

UNE INITIATIVE
FRENCH  CAPITAL

NU RTURE

TERRITOIRES ET TRANSITIONS ALIMENTAIRES

N°  2021-2022



EN PARTENARIAT AVEC



AVEC LE SOUTIEN DE



édilité



www.reseaufrenchfood.fr



Ensemble, accélérons la transition alimentaire



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

Après deux années chahutées et un plein d'énergie positive lors du FoodCamp 2021, j'ai le plaisir de vous proposer enfin le deuxième numéro de *Nurture*.

Nurture est un ouvrage collectif, construit au fil des rencontres et des échanges, pour appréhender ensemble les enjeux de notre secteur. C'est un savoureux mélange d'audace, de créativité et d'expérience, constitué par des entrepreneurs de tous horizons. Ce deuxième numéro met l'accent sur les territoires, acteurs clés de notre transition alimentaire, dans un menu proposé en quatre services :

COMPRENDRE (p. 3) les transitions alimentaires en cours, afin de nous aider à prendre du recul sur cette crise et mieux relever les défis qui s'annoncent, comme celui de la résilience alimentaire ;

SE TRANSFORMER (p. 21) pour répondre aux attentes d'une société qui change très vite ;

COMMUNIQUER (p. 41), pour transmettre de nouvelles cultures alimentaires ;

ENTREPRENDRE (p. 57), car c'est ce qui nous lie.

Pourquoi un ouvrage imprimé (sur du papier recyclé, naturellement), à l'heure où la « date limite de consommation » d'une information tend à se raccourcir de plus en plus ? Parce que je suis convaincue que nous avons besoin de réintroduire du temps long de réflexion. Parce que les tendances d'hier ont toujours de la valeur. En relisant le premier numéro de *Nurture*, qui précédait la crise que nous avons connue, j'ai en effet pu constater que les prédictions des contributeurs n'avaient rien perdu de leur pertinence.

Malgré son ampleur inédite, la crise paraît déjà derrière nous tant notre secteur a su faire preuve d'audace et de résilience pour mener à bien ses missions : proposer à tous une alimentation de qualité et créer ensemble une valeur globale pour toutes les parties prenantes de la filière.

Avec FrenchFood Capital, nous avons pour ambition d'être l'associé des entreprises qui donnent de la valeur à notre alimentation.

Avec le Réseau FrenchFood, nous souhaitons créer une communauté d'entrepreneurs engagés pour la transition alimentaire en leur apportant des occasions de rencontres privilégiées, du partage d'expérience et des contenus de qualité sur leur secteur et son évolution.

Puisse cet ouvrage, construit dans le prolongement du FoodCamp, vous donner l'appétit d'entreprendre, avec toujours plus d'optimisme et de conviction !





COMPRENDRE

Les transitions alimentaires en cours

Qu'en est-il du « monde d'après » ? La crise sanitaire n'a pas bouleversé les comportements alimentaires, mais elle a accéléré des tendances émergentes, en particulier dans le secteur de la restauration.

Le consommateur veut toujours plus de local, mais l'autonomie alimentaire des territoires est-elle possible ? La période nous invite à prendre du recul sur notre modèle en tirant les leçons du passé pour nous projeter dans l'avenir.






Pas de big bang dans nos assiettes !”



OpinionWay réalise depuis 2018, pour le compte du Réseau FrenchFood, le baromètre annuel « Les Français et l'alimentation » sur l'évolution des tendances de consommation. Les résultats de 2021 ont été présentés en exclusivité aux dirigeants et entrepreneurs présents au FoodCamp. **Hugues Cazenave**, président d'OpinionWay, et **Delphine Michaut**, directrice conseil, nous en restituent les grandes lignes.



PRÈS DE DEUX ANS APRÈS LE DÉBUT LA CRISE DU COVID-19, QUELLES TRANSFORMATIONS AVEZ-VOUS PU OBSERVER DANS L'ALIMENTATION DES FRANÇAIS ?

Eh bien, pas de big-bang dans nos assiettes ! Les perceptions autour de l'alimentation et l'alimentation des Français, en tant que telles, ont très peu évolué.

La principale raison est que nous vivons une crise sanitaire et non une crise alimentaire, il n'y a donc pas de remise en question fondamentale de notre alimentation. Certes, les Français, dans un premier temps, ont eu une réaction de « recentrage », avec une prise de conscience importante du lien entre leur alimentation et leur santé, mais la tendance a été limitée à la période du premier confinement pour la plupart des Français. Ce n'est donc pas l'alimentation qui a changé, mais plutôt les comportements d'achat avec l'émergence de canaux de distribution tels que le drive, la livraison, la vente à emporter ou l'achat chez les petits producteurs ou autres circuits courts.



JUSTEMENT, ON PARLE BEAUCOUP DE L'ACHAT LOCAL, QU'EN EST-IL À CE JOUR ?

Le localisme fait beaucoup parler et pour cause, il s'agit d'une aspiration très forte des Français. Mais ce n'est pas un phénomène nouveau, la part des Français qui déclare privilégier les produits locaux dans leurs achats (91 %) n'a pas du tout évolué entre février 2020* et septembre 2021*. Et si le localisme a été boosté par la crise, cela a été plutôt éphémère, comme le montrent les recherches pour des produits locaux enregistrées sur le Web — qui ont connu leur point d'orgue pendant le premier confinement.

Par ailleurs, cette aspiration est loin d'être comblée, comme en témoigne un consommateur :

« La consommation locale ne peut devenir un mode de consommation régulier. Les produits locaux, qui sont plus difficiles à trouver (en fonction des saisons), ne sont pas toujours moins chers que ceux importés. Les points de vente de produits locaux sont également peu nombreux. »

Pour que le local devienne une tendance de fond, il faut lever deux obstacles : la disponibilité et l'accessibilité en termes de prix.

Comme évoqué précédemment, une majorité de Français déclare privilégier les produits locaux ou français, mais dans les faits, la proportion des achats locaux ou français reste minoritaire quel que soit le circuit de distribution. Seulement 4,7 achats sur 10 effectués** en grandes et moyennes surfaces sont issus d'une agriculture locale ou française, et cela ne représente que 4,3 achats sur 10 au marché et 3,8 achats sur 10 en magasin bio.

Pour résumer, l'engouement pour le local se confirme, mais dans les faits, les achats restent minoritaires. Pour autant, le phénomène du local n'est pas à minimiser. Au contraire, il montre bien les efforts à mettre en place pour répondre à un besoin qui n'est pas encore couvert à date, avec une offre plus variée, plus proche et surtout moins chère.../...

* Étude OpinionWay, réalisée auprès de 1000 Français représentatifs de la population nationale, en février 2020 et septembre 2021, pour le Réseau FrenchFood.

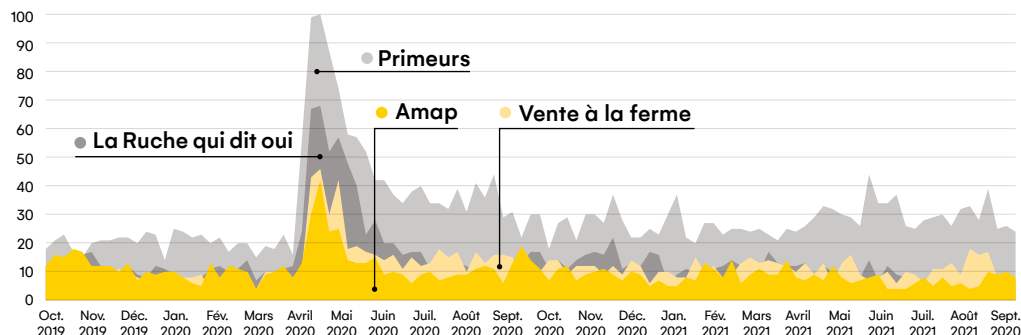
** Part des achats issus d'une agriculture locale ou française déclarée par type de point de vente.

CIRCUITS DE DISTRIBUTION FRÉQUENTÉS



FORTE AUGMENTATION DES RECHERCHES GOOGLE SUR LES MOYENS DE MANGER DES **FRUITS ET LÉGUMES ISSUS DE LA PRODUCTION LOCALE** AU MOMENT DU 1^{ER} CONFINEMENT

Courbes de recherches Google (base 100)



Source : Recherche Google Social Listening Opinion Way - Septembre 2021

.../... **CET ENGOUEMENT POUR LE LOCAL SE FAIT-IL AU DÉTRIMENT DU BIO QUI SEMBLE SOUFFRIR DEPUIS QUELQUES MOIS ?**

Effectivement, après plusieurs années de croissance et un pic de ventes en début de crise du Covid-19, le bio montre quelques signes d'essoufflement avec une part d'acheteurs en baisse. En février 2020, 85 % des Français déclaraient avoir acheté du bio au cours des douze derniers mois, ils n'étaient que 82 % à l'avoir fait en septembre 2021, soit une baisse de 3 points.

Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs, et pas seulement par l'émergence du local. Premièrement, le prix du bio, ou je dirais plutôt le rapport qualité/prix du bio, qui constitue un frein de plus en plus prégnant. Certains consommateurs évoquent des produits qui ne sont pas forcément de meilleure qualité que des produits conventionnels et pas toujours satisfaisants d'un point de vue gustatif. D'autres consommateurs témoignent d'une perte de sens à acheter des produits bios ultra-transformés ou particulièrement gras ou sucrés. Les reportages et documentaires à charge sur le bio n'ont probablement pas aidé.

Par ailleurs, les grandes marques bios et la filière de manière générale ont moins communiqué ces dernières années. Elles doivent reprendre la parole afin de revaloriser les modes de production et les produits bios. Dans une moindre mesure, l'engouement pour le local a probablement aussi nui au bio, avec une offre que certains consommateurs jugent plus vertueuse d'un point de vue humain, économique et écologique, avec pour bénéfice principal un produit perçu comme plus qualitatif, comme l'évoque un consommateur de notre communauté Greenlab :

👉 **La nourriture locale a des bienfaits intéressants pour la santé, car les produits consommés ont gardé toutes leurs valeurs nutritionnelles depuis leur récolte. Ils sont donc frais, mais aussi riches en vitamines et minéraux. En d'autres termes, ils sont très nutritifs et apportent à l'organisme une multitude de bienfaits.** 👉

LES CONSOMMATEURS ATTACHÉS À LEUR TERRITOIRE

80 %

des consommateurs accordent un haut niveau de confiance aux produits alimentaires issus de l'agriculture locale ou française (petits producteurs, produits artisanaux, etc.)

85 %

des consommateurs déclarent privilégier les produits alimentaires issus de l'agriculture locale ou française



DANS LES FAITS, LA PROPORTION DES ACHATS LOCAUX OU FRANÇAIS EST MINORITAIRE, QUEL QUE SOIT LE CIRCUIT DE DISTRIBUTION
Nombre moyen d'achats issus de l'agriculture locale ou française réalisés sur 10 achats alimentaires



En hypermarché et supermarché



Au marché



En magasin spécialisé bio



Sur des sites Internet alimentaires



En drive d'hypermarché ou supermarché



En hard-discount



Sur des plateformes de livraison

LES PRODUITS DE « PETITS PRODUCTEURS » AU TOP DE LA CONFIANCE
Niveau de confiance dans les labels, marques, garanties inscrits sur les produits alimentaires



83%

Les produits de « petits producteurs »



78%

Les produits artisanaux



72%

Les labels de qualité (Label Rouge, Bleu Blanc Cœur, etc.)



71%

Les produits garantis d'origine française



63%

Le Nutri-Score



63%

Ingrédients garantis d'origine naturelle



58%

Les produits garantis sans OGM



57%

Les produits alimentaires bios



51%

Les marques distributeur



50%

Les grandes marques de l'alimentation



47%

Les applications (de type Yuka, Y'a quoi dedans ?, Open Food Facts, etc.)



42%

Les protéines d'origine végétale (tofu, soja, etc.)

LE LOCAL, PLUS FORT QUE LE BIO ?
Entre deux produits similaires, les consommateurs privilégient le produit local au produit bio



LES FREINS À LEVER POUR FAIRE DU LOCAL UNE TENDANCE PÉRENNE
Les principales raisons qui freinent l'achat de produits alimentaires issus de l'agriculture locale ou française :

- 1.** Produits trop chers
- 2.** Manque d'information, notamment sur l'origine
- 3.** Offre insuffisante, manque de variété
- 4.** Produits pas toujours de bonne qualité

La restauration en pleine réinvention ?



Laurent Plantier



Charles Perez



Sébastien Chapalain

Laurent Plantier, associé fondateur de FrenchFood Capital, tire les leçons de la crise sanitaire de 2020 avec les dirigeants de deux entreprises de restauration accompagnées par le fonds: **Charles Perez**, cofondateur du groupe Nouvelle Garde (brasseries Bellanger et Dubillot), et **Sébastien Chapalain**, directeur général de Class'Croute (130 restaurants en France et au Luxembourg).

COMMENT LE SECTEUR A-T-IL SURMONTÉ LA CRISE SANITAIRE ?

L. Plantier : Grâce aux aides de l'État, qui ont été à la hauteur - fonds de solidarité, exonération de charges, aides à la reprise... Elles ont été massives et ont permis de sauver de nombreux acteurs de la faillite.

C. Perez : Notre chance a été d'obtenir un crédit juste avant la fermeture ! Or, ce qui a changé avec la crise, et pendant près de deux ans, c'est la position des banques qui ont arrêté de soutenir le secteur des cafés, hôtels, restaurants. Les jeunes entreprises qui venaient de se créer, sans trésorerie et sans chiffre d'affaires antérieur, ont été les plus touchées, ainsi que les grosses brasseries dépendant du tourisme, dans des quartiers à très forts loyers. Nous ne faisons partie d'aucune de ces catégories et avons eu la chance d'être soutenus pendant cette période.



NOUVELLE GARDE



S. Chapalain : La crise nous a coupés d'une partie importante de nos activités et nous a obligés à accélérer notre mutation, en amplifiant de nombreuses tendances émergentes telles que le télétravail et la livraison de repas.

LA CRISE VOUS A DONC OBLIGÉS À VOUS RÉINVENTER PLUS VITE...

S. Chapalain : Oui, car notre clientèle principale demeure les entreprises. Or celles-ci ne savaient pas quand leurs salariés allaient revenir et elles ont pris conscience du coût de gestion de leurs cantines. Il a fallu proposer de nouvelles solutions.

C. Perez : Notre secteur est celui de la restauration traditionnelle et nous avons gardé la même stratégie de développement. C'est du côté des ressources humaines que nous avons dû innover, avec des formations à distance quotidiennes pour des équipes mixtes (service, restauration, bar). Finalement, cet épisode a été très bénéfique pour notre culture d'entreprise, avec plus de solidarité entre les métiers. La livraison, arrêtée aujourd'hui, n'a été qu'un épisode temporaire, pour éviter de rester inactifs en attendant la réouverture.

L. Plantier : Effectivement, pendant les confinements successifs, les restaurants traditionnels ont pu tester de nouvelles pratiques comme la livraison ou la vente à emporter, mais maintenant que les clients sont de retour, ils n'ont plus le temps.

LE SECTEUR AYANT REDÉMARRÉ, QU'EST-CE QUI A CHANGÉ ?

L. Plantier : Il est vrai que les gens sont de retour dans les restaurants. Économiquement, on peut dire que c'est reparti, mais psychologiquement, je crains un effet burn-out dans le secteur. Une fatigue s'est installée. Ce que j'observe avant tout, c'est une crise des vocations. Les difficultés de recrutement sont très lourdes. La question des salaires — et donc des taux de charge — est essentielle, mais cela va au-delà : il s'agit de réconcilier les attentes des collaborateurs avec les métiers de la restauration. Il faut sans doute imaginer de nouvelles façons de faire.

C. Perez : Nous avons pris en main la question avant la crise, dès notre création. Nous sommes encore jeunes dans le secteur, mais avons toujours combattu l'idée qui résume la restauration à « un métier dur ». Nous avons pour objectif de bien traiter nos collaborateurs, de leur offrir des perspec-

tives d'évolution. Oui, il est possible d'être épanoui et bien payé dans le secteur de la restauration ! Dans quelques mois, nous compterons plus de 170 salariés, avec une moyenne d'âge de 25 ans : naturellement, il faut anticiper ce qu'on a à leur offrir comme avenir. Il faut reconnaître que dans de nombreux établissements, la gestion des ressources humaines est désastreuse. Un chef sacralisé, des horaires inacceptables et un salaire trop bas, ça ne peut plus être la norme !

S. Chapalain : Chez Class'Croute, nous connaissons peu ces difficultés car nous travaillons cinq jours sur sept, et uniquement pour les déjeuners, des conditions favorables pour le secteur. En revanche, en tant que vice-président du Syndicat national de l'alimentation et de la restauration rapide, je constate qu'il manque près de 100 000 personnes sur l'ensemble de la branche. Trois types de profils

ont « disparu » avec la crise. Il y a ceux qui ont changé de vie, ceux qui ont changé de métier et ceux qui sont allés trouver ailleurs de meilleures conditions financières. Naturellement, il faut entendre ces aspirations et y répondre.

C. Perez : Il y a aussi une tension sur les prix. Le coût des matières premières a augmenté à tous les niveaux : aliments, boissons, matériel (bois, Inox). Il devient compliqué de maintenir des prix attractifs pour les clients.

PEUT-ON PARLER D'UN CHANGEMENT CULTUREL ?

S. Chapalain : Du côté des entreprises, assurément. Notre modèle est hybride, à la fois restauration d'entreprise, restauration rapide, livraison... Mais c'est désormais nous

« Il est possible d'être bien payé dans le secteur de la restauration ! »





qui allons vers l'entreprise, et pas l'inverse. Nous proposons des services en *business to business*, en signant des contrats de livraison en un point pour l'ensemble des salariés, en créant des corners de restauration au sein des entreprises, en mettant en place des frigos connectés proposant des produits frais et sains en 24/7. La relation au lieu de travail, et donc à la restauration en entreprise, a totalement changé. Mais nous restons attachés à cette idée de pause déjeuner, bien ancrée en France.

L. Plantier : Côté restauration traditionnelle, il est certain que notre modèle est chamboulé par une offre de restauration rapide de plus en plus étendue. Il y a une certaine érosion des rites dans la gastronomie française, avec des repas qui durent moins longtemps, une culture de la pause déjeuner qui s'effrite.

C. Perez : Notre ambition, c'est de perpétuer cette tradition culinaire française tout en nous adaptant aux attentes légitimes des collaborateurs.

LA DIGITALISATION DU SECTEUR S'EST-ELLE ACCÉLÉRÉE ?

S. Chapalain : Le digital est devenu la norme. Le consommateur cherche, consomme et se plaint sur le Web, qui est désormais notre point de relation. Les clients qui passaient commande par téléphone commandent désormais en ligne.

« Il y a une certaine érosion des rites »

L. Plantier : Impossible de se passer des réseaux sociaux pour promouvoir son offre de restauration. Les guides sont en ligne et les assiettes doivent être « instagrammables ». Au sujet des restaurants 100 % digitaux s'appuyant sur des *dark kitchen*, la question est « À qui profite le crime ? », car les restaurateurs se font confisquer leurs marges par les plateformes de livraison.

C. Perez : Côté communication, oui, ça compte. Mais mettre une saucisse-purée dans un sac et la confier à un livreur, ce n'est pas ce qui nous épanouit. Le digital permet un autre mode de livraison, mais ce n'est pas un modèle de développement en soi. Notre passion, c'est de recevoir les gens à table

et de faire partie d'une chaîne vertueuse qui va du producteur au client.

L'ALIMENTATION RESPONSABLE EST-ELLE UNE RÉALITÉ ?

S. Chapalain : Il y a effectivement une demande de produits locaux, sains, bios... mais nos *best of* demeurent les mêmes. La volonté de changer son alimentation est donc à nuancer. L'abandon du carton, en revanche, était une vraie demande des clients. Nous avons anticipé l'obligation légale en réduisant nos emballages. Nous travaillons également avec Too Good To Go pour nos invendus.

L. Plantier : La crise sanitaire semble avoir accéléré cette prise de conscience, mais

est-elle pérenne ? C'est le « consommateur schizophrène » dont on a déjà parlé, il veut à la fois du goût, du local, du durable, du bio, du sain, du pas cher... mais il ne change pas radicalement sa façon de consommer. Les chefs, eux, ont presque tous un discours plus responsable sur la préservation de nos ressources. Ce défi n'est pas toujours facile à relever dans la restauration de luxe, où les clients cherchent le plaisir avant toute autre chose.

C. Perez : Le développement durable est inscrit dans la façon dont nous concevons nos restaurants, avec des produits locaux et de saison, et des circuits courts. Nous souhaitons officialiser ces engagements à travers des labels comme B Corp. C'est aussi une façon de fédérer nos collaborateurs autour d'un projet commun sur le long terme.



Too Good To Go

Too Good To Go est un mouvement de lutte contre le gaspillage alimentaire, grâce à une appli qui permet à tous de récupérer à petit prix les invendus des commerçants. www.toogoodtogo.fr



Corporation

Benefit Corporation est un mouvement international qui fédère plus de 4 000 entreprises de toutes tailles et tous secteurs dans 74 pays, dont plus de 145 en France. La certification B Corp est une certification internationale destinée aux sociétés commerciales répondant à des exigences sociétales et environnementales, de gouvernance ainsi que de transparence envers le public. Pour aller plus loin, voir *Nurture* N°1 p. 51 et www.bcorporation.fr

Restauration

Après la crise, le rebond ?

La pandémie et ses fermetures imposées ont fait chuter le marché de la restauration, avec une consommation hors domicile qui est passée de 76,6 milliards d'euros en 2019 à 52,3 milliards d'euros en 2020.

La mise à l'arrêt des cuisines a provoqué une baisse du chiffre d'affaires de la restauration rapide de près de 30 % en 2020, et la fragilité de la situation sanitaire n'a pas permis au secteur de remonter la pente en 2021.

Dans le domaine de la restauration traditionnelle, la volonté des Français de retrouver des lieux de convivialité et le maintien du plafonnement journalier des tickets-restaurants à 38 euros contribuera à soutenir la consommation.

Les restaurateurs devraient pouvoir profiter d'un exercice plein en 2022, avec un rebond attendu de plus de 50 % (Xerfi, Insee).

CHIFFRES 2020

73 000 établissements

de restauration traditionnelle (Acos)

- 35 % de fréquentation

des établissements de restauration (NPD Group)

+ 1,7 % d'augmentation

des prix des repas (Insee)

+25% de hausses des dépenses et visites en drive et en livraison

pour l'ensemble des services de restauration hors foyer en 2020

Source : Insee-Esane, the NPD Group, Food Service Vision et Just Eat (Observatoire des nouveaux modes de restauration, Datallious)



La résilience alimentaire, un mix judicieux d'autonomie et de diversité productive sur nos territoires



Élisabeth Laville

Élisabeth Laville est fondatrice d'Utopies, premier cabinet de conseil en développement durable. Conjointement avec **Annabelle Richard**, directrice conseil chargée du pôle Territoires, elle présente les résultats de l'étude publiée en février 2022 par son cabinet.



Annabelle Richard

POUVEZ-VOUS NOUS EXPLIQUER CE QU'EST LE CONCEPT DE RÉSILIENCE ALIMENTAIRE ?

Dit simplement, il s'agit de **la capacité d'un territoire à maintenir la satisfaction des besoins alimentaires de ses habitants face à un aléa — climatique, naturel ou industriel — qui perturbe les chaînes d'approvisionnement.**

Aujourd'hui, les systèmes qui nous permettent de produire et de transformer notre nourriture sont de plus en plus vulnérables. Nous consacrons moins de terres à l'agriculture, et celles-ci sont de moins bonne qualité, plus chères et plus exigeantes à entretenir. Beaucoup de matières premières essentielles (énergie, engrais...) sont importées.

Le métier d'agriculteur ne suscite presque plus de vocations, et par-dessus tout, nous subissons les conséquences du changement climatique, qui réduit la qualité et la quantité des denrées récoltées. La plupart des pays agricoles « nourrissent le monde » en se spécialisant sur quelques types de cultures, qu'ils exportent en grande majorité. La France, malgré des filières plus diversifiées que la moyenne, ne fait pas exception. Pour réussir la transition alimentaire, il nous faut retrouver à la fois de l'autonomie dans les filières essentielles, mais aussi de la diversité et de l'agilité dans nos systèmes productifs, à l'échelle locale.

QUELLE EST LA BONNE ÉCHELLE QUAND ON PARLE DE RÉSILIENCE ALIMENTAIRE ?

Il n'existe pas vraiment de définition officielle de ce qu'est « le local », mais cela ne signifie ni autarcie ni repli sur soi ! Penser local, c'est en fait articuler tous les échelons géographiques afin d'éviter une économie de l'absurde qui ferait des territoires des plateformes logistiques où, à longueur de journée, des camions exportant des denrées croiseraient des camions important ces mêmes denrées ! À l'échelle nationale, on peut mener des stratégies de relocalisation ou d'émergence de filières clés — c'est l'un des objets du récent plan France 2030, notamment concernant les protéines végétales.

Nous nous intéressons plus particulièrement dans cette étude à nos régions, car elles peuvent contribuer sur plusieurs points à

transformer le système alimentaire : développement économique, aménagement du territoire, emploi et formation... Mais ces plans ne pourront se concrétiser sans l'action des départements et des communes, qui peuvent davantage influencer le comportement des consommateurs, la restauration collective, etc.

QUEL EST L'HISTORIQUE DU SUJET CHEZ UTOPIES, ET EN QUOI EST-IL D'ACTUALITÉ ?

La résilience alimentaire est, selon nous, l'un des plus grands enjeux de ce siècle, et la pandémie est venue le souligner. En mai 2020, **nous avons publié une première étude sur le sujet, qui classait notamment les régions françaises selon un score de résilience productive***. Nous prolongeons aujourd'hui cette étude avec un focus alimentaire et en insistant aussi, au-delà de l'autonomie, sur la diversité productive, qui est déterminante dans la capacité à réagir à une crise.

QUELS SONT LES PREMIERS RÉSULTATS DE L'ÉTUDE ?

Le premier constat est qu'au niveau national nous disposons d'une autonomie alimentaire moyenne de 60 %, plus basse sur le volet de la production agricole (43 %), et surtout bien en deçà de ce que nous permet notre production actuelle. La majorité des secteurs agricoles français aurait la capacité de répondre à plus de 100 % de la demande nationale ! Mais dans le même temps, la moitié de ces secteurs exportent plus d'un quart de leur production. Le constat est sensiblement le même pour les secteurs de la transformation agroalimentaire.

On constate également de grandes disparités selon les régions : certaines, comme les Hauts-de-France, qui présentent un taux d'autonomie de 33 %, sont très autonomes dans la production de légumes, mais dans d'autres secteurs comme les céréales ou les fruits, ont des taux proches de zéro. Dans d'autres régions, le profil diffère complètement, avec une belle diversité de filières présentes.

Il faut donc étudier les territoires au cas par cas pour partir de leurs forces... et de leurs manques. Dans tous les cas, une réorientation de la production vers le local est nécessaire puisqu'environ la moitié (47 %) de la production agricole des régions sort du territoire. Et si 29 % de ces exportations vont vers une autre région, tout le reste sort du territoire national.

QUELS SONT LES GRANDS DÉFIS DÉCOULANT DE CES CONSTATS ?

Si nous n'entamons pas dès maintenant les projets nécessaires pour adapter nos systèmes productifs, nous exposons notre système alimentaire à de nombreux aléas. C'est d'autant plus problématique que le changement climatique touche tous les systèmes agricoles dans le monde, et qu'il s'accélère. Dans ce contexte, garder une partie de la production dans son propre pays n'est plus seulement un choix économique, mais un besoin



impérieux pour la population. Nous devons sécuriser notre production agricole future, ce qui commence par préserver nos terres, au lieu de les artificialiser.

Il faut reconquérir du foncier, mais aussi favoriser la coopération entre différentes filières à l'échelle d'un territoire, par exemple pour équilibrer l'usage des terres selon les besoins locaux. Et pour travailler ces terres, il nous faut aussi des agricultrices et des agriculteurs. Quand on sait qu'un agriculteur français sur deux partira à la retraite d'ici à 2026** et que le métier ne suscite plus d'enthousiasme, on comprend l'ampleur du travail de revalorisation à mener : d'une part pour garantir des prix stables rémunérant justement ceux qui nous nourrissent, et d'autre part pour soutenir une nouvelle génération d'agriculteurs dont les pratiques sont différentes (agroécologie, exploitations plus petites, polyculture, transformation sur site, etc.).

Il faut également mieux distribuer notre production alimentaire dans l'espace, afin

de rapprocher l'offre et la demande et recréer des chaînes de valeur locales. Cela passera par de nouveaux outils industriels, plus petits, plus ouverts, parfois mutualisés. Nous sommes convaincus que notre résilience alimentaire va également nécessiter un travail d'innovation : développer de nouvelles semences adaptées au climat, mettre en place des dynamiques d'écologie industrielle sur les sites et entre les filières, imaginer la formulation de nouveaux produits tout aussi savoureux, mais avec une moindre empreinte carbone.

AVEZ-VOUS REPÉRÉ DES INITIATIVES QUI VONT DANS CE SENS ?

Tout à fait. Chez Utopies, nous défendons l'idée que l'exemplarité de quelques-uns peut, avec le temps, entraîner tout un secteur, et de nombreuses initiatives sont mentionnées dans notre note. Sodexo s'est, par exemple, associé à la Coopérative Bio d'Île-de-France pour réintroduire la culture de blé dur en biologique, alors que celle-ci était délaissée par les agriculteurs du fait d'un rendement trop faible. Ce type d'ini-

tiative permet de recréer toute une filière, en assurant un volume d'achat minimal et des prix justes aux producteurs. Ce blé bio, produit en Île-de-France, y est aussi transformé et consommé puisqu'il finit dans les assiettes des écoliers franciliens. Cela bénéficie donc au territoire au sens large.

Un peu plus loin de chez nous, la Food Valley de Bjuv en Suède, grand cluster d'entreprises agroalimentaires, illustre la force de l'écologie industrielle, avec une approche circulaire où les résidus des uns sont les matières premières des autres. Le projet, porté par la ville de Bjuv avec des entreprises industrielles régionales (dont Findus, historiquement) vise le développement d'une production alimentaire avant-gardiste dans plusieurs domaines : l'économie circulaire, la pisciculture terrestre, la culture sous serre, l'extraction de protéines végétales, l'industrie de l'emballage, etc.

QUEL CONSEIL DONNERIEZ-VOUS À NOS LECTEURS POUR RENFORCER LA RÉSILIENCE ALIMENTAIRE DE NOS TERRITOIRES ?

Pour engager la transformation du système alimentaire, une action conjointe sur nos terres, nos infrastructures et nos comportements est nécessaire : notre résilience dépendra aussi de notre capacité à mettre en place une plus grande coopération entre les collectivités et les acteurs économiques. Quel que soit votre camp, les champs de collaboration sont vastes : explorez-les !

* « COVID-19 : une question de résilience productive », note de position #20 d'UTOPIES, mai 2020.

** Chiffres Mutualité sociale agricole, 2019.

“ Si nous n’entamons pas dès maintenant les projets nécessaires pour adapter nos systèmes productifs, nous exposons notre système alimentaire à de nombreux aléas. ”

Quelques chiffres



60 %

C'EST L'AUTONOMIE ALIMENTAIRE MOYENNE FRANÇAISE



47 %

DE LA PRODUCTION AGRICOLE DES RÉGIONS SORTENT DU TERRITOIRE



1 sur 2

C'EST LA PROPORTION D'AGRICULTEURS PARTANT À LA RETRAITE D'ICI À 2026

29 %

VERS UNE AUTRE RÉGION

71 %

HORS DU TERRITOIRE NATIONAL

**“Inspirons-nous
des pratiques
d’hier
pour penser
l’alimentation
de demain”**



Chercheuse, essayiste et historienne des idées, membre de l'Institut universitaire de France, **Nelly Labère** est l'auteur d'une trentaine d'ouvrages primés et traduits en langue étrangère. Elle invite à penser l'innovation dans sa dimension historique. Parmi ses dernières publications : *Gastrono(r)mie. Naissance de la littérature gastronomique* (éd. Honoré Champion, 2021). Elle a partagé son analyse de la période de transition alimentaire que nous traversons lors du FoodCamp organisé en septembre 2021.



TERRITOIRE ET TRANSITION

ALIMENTAIRE... DE QUOI PARLE-T-ON ?

La question posée au singulier durant le dernier FoodCamp mérite que l'on s'y arrête deux minutes !

Le mot territoire est issu du latin *terra* (terre) et désigne une étendue administrative avec ses limites et ses frontières. Penser le territoire ne peut se faire sans penser à la terre : l'agriculture et ses acteurs sont bien le fondement de ce lien au territoire que l'on oublie trop souvent.

Quant au terme de « transition alimentaire », il est loin d'être une évidence. Si la transition désigne un changement de la façon de consommer et de produire des aliments, elle est loin d'être une rupture et s'inscrit plutôt dans un processus qui remonte à plusieurs milliers d'années. Il est en effet admis que nous sommes aujourd'hui dans la **cinquième transition alimentaire**.

Cette « histoire alimentaire en cinq transitions » se trouve aujourd'hui reprise partout, comme si elle allait de soi, sans mention d'auteur ni référence aucune. Peu savent qu'elle est issue d'un article de 1993 d'un expert de l'obésité (Barry Michael Popkin). Elle a le mérite de modéliser l'histoire humaine de l'alimentation. Mais elle demande aussi à être nuancée et recontextualisée. Elle invite surtout à prendre conscience que la question du territoire et de la transition alimentaire ne peut pas se faire au singulier. Comme l'histoire et comme les territoires le rappellent, c'est au pluriel qu'il faut poser cette question. Il y a « des » territoires et il y a « des » transitions alimentaires.

L'enjeu de demain est le suivant : selon tous les indicateurs, en 2050, il faudra nourrir durablement 9,8 milliards de personnes dont deux tiers vivront en ville. Ce sont donc les paramètres de demande et d'offre (offre alimentaire mais aussi nouvelles possibilités technologiques) qui feront la différence en tant que variables d'ajustement entre deux scénarios extrêmes : une société de la pénurie et une société de l'abondance.

Ce n'est donc pas en termes de ruptures qui dessineraient un « monde d'avant » et un « monde d'après » qu'il faut saisir ces enjeux. C'est en termes de recomposition, d'hybri-

ation, de (re)connexion qu'il faut envisager ces grandes questions de société — qui plus est lorsque l'on veut prendre du champ et de la hauteur pour comprendre les enjeux d'hier, d'aujourd'hui et de demain.

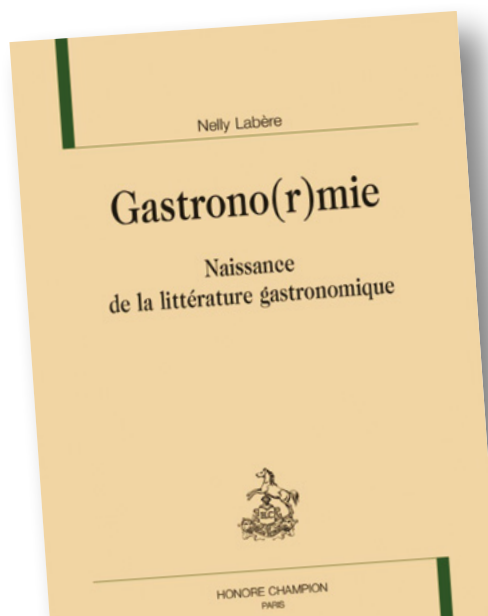
« Nous vivons une révolution aussi capitale que les deux précédentes : il se passe quelque chose de comparable à la fin du Moyen Âge et au début de la Renaissance », écrivait Michel Serres*. C'est en termes de « changement de paradigme » qu'il analysait les mutations en cours depuis les années 1970 : nous ferions face **au troisième changement de paradigme de l'humanité**, en passant de l'imprimé au numérique.

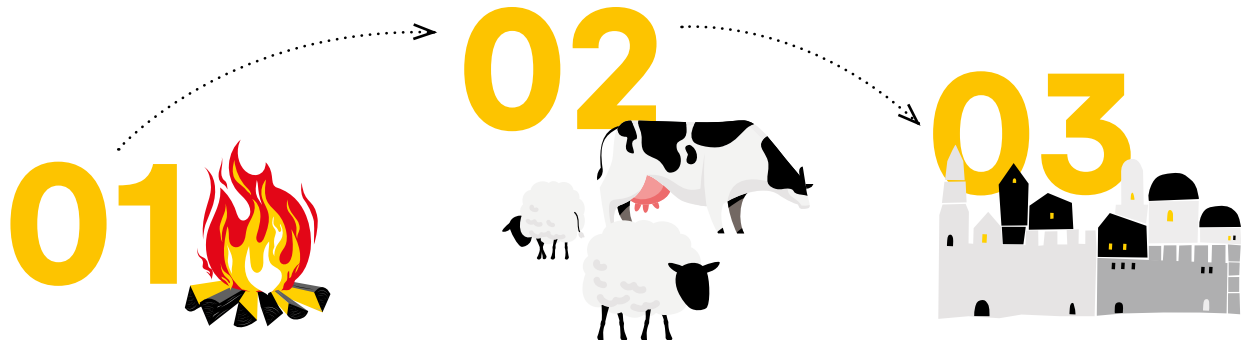
COMMENT NOUS INSPIRER DE CES PÉRIODES QUI ONT CONNU DE MÊMES CHANGEMENTS DE PARADIGME ?

C'est sur cette question que je me suis penchée dans *Gastrono(r)mie* qui vient de paraître. J'ai souhaité revenir sur cette période peu connue que constituent la fin du Moyen Âge et le début de la Renaissance, une période charnière pour l'alimentation. C'est un moment majeur de l'histoire, où l'homme doit faire face à une pandémie mondiale venue d'Asie, à une révolution agricole et à la naissance des livres de cuisine et de la gastronomie.

Cette période connaît les crises alimentaires, l'explosion des villes, les premières lois écologiques, la question de l'approvisionnement alimentaire et de la mondialisation des produits, l'agriculture urbaine et la permaculture, le design alimentaire.../...

* Philosophe et historien des sciences et des techniques.





ENVIRON 500 000 ANS AVANT J.-C.
 Maîtrise du feu par l'homme.
Conséquence : changement alimentaire majeur tant sur le plan de la gastronomie que de la sécurité alimentaire.

ENVIRON 12 000 ANS AVANT J.-C.
 Domestication des animaux et apparition de l'agriculture.
Conséquence : sédentarisation et enjeu de pouvoir pour le contrôle des ressources naturelles.

ENVIRON 5 000 ANS AVANT J.-C.
 Essor des grandes villes.
Conséquence : transformation et logistique des produits faisant apparaître de nouveaux acteurs de la distribution alimentaire (marchands, notamment).

5 transitions alimentaires



XIX^E SIÈCLE
 Industrialisation du système alimentaire
Conséquence : organisation massive du monde agricole.



DE NOS JOURS
 Remise en question par les consommateurs du mode de production et de consommation agro-industriel (Sommet de la terre de Rio - 1992).
Conséquence : meilleure prise en compte des questions environnementales, économiques et sociales en replaçant le territoire (locavorisme et autres pratiques) au cœur des débats.

3 changements de paradigme



01 PASSAGE DE L'ORAL À L'ÉCRIT

02 PASSAGE DE L'ÉCRIT À L'IMPRIMÉ

03 PASSAGE DE L'IMPRIMÉ AU NUMÉRIQUE

1350 vs 2020 : deux changements de régime ?

.../... La peste noire, en 1350, correspond au deuxième changement de paradigme de l'humanité (passage de l'écrit à l'imprimé); la crise que nous venons de traverser au troisième changement de paradigme (passage de l'imprimé au numérique). Dans les deux cas, ces transitions s'accompagnent de mutations agroalimentaires étrangement proches...

La sociabilité médiévale (comme la nôtre) ne s'est pas arrêtée après le virus, bien au contraire. C'est au sortir de la grande peste du Moyen Âge que naissent la gastronomie et la passion pour les grands banquets.

Nourriture et santé, voilà les enjeux de ces crises post-virales du Moyen Âge et de la Renaissance. Face à la peur de la mort par contamination, la sécurité alimentaire devient un vrai sujet. Inspections des services de l'hygiène, traçabilité des produits, dénonciation des infractions sanitaires : le « bien manger » est au cœur de cette société prémoderne.

Garantir un prix juste tout en encadrant les salaires, voilà le troisième chantier de l'après-peste du Moyen Âge. On rêve partout d'égalité. Des lois fleurissent pour lutter contre la spéculation alimentaire, et les paysans sortent gagnants de cette économie plus solidaire.

À travers cette mise en perspective, il ne s'agit pas d'être naïf et de croire que l'histoire se répète à la virgule près. Mais pour autant, grâce à ces parallèles historiques, ce sont de troublantes résonances qui s'offrent à nous pour penser demain.

Alimentation diététique (équilibrée, non grasse et non sucrée), céréales et légumineuses pour compenser les protéines, flexitarisme (par manque de choix !), saisonnalité, alternance de jours gras et de diètes, zéro déchet, agriculture urbaine, fast-foods : autant d'innovations post-pandémie... au Moyen Âge!

Les premières revendications féministes voient le jour à cette époque également. Ainsi que le montre *Gastrono(r)mie*, les femmes deviennent les nouveaux acteurs de la scène culinaire. La « starification » des chefs est déjà présente, le cuisinier est cette nouvelle star des banquets médiévaux. La gastronomie envahit la scène alimentaire, mais aussi politique. « Dis-moi ce que tu manges, je te dirai qui tu es. »

Car il s'agit de manger en fonction de sa nature et de ses besoins, de suivre un régime pour retrouver une bonne santé, de se soigner par les plantes ou par la nourriture. La volaille et les œufs, les laitages et les fromages, le pain et le vin sont les aliments consommés massivement par ces Français avant l'heure! Mais la mondialisation de l'alimentation coexiste avec ce locavorisme :

on consomme massivement des épices venues d'Asie; l'Islande et la Norvège approvisionnent en poisson le reste de l'Europe.

Ce que nous apprend ce deuxième changement de paradigme de l'humanité, c'est que la production, la transformation, la distribution et la consommation alimentaires vont historiquement de pair. Il y a donc continuité. Mais il y a aussi rupture... Car le troisième changement de paradigme nous invite à changer de régime (alimentaire, social, économique ou politique). C'est, pour ma part, sous le signe des **4 S** que je souhaiterais inscrire ce changement de régime :

Symbiose – Stratégies – Solutions – Solidarité

N'oublions pas, surtout, que dans solidarité il y a le mot sol... C'est peut-être ce territoire qu'il faut regarder de nouveau pour aller vers une vraie transition alimentaire.

« Ce sont de troublantes résonances qui s'offrent à nous pour penser demain »







SE TRANSFORMER

Pour répondre aux attentes de la société

Le secteur agroalimentaire change pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui. Innover, c'est redéfinir sa raison d'être en devenant une société à mission. C'est raisonner à l'échelle de toute une filière, de l'amont agricole au commerce, au plus proche des territoires.

Comment réunir agriculture, industrie et commerce autour de préoccupations durables à l'heure du tout-digital ?

IN 2



InVivo, société à mission

En octobre 2020, InVivo est devenu société à mission (SAM). Une transformation sans en être une, puisque notre groupe, coopératif, porte en lui les valeurs associées désormais à la SAM et ce, depuis sa création. Une société à mission, c'est une entreprise qui définit, dans son contrat, une mission sociale et environnementale, et qui l'incarne au quotidien. Une entreprise qui place sur le même plan la performance économique et la contribution au bien commun. Une entreprise telle que la nôtre.

InVivo, en tant qu'union de coopératives agricoles et acteur majeur du secteur agro-alimentaire, est fier d'avoir été impliqué, très tôt, dans les débats qui ont conduit à l'élaboration de la loi Pacte (loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises, destinée à repenser la place des entreprises dans la société). Dans le même temps, le groupe a lancé un projet de coconstruction impliquant les collaborateurs, les coopératives adhérentes et l'ensemble de ses parties prenantes pour déterminer ses missions et sa raison d'être. Que ce projet soit collectif nous paraissait à la fois évident et essentiel, pour que chacun se sente concerné et embarqué et pour aboutir à un résultat cohérent, à la hauteur des enjeux auxquels le monde agricole est confronté. Inscrite aujourd'hui dans nos statuts, notre raison d'être est de favoriser la transition agricole et alimentaire vers un agrosystème résilient, en déployant des solutions et des produits innovants et responsables, en ligne avec les principes de l'agriculture régénératrice, au bénéfice des agriculteurs et des consommateurs.

Convaincus que l'agriculture est une solution pour lutter contre les changements climatiques, nous avons la responsabilité de promouvoir les solutions techniques et technologiques

lui permettant de remplir ce rôle. Nous privilégions ainsi les principes de l'agriculture régénératrice, sans écarter les autres formes d'agriculture que nous considérons comme complémentaires.

Devenir société à mission est une décision forte, fondée, non pas sur des raisons marketing ou cosmétiques, mais sur des engagements structurants et rationnels, en phase avec les évolutions du secteur dans lequel l'entreprise opère. Il n'est pas nécessaire de répéter ici que les attentes des consommateurs et des citoyens s'orientent vers plus de transparence, de confiance et d'éthique. À nous d'adapter

rapidement nos pratiques et d'accompagner les agriculteurs pour qu'ils puissent satisfaire ces nouvelles attentes. À nous de reconnecter l'amont à l'aval.

**« Il ne faut pas
opposer les modèles
d'agriculture,
mais les associer »**

C'est ce que nous permet la qualité de société à mission qui apporte une réponse concrète aux valeurs de l'entreprise moderne et aux besoins de consommateurs de plus en plus exigeants. Elle constitue également un avantage concurrentiel considérable dans sa capacité à attirer de nouveaux talents, à générer de l'innovation, à matérialiser l'ADN de l'entreprise et à lui permettre de résister aux crises. Pour le monde agricole, la notion de mission à intérêt social recouvre un double enjeu. Elle est une preuve, d'une part, que l'entreprise met la santé des consommateurs, l'environnement, la biodiversité et la qualité des sols au cœur de ses préoccupations. Elle met en valeur, d'autre part, le rôle majeur de l'agriculture face aux enjeux climatiques et démographiques dans sa capacité à répondre à une demande alimentaire mondiale croissante.

Avec la finalisation de l'acquisition de 100 % du groupe Soufflet, groupe familial agroalimentaire, le groupe InVivo dispose d'une taille critique qui le place comme l'un des leaders européens agricoles avec un chiffre d'affaires de près de 10 milliards d'euros, dont plus de la moitié réalisée en France, et un effectif de plus de 13 000 salariés, dont plus de 10 000 en France. **Thierry Blandinières**, directeur général du groupe, expose sa vision de cette société à mission.

Constance de Gourcuff, présidente du comité de mission créé par InVivo dans le cadre de sa transformation en société à mission, revient sur la mise en œuvre de cette évolution.

POURQUOI DEVENIR SOCIÉTÉ À MISSION ?

La qualité de société à mission fait écho à l'ADN coopératif d'InVivo. Le statut coopératif suppose que l'intérêt des membres soit recherché par le groupe. Pour les sociétés à mission, c'est l'intérêt de l'écosystème tout entier qui prime, ou « intérêt social ». L'un comme l'autre de ces statuts impliquent des engagements qui vont au-delà de l'activité normale de l'entreprise.

L'objectif de la loi Pacte était notamment de repenser la place de l'entreprise dans la société, de la revaloriser. En tant que groupe coopératif, InVivo a été appelé à participer aux débats qui ont conduit à sa rédaction. En un sens, la qualité de société à mission est le prolongement légal du statut coopératif. C'est pourquoi la gouvernance d'InVivo a fait le choix de devenir société à mission en modifiant les statuts de la holding InVivo Group et en y inscrivant sa raison d'être et sa mission. Ainsi, InVivo s'engage à répondre aux contraintes environnementales, économiques et sociales auxquelles fait face le secteur agroalimentaire.

Dès janvier 2021, le comité de mission, que j'ai l'honneur de présider, a été désigné pour décliner la mission en objectifs concrets et quantifiables. Le but étant alors de pouvoir documenter clairement l'avancement de la mission. Les objectifs que nous avons ainsi définis répondent à trois grands enjeux et assurent à la fois le respect de la terre, les besoins de ceux qui s'en nourrissent et de ceux qui la cultivent.

QUELLE A ÉTÉ VOTRE DÉMARCHE ?

Pour devenir société à mission, une entreprise doit, avant toute chose, définir sa raison d'être et sa mission. La raison d'être doit, selon le principe d'« intérêt social », décrire en quelques lignes comment l'entreprise entend mettre son organisation et son modèle économique au service de la société.

Pour définir notre raison d'être et notre mission, nous avons engagé un processus collaboratif impliquant l'ensemble des parties prenantes du groupe. De cette manière, nous souhaitons définir un projet qui soit fidèle à l'esprit coopératif d'InVivo et engageant à tous les niveaux. Dans cette optique, nous avons développé un outil, InVivo Scope, pour établir un état des lieux de la compréhension du groupe, de ses enjeux, et pour coconstruire les grandes orientations de la future société à mission.

« La qualité de société à mission est le prolongement légal du statut coopératif »



QUEL EST LE RÔLE DU COMITÉ DE MISSION ?

Notons tout d'abord que son fonctionnement est encadré par la loi. Le comité est le garant de l'exécution de la mission définie par l'entreprise. Il doit également définir des indicateurs qui soient à la fois robustes, ambitieux et compréhensibles par tous pour chaque objectif défini. C'est en étudiant ces indicateurs que l'on peut mesurer la progression de la mission et formuler des suggestions de bonnes pratiques ou de nouvelles approches.

Chaque année, le comité doit présenter un rapport joint au rapport de gestion et vérifié par un organisme tiers indépendant. Dans le cadre de son suivi, il peut procéder à toute vérification qu'il juge nécessaire.

Au sein d'InVivo, le comité de mission est composé de trois personnalités qualifiées et de quatre salariés du groupe. Cette répartition permet de garantir son indépendance et son impartialité.

2021 a été la première année d'exercice de notre comité de mission. Nous avons concentré tous nos efforts sur la mise au point de notre feuille de route et de notre méthode de travail. Les missions traduites en objectifs et les indicateurs d'évaluation définis, nous avons pu construire notre calendrier de suivi et d'évaluation pour l'année à venir...

Si nous nous focalisons sur l'instant présent, nous ne perdons pas notre objectif de vue. À terme, nous souhaitons attribuer le statut de société à mission à l'ensemble des filiales du groupe.

L'agriculture régénératrice, qu'est-ce que c'est ?

Agrosolutions est la filiale expertise conseil du groupe Bioline, pôle agriculture d'InVivo. Avec ses 40 ingénieurs agronomes engagés, Agrosolutions conçoit et développe des solutions innovantes à l'interface entre les agricultures, les filières et les territoires. Elle apporte ici son éclairage sur la notion d'agriculture régénératrice.

L'agriculture régénératrice n'est pas nouvelle dans le panorama des modes de production agricole. L'expression *regenerative agriculture* a été utilisée pour la première fois par le Rodale Institute en 1980. Cette notion sera ensuite reprise dans les années 2000 dans différentes publications, mais ce n'est qu'en 2015, à l'occasion du lancement de l'initiative « 4 pour 1000 », lors de la COP21, que le terme s'implante en France. Les industriels agroalimentaires vont alors s'emparer du concept, notamment Danone qui lance l'initiative « One Planet Business for Biodiversity » (OP2B) en 2019, le but étant de regrouper des opérateurs économiques de l'industrie, du luxe, de la recherche et de l'agriculture pour catalyser les actions de protection et de restauration de la biodiversité cultivée et naturelle.

Bien que la notion soit relativement récente en France, l'agriculture régénératrice est une agriculture de « bon sens » : le producteur cherche à préserver et régénérer les ressources dont il dispose, son sol, mais également les autres capitaux et processus naturels dont il se sert pour produire. L'agriculture régénératrice ne s'oppose donc pas aux différents modèles agricoles existants, mais s'appuie notamment sur les bonnes pratiques qui en sont issues. C'est une philosophie commune, à la croisée de différents modèles agricoles.

**Une philosophie
commune, à la croisée de
différents modèles**

Tout en ayant ses spécificités, l'agriculture régénératrice s'inspire ainsi d'autres modes de production pour améliorer le stockage de carbone et d'eau dans le sol (agriculture de conservation des sols), réduire l'utilisation des engrais (agriculture bas carbone et agriculture de précision), diminuer l'utilisation des produits phytopharmaceutiques de synthèse (agriculture biologique et agriculture de précision), préserver la biodiversité dans et autour des exploitations agricoles (agroécologie) et soutenir les moyens de subsistance du monde agricole (agriculture paysanne).

Le sol est au cœur des démarches de régénération, mais les modèles d'agriculture régénératrice sont multiples. Les pratiques et les indicateurs de suivi se multiplient et varient suivant les approches, mettant plus ou moins l'accent sur la réduction du travail du sol, la baisse des émissions de gaz à effet de serre (GES), la diminution de la quantité d'intrants ou encore l'accompagnement des producteurs.

L'association française Pour une agriculture du vivant (PADV) a développé un indice de régénération constitué d'une dizaine d'indicateurs, sur la diversification des cultures et des paysages ainsi que sur la santé des sols. Ces indicateurs sont comparés à des valeurs seuils, pondérés et agrégés pour aboutir à une note globale sur 100, à l'échelle de l'exploitation agricole.

OP2B propose un cadre méthodologique global sur l'agriculture régénératrice, avec une cinquantaine d'indicateurs, donnant de la flexibilité aux partenaires, qui peuvent ainsi adapter la méthodologie à leur contexte.

Des discussions sont en cours pour doter cette initiative d'outils de mesure et déployer cette démarche dans différents projets pilotes.

Sur le terrain, une multitude d'initiatives voient le jour, s'appuyant sur ces outils, et des partenariats entre les acteurs émergent : Brioche Pasquier s'approvisionne déjà auprès du groupe Soufflet (acquis par InVivo en décembre 2021) en blé issu d'exploitations agricoles ayant un indice de régénération de PADV minimal de 40.



Adhérent de PADV et partie prenante de l'initiative OP2B, InVivo contribue pleinement au déploiement de l'agriculture régénératrice auprès de ses coopératives adhérentes et des filières, au travers notamment des projets portés et des outils développés par ses filiales dont Agrosolutions, son cabinet d'expertise-conseil en agroenvironnement.






Carbon Extract®, l'outil de transition bas carbone d'Agrosolutions au service de l'agriculture régénératrice

Développé par Agrosolutions, Carbon Extract® est un outil permettant de réaliser des bilans carbone de fermes pour accompagner les agriculteurs dans leur transition bas carbone. À travers un jeu d'indicateurs, il évalue les bénéfices de l'agriculture régénératrice, non seulement sur la réduction des émissions de GES et le stockage de carbone dans les sols, mais aussi sur l'amélioration de la qualité des sols, de l'eau et de la biodiversité pour orienter la stratégie globale de l'exploitation.

Le vignoble New Age des Vignerons de Buzet : un laboratoire vivant pour optimiser les services écosystémiques rendus par le vignoble de demain

Agrosolutions et Fermes LEADER accompagnent la cave coopérative des Vignerons de Buzet dans la compréhension et le suivi des services écosystémiques rendus par un ensemble de mesures régénératrices (agroforesterie, enherbement, infrastructures agro-écologiques, itinéraires bas intrants) implantées sur le vignoble expérimental New Age. Cette double approche écosystémique et digitale, avec le calcul d'indicateurs de performance (eau, sol, biodiversité, climat, économique) et des capteurs *in situ*, permettra d'identifier la conduite optimale pour atteindre les ambitions de durabilité et de résilience de ce vignoble.

Bioline et Agrosolutions expérimentent l'agriculture régénératrice sur la plateforme Openfield

Le principe de la régénération est un des éléments travaillés par Bioline by InVivo dans le cadre de sa stratégie de 3^e voie pour l'agriculture. Des essais ont ainsi été menés avec PADV sur Openfield, afin d'identifier les conduites culturales optimales en approche agriculture biologique ou conventionnelle et dans une logique de besoin filière pour des blés biscuitiers. Choix des variétés, seules ou en mélange, densité de semis, sélection des couverts végétaux pour la dynamique des sols et la réduction des apports d'engrais azotés, comparaison de différentes techniques de destruction des couverts végétaux en saison étaient au cœur de ce dispositif expérimental.



Malongo n'est pas une ONG volant au secours des petits paysans du monde”



Premier intervenant des cafés issus du commerce équitable et de l'agriculture biologique, Malongo poursuit depuis 1992 son développement, main dans la main avec les petits producteurs de la filière. Explications par **Jean-Pierre Blanc**, directeur général des Cafés Malongo.

Le café est la deuxième marchandise la plus échangée au monde après le pétrole, et sa production ne cesse d'augmenter. De 2010 à 2020, elle est passée de 130 millions à 175,5 millions de sacs. Un aspect primordial : c'est une matière première soumise aux fluctuations des cours de la Bourse, celle de New York pour l'arabica et celle de Londres pour le robusta. Quatre pays — le Brésil, le Vietnam, la Colombie et l'Indonésie — produisent 70 % du café mondial. Le cours boursier est donc fortement influencé par leur production, elle-même tributaire du climat et des politiques agricoles. La valeur ajoutée, liée à la commercialisation du café, est principalement captée par les pays du Nord au détriment des petits producteurs du Sud, et la crise sanitaire mondiale n'arrange en rien la situation. Avec la pandémie, il apparaît de manière encore plus évidente que le commerce équitable et l'agriculture biologique sont des modèles d'avenir et d'espoir pour toute la filière du café. Derrière chaque grain de café se cache une véritable histoire, des terres où il a été cultivé, transformé et récolté jusqu'à la tasse. C'est un produit vivant, changeant au gré des récoltes et dont les caractéristiques gustatives varient d'un terroir à l'autre. Ce sont des rencontres humaines autour d'un produit qui englobe des dimensions culturelles, historiques, économiques et sociales très marquées qu'il est essentiel de prendre en compte.

LE COMMERCE ÉQUITABLE EST AVANT TOUT UN MOUVEMENT ÉCONOMIQUE

Dans « commerce équitable » il y a « commerce ». **Nous sommes une entreprise qui achète, torréfie et vend du café, tout en essayant de proposer notre vision atypique du commerce.** C'est un positionnement de marque assumé. Les petits producteurs sont des partenaires que nous traitons d'égal à égal, et c'est là toute l'innovation de ce modèle. L'argent gagné leur permet de vivre, d'investir et d'innover. **Nous négocions**

avec eux au même titre qu'avec nos fournisseurs européens et nous sommes en droit d'attendre d'eux des engagements et un certain niveau de qualité. Pour cela, nous créons des écosystèmes rentables, avec des petites exploitations dont il faut structurer l'organisation sociale. Nous intéressons des jeunes à l'agriculture et au café pour créer des emplois, nous mettons en place des formations aux bonnes pratiques agricoles auprès des coopératives de producteurs, nous favorisons les échanges entre producteurs de régions ou de pays différents (des paysans mexicains partent ainsi se former au Laos).

Le succès est au rendez-vous, avec des surfaces agricoles bios qui ont de meilleurs rendements que des surfaces en conventionnel, des ventes qui augmentent et des consommateurs assurés de déguster un café aux origines identifiées, cultivé dans le respect des paysans. Au-delà du succès économique, les retombées sont bénéfiques pour les territoires. Une étude d'impact, que nous avons commandée au Laos, a ainsi mis en lumière l'impact positif du commerce équitable et des primes Fairtrade* pour la coopérative du plateau des Bolovens que nous accompagnons dans son développement depuis

2008 : amélioration des conditions de vie, meilleur accès à l'eau, à la santé ou à l'éducation, meilleure rémunération pour les producteurs cultivant un café bio et équitable... L'engagement de Malongo dans le commerce équitable, qui date de

1992, est aujourd'hui une nécessité. 65 % de nos cafés sont certifiés Fairtrade/ Max Havelaar. Acheter un café équitable, ce n'est pas un programme de charité, c'est la transformation vertueuse d'un modèle économique.

* Somme d'argent payée en plus du prix de vente, que les agriculteurs ou les travailleurs investissent dans des projets de leur choix.

« Derrière chaque grain de café se cache une véritable histoire »



Un produit de qualité se fabrique dans un environnement où économie et écologie sont liées



À la tête des Laiteries H. Triballat Rians, **Hugues Triballat** entend réaffirmer les valeurs et l'engagement de son entreprise dans le territoire local. Trois questions pour comprendre le succès de son modèle d'innovation.

LA PÉRIODE ACTUELLE VOUS OBLIGE-T-ELLE À CHANGER ?

Notre laiterie fête cette année ses 120 ans. Nous sommes passés d'une petite ferme familiale, située au cœur du Berry, à un groupe de 1500 personnes, réparti sur 13 sites de production, réalisant 300 millions d'euros de chiffre d'affaires. Nous avons constamment dû nous adapter à l'époque, au marché, à nos partenaires et à nos consommateurs, et nous avons toujours prôné un développement respectueux de nos terroirs comme de leurs communautés. **Ce qui est important pour nous, c'est de rester fidèle à nos valeurs de départ, sans nécessairement tout changer.**

« On ne peut pas faire une excellente faisselle en polluant »

Ainsi, nous proposons une large gamme de produits authentiques dans laquelle l'Appellation d'origine protégée (AOP) reste notre principale fierté, au même titre que la juste rémunération de nos producteurs. Aujourd'hui, les consommateurs veulent des produits gourmands et sains. Sains pour le corps, mais aussi sains pour la planète. Là encore, nous restons attachés à nos convictions : pas question de proposer des produits de substitution au lait, dont nous ne maîtrisons pas les qualités gustatives. Sur la partie nutritionnelle, c'est la même chose : nous ne souhaitons pas reformuler nos produits avec une approche « nutrition » si le goût n'est pas à la hauteur de nos attentes.

COMMENT CONCILIER CROISSANCE ET QUALITÉ DES PRODUITS ?

Notre développement n'a jamais porté atteinte à la qualité de nos produits. Une grande partie d'entre eux est fabriquée avec du lait cru, nous produisons 10 AOP laitières, et certains de nos sites sont dédiés à un seul produit comme le rocamadour ou le picodon. Ces ateliers sont très proches de l'artisanat, avec le même souci de proposer le meilleur produit. Un produit de qualité se fabrique dans un environnement de qualité, où économie et écologie sont liées. Nous sommes très attachés à nos territoires : nos sites sont situés pour l'essentiel dans des zones d'AOP.

QUELS SONT LES ENGAGEMENTS LES PLUS IMPORTANTS POUR VOUS ?

En 2020, nous avons décidé de développer nos engagements en matière de développement durable, car c'est une demande des consommateurs, mais c'est surtout notre philosophie depuis notre création. Comme tout ce que nous entreprenons, nous le faisons avec sincérité. Nous avons donc lancé le programme Laiterie familiale engagé pour mettre en avant notre partenariat avec 450 producteurs de lait en faveur de pratiques agricoles durables, et pour aller plus loin en matière de réduction de notre empreinte environnementale.

Ce travail a été mené avec neuf organisations de producteurs ainsi que des associations et des organisations non gouvernementales (ONG) telles que la Ligue de protection des oiseaux (LPO), Compassion in Word Farming (CIWF) et le Fonds mondial pour la nature (WWF). **Parmi nos objectifs, on peut citer une alimentation 100 % française et un accès au pâturage pour tous les animaux d'ici à 2030.** Ces évolutions permettront d'opérer des montées en gamme et d'offrir une meilleure rémunération aux éleveurs, de l'ordre de 20 euros de plus pour 1000 litres de lait. On ne peut pas fabriquer une excellente faisselle en polluant. Notre démarche prend en compte l'environnement, avec un travail sur la réduction de nos packs en plastique à hauteur de 25 % d'ici à 2030. Avec nos partenaires — éleveurs, ONG, distributeurs, autres acteurs agroalimentaires —, **nous cherchons à faire mieux tout en maîtrisant l'envolée des coûts, car le consommateur veut de bons produits de marque à des prix qui demeurent accessibles.**



La France, territoire(s) de brasseries

Lors du FoodCamp 2021, **Mathias Fekl**, ancien ministre, président de Brasseurs de France, a exposé sa vision d'une filière d'excellence aux côtés de **Marc-Olivier Bernard**, PDG de Brasseries de Bretagne depuis 2017 et Président de Fabulous French Brasseurs.



Mathias Fekl

La filière brassicole représente une part majeure du secteur agroalimentaire. Les brasseurs mettent en avant l'origine de leurs matières premières en s'appuyant sur leurs terroirs. On assiste ainsi, depuis plusieurs années, à une multiplication des microbrasseries qui s'ancrent dans leurs territoires pour mieux en révéler les richesses. Si la région Grand Est confirme sa position de leader en volume, avec plus de 50 % de la production française, chaque département possède désormais sa propre culture de la bière et son identité territoriale. Des régions historiquement vinicoles, comme la Nouvelle-Aquitaine, la Bourgogne et la région Auvergne Rhône-Alpes, font partie des premières régions en nombre de brasseries. La bière du Mont-Blanc ou la Pietra corse s'exportent dans le monde entier. Oui, la France est une mosaïque de territoires brassicoles!

DES CONDITIONS CLIMATIQUES IDÉALES

Une bière, avant sa production par des brasseurs, est le fruit du travail de semenciers, d'agriculteurs, de collecteurs, de malteurs, de levuriers et de producteurs de houblon. Ces derniers se sont organisés en interprofession et misent désormais sur la culture du houblon bio, notamment en Alsace, pour répondre à la demande des consommateurs.

La France réunit des conditions climatiques idéales pour produire de l'orge de brasserie de grande qualité. Les orges brassicoles sont principalement cultivées dans le Nord, en Champagne-Ardenne, dans l'Est, en Bourgogne, dans la Beauce, le Gâtinais, le Poitou, le Berry et en Charente, sur une surface totale d'environ 1,6 à 1,8 million d'hectares, avec un rendement moyen de 6 à 7 quintaux à l'hectare.

UNE INNOVATION SOUTENUE PAR LES PLUS PETITS

Le phénomène des brasseries artisanales, très français, illustre la grande agilité du secteur, capable d'innover très vite. En 2020, en pleine crise, près de 300 microbrasseries ont été créées, presque une par jour!

Cette agilité intéresse les grands groupes, qui ne peuvent pas répondre à toutes les demandes des consommateurs, notamment celles concernant le bio ou l'utilisation d'ingrédients locaux.

Le rôle de Brasseurs de France est de fédérer tous ces acteurs, en faisant en sorte que les grands tirent le marché, tout en en faisant profiter les plus petits, qui eux, soutiennent l'innovation.

« Le phénomène des brasseries artisanales est très français »



De l'épi... au demi !

LA FRANCE EST LE 1^{ER} EXPORTATEUR EUROPÉEN
ET LE 2^E EXPORTATEUR MONDIAL D'ORGE DE BRASSERIE.
ELLE EXPORTE 80% DE SA PRODUCTION DE MALT,
SOIT 1,2 MILLION DE TONNES PAR AN.

1^{er}

pays européen en nombre
de brasseries

70%

des bières consommées en
France sont produites en France

2 300

brasseries en France (métropole
et outre-mer)

33 l/an/habitant

(dernier pays consommateur
de l'Union européenne)

10 000

Plus de
références de bières françaises

35%

des volumes en cafés-hôtels-
restaurants et événementiel

8^e

producteur de bières en Europe

65%

des volumes en grandes
et moyennes surfaces

UNE CIBLE DE PLUS EN PLUS **DIVERSE ET FÉMININE**,
EN QUÊTE DE **NOUVEAUX GOÛTS**.

130 500

PERSONNES

POUR UN CHIFFRE
D'AFFAIRES DE

15 Md€

Fabulous French Brasseurs



**DES BRASSERIES RÉGIONALES ANCRÉES
DANS LEURS TERRITOIRES, AVEC UN VRAI
SAVOIR-FAIRE BRASSICOLE**

Fabulous French Brasseurs, créée en 2020, est l'alliance de quatre brasseries indépendantes : Brasserie de Bretagne (Finistère), Brasserie artisanale du Sud (Drôme), Brasserie de Vézelay (Yonne) et, depuis octobre 2021, Brasserie du Dauphiné. Un regroupement qui illustre cette dynamique mêlant déploiement national et ancrage territorial, chaque entité conservant son outil de production, ses recettes et son identité propre.



Gallia

**LE MARCHÉ SE STRUCTURE,
MAIS L'ESPRIT ARTISANAL DEMEURE**

La bière Gallia, marque parisienne née en 1890, est remise au goût du jour depuis 2009 par deux jeunes entrepreneurs, Guillaume Roy et Jacques Ferté. La société a été acquise par Heineken en 2021. « Nous sommes le premier "petit brasseur" à nous allier à un grand de la profession, cela suscite naturellement des questions, explique Guillaume Roy. Notre ambition a toujours été de dépasser nos frontières régionales, et nous avons désormais les moyens de la concrétiser. L'alliance avec Heineken nous a permis de quintupler notre surface de production, tout en restant basés en Île-de-France. Nous sommes convaincus que nous pouvons grandir tout en conservant notre caractère authentique et notre audace. Ce qui nous importe, c'est de continuer d'être le porte-drapeau de la brasserie française moderne. »



« Décarboner les filières agroalimentaires : oui, mais, comment ? »

Xavier Guillas,

Senior Manager Climate Change and Sustainability, et Antoine Bateman, Manager, tous deux chez EY, ont animé au FoodCamp un atelier consacré à la décarbonation du secteur agroalimentaire. Retour sur ses points saillants.



Preuve d'une prise de conscience sans précédent et d'un intérêt croissant pour des solutions concrètes et sectorielles, près d'une trentaine d'entreprises ont participé à l'atelier « Décarbonation du secteur agroalimentaire ». Il ressort de cet atelier que la transition climatique s'impose comme l'une des priorités de la filière. En effet, celle-ci contribue significativement aux émissions européennes (15 à 20 %) et occupe une place centrale dans les stratégies nationales, en tant que potentiel puits de carbone.

L'ACCÈS À L'INFORMATION JOUERA UN RÔLE CLÉ DANS LES STRATÉGIES DE DÉCARBONATION

Pour guider leurs stratégies de décarbonation, les acteurs de la filière ont besoin de mieux comprendre leur empreinte sur le climat. En tant que maillon d'une chaîne de valeur, chacun doit prendre conscience de l'importance des émissions indirectes (matières premières, équipements, services externalisés, etc.), qui représentent souvent l'essentiel de l'empreinte. Un bilan carbone,

même simplifié, est incontournable pour identifier les principaux postes d'émission et lancer les chantiers prioritaires — quitte à préciser les estimations ultérieurement pour suivre le résultat des actions mises en place. Le partage de données entre entreprises de la filière et les nouvelles technologies connectées devraient offrir une information de plus en plus précise et un pilotage à moindre coût.

LE TEMPS DES ENGAGEMENTS UNILATÉRAUX EST RÉVOLU

L'heure est au travail d'équipe. La collaboration entre agriculteurs, industriels et entreprises de la distribution doit être privilégiée pour accélérer le déploiement des solutions bas carbone. Pour réduire significativement leurs émissions indirectes (d'environ 80 % d'ici à 2050 afin de s'aligner sur l'Accord de Paris), les acteurs agroalimentaires devront mettre en place des initiatives coordonnées, créer des systèmes de transmission d'information et se partager l'effort financier. L'évolution des systèmes de comptabilité carbone



permettra bientôt aux entreprises qui portent des projets de décarbonation dans leurs chaînes d'approvisionnement de revendiquer les réductions d'émissions associées et d'accélérer cette tendance.

AU-DELÀ DE LA DÉCARBONATION, L'ADAPTATION SERA L'UN DES DÉTERMINANTS DE LA COMPÉTITIVITÉ DE DEMAIN

Les actions pour le climat impliquent des évolutions structurantes à long terme. Pour pleinement bénéficier de leurs retombées positives, les filières doivent être conscientes de l'impact du changement climatique sur leurs activités et leurs implantations. Sans adaptation, les productions mondiales de maïs et de blé pourraient ainsi chuter respectivement de 24 % et 3 % d'ici à 2050 sous l'effet du dérèglement climatique (sécheresses, augmentation des maladies, etc.). L'analyse de scénarios climatiques permet de comprendre l'exposition des territoires et des filières au risque climat et d'assurer leur pérennité en mettant en place les actions d'adaptation nécessaires. Ce que font les acteurs les plus avancés à l'aide d'outils prospectifs comme EY Predict. Le dialogue autour de la décarbonation du secteur se doit aussi d'aborder les sujets connexes de la résilience, de la biodiversité, de la digitalisation, etc.

LA DÉCARBONATION EN CHIFFRES

Le secteur agroalimentaire doit **réduire de 80 %** son intensité carbone d'ici à 2050 (vs. 2020) pour s'aligner sur les objectifs 2021 de neutralité carbone de la Science Based Targets Initiative (SBTi)*.

L'amont agricole représente en moyenne **36 % de l'empreinte CO₂** du secteur (données CDP**, 2020).

Plus de **350 grandes entreprises du secteur** se sont fixé des objectifs de réduction de leur intensité carbone alignés sur ceux du SBTi.

Seules **41 % des grandes entreprises du secteur** effectuent des analyses de scénarios climatiques (EY, Baromètre carbone TCFD, 2021).

40 % des consommateurs ont l'intention d'adopter des comportements plus durables à l'avenir (BGC, 2020).

* La SBTi regroupe des partenaires issus des mondes public (le programme Global Compact des Nations unies) et privé (le WWF, le World Resources Institute et le trust caritatif CDP — anciennement Carbon Disclosure Project).

** Cette organisation internationale à but non lucratif détient la base de données mondiale la plus importante sur la performance environnementale des villes et des entreprises.



Arkéa PACT, le premier prêt à impact, accessible aux PME et ETI dès 2 M€

Marion Ardiét est directrice sectorielle industries agroalimentaires d'Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels. Partenaire de FrenchFood Capital, elle présente le prêt Arkéa PACT, une innovation bancaire dédiée notamment au secteur agroalimentaire.

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

Avec 98 % de TPE-PME et des activités allant de la production agricole à la distribution en passant par la transformation alimentaire, l'industrie agroalimentaire (IAA) est d'une grande diversité. Et à chaque situation, son type de financement ! Nous avons donc déployé un réseau d'experts dédiés à l'IAA, qui parlent le même langage que les entrepreneurs du secteur, et créé une cellule « start-up » dont une partie de l'activité est consacrée à la FoodTech. Au-delà de l'approche bancaire traditionnelle, nous avons à cœur d'intégrer l'écosystème de nos clients. En témoignent les partenariats avec des fonds d'investissement qui accompagnent les opérations de croissance externe et de développement par des interventions de haut de bilan : We Positive Invest, FrenchFood

« L'innovation fait partie de notre ADN ! »

Capital, Arkéa Capital... Aujourd'hui, près de 300 clients nous font confiance, ce qui représente 1,3 milliard d'euros dans l'encours de la banque.

Mais l'IAA, premier secteur industriel français, est en pleine mutation. Transition alimentaire, agroécologie, nouvelles attentes des consommateurs... Ces entreprises investissent dans la R&D pour lancer de nouveaux produits ou process qui seront source de valeur ajoutée. Pour relever ces défis, elles ont besoin de solutions innovantes, et nous sommes bien placés pour y répondre, car l'innovation fait partie de notre ADN.

POURRIEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER VOTRE OFFRE INNOVANTE DU MOMENT ?

Lancé en février 2020, Arkéa PACT est un prêt à impact qui permet de valoriser la performance extra-financière de nos clients et de les accompagner sur le long terme dans la mise en place de leur démarche RSE. Le dispositif permet de réaliser jusqu'à 20 % d'économie sur les frais financiers si l'emprunteur améliore ses performances environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).

Pour garantir la neutralité des évaluations, Arkéa PACT s'appuie sur l'agence indépendante d'analyse extra-financière Ethifinance. Un rapport

— il y en aura quatre ou cinq en fonction de la durée du prêt — est remis et commenté au client par la banque.

Ce dispositif a déjà convaincu près de 100 acteurs économiques publics et privés pour un total de 530 millions d'euros. Et c'est une révolution dans le secteur bancaire puisque c'est le premier prêt à impact accessible aux PME et ETI dès 2 millions d'euros et ce, quel que soit leur degré de maturité ESG.

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

Notre client, Vranken-Pommery Monopole, deuxième acteur du champagne et l'un des leaders des vins rosés sur le plan mondial, poursuit la conversion en agriculture biologique de ses vignobles de Champagne après ceux de Camargue et de Provence.

Pour l'accompagner dans sa transition, nous sommes intervenus avec un financement PACT de 5 millions d'euros sur cinq ans. Chez Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, nous sommes capables de valoriser la démarche RSE globale d'un client, indépendamment de son projet. C'est en cela que notre prêt à impact se distingue des prêts verts qui ne financent, quant à eux, que des projets de transition écologique et énergétique.



ARKEA BANQUE
ENTREPRISES & INSTITUTIONNELS

E-commerce alimentaire

Après l'explosion, la consolidation ?

L'e-commerce alimentaire a réalisé **4,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires** sur douze mois arrêtés au 13 juin, enregistrant une croissance de 10 %. Les drives classiques accaparent 92 % des ventes (4,3 milliards d'euros) et connaissent un essor encore très soutenu (+ 9 %). La livraison à domicile (374 millions d'euros) progresse de 20 %, tandis que le format piéton fait un bond de 44 % à 28 millions d'euros.



1 Français sur 2

a déjà commandé des produits alimentaires en ligne



4 millions

d'acheteurs ont été recrutés en 2020 par l'e-commerce.

Parmi les acheteurs recrutés en 2020, à partir du premier confinement,



90 %

des ventes online de produits alimentaires proviennent des drives opérés par les enseignes d'hypermarchés et supermarchés.



2 sur 3

n'ont plus effectué par la suite d'achats online de produits de grande consommation.



« Le modèle de l'hypermarché n'est pas mort! »



Ludovic Holinier, administrateur du groupe Louis Delhaize (Cora, Truffaut, Houra.fr) et directeur général du groupe Cora, nous livre sa vision de l'hypermarché, de ce qu'il apporte aux consommateurs et au territoire où il est implanté.

J'ai effectué une partie de mon parcours professionnel à l'étranger, notamment en Russie, aux États-Unis et en Chine, et j'ai toujours été étonné par la propension française à condamner l'hypermarché, dont la « mort » est régulièrement annoncée. Le modèle est certes chamboulé — par les distributeurs spécialisés davantage que par le digital —, mais ses atouts demeurent très forts, grâce à des équipes engagées et un lien unique avec les territoires. L'enjeu n'est pas de réinventer un modèle, mais de renouer avec notre métier d'origine. Ce métier, c'est celui de commerçant, et notre mission est de créer du lien avec nos clients en rendant des services au cœur des territoires.

ALLER LÀ OÙ LE CLIENT SE TROUVE

Le groupe Louis Delhaize est né il y a près de cent quarante-cinq ans dans la région de Charleroi en Belgique. Aujourd'hui, 80 % de son activité se situe en France. Il garde une dimension familiale qui nous permet de construire une feuille de route stratégique à la fois ambitieuse et à taille humaine. Ma mission, c'est de renouer avec la croissance en donnant une dynamique nouvelle. Pour une entreprise portée par cinq générations

d'entrepreneurs, faire pour la première fois appel à un manager extérieur pour se réinventer, c'est un acte fort. Cette ouverture vers l'extérieur est précisément ce qui guide notre action, dans un secteur de la distribution parfois aut centré, qui a tendance à penser qu'il peut tout faire seul. Or le temps où notre préoccupation première était de faire venir les clients à nous est révolu : **désormais, ce n'est pas au client d'aller vers nous, c'est à nous d'aller là où le client se trouve.**

C'EST LE MAGASIN QUI DONNE SA CRÉDIBILITÉ À L'ENSEIGNE

L'ouverture, c'est faire sortir notre offre de nos magasins, avec le « hors les murs ». Il est impératif de répondre aux nouvelles attentes des clients en termes d'offre et d'expérience, mais il est illusoire de penser que la croissance se fera avec des parcours traditionnels dans lesquels le client pousse un caddie dans des allées. Il faut aller au-devant des clients avec le drive, le « drive piéton », mais aussi le commerce ambulancier — comme les marchés de Noël —, et ne pas hésiter à tester de nouvelles idées. La crise du Covid-19 a accéléré le changement de mentalités, surtout du côté des équipes, qui ont réussi à soulever des montagnes en très peu de temps.

En 2019, notre chiffre d'affaires « hors les murs » représentait 4 % du CA global. Notre objectif est de l'amener à 20 %, en nous appuyant sur la confiance créée par nos points de vente. C'est en effet le magasin physique, avec ses commerçants, qui donne de la crédibilité à l'enseigne et à la marque. Les clients sont prêts à acheter de la viande en ligne car ils connaissent le sérieux de nos bouchers. Nous avons créé une école des métiers en produits frais qui délivre jusqu'à 900 diplômés par an pour les métiers de boulanger, cuisinier traiteur, boucher... des secteurs où l'on peine à recruter.

« Le challenge, c'est de passer du "tout" au "tous" sous le même toit »

L'ouverture, c'est aussi se tourner vers des partenaires avec le *shop in shop*. L'autonomie laissée à nos directeurs de magasin et cette nouvelle culture de l'agilité ont donné lieu à des expérimentations adaptées à des communautés de clients aux parcours de courses diversifiés et changeants. Le challenge de l'hypermarché, c'est de passer du « tout sous le même toit » au « tous sous le même toit ».

UN RÉSEAU DE PRODUCTEURS VOISINS

Le fondateur de notre groupe avait coutume de dire à ses directeurs de magasin : « *Enracinez-vous dans le tissu local* ». C'est historiquement la force de nos enseignes, et cet état d'esprit perdure avec des producteurs qui ont vocation à servir leur propre territoire. Nos magasins ont un rôle actif dans l'animation de leur écosystème territorial : ils soutiennent des associations de proximité, renforcent l'accessibilité des territoires ruraux en donnant à des commerçants locaux la possibilité de devenir des points de retrait. Notre impact local est très concret. Notre expérimentation en Belgique, dans l'un de nos hypermarchés, nous a permis de constituer un réseau de Producteurs voisins : plus de 100 fournisseurs partenaires situés à moins de 35 km du magasin. Cette initiative est née grâce à l'implication des équipes locales. Elle illustre parfaitement la vitalité de notre secteur, qui est loin d'avoir dit son dernier mot.



ZOOM SUR LE SHOP IN SHOP, UNE OPPORTUNITÉ POUR INNOVER...

- en donnant leur chance à des partenaires de toute taille, y compris des start-up ;
- en testant localement des projets ambitieux (sur le vrac, le recyclage, la consigne...) avant de les déployer à grande échelle ;
- en s'appuyant sur les équipes locales et les territoires.

Territoires urbains

L'alimentation

au cœur des villes



Après un parcours sans faute en e-commerce qui l'a amené à travailler dans les domaines de la mode, du sport et des coffrets cadeaux, c'est dans la *FoodTech* que **Gilles Raison**, CEO de mon-marché.fr s'épanouit désormais pleinement. Après quatre ans à la tête de Just Eat (ex-Allo Resto) en France, un nouveau défi s'offre à lui : apporter du goût aux citoyens, tout en simplicité, sans jamais transiger sur la qualité.



NOTRE TERRAIN DE JEU, C'EST LA VILLE

Nous nous adressons aux urbains, à Paris et dans sa proche banlieue, avec pour objectif de nous étendre dans d'autres grandes villes de France. Derrière mon-marché.fr, il y a Prosol, primeur, fromager et poissonnier de Grand Frais, un réseau de 264 magasins spécialistes de la vente de produits frais en France et en Belgique. Cette offre de produits frais, nécessitant de grandes surfaces, ne paraissait pas adaptée aux centres urbains en raison de contraintes immobilières. Avec mon-marché.fr, nous relevons le défi en livrant à Paris des produits d'une fraîcheur absolue en une heure, de 8h à 22h, 7j/7 à prix juste.

LOGISTIQUE : S'ADAPTER À UN TERRITOIRE SPÉCIFIQUE

Le premier défi a été de s'adapter à un territoire urbain a priori compliqué, avec peu de surfaces adaptées, des horaires et des habitudes de consommation différents, et une offre de produits frais déjà très large. Sur 68 milliards de produits frais consommés chaque année, 3 milliards le sont à Paris. C'est là que nous avons décidé d'éprouver notre modèle où tout repose sur le fameux « dernier kilomètre ».

Nous avons posément déconstruit chaque problème, et réussi à opérer dans un parking de 1000 m² sur l'île de la Cité, en plein cœur de Paris, là même où les prix de l'immobilier côtoient des sommets ! Le défi croissant dans notre secteur, c'est la rapidité d'exécution. Nous garantissons une livraison en moins d'une heure, à vélo (triporteur électrique), afin de conjuguer ultrafraîcheur et respect de l'environnement. Pour réussir en e-commerce, la clé est de proposer une expérience meilleure qu'en magasin. Pour nous, c'est être toujours à l'heure, avec zéro produit manquant et une fraîcheur absolue.

« Il faut proposer une expérience meilleure qu'en magasin »

LES MEILLEURS PRODUITS VENANT DES MEILLEURS TERROIRS

Nous assumons d'être à l'opposé d'une tendance 100 % locale, car nous souhaitons proposer la gamme de produits la plus large, incluant des références exotiques, et surtout la meilleure qualité. Nous allons donc chercher

les meilleurs produits dans les meilleurs terroirs du monde, auprès de producteurs privilégiant la qualité et le goût. Nous bénéficions du savoir-faire de Grand Frais, enseigne

plébiscitée en région, qui a noué des partenariats avec des éleveurs, des maraîchers et des artisans passionnés, dont plus de 800 en France. C'est ainsi qu'en automne, une saison parfois perçue comme pauvre en fruits et légumes, nous pouvons proposer près de 300 références, et que nous sommes fiers de référencer les 46 AOP de fromage français.

DES PRIX JUSTES ET TRANSPARENTS

Là encore, il s'agit de proposer la meilleure expérience possible en ligne, avec des prix justes pour chacun, du producteur au client. Comme sur un marché, les produits sont facturés selon le poids réel des produits livrés. Le client paye donc ce qu'il a vraiment commandé. Nous parvenons aussi à limiter nos pertes en proposant des paniers « antigaspi ». La question de la rémunération équitable des producteurs est centrale. Notre partenariat exclusif avec Omie & Cie pour l'épicerie s'inscrit dans cette logique : proposer des produits sains, avec du goût, qui rémunèrent justement chaque intermédiaire, du producteur au livreur. Impossible de tricher : tout est marqué sur l'étiquette ! Cette sincérité dans les prix, associée à une expérience d'achat en ligne irréprochable, nous paraît être la clé du succès.



Cofondateurs de Terroirs d'Avenir, **Alexandre Drouard** et son associé **Samuel Nahon** ont créé 12 commerces d'artisanat de bouche, à Paris et à Montreuil. Défenseurs d'un modèle novateur alliant gastronomie et agriculture durable, ils placent leurs convictions au cœur de leur développement.



Nous sommes convaincus que le meilleur moyen de développer le modèle d'agriculture paysanne que nous défendons, c'est de l'amener au cœur des villes avec de vrais commerces de proximité. Avec Terroirs d'Avenir, nous réintroduisons de la vie et des écosystèmes dans des quartiers qui avaient perdu leurs commerces de bouche. À ce titre, nous accompagnons à la reconversion professionnelle et formons aux métiers de l'artisanat de bouche. Développer ce secteur, c'est créer du lien social en centre-ville.

Rue du Nil, nous avons ainsi recréé un quartier commerçant, en implantant quasi simultanément un primeur, une crèmerie, une boucherie et une poissonnerie. Avant de choisir un lieu, nous étudions les flux d'habitants, les loyers, les tendances d'aménagement, pour être certains de viser juste. Nous assistons à un vrai retour du commerce de proximité, c'est une tendance forte. C'est souvent avec l'arrivée du premier enfant que nos clients changent leurs habitudes alimentaires.

DES MAGASINS À TAILLE HUMAINE

Nos magasins sont de taille modeste afin de privilégier la proximité et l'accueil. Il faut expliquer aux clients pourquoi les produits ne sont pas calibrés ou plus chers. C'est par la pédagogie que nous avons réintroduit à Paris des aliments que l'on n'y trouvait plus tels que le coucou de Rennes*, la puntarelle** ou le petit épeautre de Haute-Provence. Cette dimension « conseil » ne marche vraiment qu'en magasin, au contact des habitants du quartier qui veulent manger mieux.

« Il y a un retour du commerce de proximité »

LES PRODUITS DOIVENT DEMEURER ACCESSIBLES

Le défi en territoire urbain, c'est de garantir des prix justes, pour les clients comme pour les producteurs, et d'acheminer les produits en garantissant qualité et fraîcheur. Nous avons dû recréer une chaîne logistique pour désenclaver certains produits. La circulation, les loyers... il est vrai que les conditions sont parfois compliquées, mais les prix doivent demeurer accessibles.

L'AGRICULTURE PAYSANNE ACCESSIBLE EN VILLE

Nous proposons un autre modèle de consommation. **La transition alimentaire passe par une adaptation de la demande à**

l'offre de produits agricoles disponibles.

Ce modèle n'est pas incompatible avec l'e-commerce, que nous sommes en train de mettre en place, mais il doit, à notre sens, s'appuyer sur un réseau

de magasins. Notre ambition à Paris est, à terme, d'avoir une « destination boutique » par arrondissement.

Nous travaillons avec beaucoup de producteurs d'Île-de-France, mais ne nous définissons pas comme des tenants du locavorisme, car un produit local n'est pas forcément qualitatif. Or, ce qui nous guide, c'est la qualité des produits et leur accessibilité.

* Poule de race ancienne, qui a failli disparaître dans les années 1950, car elle était plus longue à élever.

** Plante originaire des Pouilles, à mi-chemin entre la jeune asperge et les feuilles de pissenlit.







COMMUNIQUER

31

Pour transmettre de nouvelles cultures alimentaires

Les consommateurs sont à la recherche de sens et de repères en ce qui concerne leur alimentation. L'information allant plus vite que la transformation de l'industrie agroalimentaire, communiquer est parfois regardé comme un risque plutôt qu'une opportunité. Comment reprendre la main sur sa communication, interne et externe, pour créer de la confiance durable ?

« Pour innover, il faut avoir des convictions, mais pas de certitudes »



Grâce son parcours très riche et notamment à son expérience en Asie, **Cathy Collart Geiger**, CEO de Picard Surgelés, propose une vision de l'innovation qui s'appuie sur un changement d'état d'esprit. Explications.

DANS QUEL CONTEXTE ÊTES-VOUS ARRIVÉE À LA TÊTE DE PICARD SURGELÉS ?

J'ai pris mes fonctions en juin 2020, après le premier confinement. La période a été à la fois complexe et riche d'enseignements, car la crise a permis aux Français de redécouvrir les bénéfices des produits surgelés, faciles à stocker et qui donnent envie de cuisiner. J'ai rejoint le groupe après l'arrivée d'un nouvel actionnaire, avec une gouvernance désormais partagée entre une famille d'entrepreneurs et un fonds d'investissement anglais. Ma mission est de renouer avec la croissance, le marché des surgelés étant en régression depuis une dizaine d'années. Mon profil intrapreneurial et d'experte de la grande distribution (Auchan, Intermarché) dans des fonctions opérationnelles — j'ai démarré en tant que chef de rayon puis suis devenue directrice d'hypermarché — et stratégiques en France et à l'étranger, notamment en



Chine, a été retenu pour mener à bien un plan de croissance ambitieux. L'année 2020 ayant été très positive pour notre enseigne, il est temps d'accélérer en innovant. Notre plan de croissance Proxima (pour évoquer notamment la proximité) vise les 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2026 contre 1,5 milliard d'euros en 2020. C'est un défi commercial, mais surtout culturel.

COMMENT TRANSMETTRE LA CULTURE DE L'INNOVATION DANS UNE ORGANISATION ?

Ce que j'ai rapporté d'Asie et que je tente d'insuffler, c'est un état d'esprit plus qu'un nouveau modèle commercial. Là-bas, les mots « impossible » et « concept » n'existent pas ! Quand on a une idée, on la teste le plus vite possible, on l'évalue, on l'ajuste, et on a droit à l'erreur.

« Plus qu'une transformation d'entreprise, une transformation culturelle »

La mentalité chez nous tend davantage vers la recherche de perfection : on soulève toutes les objections possibles en réunion, mais quand on déploie un projet sur le terrain, il y a toujours quelque chose qu'on n'avait pas prévu. Plus qu'une transformation d'entreprise, c'est donc une transformation culturelle que je souhaite lancer. Cela consiste à s'ouvrir à son écosystème, à tester et à réagir vite, et à faire du droit à l'erreur une force sur le long terme. C'est ainsi qu'on a fait des « PoC » (Proof of Concept ou démonstration de faisabilité) avec Deliveroo ou Chronofresh, sans être paralysés par la peur de se tromper. Il ne faut rien s'interdire, même pas d'explorer des pistes « hors alimentaire ».



« Dans un magasin, il se passe toujours quelque chose »

QUELS SONT VOS LEVIERS POUR FAIRE DE LA CROISSANCE ?

Une meilleure connaissance de nos clients.

On ne raconte pas la même chose aux 30 % de nos clients qui viennent chez nous une fois par an et aux 30 % qui viennent deux fois par mois. La refonte de notre programme de fidélité et notre outil CRM nous permettent d'introduire de la data dans nos réflexions, de nous adapter aux clients et aux bassins de consommation, dans une logique inverse de celle du *mass market*.

Le digital, qui était marginal avant la pandémie, a permis au secteur du surgelé de progresser de trois points. Picard livre désormais 100 % du territoire (contre 25 % auparavant), et tous les magasins vont intégrer le click and collect. La moitié des utilisateurs sont de nouveaux clients pour Picard.

Le développement de nouveaux magasins. En allant à la rencontre de nos clients, nous avons compris qu'au-delà d'une distance de 15 à 20 minutes, ils considéraient que l'achat de produits surgelés, risquant de se décongeler, était risqué pour la santé. Nous prévoyons donc d'ouvrir 200 nouveaux magasins en cinq ans, dans des villes plus petites, autour de 10 000 habitants. Cette expansion va passer pour moitié par la franchise en France, et par le *shop in shop* à l'étranger, comme c'est déjà le cas à Dubaï et à Hong Kong.

Enfin, nous avons retravaillé **notre plateforme de marque** en la tournant vers l'humain. Nous y avons intégré des aspects de marque employeur et de marque citoyenne, afin d'ancrer encore davantage Picard dans son époque, en tenant compte des problématiques de lutte contre le gaspillage et des nouvelles habitudes alimentaires (produits vegan, sans gluten, etc.). Nous voulons rendre Picard incontournable dans la cuisine des Français.



Denis Hennequin a été PDG de McDonald's France de 1996 à 2015, période durant laquelle la France est devenue le pays le plus rentable de l'enseigne. Il a ensuite pris la tête de McDonald's Europe, puis du groupe Accor. Son point de vue sur la réussite de la marque de surgelés.

EN QUOI CONSISTE VOTRE RÔLE AU SEIN DE FRENCHFOOD CAPITAL ?

Je suis *operating partner*, c'est-à-dire que je mets mon expérience de dirigeant au service des PME accompagnées par le fonds, pour les aider à créer de la valeur. Étant par ailleurs administrateur de sociétés alimentaires comme Bakkavor (UK) et **président du conseil de surveillance de Picard**, j'évolue dans un écosystème Food qui me permet d'intervenir sur tous les dossiers *business to consumer*.

QUEL EST LE SECRET DE PICARD, MODÈLE DE RENTABILITÉ ET ENSEIGNE PRÉFÉRÉE DES FRANÇAIS ?

Picard est l'un des plus beaux exemples de réussite entrepreneuriale dans le secteur. Tout est parti de la vision d'une entreprise familiale, qui consiste à offrir toute la gamme d'aliments dont un foyer a besoin, dans un seul magasin, grâce aux produits surgelés. Cette idée unique au monde est parvenue à traverser les décennies en misant sur l'innovation et la qualité. L'offre évolue avec les demandes de la société : découvrir de nouvelles cultures culinaires, manger plus sain avec le bio, conserver les qualités nutritionnelles des aliments, cuisiner mieux en évitant les pertes... **Picard a toujours su anticiper les évolutions de nos modèles alimentaires tout en restant fidèle à cette idée de « magasin unique »** dans lequel il se passe toujours quelque chose. Un exemple ? Les huîtres surgelées, qui ont été lancées pour les fêtes en 2021 !

À L'HEURE DU TOUT-DIGITAL, LE MODÈLE DU POINT DE VENTE RESTE DONC PERTINENT ?

Quelle que soit l'enseigne, le magasin reste le premier *billboard* (ndlr panneau publicitaire) de la marque. Notre réseau de plus de 1000 points de vente est la fois une vitrine et le socle d'une stratégie d'innovation continue. Les progrès technologiques nous permettent d'aller au-devant des clients chez eux, avec la livraison, ou au bureau, avec des distributeurs de produits surgelés. **Il ne faut pas craindre la stratégie multicanale : les ventes en ligne ne cannibalisent pas les ventes en magasin.** Comme dans le secteur de la restauration, il faut sans cesse innover pour donner plus d'attrait aux lieux physiques.



Les marques alimentaires ne devraient pas avoir peur de communiquer”

Entretien avec [Coline Burland](#) et [Christian Jorge](#), cofondateurs d’Omie. En se concentrant sur des produits essentiels – sains, bons, durables et au meilleur prix –, la jeune marque s’engage pour la construction d’un nouveau modèle alimentaire.





Nous sommes issus du monde de la distribution (ndlr : Coline a dirigé un hypermarché Carrefour, puis a été responsable de l'offre de Franprix) et de l'e-commerce (ndlr : Christian Jorge a cocréé Vestiaire Collective), et nous constatons qu'en matière agroalimentaire, le monde qui produit et celui qui consomme ne parlent pas le même langage. Les consommateurs vont plus vite que les producteurs, qui eux-mêmes se sentent sous la pression des distributeurs. Pour résoudre ces frictions, il est indispensable de mieux communiquer.

CONCEVOIR SES PRODUITS, C'EST POUVOIR LES EXPLIQUER

Dans les plans d'innovation des groupes agroalimentaires, on a plutôt l'habitude d'identifier un besoin client avant de créer le produit, puis de réfléchir à la façon de le produire en optimisant sa marge. Or, le client cherche désormais à donner du sens à son alimentation. Avec Omie, nous souhaitons remettre la logique de conception d'un produit dans le bon sens, en partant de la filière pour aller jusqu'au produit.

Nous construisons l'offre avec des producteurs et partenaires engagés, nous la testons, pour aboutir à des produits alimentaires de grande qualité, vendus à leur juste prix. Avec cette approche « agile », nous pouvons concevoir un produit en trois mois seulement, là où un cycle d'innovation classique dure plutôt dix-huit mois. Les prix sont bâtis selon la même approche : nous partons de la filière pour construire le prix final, et si nous ne parvenons pas à un résultat satisfaisant faute de filière adaptée à notre cahier des charges — comme nous l'avons vécu avec le cornichon —, nous rebroussons chemin. Avec des cycles aussi courts, le droit à l'erreur est permis, nous pouvons nous permettre de décaler des projets. Toute notre communication découle de cette approche itérative.

TRANSPARENCE ET PRAGMATISME

La transparence fait souvent peur aux marques agroalimentaires, pourtant c'est elle qui permet de créer un dialogue avec le consommateur. C'est une démarche pragmatique, pas du militantisme. Détailler chaque élément du prix, c'est s'affranchir de toute discussion subjective sur la valeur du produit. En communiquant plus, nous réduisons la charge mentale du client, qui n'a pas à tester chaque

produit du quotidien avec Yuka! Avec de la pédagogie, il est possible d'expliquer simplement des notions complexes.

Ainsi, quand nous créons un pain d'épices avec du miel bio, issu d'une filière espagnole et pas française, nous en expliquons les raisons et nous donnons des pistes d'amélioration pour l'année suivante. On peut faire payer les frais de livraison, à condition d'en expliquer les raisons. De même, ne pas être présents en magasin n'est pas un acte militant : notre objectif est bien d'investir les cuisines du plus grand nombre! L'idée n'est pas de s'affranchir de la distribution, c'est de ne pas en être dépendants en nous éloignant de notre modèle. Nous sommes prêts à nous faire une place chez des distributeurs qui partagent notre vision, comme c'est le cas avec mon-marché.fr.

UNE VÉRITABLE ÉQUIPE DIGITALE POUR MIEUX COMMUNIQUER

Communication et éthique ne sont pas incompatibles : on peut communiquer mieux avec moins de moyens, sans saturer l'espace,

à condition de bien connaître son public. Les industriels, souvent en retard sur le numérique, auraient intérêt à investir dans des compétences dans ce domaine, qui permettent d'être plus proche des clients, de leurs attentes, de leurs multiples façons de faire leurs courses

et de consommer. Chez Omie, nous nous appuyons sur des équipes qui maîtrisent le *growth hacking* (ndlr : ensemble de pratiques et de techniques, souvent non conventionnelles,

utilisées pour assurer la croissance rapide d'un service ou d'un produit), la production de contenus graphiques et éditoriaux, le développement, pour optimiser en permanence notre lien avec notre cible et notre tunnel de conversion.

LA PUISSANCE D'UNE MARQUE RÉGÉNÉRATIVE

Parler de durabilité n'est plus suffisant, nous nous inscrivons dans un processus de reconstruction de nos écosystèmes et de nos modes de consommation.

Pour que notre modèle agroalimentaire produise plus qu'il ne détruit, nous travaillons main dans la main avec nos producteurs et transformateurs, et les accompagnons dans la durée vers l'évolution de leurs pratiques agricoles. La reconstruction est aussi sociale et sociétale : recréer des filières locales, c'est améliorer la cohésion territoriale. Tout réside dans la force de la marque. La marque est un vrai capital, avec un pouvoir d'attraction de ses clients et partenaires dans la nécessaire transition bioagroécologique.

«L'idée n'est pas de s'affranchir de la distribution, c'est de ne pas en être dépendants»



« L'attachement à notre territoire montagnard fait naturellement partie de notre raison d'être »



Christian Polge, président des 2 Marmottes, est particulièrement sensible au lien que l'entreprise entretient avec son territoire, un atout essentiel à l'heure du grand défi de notre époque : le changement climatique.

Notre marque a des racines profondes puisque, depuis le début de l'histoire des 2 marmottes en 1976, nos infusions sont concoctées en Haute-Savoie. Nous n'avons jamais délocalisé notre activité. Notre entreprise s'inscrit dans un écosystème de partenaires qui a grandi avec nous.

Nous aimons travailler avec des personnes proches de nous : notre transporteur, Messageries annemassiennes, notre cartonnier, Vigier, notre Esat* partenaire, qui vient renforcer nos équipes internes dédiées au conditionnement.

Nous avons notre propre service de livraison, avec trois collaborateurs qui réapprovisionnent les magasins de la région. Banque, expert-comptable, avocat... tous sont implantés localement. Définir clairement sa raison d'être est essentiel pour une marque, c'est elle qui mobilise les collaborateurs autour d'un projet commun.

Dans notre cas, il s'agit de « mettre à disposition de tous des Infusions 100 % plantes, sans jamais d'arômes ajoutés, tout en laissant derrière nous le moins de traces possible, comme les marmottes en pleine nature ».

100 % HAUTE-SAVOIE

Tout a commencé dans la région. Notre priorité demeure la poursuite de ce développement, en collaboration avec des acteurs économiques locaux comme Provençia, un client dont nous sommes très proches. Nous faisons partie des 40 entreprises ayant obtenu le label Savoie Mont Blanc Excellence, une vraie fierté pour toute l'entreprise.

Nous nouons des partenariats avec des marques comme l'École du ski français, ce qui permet de diffuser nos produits, mais aussi de soutenir financièrement des initiatives qui nous touchent comme le programme Enfance et Montagne. Cet attachement fort

à notre territoire montagnard se retrouve jusque dans notre stratégie d'innovation et de design produit. Nous avons ainsi lancé une référence Après-ski, et pour illustrer notre dernier coffret de Noël, nous avons travaillé avec un artiste originaire de Chamonix. Ces projets ont un écho dans nos vallées alpines, et au-delà : c'est notre territoire qui se retrouve dans nos produits.



100% AUTHENTIQUE

Notre approche du marketing est « nature », comme nos infusions ! Une stratégie de communication « hors sol », détachée de la réalité de l'entreprise, serait inappropriée. Pas besoin d'aller loin pour trouver des idées : notre dernière campagne digitale, qui met en scène nos marmottes à la montagne, s'inspire directement de ce que nous voyons depuis nos bureaux !

**« Nous sommes conscients
du défi climatique »**

Le plus important à mes yeux, c'est d'être cohérent, en demeurant simple et authentique. Une marque doit faire la promotion de ce qu'elle est vraiment et de son propre environnement. Nous ne sommes pas constamment à la recherche du nouveau « concept » tendance. C'est plutôt une préoccupation environnementale qui « infuse » nos priorités. Nos prochains projets tendent vers l'obtention du label B Corp ou notre reconnaissance comme « Entreprise du patrimoine vivant ». Des ambitions autrement plus utiles et enthousiasmantes. Nous sommes conscients du défi climatique, et nous voulons faire partie de la solution, pas du problème.

* Établissement d'aide par le travail.

Une campagne décalée pour 2022



Un premier rapport ESG et Impact

POUR ACCÉLÉRER LA TRANSITION ALIMENTAIRE

En tant que fonds sectoriel, FrenchFood Capital a intégré la transition alimentaire à sa raison d'être afin de mieux accompagner ses participations vers la création d'impact positif. Comme toutes les sociétés accompagnées par le fonds, Les 2 Marmottes ont inclus une « raison d'être à impact » dans leur ambition stratégique et ont défini un « business plan d'impact » à cinq ans. Le travail des participations de FrenchFood Capital a été présenté dans le premier rapport ESG et Impact du fonds en 2020. Le sigle international ESG est utilisé par la communauté financière pour désigner les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance qui constituent généralement les trois piliers de l'analyse extra-financière des entreprises, auxquels FrenchFood Capital a ajouté trois critères spécifiques au secteur : chaînes d'approvisionnement, consommateurs et territoires.

Pour découvrir le rapport ESG et Impact 2020-2021, rendez-vous sur frenchfoodcapital.com/strategie/rse/





La révolution du secteur Food est tirée par les consommateurs”

Jérôme François a été vice-président de l'Association nationale des industries agroalimentaires (Ania) et directeur général marketing et nutrition de Nestlé France. Il est désormais directeur général de NumAlim, société créée par la filière agroalimentaire et les pouvoirs publics.





POURQUOI AVOIR CRÉÉ NUMALIM ?

Parce que les Français ont le droit de savoir ce qu'il y a dans leurs assiettes. Ils attendent des informations sur les produits de plus en plus diverses, liées à leurs qualités nutritionnelles, au développement durable et à leurs attentes sociétales (bien-être animal, santé, social), pour exercer leur choix de « consommateurs ». À l'heure de l'information digitale ouverte, les étiquettes ne suffisent plus, la solution est nécessairement numérique.

QUEL EST L'INTÉRÊT DE NUMALIM POUR LE SECTEUR ?

Le problème dans le secteur agroalimentaire, c'est que les données ne sont pas « propres ». L'Eco-Score n'est pas fiable, car il manque des données pour l'alimenter. Des applications comme Yuka veulent répondre à l'attente sociétale d'une information augmentée, mais il y a un manque dans les données.

Or, on l'a vu dans des domaines comme l'hôtellerie avec Booking, les acteurs économiques qui n'ont pas réussi à organiser eux-mêmes leurs données en ont perdu la maîtrise. Les données attachées aux produits sont le levier des transformations alimentaires. NumAlim en est le cœur de confiance. Les PME et les ETI ont tout intérêt à anticiper les attentes de consommateurs de plus en plus exigeants. La France peut être leader en matière d'informations nutritionnelles.

COMMENT FONCTIONNE NUMALIM ?

NumAlim, issue des États généraux de l'alimentation, réunit trois groupes de solutions, disponibles depuis l'automne 2021 pour les 15 000 entreprises du secteur.

UniversAlim constitue une base d'information complète et fiable, visant à terme 25 millions de données, soit 250 000 produits, renseignés sur une centaine d'attributs. Elle regroupe les meilleures solutions pour aider les entreprises à maîtriser leurs données. C'est une

rupture par rapport à des moyens archaïques encore utilisés, comme les saisies manuelles dans des fichiers Excel ou Word, difficiles à mettre à jour. Tout en permettant un gain de temps et de fiabilité, la base est gratuite pour les entreprises, et les données seront disponibles à tous pour les applications et sites d'e-commerce. Ces informations vont accélérer les transformations en faveur d'une alimentation plus saine et durable.

HubAlim est une place d'échange de données tierces, notamment de panels de vente, référentiels réglementaires ou veilles d'innovation, prêtes à être croisées avec les informations attachées aux produits. Sont aussi exposés des services aidant les entreprises agroalimentaires à améliorer leurs produits, à fiabiliser ou enrichir leurs données (grâce au partenariat avec ConsoTrust), et à mieux anticiper les mutations de consommation.

Le pilier Accompagnement des entreprises regroupe des formations et webinaires concernant la maîtrise des données liées aux produits alimentaires.

IL S'AGIT DONC D'UN PROJET D'INTÉRÊT GÉNÉRAL ?

NumAlim est une société coopérative d'intérêt collectif. Les deux collègues les plus importants sont celui des Associations de consommateurs et celui de la Production agricole (rassemblée

dans Numagri). Puis viennent les Transformateurs, Distributeurs et Partenaires. Pour son lancement, la coopérative est soutenue par les fonds propres de ses sociétaires et par le financement de Bpifrance et de la Banque des Territoires. Elle a toutefois vocation à être autonome financièrement. Une partie des solutions est gratuite, et un abonnement à partir de 950 euros annuel pour une TPE permet l'accès à des services complémentaires.

Tout l'enjeu repose sur la fiabilité des données. Aujourd'hui, 30 à 50 % des fiches présentent au moins une erreur sur les 35

attributs du règlement européen dit INCO (ndlr : ce règlement a clarifié en 2011 l'étiquetage des denrées alimentaires commercialisées dans l'Union européenne). Dans la moitié des cas, c'est au niveau des allergènes que ces erreurs surviennent, c'est donc un réel enjeu de santé qui se joue.

COMMENT AMPLIFIER LE MOUVEMENT ?

Rejoindre NumAlim, c'est répondre aux attentes d'informations du consommateur et se donner les moyens d'innover. C'est aussi anticiper les évolutions réglementaires. Le gouvernement a expressément appelé les entreprises à apporter leurs données au référentiel souverain. Le manifeste NumAlim appelle les entreprises à participer au collectif et à la constitution de cette base porteuse.

« Tout l'enjeu repose sur la fiabilité des données »



Transformer sa culture d'entreprise pour innover



Caroline Hilliet-Le Branchu

a repris en 2011, la conserverie familiale La Belle-Îloise et n'a cessé de la développer contre vents et marées. Les trois conseils d'une chef d'entreprise qui ne manque pas d'inventivité.

DÉFINIR ET PARTAGER LA MISSION DE L'ENTREPRISE

Je représente la troisième génération de dirigeants d'une conserverie née en 1932. Les valeurs de l'entreprise, restée familiale, sont ancrées en moi sans même que je m'en rende compte, mais cela ne suffit pas. À mon arrivée, nous avions une stratégie, mais pas de mission partagée par tous les collaborateurs. Nous avons donc défini ensemble cette mission : « **Permettre à chacun de vivre mieux en conciliant manger sain et plaisir** ».

Le plaisir est important : on peut avoir une éthique tout en partageant des bons moments, de la convivialité, des apéros ! De cette raison d'être découlent nos valeurs : respect, exigence, agilité et enthousiasme. Nous nous réinventons tout en restant attachés à notre patrimoine artisanal, au respect de la tradition, du savoir-faire et de la qualité des produits. C'est en partageant notre mission avec notre écosystème de fournisseurs que nous préparons l'avenir et sécurisons nos approvisionnements.

ÊTRE INNOVANT... DANS LA FAÇON D'INNOVER

Pour faire face aux défis de l'époque tels que la demande de transparence du consommateur, l'accès à la ressource, le changement climatique, ou à des crises comme celle que nous avons vécu, un comité de direction ne suffit pas. Pour innover efficacement, ce sont tous les collaborateurs qui doivent être impliqués. C'est le sens du dispositif « lagons » qui structure désormais notre démarche d'innovation.

Sur un sujet donné, un groupe de sept personnes volontaires, issues de tous les métiers (vente, contrôle de gestion, opérations...) est constitué. Ces personnes travaillent pendant trois à neuf mois en consacrant 20 % de leur temps de travail à la thématique. On ne s'interdit rien : un « lagon » a récemment planché sur le thème « imaginer une gamme de produits hors conserves, hors poissons ».





Un autre lagon a abouti au lancement, en novembre 2021, d'un concept test : « La Belle-Îloise - Mon marché » (voir ci-après). Ce qui compte, c'est de responsabiliser des collaborateurs, que l'on sollicitait trop peu par le passé, pour faire émerger des idées neuves. Et ça fonctionne : nous innovons dans notre offre, mais aussi dans nos process et notre approche du recrutement.

NE PAS CHANGER CE QUI FONCTIONNE

La crise du Covid a été l'occasion de nous interroger sur notre modèle économique. Après une phase de sidération, face à une baisse de 95% du chiffre d'affaires dans nos magasins, nous avons été collectivement hyperimaginatifs pour soulever des montagnes et parvenir à une année plus qu'honorable. Nous avons réussi à doubler la ligne de production en faisant appel au système D ! Et cela a marché. Nous avons augmenté nos ventes en ligne.

La contrainte révèle toujours le talent : des projets qui prenaient six mois ont été réalisés en trois jours ! À la fin de l'année, nous étions fiers de nous et conscients d'une accélération des transformations en cours dans l'agroalimentaire.

**« Le magasin
n'est pas mort ! »**

Pour autant, tout n'a pas changé. On a annoncé trop vite que tout passerait désormais par le numérique, mais plus que jamais, les clients ont besoin de contacts humains. Le magasin n'est donc pas mort ! Il est davantage un lieu d'expériences et d'interactions directes avec le produit, en complément du digital. Il en va de même pour le catalogue papier, qui est un outil de communication contribuant toujours activement à nos ventes à distance. Nous innovons et testons en permanence de nouvelles idées, mais certaines « vieilles » recettes font toujours leurs preuves sur le terrain !

QUELQUES CHIFFRES...

350 à 650

collaborateurs selon la saison

61 M€

de chiffre d'affaires en 2020


150

références produits environ

ZOOM SUR UNE INNOVATION NÉE D'UN « LAGON »



Avec La Belle-Îloise - Mon marché, manger du poisson c'est simple, rapide, bon et sain. Depuis novembre 2021, un nouveau concept de magasin test permet d'acheter du poisson sous toutes ses formes. On y trouve du poisson frais, fumé et en conserve, des huîtres et une sélection de produits pour compléter les repas ou les apéritifs.



**Le bio est-il
en train de
s'essouffler?**
Les opinions
croisées de
trois acteurs
du secteur

« Demain sera plus bio et plus français »



Laure Verdeau, directrice de l'Agence française pour le développement et la promotion de l'agriculture biologique (Agence BIO) depuis 2021, a partagé son expertise lors du FoodCamp. Plateforme nationale d'informations et d'actions, l'Agence BIO s'inscrit dans une dynamique de développement, de promotion et de structuration de l'agriculture biologique française.

Depuis la création de l'Agence BIO, il y a vingt ans, nous sommes passés de 1% à 10% de terres bios. Le marché représente aujourd'hui 13 milliards d'euros par an, soit 6 à 7% des achats alimentaires des Français. C'est une transition historique qui se joue : le bio se situe désormais à l'échelle industrielle et a largement dépassé le stade de l'artisanat ! Ce sont les efforts de communication qui n'ont pas suivi le mouvement. L'essoufflement annoncé par certains est avant tout une crise de surproduction, notamment de lait et d'œufs, et la conséquence d'une offre bio en baisse en grande distribution, qui représente 60% des ventes. Il ne s'agit, à mon sens, que d'un cap qu'il faut passer en soutenant la demande. La France est à la fois un pays de producteurs et de mangeurs de bio. Et je rappelle qu'il faut prendre en compte le temps de la conversion en bio, qui dure jusqu'à trois ans.

UN PRODUIT BIO QUI VIENT DE LOIN VAUT MIEUX QU'UN PRODUIT LOCAL GLYPHOSATÉ

Il y a sur les aliments bios des contre-vérités qui perdurent. Tout d'abord, le label bio serait selon certains la seule garantie d'un produit sans pesticides, donc sans danger pour la santé, mais son influence plus large sur l'environnement et les sols serait limitée. C'est faux : manger bio, ce n'est pas se préoccuper uniquement de sa santé, c'est encourager une agriculture plus respectueuse de la biodiversité, du bien-être animal, et naturellement des sols, soumis à moins d'intrants. Ensuite, le bio irait à l'encontre de la tendance à la relocalisation de notre alimentation. C'est

là aussi inexact : **80% du bio consommé en France est produit en France, si l'on exclut les produits exotiques impossibles à cultiver chez nous.** Autre vérité à rétablir, le bio venu d'ailleurs est aussi rigoureux que le bio français. Un avocat bio a une meilleure influence sur son environnement qu'un avocat non bio. Il faut rappeler que le transport ne représente qu'un tiers de l'empreinte environnementale d'un produit alimentaire. À tout point de vue, mieux vaut donc un produit bio qui vient de loin plutôt qu'un produit local glyphosaté !

Au-delà de ces idées reçues, il est vrai que la filière bio a des défis à relever. Nous sommes arrivés à un stade de maturité de l'offre, avec d'autres labels qui répondent de façon dispersée aux demandes de la société : plus de local, plus de saisonnalité, plus de bien-être animal... Des demandes auxquelles les aliments bios répondent déjà. Le premier défi à relever, c'est celui d'être bien compris, donc celui de la communication. Nous avons plusieurs messages à faire passer, en particulier auprès des jeunes, car ils font partie des derniers convertis. Nous devons expliquer aux jeunes générations, qui cherchent à protéger la planète autant que leur santé, que l'agriculture biologique s'inscrit au cœur du développement durable. Nous devons justifier la différence de prix entre un aliment bio et un aliment qui ne l'est pas : un Français sur deux ne sait toujours pas pourquoi un produit bio est plus cher qu'un produit

conventionnel. Et pour cela, nous avons besoin de budgets de communication à la mesure des 13 milliards d'euros de chiffre d'affaires que représente la filière.

Le deuxième défi, c'est celui de la restauration commerciale, dont l'offre bio demeure trop faible (2% environ). C'est elle qui peut soutenir massivement la consommation de produits bios en misant sur ce label plutôt qu'en allant chercher ailleurs. L'Agence BIO soutient des projets qui vont dans ce sens, avec son fonds Avenir BIO, doté de 13 millions d'euros par an. Notre rôle n'est pas de militer aveuglément ou d'opposer différents types d'agriculture, il est d'outiller tous ceux qui veulent aller vers plus de bio. Nous avons, dans l'Hexagone, la capacité de produire plus bio et plus français, il serait dommage de ne pas en profiter en annonçant « la fin du bio » sans réel

fondement.

Ne laissons pas le bio devenir un sujet clivant ! Il fait partie des solutions éprouvées qui répondent aux attentes des consommateurs en quête de produits sains, bons et respectueux de l'environnement. La question « pour ou contre le bio » n'a plus lieu d'être ; désormais celle qui prévaut c'est « comment consommer plus de bio à budget inchangé » ? Seules des campagnes d'information grand public à hauteur de cet enjeu pourront impulser ce tournant historique vers plus de bio français.

« Le premier défi à relever, c'est celui de la communication »

LA QUESTION PIÈGE :

« LE » BIO OU « LA » BIO

Pour Laure Verdeau, « la » bio, c'est plutôt l'amont, l'agriculture, avec une touche de militantisme historique. « Le » bio, c'est plutôt l'aval, le secteur économique, avec une touche de pragmatisme !



Baptiste Cotte, directeur général de L'Eau Vive, a repris en 2021 les rênes de cette enseigne familiale spécialisée dans le bio de proximité. Créée il y a plus de quarante ans, en Isère, elle compte aujourd'hui **63 magasins, dont 33 franchisés.**

Après une belle progression en 2020, de l'ordre de + 10 %, nous sommes revenus en 2021 à notre niveau de 2019, soit un chiffre d'affaires de 136 millions d'euros. Donc, on peut parler objectivement d'un tassement des chiffres. J'y vois les effets mécaniques du déconfinement, après une période qui avait amené un trafic conjoncturel dans nos magasins, mais je perçois aussi des effets plus structurels, avec de nouvelles attentes des clients à prendre en compte. Je parlerais d'un marché déstructuré plutôt que d'un essoufflement.

REVENIR AUX FONDAMENTAUX

Tout d'abord, il y a désormais un énorme choix d'aliments bios, avec une explosion du nombre de mètres carrés dédiés au bio dans toutes les zones de chalandise, en GMS, dans des enseignes spécialisées de plus en plus nombreuses, mais aussi dans des réseaux parallèles comme les parapharmacies. La concurrence entre les enseignes est donc plus forte qu'avant.

Ensuite, le marché du bio est concurrencé par des produits qui ne sont pas bios... mais qui essaient de leur ressembler, avec un marketing adapté, et qui gagnent des parts de marché. Je pense au label Haute Valeur environnementale (HVE), qui affiche positivement son ambition environnementale, mais qui est selon moi plus un « claim marketing » qu'un

« Le label n'est plus suffisant, il faut désormais proposer le meilleur du bio »

vrai cahier des charges. Il y a sans doute une saturation mentale des consommateurs qui attendent autre chose. Le label bio est parfois vécu comme punitif, avec une perception par la négative — « sans » OGM, « sans » pesticides —, là où ces nouveaux labels qui fleurissent s'engagent plus clairement « pour » une transition alimentaire. Il faut donc revenir aux fondamentaux du réseau AB, faire de la pédagogie, pour rappeler ce qu'est le bio. Je pense que la distribution GMS, après avoir créé un appel d'air bénéfique pour le marché en démocratisant les produits bios, a fini par abîmer le label en le diluant. Trop de suremballages, trop de produits hors Union européenne, une qualité gustative pas toujours au rendez-vous... tout ceci a fini par faire mal au logo AB, qui n'est plus

considéré comme un gage de qualité. Il y a encore peu, le fait d'ouvrir un magasin bio suffisait pour rencontrer le succès. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le modèle de développement d'un marché qui n'a fait que croître ces dernières années est sans doute daté. Mais avec une communication appropriée

et une offre régionale mieux mise en valeur, nous pouvons ramener de la proximité dans les achats bios. Opposer bio et local n'a pas de sens, les deux peuvent coexister.

RÉPONDRE AVEC PLUS DE PROXIMITÉ

Ce qui fait la force du label bio, c'est son exigence. Nous devons expliquer ce que l'on fait de mieux, nous engager sur la qualité, la traçabilité, le respect des saisons, avec des valeurs d'entreprise fortes. Trop de marques ont porté préjudice au bio avec des démarches plus opportunistes que réellement engagées. Les attentes des consommateurs ont changé et nous

devons leur répondre, avec plus de proximité à tous les niveaux. Proximité des produits, avec une

mise en avant de nos producteurs locaux ou de notre propre fournil, proximité dans l'expérience avec une plateforme digitale plus performante et, enfin, proximité dans le service avec des magasins accessibles et à taille humaine, délivrant des conseils personnalisés.

« Opposer bio et local n'a pas de sens »



Répartition des produits bios consommés* en France par origine en 2020

Deux tiers des produits bios sont d'origine française



Seuls 21% des produits alimentaires bios consommés en France sont importés, si l'on exclut les produits tropicaux qui ne peuvent être cultivés dans l'Hexagone. Une situation que l'on doit à l'engagement des producteurs français et de toute la filière bio française!

* Y compris produits tropicaux. Source : Agence BIO / AND International, 2021.

Top 5 des produits bios « origine France » en 2020



« Le label bio est le plus crédible de tous les labels »

Lionel Wolberg dirige Markal, leader français de la fabrication et la distribution de plus de 1 000 produits d'épicerie sèche bio. Il analyse la situation à la lumière de son expérience, ancienne, du marché.

Cela fait une trentaine d'années que le marché du bio existe, et il y a toujours eu des hauts, des bas et des plateaux. Il faut prendre de la hauteur sur la situation. D'une part, on a assisté ces dernières années à l'arrivée simultanée sur le marché de nombreux acteurs attirés par les perspectives du bio, perçu comme un eldorado. Ensuite, la crise sanitaire de 2020 a entraîné une forte poussée de la consommation, les gens restant chez eux, les écoles et cantines étant fermées. Tous ceux qui ont fait une croissance atypique en 2020 ont naturellement constaté une baisse d'activité en 2021.

La grande distribution nous dit que le marché du bio en GMS est en recul de 1%, mais l'an dernier, elle a connu une croissance de + 15% ! Quand on compare une année « normale » à une année exceptionnelle, forcément, ça baisse !



Je ne crois pas à l'opposition entre bio et local, car le 100% local est un rêve. Tout ne peut pas être cultivé localement et local ne signifie pas forcément « moins cher ». **Je crois plutôt dans « le bio à valeur », c'est-à-dire dans un marché où l'on veille mieux aux équilibres entre les différents acteurs**, avec des relations à long terme entre producteurs et distributeurs. Résistons à la pression du court terme et restons optimistes. Les ménages consacrent environ 7% de leurs dépenses au bio, il en reste donc encore 93% à transformer en communiquant sur les atouts du label bio, le plus crédible de tous les labels !





ENTREPRENDRE

Vers de nouveaux territoires alimentaires

Le secteur alimentaire est un eldorado pour entreprendre, à condition d'être bien entouré. Rencontres avec des entrepreneurs inspirés qui ont su fédérer des talents pour bâtir des entreprises à succès en restant fidèles à leurs convictions. Chaque jour en France, de nouvelles idées émergent. Ensemble, imaginons l'alimentation de demain.



Le fabuleux destin de Kelly Choi, en chiffres et en dates



La deuxième édition du FoodCamp a été l'occasion de revenir sur des parcours d'entrepreneurs du monde de l'alimentaire. Parmi les temps forts de l'événement, l'intervention de **Kelly Choi**, fondatrice de KellyDeli, dont l'enseigne Sushi Daily est devenue en seulement dix ans leader européen des kiosques à sushi. Elle a raconté son parcours avec sincérité et enthousiasme, offrant aux participants une bonne dose d'énergie positive.

À la question de Philippe Bloch, animateur des débats du FoodCamp — « *Tu pensais que ça irait aussi loin, dans tes rêves les plus fous ?* » —, elle répond avec un aplomb désarmant « *Oui, bien sûr !* »

7 dollars : c'est avec cette somme en poche que Kelly, âgée de 14 ans, quitte la campagne coréenne qui l'a vue naître, en prenant pour la première fois le bus, pour aller tenter sa chance à Séoul. Sa mère, qui a élevé huit enfants, lui a donné 10 dollars mais Kelly en a utilisé 3 pour faire un cadeau à son père !

Après **trois ans** à Séoul à étudier tout en travaillant dans une usine de confection, Kelly voyage au Japon afin de devenir styliste, puis à Paris, où elle atterrit en parlant **0 mot** de Français. Sentant qu'elle ne serait pas la « *meilleure styliste du monde* », elle crée une agence de communication qui ne fonctionne pas à la hauteur de ses attentes. Désespérée, elle pense à tout arrêter quand elle se met en tête de fabriquer les meilleurs sushis. Elle fait littéralement le siège du restaurant réputé du maître sushi Yamamoto-San

qui, devant tant de ténacité, accepte de transmettre son savoir. Pendant **six mois**, elle ne fait que confectionner des sushis du matin au soir, apprenant ainsi les meilleures techniques de sélection, de découpe et de préparation du poisson.

C'est en **2010** avec un capital de **30 000 euros**, insuffisant pour ouvrir un restaurant, qu'elle propose, avec son mari, à des hypermarchés français de fabriquer sur place des sushis, makis et sashimis frais et de les vendre dans des **kiosques d'une quinzaine de mètres carrés**. La vision est claire : offrir les meilleurs sushis du monde au plus grand nombre, en passant par la grande distribution. Le succès est immédiat grâce à la fraîcheur des produits et au flux continu de clients vers ce *shop in shop*. En six mois seulement, elle fait passer le chiffre d'affaires de l'offre sushis de son premier point de vente de **100 000 euros** à **300 000 euros** en remplaçant l'offre « industrielle » qui était en place par une offre « faite main » sur place.

KellyDeli, ce sont **1000 kiosques** répartis dans **11 pays**, plus de **6 000 emplois** créés et **6 marques** d'inspiration asiatique en fort développement. Kelly a passé le relais à un directeur général opérationnel pour poursuivre le développement. Elle profite de sa famille et donne des conférences dans le monde entier pour transmettre son savoir-faire entrepreneurial à des jeunes... tout en ayant en tête de nouveaux projets !





« On peut tout copier d'une entreprise, sauf sa culture »

Daniel Abittan,

entrepreneur à l'origine des magasins Photoservice, Grand Optical, Générale d'Optique, a révolutionné le monde des séminaires et événements d'entreprise avec Châteauform'. C'est dans l'une de ces « maisons de famille » qu'il a accueilli l'édition 2021 du FoodCamp, au cours de laquelle il a partagé sa vision de la culture d'entreprise. Celle de Châteauform' se transmet par la formation et par un vocabulaire bien spécifique au service d'une vision humaniste de l'entrepreneuriat.

MAISON DE FAMILLE

Nos clients sont traités comme des amis que l'on recevrait à la maison. Nous créons des lieux de vie. Si l'on est passé de « maisons » à « châteaux », c'est parce qu'un château, c'est ce qu'il y a de moins cher, si l'on veut investir dans de l'immobilier, avec un vaste terrain et la possibilité de construire jusqu'à cent chambres supplémentaires.

COUPLES D'HÔTES

Être « couple d'hôtes » chez Châteauform', c'est travailler en trio avec le chef de cuisine, c'est recruter jusqu'à 50 talents et c'est transmettre une culture d'entreprise humaniste. Chaque équipe maison est comme une famille dont les membres sont solidaires les uns avec les autres.

NOUNOU

C'est l'interlocuteur(trice) des clients pour toute l'organisation logistique de leurs événements et séminaires. Nous fonctionnons en relationnel, pas en transactionnel. Nos clients sont choyés, et ce sont eux qui assurent notre marketing, basé uniquement sur le bouche-à-oreille.

BILLETS DOUX, BILLETS SALÉS

Chez Châteauform', le client participe à la fixation du salaire. Les collaborateurs d'une maison sont rémunérés en fonction des « billets doux » laissés par les clients, qui leur permettent de toucher une part de rémunération variable quand la satisfaction est comprise entre 95 % et 98 %.

TALENTS

L'essence de Châteauform', c'est l'aventure humaine. Nous entraînons des talents dans une aventure commune. Nous croyons en

la « ré-union », en l'art d'enrichir la relation humaine par le partage et l'échange à travers des expériences communes fortes, uniques, apprenantes.

BIENFORMANCE

Parce qu'il n'y a pas de performance sans bienveillance, il faut faire confiance à l'intelligence et à l'autonomie. Une entreprise doit être tournée en premier lieu vers ses collaborateurs, car ce sont des talents heureux qui rendent les clients heureux.

TERRITOIRE

Nos maisons sont ancrées dans leur territoire. Chez nous, pas d'achats centralisés ou de recettes imposées aux chefs. Ces derniers peuvent se fournir auprès de producteurs locaux.

CHÂTEAUFORMISATION

C'est mettre de l'humain partout, c'est donner du sens. Le défi, c'est désormais de « château-formiser » le monde du travail. Les bureaux gris dans des tours à La Défense, ce n'est plus possible pour les jeunes générations. Le lieu de travail doit devenir un lieu de vie.



« Une baguette chaude après 19 h, ça paraît évident à Paris, ça l'est moins dans certains territoires »



C'est la rencontre avec un meunier qui a convaincu **Olivier Lebreuil**, alors banquier, de revenir sur les terres d'origine de son épouse Sophie pour y créer un lieu de gourmandise.

Ainsi est née l'enseigne de boulangerie-pâtisserie Sophie Lebreuil. Pour cela, il a fallu vendre l'appartement familial, quitter Paris et apprendre le métier de boulanger.

Ses conseils pour entreprendre avec succès.

MISER SUR LES TERRITOIRES

Nous avons ouvert notre première boutique à Étaples, en 2014, avec la conviction qu'il y avait plein de beaux projets à mener en dehors des métropoles. Nous avons eu raison : aujourd'hui, l'enseigne compte 23 boulangeries, principalement situées dans les Hauts-de-France. Nous ne visons pas les grandes villes telles que Lille ou Paris. Notre créneau demeure la ruralité, des villes d'environ 10 000 habitants, dans des zones dites « péri-phériques ». Nos boulangeries sont à Boulogne-sur-Mer, Abbeville, Hesdin, Béthune, Hénin-Beaumont, Calais, Berck, Cucq... Une baguette chaude après 19 h, ça paraît évident à Paris, ça l'est moins dans ces régions. Notre mission est d'amener dans ces territoires parfois oubliés du pain chaud de qualité, tous les jours de 6 h 30 à 20 h.

NE PAS MENTIR

Nous avons créé une offre de pâtisserie afin de répondre à la demande des clients, celle du gâteau du dimanche à partager en famille. Le choix de la sincérité, qui consiste à dire clairement ce qui est fait par nos soins et ce qui ne l'est pas, a été une évidence, à une époque où l'on parle de transparence et de transition alimentaire. Une règle qui paraît simple, mais ne l'est pas tant que ça dans le secteur de la boulangerie-pâtisserie : chez nous, on ne ment jamais au client ! Un gâteau « fait par Sophie » est vraiment fait maison, un gâteau « sélectionné par Sophie » n'est pas fait par nos soins — c'est le cas, par exemple, du flan et des macarons —, mais nous sommes intransigeables sur la qualité. C'est un choix payant, car les

clients nous font confiance. La boulangerie de demain doit être transparente, irréprochable sur le service, pour rester un lieu de gourmandise et de partage.

SAVOIR S'ENTOURER

Entreprendre, c'est avant toute chose une aventure humaine. Nous n'aurions jamais pu atteindre notre taille sans des collaborateurs engagés et attachés à la marque. Nous leur faisons confiance et misons sur l'apprentissage, afin de former nos futurs responsables de boutique. On entend beaucoup dire que les métiers de bouche peinent à recruter, mais il est possible de retenir des talents, tout simplement en les

accompagnant et en leur offrant de réelles perspectives d'évolution et de développement. Si on manque de personnel dans la restauration, c'est parce que trop longtemps les employés ont été mal traités ! Chez nous, chaque heure commencée est payée, et nous réunissons régulièrement nos collaborateurs pour partager nos ambitions. Il faut s'appuyer sur les équipes pour avancer. Nous sommes également fidèles à nos fournisseurs. Le fait de travailler avec un seul meunier nous assure une qualité constante. Enfin, pour nous développer et rebondir après un coup de fatigue en 2020, nous avons fait le choix, en 2015, de nous faire accompagner par un fonds d'investissement, avec pour ambition d'ouvrir 10 nouvelles boutiques en cinq ans... ce que nous avons réussi à faire en dix-huit mois seulement ! Ce qui fait le succès, c'est de ne pas avoir peur de voir grand. Notre ambition est d'atteindre 100 boutiques en 2026, et nous sommes très fiers d'y travailler avec French Food Capital depuis 2020.

« Ce qui fait le succès, c'est ne pas avoir peur de voir grand »

La France, c'est le pain !

Si la baguette « tradition » reste de loin le pain préféré des Français, d'autres catégories ont le vent en poupe, comme celle des pains complets, des pains spéciaux ou des pains aux céréales.

Les consommateurs sont de plus en plus sensibles à l'origine du blé : 36 % des Français déclarent vouloir un pain « 100 % français » en 2021, une part en hausse de 7 points par rapport au dernier rapport publié en 2015.

16 millions de baguettes sont façonnées chaque jour en France avec un prix moyen unitaire de 0,92 €.

En 2021, les Français ont consommé en moyenne

105 g de pain par jour

1,43 milliard de tonnes de farine ont été utilisées par les artisans boulangers-pâtisseries en 2020.

Le pain représente un marché de **11 Md€**, avec un chiffre d'affaires moyen de **273 000 €** par an et par entreprise.

3,75 Md€ ont été réalisés en grandes surfaces alimentaires en 2020.

35 000 points de vente, ce qui en fait le premier commerce de proximité, avec une très grande majorité d'artisans boulangers indépendants.

45 % du chiffre d'affaires des boulangeries est généré par le pain.

16 % du chiffre d'affaires est généré par le snacking.

Les **pertes en volume** pour le pain représentent **9,6 %**, mais **40 % des pertes** alimentaires en boulangerie sont **revalorisées** selon l'Ademe.

Sources : Insee, Xerfi, CHD Expert, Association nationale de la meunerie française, Observatoire Fiducial, 2019.



« Nous avons déroulé une feuille de route simple tracée dès le départ »

Julia Perroux et **Mikaël Aubertin**, entrepreneurs et investisseurs, ont réussi à concilier vie de famille et projet entrepreneurial en créant Good Goût, marque spécialisée dans l'alimentation bio pour bébé, rachetée par H&H Group en 2018. Leur recette pour entreprendre et avoir une longueur d'avance sur ses concurrents.

COMMENT TROUVER LA BONNE IDÉE ?

En observant son environnement et en se mettant à la place des consommateurs. Avant d'être entrepreneurs, nous sommes une famille, et c'est en préparant à manger pour notre premier enfant qu'est venue l'idée de plats pour bébés... que nous serions nous-mêmes prêts à manger !

« Dans la purée de mangue, on met de la mangue »

Les fondamentaux de la marque sont très simples : dans une purée de mangue, on met... de la mangue, et pas 90 % de pomme. Nous avons reproduit à grande échelle ce que nous faisons dans notre cuisine pour répondre à un besoin non satisfait par le marché. L'intuition de base devient ensuite une bonne idée quand on la confronte à la réalité : un an de R&D avec un chef étoilé,

un expert technique et un industriel, et 25 000 km à parcourir les magasins pour soumettre cette idée aux distributeurs et aux consommateurs.

COMMENT FINANCER SON AVENTURE ENTREPRENEURIALE ?

De façon pragmatique, pour constituer le capital de départ, nous avons vendu notre appartement et un seul d'entre nous a quitté son emploi salarié. Au tout début, nous avons été accompagnés financièrement par Réseau Entreprendre sous la forme d'un prêt d'honneur, ainsi que par un pool de banques, dont la BPI, qui nous a notamment permis de financer notre besoin en fonds de roulement. Ce n'est qu'après être devenus rentables, dès la deuxième année, que nous avons fait entrer des business angels dans notre capital afin d'accélérer notre développement. La clé, c'est de pouvoir embaucher, car après les premiers mois où l'on fait tout soi-même, le succès vient d'une équipe impliquée à qui l'on parvient à transmettre sa vision.

COMMENT PARVENIR À ÊTRE RÉFÉRENCÉ EN GRANDE DISTRIBUTION ?

C'est notre succès dans les enseignes spécialisées qui nous a ouvert les portes des grandes et moyennes surfaces. Nous avons commencé par les magasins indépendants bios, puis les chaînes intégrées comme Naturalia ont suivi, et ensuite les réseaux comme Monoprix, Casino... En trois ans, nous avons été référencés dans les principaux réseaux tout en restant fidèles à notre promesse de départ. Nous avons ensuite élargi nos canaux de distribution en étant une des premières marques alimentaires à être vendue sur Amazon, en faisant des offres sur le site vente-privee.com (ndlr : devenu Veepee) et en développant nos références dans les pharmacies.

QU'EST-CE QUI A CHANGÉ DANS L'AGROALIMENTAIRE DEPUIS VOS DÉBUTS ?

Tout s'est accéléré, amplifié, y compris les levées de fonds qui se font de plus en plus tôt dans la vie d'un projet, et avec de plus en plus d'argent disponible. Notre modèle paraît aujourd'hui ringard : nous étions rentables dès la deuxième année !

Être entrepreneur aujourd'hui est une chance incroyable, car il est possible de financer rapidement une bonne idée. À nos débuts, nous pensions plutôt « rentabilité » que « levée de fonds » ! La Tech a fait évoluer le secteur, et il y a de plus en plus d'entreprises à impact, avec des projets dans la bio et la lutte contre le gaspillage alimentaire. Nous souhaitons garder cette énergie entrepreneuriale en investissant dans plusieurs start-up. Il nous arrive de penser qu'avec la « dream team » des débuts on pourrait repartir dans un projet, car il y a encore plein de belles choses à faire dans l'agroalimentaire !





« Pour accompagner la transmission, être un fonds spécialisé est une force »

Paul Moutinho, associé fondateur de FrenchFood Capital, expose son rôle d'investisseur dans la reprise de Markal en 2021, et les trois conditions d'une reprise réussie.

TROUVER LE BON DIRIGEANT

Une reprise réussie, c'est une rencontre avant d'être un prix d'achat. Il faut une grande confiance dans la personne qui va diriger l'entreprise. La reprise de Markal s'est faite grâce à la solidité de notre attelage avec Lionel Wolberg, que nous connaissons bien, et qui a le meilleur profil pour pérenniser le succès de la société sur le marché du bio. Nous favorisons la transmission entre entrepreneurs.

CONNAÎTRE SON SECTEUR

Être un fonds spécialisé est une force : pour la reprise, car nous identifions vite les sociétés prometteuses et nous connaissons les dirigeants capables de porter leur croissance ; pour l'accompagnement, car nous connaissons les enjeux d'un secteur qui touche à la fois l'agriculture, l'industrie, la distribution et les services. La réussite d'une

reprise se mesure sur le long terme, avec un dirigeant qui doit être aussi un partenaire. Nous faisons partie d'un écosystème « food ». Nous pouvons rapidement mobiliser des compétences et des talents pour nos participations dans des domaines aussi divers que la construction d'un plan stratégique, d'une stratégie de développement durable ou d'une plateforme de marque.

RASSURER LES ENTREPRENEURS

Il y a une certaine tendance à la méfiance envers les fonds d'investissement. L'essentiel est la convergence d'intérêts sur le projet global : son ambition, sa mission, ses valeurs et sa temporalité. **Nous sommes une société de gestion à taille humaine, avec une vraie volonté d'association entre entrepreneurs.** La majorité des associés viennent de l'entrepreneuriat : Perrine, de la responsabilité sociétale des entreprises, Laurent, du secteur de la restauration.

Un fonds n'est pas une entité immatérielle. Nous avons des bureaux à Paris, nous nous déplaçons, nous participons aux boards, il y a de « vraies » personnes qui y travaillent ! Nous connaissons personnellement nos investisseurs, dont une grande partie est composée d'entrepreneurs dont nous partageons les valeurs. Simplement, nous gérons une matière première qui est l'argent. Et cette matière première est indispensable pour accélérer sa croissance. Nous finançons des projets d'entrepreneurs. Nous sommes un fonds car nous fédérons une communauté d'investisseurs, ce qui permet

d'être plus forts en termes financiers. Mais notre raison d'être reste entrepreneuriale, dans un secteur qui nous passionne et dont nous connaissons les acteurs.

ZOOM SUR

LIONEL WOLBERG, DIRIGEANT DE MARKAL

(FABRICATION ET DISTRIBUTION
DE PRODUITS D'ÉPICERIE SÈCHE
BIOS)

« Faire entrer un fonds, ce n'est rien d'autre qu'une façon d'accélérer sa croissance. Ce que j'ai apprécié avec FrenchFood Capital, c'est qu'il est à taille humaine. Les décisions se prennent vite, les associés s'investissent dans un esprit entrepreneurial. Évidemment, ils veulent faire fructifier leur investissement, mais ce qui compte, c'est la façon dont ils le font, avec des regards d'entrepreneurs complémentaires. Que ce soit sur la définition de ma stratégie RSE ou sur des aspects purement financiers, leur accompagnement va au-delà de l'argent investi. »

“Artisan dans le produit, industriel dans la gestion”

Louis Le Duff est président et fondateur du groupe Le Duff, leader mondial dans le secteur de la boulangerie-viennoiserie, du café boulangerie et de la pizza-pasta. Le groupe compte près de 30 000 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards d'euros. Conseils d'un chef d'entreprise avisé.

Quand on n'a pas d'argent pour démarrer, il faut des idées et du temps. C'est en étant à la fois étudiant, enseignant et entrepreneur que j'ai pu mener à bien mes projets.

J'ai commencé dans la restauration à New York à 23 ans, avec un premier job étudiant dans une crêperie. J'ai ensuite monté ma propre affaire à Montréal, en 1971, près de l'université où j'étudiais, avant de revenir en France et de créer Restaurel à Brest, dans la restauration collective, sans investissement et en location-gérance. Avec le cash-flow dégagé, j'ai ouvert la première Brioche Dorée à Brest en 1976. Puis, le développement s'est poursuivi avec Del Arte et La Madeleine aux États-Unis, Kamps en Allemagne, et ensuite Bridor et Gourming, aujourd'hui présents dans une centaine de pays sur cinq continents.

La recette du succès, c'est de **rester focus** sur son métier. Il ne faut pas confondre diversification et dispersion.

Aujourd'hui encore, notre ambition n'est pas de changer, mais de continuer dans nos secteurs tout en restant rentables. Nous doublons de taille tous les cinq ans, pourquoi chercher ailleurs ?

Ensuite, il faut constamment **recruter, former et motiver** des collaborateurs, mais aussi des partenaires comme les chefs Meilleur Ouvrier de France avec qui nous travaillons. Il n'y a de valeur que l'homme et la femme. S'ils y croient, ils feront les meilleurs produits, sans **compromis sur la qualité**, en étant artisan dans le produit et industriel dans la gestion.

« La qualité et la santé dans l'assiette »

Ma priorité a toujours été la même : **la qualité et la santé dans l'assiette**. Une formule qui peut paraître simple, mais rien ne se passe jamais comme prévu. Nous avons connu des échecs et des crises comme l'incendie de Bridor en 2000, ou plus récemment la pandémie mondiale. Il faut donc **innover et être agile**. En bon marin breton, j'observe que c'est dans la tempête que l'écart se creuse entre les bons et les mauvais marins. La crise du Covid nous a obligés à faire évoluer nos méthodes et nos technologies. Nous venons de lancer aux États-Unis nos premiers restaurants en drive et avons fortement développé notre offre de vente à emporter. Nous avons également diversifié nos clients, majoritairement des restaurants et des hôtels, avec une forte croissance dans les supermarchés de qualité.

J'ajoute enfin un conseil plus personnel : **préserver son équilibre de vie**. Être patron est un sacerdoce, avec de grandes responsabilités envers ses collaborateurs. Mais la vie, ce n'est pas que le travail et le business, c'est aussi la famille, l'amour, l'amitié et la santé.



Foodcamp

Retour sur une 2^e édition à succès

Après le report de l'édition 2020, les quelque 200 participants au FoodCamp ont eu le plaisir de se retrouver au Châteaufort Campus Saint-Just les 28 et 29 septembre 2021.

Ces deux jours ont été rythmés par des débats et analyses d'experts, des confidences « sans filtre » d'entrepreneurs passionnés, des ateliers de partage de bonnes pratiques, ainsi que des moments de rencontre et d'inspiration autour de la thématique transversale « Territoires et transition alimentaire ». Philippe Bloch, fondateur de Columbus Café, investisseur, journaliste et conférencier, a animé avec enthousiasme les échanges, qui se sont conclus en beauté par un dîner de gala concocté par le chef Maxime Schelstraete.

L'enquête de satisfaction réalisée à la suite à ces journées confirme que le FoodCamp est désormais un événement incontournable du secteur, qui se distingue par sa convivialité et son énergie entrepreneuriale.

« Un pas de côté alliant déconnexion et réflexion sur son métier. Merci ! »

Une participante ravie

Entendu au FoodCamp

Des formules 100 % naturelles, sans arômes ajoutés, récoltées en conférence ou en coulisses. Anonymat (presque) garanti.

« Je sais qu'il y a le spa mais on compte sur vous pour les plénières »

Une organisatrice vigilante

« Le monde d'après ressemble furieusement au monde d'avant »

Une analyste observatrice

« Le premier milliard c'est le plus dur, après ça rentre tout seul »

Un entrepreneur serein

« À Paris, le melon, on veut qu'il vienne de Cavaillon, pas d'une serre à 35 km ! »

Un organisateur gourmet non locavore

« J'ai toujours une usine là-bas, mais je ne sais plus où elle est »

Un patron distrait

« Si je pouvais m'enrichir sans clients, je serais le plus heureux des hommes »

Un dirigeant lucide

« Ce n'est pas lui qui va me racheter, c'est moi qui vais le racheter ! »

Une créatrice d'entreprise ambitieuse

« Aujourd'hui, si tu as une bonne idée, c'est hyper compliqué de ne pas la faire financer ! »

Un entrepreneur devenu business angel

Partager notre passion au sein du Réseau FrenchFood

Adhérer au Réseau FrenchFood, c'est rejoindre un groupe de femmes et d'hommes, entrepreneurs et décideurs de l'alimentaire et de secteurs connexes, pleinement investis dans les transitions alimentaires et contribuant au rayonnement de l'entrepreneuriat « Food » en France et à l'international. Reconnu pour sa diversité, son exigence et sa convivialité, le Réseau FrenchFood est LE réseau qui manquait dans le secteur de l'agroalimentaire pour porter haut et fort les couleurs de l'entrepreneuriat alimentaire français.

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

Pour en savoir plus et adhérer :
www.reseaufrenchfood.fr

L'adhésion vous permet d'accéder à des contenus exclusifs et des moments de rencontre privilégiés, comprenant chaque trimestre :

- un petit-déjeuner thématique animé par des experts et membres du réseau ;
- un événement immersif et gourmand en comité réduit (20-25 personnes) dans un lieu d'exception. Cette année, il est prévu notamment une visite de Rungis ainsi que la découverte d'entreprises appartenant à des adhérents au réseau ;
- une soirée annuelle dans un lieu d'exception ;
- l'édition trimestrielle de *Nurture*, l'ouvrage collectif d'analyse et de prospection, édité par le réseau FrenchFood et ses adhérents ;
- l'accès à un réseau en ligne.



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

Daniel Abittan, Agrosolutions, Mikaël Aubertin, Christophe Audoin, Marion Ardiet, Antoine Bateman, Baptiste Bayart, Edouard Bergeon, Marc-Olivier Bernard, Perrine Bismuth, Jean-Pierre Blanc, Thierry Blandinières, Coline Burland, Delphine Brudoux, Hugues Cazenave, Sébastien Chapalain, Kelly Choi, Cathy Collart Geiger, Baptiste Cotte, Charlotte de Lattre, Édouard de Tinguy, Alexandre Drouard, Mathias Fekl, Magalie Fillhue, Jérôme François, Vanessa Frey, Xavier Guillas, Constance de Gourcuff, Anthony Grassi, Marie-Laure Hustache, Denis Hennequin, Caroline Hilliet-Le Branchu, Ludovic Holinier, Christian Jorge, Nelly Labère, Delphine Langlois, Jacqueline Lariven, Élisabeth Laville, Louis Le Duff, Sophie Lebreuilly, Olivier Lebreuilly, Delphine Michaut, Arnaud Meyrant, Paul Moutinho, Samuel Nahon, Émeline Quart, Charles Perez, Julia Perroux, Jean-Marie Perraud, Laurent Plantier, Christian Polge, Gilles Raison, Annabelle Richard, Célia Roger, Guillaume Roy, Hugues Triballat, Diane Van Der Stegen, Laure Verdeau, Lionel Wolberg, Willy Xu.

Nos partenaires, sans qui ce numéro n'aurait pu voir le jour : Arkéa, Marvell, EY.

Pierre-Henri Caquelin, qui a orchestré la production de ces contenus avec le collectif Les Comestibles (conseil & contenus www.lescomestibles.fr). Ludovic Barbier, Matthieu Battini, Julie Courric, Florence Dépret, Hala Fayad, Clémentine Laurent, Véronique Tran Vinh, Guillemette Tracou, Anne Veschembes, pour leur travail de mise en pages et de relecture des contenus.

Tous les participants au FoodCamp 2021, avec un remerciement particulier pour les speakers, animateurs et organisateurs et pour le talentueux chef **Maxime Schelstraete** qui a régalié les convives avec passion et originalité.

Les membres du Réseau FrenchFood, actuels et à venir, parties prenantes de plus en plus nombreuses de ce collectif inspirant qui contribue à l'alimentation de demain !



merci

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



FOODCAMP



www.reseaufrenchfood.fr

FRENCH  CAPITAL

www.frenchfoodcapital.com