pour que la pâtisserie y trouve sa place, la faisant même passer de la rubrique cuisine à celle des nouveautés, aux côtés des dernières créations de mode et objets tendance.

Aujourd'hui encore, le duo à l'origine du boum du macaron crée la surprise. La dernière, Made in Pierre Hermé, est un nouveau concept qui a ouvert ses portes dans le quartier de Marunouchi à Tokyo. La boutique épurée qui accueille 16 couverts propose un espace café traiteur, des bentos à emporter ou déguster sur place ainsi qu'une sélection de produits japonais.



En France, le marché est très différent : Pierre Hermé Paris expérimente avec succès le modèle de brasserie *take away* et se positionne depuis peu sur les lieux de flux. « On voit bien sur les Champs Élysées avec l'Occitane qu'on touche une clientèle assez grande, c'est la raison pour laquelle on a ouvert un *pop-up store* dans la Gare de Lyon. Toute la difficulté consiste à maîtriser cette expansion sans rien lâcher sur la qualité ». Et pour l'image de la maison, ne serait-ce pas un peu risqué ? « Je ne sais pas on verra : le vrai patron d'une boîte c'est le client. Et si c'est un mauvais choix, le client nous le dira ». À chaque nouveau défi entrepreneurial, pas de place pour les regrets, « c'est une démarche expérimentale où il faut s'autoriser à risquer des choses en sachant très bien que certaines vont marcher et d'autres pas... Je me dis souvent : peut-être que ça va être un bide énorme ! Mais je suis toujours très fier du travail accompli ».

“Nous avons inventé
la pâtisserie
haute-couture”



PORTRAIT

En 2009, Pierre Hermé Paris ouvre la porte à un investisseur. Charles Znaty se souvient : « mon expert-comptable passait sontemps à m'expliquer qu'une SARL à 50 000 Fr. de capital qui faisait 10 millions d'euros de chiffre d'affaires, cela ne pouvait pas durer. » Avec beaucoup de méfiance et de réticence, ils ont accueilli un partenaire financier et leur vie a complètement changé. « Je le dis pour ceux qui sont aujourd'hui dans des problématiques de financement : c'était pour nous un mal nécessaire, nous avons fait entrer l'investisseur en obligations convertibles, c'est à dire qu'il n'était pas associé. L'entente était bonne, j'ai embauché sa principale collaboratrice pour qu'elle mette en place le contrôle de gestion au sein de notre entreprise et qu'elle lui fasse du reporting. Et puis finalement, on a converti ses obligations en actions. Il a remis un tour d'obligations convertibles. En 5 ans, le chiffre d'affaire a été multiplié par cinq. »

3 questions à Paul MOUTINHO

Associé Fondateur - FrenchFood Capital

1 CHARLES ZNATY A LONGTEMPS ATTENDU AVANT DE SE DÉCIDER À FAIRE ENTRER UN INVESTISSEUR AU CAPITAL DE PIERRE HERMÉ PARIS, Y-A-T-IL UNE PHASE PLUS PROPICE QU'UNE AUTRE DANS LA VIE D'UNE ENTREPRISE POUR S'ASSOCIER À UN INVESTISSEUR ?

Je comprends les freins que peuvent avoir les dirigeants de PME à faire entrer un investisseur à leur capital. C'est un choix assez intrusif puisqu'il s'agit d'accueillir un nouvel associé à son capital et dans sa gouvernance. Plus qu'un financement, il s'agit d'une vraie décision d'association. C'est un parcours de vie entrepreneuriale qu'on s'apprête à partager ensemble.

Il est donc essentiel de bâtir au préalable sa stratégie de levée de fonds : quel type d'investisseur ? Quel accompagnement je souhaite qu'il m'apporte ? Quelle stratégie de sortie ?

La bonne nouvelle c'est qu'un investisseur, s'il s'agit d'un fonds réglementé, a un horizon de sortie de 5 à 7 ans. Il est donc important de l'avoir anticipé dès l'entrée pour en faire un axe de sa stratégie de développement : est-ce que je souhaite racheter les parts de l'investisseur et remonter au capital ? Est-ce que je souhaite sortir en même temps ? Est-ce que je souhaite remplacer l'investisseur par un autre actionnaire pour m'accompagner dans la suite de mon développement ?

Et bien sûr comme dans toute relation d'association, il est important de se mettre d'accord dès l'entrée sur le projet commun jusqu'à la sortie pour que chacun avance de concert au service de la même stratégie de développement.

2 QUE PEUT-ON ATTENDRE D'UN INVESTISSEUR ET QUELLES SONT LES CLÉS D'UNE ASSOCIATION QUI FONCTIONNE ?

Au-delà du financement, je pense qu'il faut regarder la valeur que le fonds d'investissement peut apporter au dirigeant dans la réalisation de son business plan, que ce soit de l'expertise, du réseau ou l'activation de synergies business. Le fonds d'investissement doit être un accélérateur de développement, un *sparing partner* du dirigeant en l'accompagnant sur les chantiers sur lesquels il se sent parfois trop seul. Chez FrenchFood Capital, c'est tout le sens que nous voulons donner à l'investissement : une association entre l'expérience de l'investisseur, l'expertise opérationnelle et le réseau sectoriel. C'est pourquoi, nous privilégions les opérations dans lesquelles nous pensons pouvoir apporter de la valeur aux entreprises.

Cette association peut se concrétiser en accompagnant des opérations de *build-up*, la structuration du financement, le recrutement



de personnes clés ; en apportant la complémentarité de nos savoir-faire fonctionnels (marketing, commercial, opérations, approvisionnements, finance) ; en construisant avec le dirigeant la meilleure stratégie de développement (expansion géographique, nouveaux segments de marché, innovation produit) ; en identifiant des leviers d'amélioration de la performance opérationnelle.

Bien sûr, comme dans toute association, les clés d'une association réussie sont une communication simple et directe et une convergence d'intérêt !

3 APRÈS PLUS DE 15 ANS DANS LE CAPITAL INVESTISSEMENT, POURQUOI SE LANCER DANS L'ENTREPRENEURIAT AVEC LA CRÉATION DE FRENCHFOOD CAPITAL ?

J'ai voulu faire de l'investissement différemment, moins de dossiers mais des dossiers dans lesquels l'investisseur est plus *hands on*. Des années passées à exercer ce métier, j'ai acquis la conviction que c'est en étant proche du dirigeant, par la relation humaine d'association et l'accompagnement qu'on lui propose qu'on crée de la valeur en tant qu'investisseur.

Pour ce faire, j'ai acquis la conviction profonde qu'un fonds sectoriel comme FrenchFood Capital représentait un réel avantage par rapport aux fonds généralistes. Une connaissance élargie des acteurs, des hommes, ainsi que des fondamentaux économiques du secteur nous permet d'anticiper les tendances nouvelles, les concepts en vue, et par conséquent de mieux sélectionner et accompagner les entreprises qui constitueront notre portefeuille.

Et puis en me lançant à 50 ans dans l'entrepreneuriat, j'ai l'impression de vivre une seconde jeunesse : la prise de risque, la vie commune avec de nouveaux associés, des rencontres et un projet dans lequel tout est à construire, ça c'est enthousiasmant !

“Seul, c’est impossible”

Entretien avec Pierre-Sang BOYER

Chef cuisinier et Entrepreneur - Pierre-Sang Experiences



COMMENT VOUS DÉFINISSEZ-VOUS : ENTREPRENEUR, CHEF, RESTAURATEUR, INNOVATEUR ? QUEL ÉQUILIBRE ENTRE CES DIFFÉRENTES FONCTIONS ?

Je suis avant tout un grand passionné de cuisine et un travailleur ; ce qui m’a permis de devenir Chef, puis restaurateur. J’essaye également d’entreprendre et d’innover mais toujours dans le seul but de répondre aux besoins et envies de mes clients et employés.

AU-DELÀ D’UNE BELLE CARTE ET D’UN CONCEPT, QUEL CONSEIL DONNERIEZ-VOUS À UN JEUNE TALENT QUI SE LANCE ?

Le conseil que je donnerais et qui s’applique à n’importe quel métier mais encore plus dans notre secteur, c’est de savoir bien s’entourer. Seul, c’est impossible. Il faut prendre le temps de partager, transmettre, motiver pour pouvoir rassembler autour d’un projet commun.

Dans ma Team, il y a des personnes qui travaillent avec moi depuis la création du premier restaurant, il y a 8 ans maintenant.

COMMENT CONDUISEZ-VOUS L’INNOVATION AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE ? ET QUELS SONT VOS PROJETS DE DÉVELOPPEMENT ?

L’innovation se fait par le collaboratif. C’est-à-dire qu’on prend ensemble le temps d’échanger sur les possibles évolutions, de mettre en place les choses pour que chacun soit prêt aux changements et trouve sa place. Notre futur projet, c’est la création d’un lieu hybride, à la fois destiné à mes clients fidèles, à mon équipe et à mes *followers*. Je ne vous en dis pas plus...

COMMENT PERCEVEZ-VOUS LES ÉVOLUTIONS DU MARCHÉ DE LA RESTAURATION CES DERNIÈRES ANNÉES ? C’EST LA DEMANDE DU CONSOMMATEUR QUI FAIT LE MARCHÉ OU L’OFFRE DU RESTAURATEUR ?

On voit une réelle évolution des manières de consommer. Avant, on allait au restaurant pour être surpris, on regardait la carte, on choisissait ce qu’on allait manger et on vivait une expérience. Maintenant, avec les réseaux sociaux, on va manger dans tel ou tel lieu car on veut manger un plat en particulier.

Dans mes restaurants, on campe sur nos positions : le client vient, il ne sait pas ce qu’il va manger et il doit même le deviner. Pour la plupart, ils n’auraient jamais choisi nos plats s’ils avaient su leur composition ! Et finalement, ils redécouvrent certains produits...

QU’EST-CE QUI VOUS APPORTE LE PLUS DE PLAISIR AU QUOTIDIEN ?

De pouvoir, à travers mon métier de Chef, prendre part à des initiatives comme l’événement Cantines du Monde de l’association Partage que j’ai parrainé cette année. Transmettre un message, aider et soutenir les plus jeunes.

COMMENT TRAVAILLEZ-VOUS LES APPROVISIONNEMENTS DE VOS RESTAURANTS ?

J’aime découvrir de nouveaux produits mais ma seule condition est de favoriser les circuits courts. Je travaille essentiellement avec les commerçants du quartier. Mais aussi avec des producteurs que je connais de longue date, comme la famille Bayard avec qui une relation de confiance s’est installée. Je suis allé plusieurs fois sur leurs terres, voir comment ils travaillent leurs produits. C’est très important pour moi de connaître la provenance des ingrédients. Comme pour le poisson, j’évite ceux en voie de disparition et favorise ceux issus de pêche durable.

QUELLE EST LA PERSONNE QUI VOUS INSPIRE LE PLUS DANS LE MONDE DE LA FOOD ? DES RENCONTRES PARTICULIÈRES VOUS ONT-ELLES OUVERT LA VOIE ?

Dans mon parcours, j’ai eu la chance de rencontrer et de travailler avec des gens extraordinaires comme Paul Bocuse, Joël Robuchon, Alain Ducasse ; mais aussi Régis & Jacques Marcon, Chef de leur restaurant à Saint-Bonnet-le-Froid et Patrice Vander, Chef des cuisines de l’hôtel Royal à Evian. Chacun d’eux m’a transmis des valeurs de partage et d’entraide.

UN PLAT DE SAISON SIMPLE À NOUS PROPOSER ?

Un carré de cochon avec une polenta snackée, quelques cubes de butternut marinés au vin blanc et au vinaigre, un petit jus de viande à la cannelle et une purée de panais. Ou une côte de bœuf Wagyu avec une purée de pommes de terre Bayard, un plat réconfortant dont on peut abuser toute l’année !



Portrait Mehdi BERRADA

Associé Micronutris

“Après Poult, j’ai cherché des activités qui ont un impact positif”

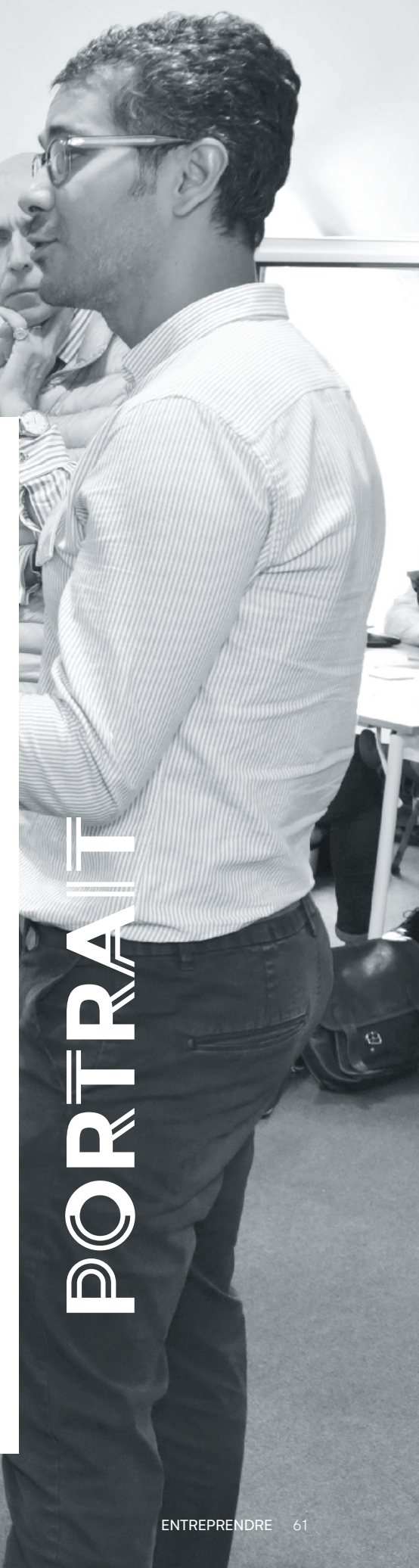
Il avait déjà commencé à s’intéresser au bio, aux logiques territoriales et à investir dans des activités durables quand, en 2017, il quitte le groupe Poult, leader européen des biscuits sucrés. « J’avais envie de me lancer dans quelque chose qui fasse sens pour moi et qui soit impactant positivement sur notre quotidien ». En s’associant à Micronutris, première entreprise française spécialisée dans l’élevage d’insectes comestibles, celui qui avait fait parler de lui dans le cadre des débats sur l’entreprise libérée et ses modes de management révolutionnaires, commence par donner une nouvelle direction au projet. Un repositionnement stratégique nécessaire car « même si le consommateur comprend rationnellement l’intérêt des insectes, il va se passer beaucoup de temps avant d’en faire un acte qui s’inscrit dans nos habitudes alimentaires ».

L’entreprise va donc continuer à élever des insectes pour leur richesse en protéines (70%), mais principalement pour les animaux : la volaille, le porc et surtout l’aquaculture, un marché en plein essor sur lequel il y a pénurie de farines. « L’aquaculture qui est une vraie solution d’avenir continue néanmoins à mettre sous tension les ressources marines. La farine d’insectes est un enjeu majeur pour réduire cette tension de façon significative ». Avec un nouveau nom prévu pour accompagner ce changement de cap, Mehdi Berrada souhaite également avancer sur la question du recyclage alimentaire car « chaque année, il se jette dans l’Union Européenne, environ 80 millions de tonnes d’aliments

encore comestibles ». Pour cela, il faudra faire évoluer la réglementation et prendre en considération les spécificités de l’élevage d’insectes, soumis pour le moment à la réglementation générale. En effet, depuis la crise de la vache folle, nourrir un élevage est soumis à la traçabilité et à la règle de séparation des protéines animales et végétales. « L’insecte est le maillon qui boucle le cycle naturel de la vie, le sujet est passionnant. Quand cela sera possible légalement, les résidus alimentaires serviront à nourrir les insectes et ils recréeront de la protéine comestible car la nature est ainsi faite ». D’ici là, il cherche à étoffer une équipe expérimentée et finaliser la phase de pré-industrialisation.

Mehdi Berrada a été banquier d’affaires, dirigeant d’une ETI de 1200 salariés, il est maintenant entrepreneur dans une start-up portée par seulement 10 personnes qui veulent rebattre toutes les cartes.

Il est sorti de sa zone confort, une expression qu’il trouve un peu galvaudée mais conclut-il, « c’est vrai que quand on déconstruit beaucoup de repères, quelque part on recrée une énergie et c’est galvanisant ».



PO R T R A I T

“ À chaque fois
que l’on revient
aux fondamentaux,
on gagne
en efficacité.”

Didier CHAPUIS

Président Fondateur - Festins de Bourgogne



“Les grandes choses sont simples”

Côté cuisine, c'est auprès de Jean-Claude Vrinat au Restaurant Taillevent, 3 macarons au Michelin, qu'il a forgé son exigence : « ça respirait la qualité, elle passait par dessous les portes ». Quant à la fibre entrepreneuriale, c'est aux côtés de Jean-Paul Bucher, pendant les 10 ans qu'il a passés dans le groupe Flo, qu'elle s'est développée. « Quand je suis entré, nous n'étions pas loin de 1000 personnes et au moment où je suis parti, nous étions 5000. Tout allait très vite, on redonnait de la responsabilité aux gens et si j'ai pu créer Festins de Bourgogne, qui compte aujourd'hui 300 salariés, c'est en prenant exemple sur l'impulsion qu'il donnait tous les matins à ses équipes ».

Aujourd'hui, Didier et Evelyne Chapuis sont installés en Bourgogne, une stratégie qui va bien au-delà de l'attachement qu'ils ont pour leur région :

c'est là qu'ils trouvent une facilité de recrutement pour préparer leurs plats cuisinés à façon et en service traiteur. « Nous sommes une entreprise française indépendante et familiale, on a bâti notre histoire là-dessus. Le talent d'un entrepreneur c'est de motiver ses Hommes. Il faut être dur avec les problèmes et doux avec les Hommes. » Leur fils Mathieu emboîte le pas depuis 3 ans, avec la charge de poursuivre le chemin de réussite de ses parents autour du même principe fondateur.

« Tout part du produit, un produit de qualité impeccable pour que les clients soient en mesure de créer de la valeur derrière.

Dans la FoodTech, il y a un besoin en produits frais. Ceux-ci sont meilleurs en goût et en qualité et ils gagnent des parts de marché importantes : c'est une bonne nouvelle pour les consommateurs. »

Car pour Didier Chapuis, les beaux succès d'entreprise sont aussi de vraies histoires, avec des vrais gens qui font de vrais produits. « Tout le monde sophistifie et complexifie mais goûtez la purée de Joël Robuchon : avec des pommes de terre et du beurre, il a fait un plat fabuleux ». Sa madeleine de Proust ? « Un bon poulet rôti dont le jus était merveilleux parce qu'il avait cuit dans une cuisinière à bois et que ça avait pris le temps. Les grandes choses sont simples. »

Pas étonnant de le voir un peu perplexe sur les nouveautés qui agitent le secteur. « Je vois passer des idées et du brainstorming dans tous les sens alors que dans les métiers de bouche, les choses se sont affinées au fur et à mesure du temps : il a fallu des siècles pour arriver au bon geste, à la bonne recette. À chaque fois que l'on revient aux fondamentaux, on gagne en efficacité. »



POURTRAIT

Nous tenons à remercier tout le collectif qui a produit ce 1^{er} numéro de Nurture :

► L'ensemble des 33 contributeurs au contenu qui ont eu la générosité de partager avec nous leurs analyses, leurs expériences et leurs expertises :

Mehdi Berrada, Perrine Bismuth, Laure Blagojevic, Thierry Blandinières, Bertrand Blanpain, Pierre-Sang Boyer, Florian Breton, Patricia Brochard, Laure Cassan, Hugues Cazenave, Nicolas Chabanne, Didier Chapuis, Christian Couilleau, Jacques Creyssel, Martial Darbon, Jean-Noël Darniche, Grégoire de Tilly, Olivier Duchesne de Lamotte, Claude Fischler, Thomas Gault, Xavier Guillas, Grégoire Guillemin, Bruno Jeanbart, Christophe Monnier, Paul Moutinho, Laurent Plantier, Julien Ponceblanc, Maximilien Rouer, Jean-Marc Stezycki, Grégory Tulquois, Jean Verdier, Benjamin Zehnder, Charles Znaty.

► Nos partenaires sans qui ce numéro n'aurait pas vu le jour : Arkea, DLA Piper, EY, Netco Group et Bpifrance.

► Florence Dépret et Netco Group qui ont brillamment orchestré et mis en images ce contenu et tout particulièrement Cécile Badouard, Yasmina Auburtin, Emily Romain, Véronique Durand, Charles Delorme et Willy Guérin.

Et bien sûr vous tous qui allez lui faire une place dans votre vie d'entrepreneur et le faire vivre tout au long de l'année.

Lecteurs aujourd'hui, contributeurs demain, vous serez, nous l'espérons, parties prenantes de cette œuvre collective consacrée à l'alimentation de demain.

Bonne dégustation à toutes et à tous !

■ merci

FRENCH  CAPITAL

www.frenchfoodcapital.com

